

Velter Irina Alexandra, Velter Tiberiu Artur

Coordonatori:

Redeş Diana Adela, Roman Alina Felicia, Dughi Tiberiu Sandu, Rad Dana Veronica

Elaborarea şi managementul proiectelor educaţionale

Suport de curs



EDITURA „ŞCOALA VREMII”
ARAD, 2019

Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Velter Irina Alexandra
Velter Tiberiu Artur

Coordonatori:
Redeș Diana Adela
Roman Alina Felicia
Dughi Tiberiu Sandu
Rad Dana Veronica

ELABORAREA ȘI MANAGEMENTUL PROIECTELOR EDUCAȚIONALE

Suport de curs

EDITURA „ȘCOALA VREMII”

ARAD, 2019

Prezenta lucrare este elaborată în cadrul proiectului „**Educație de calitate pentru toți**”, selectat în cadrul Programului Operațional Capital Uman 2014-2020 (POCU) și co-finanțat din Fondul Social European. Proiectul este implementat, în parteneriat, de către Inspectoratul Școlar Județean Arad, Casa Corpului Didactic “Alexandru Gavra” Arad și C&T Strategic Business Partners.

Proiectul își propune dezvoltarea și implementarea de programe educaționale complexe destinate celor 10 școli beneficiare, respectiv preșcolarilor/elevilor, părinților, cadrelor didactice și de sprijin. Un astfel de program, dedicat cadrelor didactice și de sprijin, este programul “*Dascălul – vector activ al comunității*”.

Programul “Dascălul – vector activ al comunității” cuprinde pe următoarele module:

- Modul 1. Leadership și comunicare
- Modul 2. Dezvoltare personală și consiliere educațională
- Modul 3. Dezvoltarea culturii organizaționale - strategia școlii
- Modul 4. Elaborarea și managementul proiectelor educaționale

Modulul 4. ELABORAREA ȘI MANAGEMENTUL PROIECTELOR EDUCAȚIONALE ofera modele teoretice si aplicative utile pentru activitatile din sfera managementului proiectelor educationale, urmărind dezvoltarea și deprinderea de către cadrele didactice a capacităților de proiectare si implementare a proiectelor în general și a celor educationale în special, respectiv a capacităților necesare pentru formularea de ipoteze, sugestii si propuneri ameliorative cu privire la problematica domeniului educational.

Lucrarea a fost coordonată și elaborată de o serie de experți ai instituțiilor care asigură în parteneriat implementarea proiectului “*Educație de calitate pentru toți*”:

Echipa de experți din partea Casa Corpului Didactic Arad:

- Redeș Adela, Coordonator partener
- Tiberiu Artur Velter, Coordonator științific program formare cadre didactice
- Roman Alina Felicia, Coordonator științific program formare
- Rad Dana Veronica, Expert acreditare
- Tiberiu Dughi, Expert acreditare

Echipa de experți din partea C&T Strategic Business Partners:

- Marcela Claudia Călineci, Expert autor Modul 1 și Modul 2 program formare
- Irina Alexandra Velter, Coordonator partener și Expert autor Modul 3 și Modul 4 program formare
- Cristian George Tomescu, Expert evaluare si asigurarea calității program formare

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

VELTER, IRINA

Elaborarea și managementul proiectelor educaționale : suport de

curs / Velter Irina Alexandra, Velter Tiberiu Artur ; coord.: Redeș Diana Adela, Roman Alina Felicia, Dughi Tiberiu Sandu, Rad Dana Veronica. - Arad : Școala vremii, 2019

Conține bibliografie

ISBN 978-606-9067-12-3

I. Velter, Tiberiu Artur

II. Redeș, Diana Adela (coord.)

III. Roman, Alina Felicia (coord.)

IV. Dughi, Tiberiu (coord.)

V. Rad, Dana (coord.)

37

Ilustrație coperta 1: <https://www.rawpixel.com/>

Design coperta: C&T Strategic Business Partners

CUPRINS

CUPRINS	3
MANAGEMENT DE PROIECT PENTRU TOȚI	6
1.1. CE ESTE PROIECTUL?	6
1.2. PROGRAMUL. PROIECT VS PROGRAM.	13
1.3. MANAGERUL DE PROIECT	16
1.4. CICLUL DE VIAȚĂ AL PROIECTULUI VS. PROCESELE MANAGEMENTULUI DE PROIECT	39
1.4.1. FAZELE CICLULUI DE VIAȚĂ AL PROIECTULUI:	39
1.4.2. PROCESELE DE MANAGEMENT DE PROIECT	46
1.4.3. ARIILE DE CUNOAȘTERE ALE PROIECTULUI	53
ELABORAREA PROIECTELOR EDUCAȚIONALE	62
2.1. DE LA IDEE LA FINANȚARE. SURSE DE FINANȚARE	62
2.2. ANALIZA DE NEVOI	65
2.3. ÎNCHEIEREA DE PARTENERIATE STRATEGICE.	69
2.3.1. STABILIREA PARTENERIATELOR EDUCAȚIONALE PENTRU DERULAREA DE PROIECTE	72
2.3.2. PROFILUL PARTENERILOR POSIBILI	76
2.3.3. PARTENERIATE PENTRU ORGANIZAREA ȘI DERULAREA PROGRAMULUI „SĂ ȘTII MAI MULTE, SĂ FII MAI BUN!”	80
2.4. DEZVOLTAREA IDEII DE PROIECT	82
2.4.1. STABILIREA SFEREI DE CUPRINDERE A PROIECTULUI	91
2.4.2. IDENTIFICAREA ȘI STABILIREA CONSTRÂNGERILOR LEGATE DE TIMP	93
2.4.3. IDENTIFICAREA ȘI STABILIREA CONSTRÂNGERILOR LEGATE DE COST	95
2.4.4. STABILIREA ECHIPEI DE PROIECT	96
2.4.5. ELABORAREA PLANULUI DE ACHIZITII	99
2.4.6. STABILIREA INSTRUMENTELOR ȘI A METODOLOGIEI DE MONITORIZARE	104
2.4.7. STABILIREA INSTRUMENTELOR ȘI A METODOLOGIEI DE ASIGURARE A CALITĂȚII	105
2.4.8. STABILIREA MIJLOACELOR DE COMUNICARE	106
2.4.9. STABILIREA INSTRUMENTELOR ȘI A MIJLOACELOR PENTRU GESTIONAREA RISCURILOR	108
2.4.10. IDENTIFICAREA ȘI STABILIREA MODALITĂȚII DE GESTIONARE A FACTORILOR DE INTERES	109
2.5. FINANȚAREA PROIECTULUI.	115
IMPLEMENTAREA PROIECTELOR EDUCATIONALE	119
3.1. ACTUALIZAREA ȘI DETALIEREA PLANULUI DE MANAGEMENT AL PROIECTULUI (PLANIFICĂRII)	120
3.2. SELECȚIA GRUPULUI ȚINTĂ	121
3.3. GESTIONAREA ECHIPEI DE IMPLEMENTARE	123

3.4. GESTIONAREA RISCURILOR	129
3.5. CONTROLUL, MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA ACTIVITĂȚILOR	138
3.6. DISEMINARE ȘI IMPACT	147
GLOSAR DE TERMENI ȘI ABREVIERI	151
BIBLIOGRAFIE	155



Sursa imagine: <https://pixabay.com/>



MANAGEMENT DE PROIECT PENTRU TOȚI

1.1. Ce este proiectul?

PROIECTUL:

grup de **activități interdependente**, întreprinse într-o **sucesiune logică**, într-un interval **limitat de timp**, pentru obținerea unor **rezultate bine determinate**, necesare pentru a satisface **obiective** clare.

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

Caracterul de unicitate al produsului, serviciului sau rezultatului implică să se efectueze ceva unic, în sensul că rezultatul final este diferit de alte produse sau servicii din categoria la care aparține, produsele/serviciile nu reprezintă o "repetare".

Ce <u>ESTE</u> un proiect?	Ce <u>NU ESTE</u> un proiect?
➤ Un mod de organizare a activității, caracterizat prin: ✓ utilizarea unor resurse prestabilite, special alocate.	➤ O activitate curentă ✓ un proiect poate pune în funcțiune activități curente ➤ O organizație

✓ într-o perioadă de timp determinată. ✓ cu scopul atingerii unor obiective (stări) clar definite.	✓ o organizație poate contribui la un proiect ✓ o organizație poate funcționa temporar pe durata proiectului ✓ un proiect poate înființa o organizație ➤ Un set de active ✓ un set de active poate fi rezultatul unui proiect ✓ un set de active poate reprezenta o resursă pentru proiect.
---	--

Tabel 1 – Proiecte vs. activități

Proiecte	Activități curente
Implică schimbări semnificative	Eventualele schimbări sunt mici și treptate
Sunt limitate ca amploare și ca durată	Nu se sfârșesc niciodată
Unice (datorită contextului: resurse umane, materiale, de spațiu, de timp, grup tinta)	Au un caracter repetitiv
Folosesc resurse limitate (umane, financiare și materiale)	Folosesc resurse stabile
Sunt temporare (început și un sfârșit determinat)	Sunt permanente
Managementul este orientat spre atingerea unor obiective	Management este orientat spre îndeplinirea unui rol
Caracterizate de risc și incertitudine	Caracterizate printr-un sentiment de stabilitate

Sursa: Bârgăoanu, 2004

Există cel puțin șase aspecte importante care fac diferența între activități și proiecte:

- a. Proiectul are un început și un sfârșit clar definite: parcurgerea unui proiect de la început până la sfârșit implică o secvență bine definită de pași sau activități;

- b. Proiectele folosesc resurse (umane, timp si bani) care au fost alocate in mod special in vederea realizarii activitatilor pe proiect;
- c. Fiecare proiect produce un rezultat unic. Aceste rezultate au obiective specifice de calitate si performanta. Atunci când proiectul s-a finalizat, ceva nou a fost creat, ceva ce nu a existat înainte;
- d. Proiectele urmaresc un plan, au o abordare organizata pentru a satisface obiectivele stabilite.
- e. Un proiect implica în mod normal o echipa care sa-l duca la final.
- f. Proiectele au intotdeauna un set unic de stakeholderi care include: echipa de proiect, clientii, managerul de proiect, managerii executivi, reprezentati ai guvernului, alte persoane interesate de proiect. Stakeholderii au intotdeauna asteptari diferite asupra rezultatelor proiectului. Aceste asteptari trebuie urmarite, canalizate si modelate astfel incat, in final, proiectul sa fie considerat un succes

Definițiile mai noi ale proiectelor evidențiază faptul că acestea sunt esențiale pentru atingerea obiectivelor strategice/de dezvoltare ale unei organizații/instituții. Proiectele reprezintă, de fapt, modalitatea prin care este implementată strategia de dezvoltare a unei organizații, iar managementul proiectelor oferă “un marcant avantaj strategic”.

Proiectul se definește ca un proces nerepetitiv care realizează o cantitate nouă, unicat, bine definită, în cadrul unor organizații specializate. Proiectul are drept caracteristică, o acțiune unică, specifică și nouă, compusă dintr-o succesiune logică de activități componente cu caracter inovațional de natură diferită, realizate într-o manieră organizată metodic și progresiv, având puncte de plecare și puncte de finalizare bine definite, destinate pentru obținerea cu succes de noi rezultate complexe, necesare pentru satisfacerea de obiective clar definite.

Oricât de ciudat ar putea părea, dar aproape orice activitate întreprinsă de către o persoană sau organizație poate fi gândită în termenii unui proiect. Exemple de proiecte pot fi imaginate în orice sferă de acțiune și orice domeniu de activitate, pornind de la construcția unei navete spațiale, sau a unui pod peste un râu și terminând cu formarea profesională a unor de studenți într-un centru

universitar sau promovarea imaginii unui lider. Cum ne dăm seama dacă o acțiune este sau nu un proiect?

Orice acțiune care are ca bază obiective bine definite, se realizează prin intermediul activităților și beneficiază de rezultate comensurabile într-un orizont de timp determinat, consumând diferite categorii de resurse, constituie de fapt un proiect.

Timpul (durata), costurile și calitatea unui proiect au fost tot mai des recunoscute ca factori determinanți ai succesului proiectului și ei au fost frecvent folosiți ca și indicatori pentru urmărirea stării de bine, prospere, a proiectului. Fiecare proiect întreține un echilibru în „triunghiul” format din aceste 3 elemente, nefiind posibil să se modifice un element fără a afecta cel puțin unul dintre celelalte două. În consecință, sarcina managerului de proiect este să țină triunghiul echilibrat.



(Imagine: <https://pixabay.com>)

APLICAȚIE PRACTICĂ 1 – Definește un proiect propriu

Identificați și definiți un proiect din zona de activitate proprie și listați elementele care îl caracterizează, separându-l de activitățile curente.

Managementul de proiect poate fi definit ca fiind procesul de planificare și direcționare a unui proiect de la conceperea acestuia și până la finalizare, într-un interval de timp delimitat, având la dispoziție un anumit buget și urmărind un anumit rezultat final.

Managementul proiectelor este procesul prin care managerul proiectului planifică și controlează etapele și activitățile proiectului și resursele pe care organizația le pune la dispoziția proiectului.

Managementul proiectelor constă în aplicarea cunoștințelor, capacităților, instrumentelor și tehnicilor specifice pentru activitățile unui proiect, care au obiective, scopuri și cerințe definite, referitoare la timp, costuri, calitate și parametri de performanță, activități considerate ca importante și adecvate pentru finanțare.

Oricare ar fi definiția dată este clar că ea trebuie construită în jurul celor două concepte:

- i. „*proiectul*” – care definește cadrul obiectivelor, al rezultatelor așteptate și ale resurselor – umane, financiare și altele.
- ii. „*management*” – în sarcina căruia cad atingerea obiectivelor, urmărirea fazelor de lucru și organizarea activităților.

Timpul, costul,calitatea și performanțele sunt constrângeri pentru proiect.

Trei concluzii pot fi trase:

- a. Managementul de proiect este o activitate cu un scop specific.
- b. Managementul de proiect se referă la conducerea activității de realizare a unui plan.
- c. Managementul de proiect se desfășoară în timp din momentul în care este începută activitatea de elaborare a planului care urmează a fi realizat și ține până în momentul realizării evaluării finale vis-a-vis de activitățile derulate și de succesul/rezultatele proiectului.

Trebuie reținut că managementul proiectului este doar un instrument, un set de metode și tehnici care ne ajută să atingem cu eficacitate scopurile și obiectivele propuse.

Managementul proiectelor (eng. *project management*), cuprinde în practică:

- a. structurile organizatorice necesare derulării proiectelor la nivelul organizației,
- b. organizarea internă a proiectului și corelările acestuia cu structurile organizatorice ale întregii instituții,
- c. organizarea proceselor
- d. aspecte legate de conducerea proiectului, deci de managementul resurselor umane (sarcini și competențe de conducere și comunicare, competențe sociale etc.).

Astfel:

- a. dacă se are în vedere managementul proiectelor ca structură organizatorică (organizare structurală), vorbim despre un concept de management,
- b. dacă ne referim la elaborarea proceselor, atunci se poate vorbi despre o metodă managerială,
- c. dacă vizăm în special aspectele de conducere, atunci este vorba despre un concept de conducere.

Structurile organizatorice primare din organizațiile tradiționale – instituții și organizații - sunt sisteme rigide, care în practică înregistrează eșecuri ori de câte ori apare necesitatea rezolvării unor probleme noi într-o perioadă scurtă. Aceste structuri organizatorice liniare cu dependențe ierarhice sunt destinate să rezolve probleme de rutină. Pentru a rezolva sarcinile cu caracter de unicitate, deci sarcinile de proiect, este necesară extinderea structurii organizatorice primare într-o organizație cu concepte de structură organizatorică secundară, și anume cu managementul proiectelor.

Trebuie menționat că managementul proiectelor, ca unitate organizatorică de sine stătătoare sau integrată în structura organizatorică primară a unei instituții sau a organizații este doar una din formele posibile ale structurii organizatorice secundare. Structuri similare apar deseori în organizații datorită presiunii pieței sau a necesităților strategice, cum ar fi:

- i. structura organizatorică orientată spre produs (managementul produselor),
- ii. structura organizatorică orientată spre client (managementul clienților),
- iii. structura organizatorică orientată spre domenii strategice (managementul domeniilor strategice)
- iv. structuri paralele de carieră pentru tineri profesioniști în vederea formării și promovării acestora.

Aceste structuri funcționează în paralel cu structura primară, funcțională, de linie și îndeplinesc un anumit scop. În cazul managementului proiectelor acest scop este realizarea unei sarcini complexe cu un mare grad de unicitate și inovație, într-o perioadă limitată.

Managementul proiectelor presupune deci aplicarea cunoștințelor, îndemânării, instrumentelor și tehnicilor în cadrul activităților de proiect cu scopul de a împlini așteptările părților implicate.

Există câteva obiective clar stabilite:

- a. realizarea obiectivelor legate de termene;
- b. realizarea obiectivelor legate de cost;
- c. obținerea unui anumit nivel de performanță;
- d. folosirea eficientă a resurselor alocate;
- e. obținerea acceptanței beneficiarului.

Potrivit Balogh Marton și Balogh Natalia (2014), persoana responsabilă cu coordonarea unui proiect se numește **manager de proiect** și el trebuie să dispună de următoarele calități:

- i. să fie un bun organizator, planificând și coordonând eforturile și resursele în vederea îndeplinirii obiectivelor;
- ii. să fie un bun strateg, capabil să distingă obiectivele pe termen scurt și lung, ținând cont de aceste elemente pe toată durata proiectului;
- iii. să aibă deprinderile și aptitudinile necesare pentru a motiva și a convinge echipa de proiect de importanța obiectivelor urmărite;
- iv. să aibă cunoștințele și pregătirea necesară pentru a putea atrage și administra resursele necesare în vederea implementării proiectului
- v. să fie capabil de a-și organiza și susține ideile în acțiuni sociale utile;
- vi. să fie vizionar, capabil de inovație socială și de schimbare;
- vii. să fie cunoscător al valorilor comunității, cu o grijă specială pentru problemele comunității sau ale organizației în care este implicat;
- viii. să fie capabil de a-i înțelege pe oameni, de a păstra motivația și încrederea acestora în șansele de reușită ale proiectului;
- ix. să fie capabil de a învăța din experiența altora sau a unor proiecte similare și de a-i asista pe alții în procesul de management de proiect.

1.2. Programul. Proiect vs program.

Programul este un “grup de proiecte, sub-programe și activități corelate, conduse într-o manieră coordonată, pentru a obține beneficii care nu ar rezulta din conducerea lor individuală”.

Programele pot include elemente ce țin de activități ce nu sunt incluse în cadrul proiectelor componente. Un proiect poate sau nu să facă parte dintr-un program însă un programul va avea întotdeauna proiecte. (PMBOK® Guide editia aVa).

Managementul de program

Managementul de program se referă la aplicarea de cunoștințe, abilități, instrumente și tehnici unui program pentru a îndeplini cerințele programului și pentru a obține beneficiile și controlul care nu ar fi disponibile prin gestionarea individuală a proiectelor componente (PMBOK® Guide ediția a Va).

Managementul de program contribuie la identificarea abordării optime pentru administrarea proiectelor prin alinierea la obiectivele strategice ale organizației, minimizarea riscurilor și gestionarea cu succes a implementării, impactului și beneficiilor acestora.

Pentru a stabili dacă discutăm sau nu despre un program, putem urmări următoarele caracteristici specifice:

- Programul include proiecte și pachete de lucru guvernate de obiectivele de strategii și regulile organizației
- Programul este limitat în timp (termen mediu: 2-3 ani)
- Programul cuprinde multe sarcini complexe și are un buget consistent alocat
- Programele produc schimbări în organizație
- Procesele și metodele de management de program sunt asemănătoare celor de management de proiect

Potrivit Project Management Institute (PMI), un program reprezintă un grup de proiecte asociate, gestionate într-o manieră coordonată pentru a obține mai multe beneficii și a crește nivelul de control. Cu alte cuvinte, coordonarea proiectelor inter-relaționate este mult mai eficientă decât gestionarea individuală a acestora.

Programele pot însă include și activități comune care depășesc domeniul de aplicabilitate al proiectelor din care sunt alcătuite. Mai mult decât atât, se întâmplă ca un proiect din cadrul programului să aducă beneficii incrementale organizației înainte ca programul în sine să se finalizeze.

De regulă, programele reflectă strategia unei organizații, reprezentând mai mult decât managementul proiectelor: accentul cade pe selectarea celor mai bune grupuri de proiecte, fixarea obiectivelor acestora și crearea unui mediu care să favorizeze executarea cu succes a proiectelor.

E foarte ușor să credem că managementul de program și managementul de proiect sunt discipline diferite, însă, în practică, ele au multe similarități. Ambele necesită o foarte bună înțelegere a proceselor unui proiect. De asemenea, ambele sunt orientate către anumite obiective, către schimbare, sunt multidisciplinare, sunt orientate către performanță și control.

Caracteristică	Proiect	Program
Scop	Are în vedere activități în temporare, pentru a crea un produs sau oferi niște servicii, urmărind anumite obiective	Implică un set de proiecte aflate în legătură unele cu altele, într-o manieră secvențială, pentru a obține în mod integrat beneficii și schimbări semnificative
Focus	Conținut Aliniat cu obiectivele programului	Context Aliniat cu obiectivele strategice ale organizației
Durata	termen scurt/mediu (luni sau ani)	termen lung (de ordinul anilor)
Atenție	Rezultate imadiate (produse, servicii, etc)	Benefici obținute
Unități de implementare	Simple	Multiple

Responsabilități	Preponderent de natură tehnică	Preponderent de natură strategică
Bugetul	buget fix, alocat cu destinație precisă	alocat global și modificabil
Echipa	Implementare Gestionarea costurilor, intrărilor, calendarului, resurselor, livrabilelor	management (planificare, coordonare, control) Gestionarea rezultatelor pe termen lung, a beneficiilor, a impactului, a portofoliului
Succes	Dat de performanțe Măsurat în termeni de calitate a produselor, punctualitate, eficiența costurilor, conformitate, satisfacția beneficiarilor	Dat de impact și performanțe Măsurat în funcție de gradul în care programul a răspuns nevoilor și a adus beneficiile pentru care a fost derulat.

APLICAȚIE PRACTICĂ 2 – Managerul de proiect vs. Managerul de program

Dezbateți în grup: poate un manager de proiect să fie un bun manager de program?

Argumentați răspunsul.

Un manager de proiect poate fi un bun manager de program, însă nu trebuie să presupunem că, doar fiindcă cineva este un foarte competent manager de proiect, el sau ea poate avea același succes în managementul unui program. Un program are în componență mai multe proiecte și activități temporare ce contribuie la îndeplinirea unor obiective strategice. Managementul programelor trebuie să asigure interconectarea proiectelor din cadrul unui program. Managerul de program definește și formulează direcții de dezvoltare strategică la nivelul organizației, planifică și coordonează implementarea de programe cu consultarea structurii de conducere în

fața căreia răspunde de deciziile luate și de rezultatele obținute, raportează în fața structurii de conducere și reprezintă instituția în relațiile cu terții.

Un manager de program care nu știe cum să conducă o echipă de proiect cu succes e puțin probabil să transforme gestionarea unui program într-o reușită. Succesul în managementul de program și în cel de proiect nu este dat de rezultatul utilizării instrumentelor și tehnicilor potrivite. Succesul se obține doar dacă vă oferiți timpul necesar conducerii echipei și depășirii acelor zone dificile care apar într-un proiect, reducându-vă astfel riscul unui eșec.

1.3. Managerul de proiect

Potrivit Ghidului PMBOK ediția a Va, managerul de proiect este persoana desemnată de organizație pentru a conduce echipa responsabilă pentru atingerea obiectivelor proiectului.

În general, managerii de proiect au responsabilitatea de a satisface nevoile: necesitățile de lucru, necesitățile echipei și necesitățile individuale. Deoarece managementul de proiect este o disciplină strategică critică, managerul de proiect devine legătura între strategie și echipă.

managerul de proiect, alături de echipa de management al proiectului, conduce proiectul și activitățile planificate și gestionează diferitele interfețe tehnice și organizaționale care există în cadrul proiectului. Managerul de proiect gestionează orice activități neplanificate și determină modul de acțiune adecvat.

Prin urmare, rolul managerului de proiect devine din ce în ce mai strategic. Cu toate acestea, simpla înțelegere și aplicare a unor cunoștințe, instrumente și tehnici care sunt recunoscute ca fiind bune practici nu este suficientă pentru gestionarea eficientă a proiectelor. În plus față de orice competențe specifice zonei și competențe generale de management de proiect, managementul eficient al proiectului necesită ca managerul de proiect să posede următoarele competențe:

- a. **Cunoștințe** - se referă la ceea ce managerul de proiect știe despre managementul de proiect.
- b. **Performanță** - se referă la ceea ce managerul de proiect este capabil să facă sau să realizeze *în timp ce aplică cunoștințele* de management de proiect.

- c. **Personal** - se referă la modul în care managerul de proiect se comportă atunci când realizează managementul de proiect și gestionează procesele și activitățile specifice. Eficacitatea acestuia cuprinde și se referă la totalitatea atitudinilor, caracteristicilor de personalitate și de leadership, care oferă capacitatea de a ghida echipa de proiect în timp ce atinge obiectivele proiectului și echilibrează constrângerile proiectului.

În consecință, pentru a îndeplini sarcinile profesionale ce îi revin, managerul de proiect trebuie să aibă aptitudini de comunicare interpersonală puternice, să fie familiarizat cu activitățile din fiecare departament și să posede cel puțin cunoștințe generale despre domeniul de activitate al proiectului. În managementul de proiect, managerul de proiect, este interfața între „organizația proiectului” și „organizația mamă”, colaborând cu managementul superior, managementul funcțional, clienții și multe alte grupuri¹.

Rolul principal al oricărui manager de proiect constă în:

- a. stabilirea problemei, scopului, obiectivelor, strategiei, activităților, estimarea orarului și a timpilor de realizare, ca și a costurilor;
- b. stabilirea echipei de proiect și alocarea resurselor;
- c. coordonarea activităților și acțiunilor individuale;
- d. controlul proiectului, inclusiv stabilirea modificărilor activităților, orarului, resurselor, etc. în cazul când este necesar pentru a asigura atingerea scopului proiectului;
- e. optimizarea utilizării resurselor;
- f. menținerea unei relații constante de comunicare cu conducerea organizației și asigurarea permanentă a acordului superiorilor (în funcție de autoritatea primită).

Pentru a putea realiza acestea, managerul unui proiect trebuie să:

- a. Aibă nu doar răspunderea, dar și autoritatea necesară ducerii la capăt a proiectului. Esențial este în acest sens ca managerul de proiect să poată avea dreptul de decizie asupra colaboratorilor din echipa de proiect.

¹ Manual Expert Implementare Fonduri Structurale, ANFP, 2015;

- b. Fie eliberat din toate activitățile sale non-proiect (sau programul zilnic de conducere a proiectului să fie bine delimitat de alte responsabilități și respectat ca atare).
- c. Beneficieze în permanență de sprijinul autorității ierarhice superioare care supervizează proiectul².

În cadrul organizațiilor, atunci când se stabilește managerul de proiect, acreditarea oficială nu este necesară, însă este foarte important ca respectiva persoană să aibă experiență și să gândească în spiritul managementului de proiect, iar în 90% din cazuri aceasta se întâmplă în urma unei activități de training, potrivit opiniei specialistilor. Este foarte important ca managerul de proiect să fie în același timp și un leader, respectiv o persoană care poate influența un grup de indivizi în realizarea unui obiectiv comun. Pentru a se manifesta ca lideri și manageri, pentru a corela toate cerințele proiectului cu timpul avut la dispoziție, cu bugetul și nivelul de calitate acceptat de sponsorii și acționarii proiectului, cât și pentru a motiva echipa pe care o coordonează, managerul de proiect poate utiliza o serie de puteri, ilustrate mai jos.

Figura 1 – Puterile managerului de proiect



² Idem.

Responsabilitățile managerului de proiect încep o dată cu definirea proiectului și cu elaborarea planului proiectului. Definirea proiectului înseamnă înțelegerea și obținerea acordului asupra obiectivelor generale, conținutului, riscurilor, abordării, bugetului etc. Aceasta include, de asemenea, definirea sau adoptarea unor proceduri specifice de management de proiect care vor fi utilizate în managementul operațional al proiectului. Managerul de proiect nu trebuie să facă singur toată munca. Poate exista o întreagă echipă care ajută la crearea documentului de definire a Proiectului și a planului de proiect dar, dacă ceva nu merge bine, managerul de proiect este răspunzător.

Managerul de proiect este răspunzător dacă proiectul întâmpină situații dificile, dilatări ale conținutului, riscuri, sau dacă așteptările nu sunt stabilite corect.

În concluzie, pentru a derula procesele de management de proiect, o persoană trebuie să fie bine organizată, tenace, orientată către procese, capabilă să facă față simultan mai multor activități, să aibă o gândire logică, să poată identifica sursa problemelor, să aibă abilități de gândire analitică, să fie un bun estimator și manager de buget și să aibă o bună auto-disciplină.

În completarea abilităților de management al proceselor, managerul de proiect trebuie să aibă abilități în managementul oamenilor. Dacă moralul echipei este scăzut și nu sunt respectate termenele sau dacă membrii echipei nu înțeleg exact ce au de făcut și când, atunci managerul de proiect este responsabil.

Managerii de proiect își desfășoară activitatea prin intermediul echipei de proiect și al altor părți interesate. Managerii eficienți de proiect dobândesc un echilibru între abilitățile tehnice, interpersonale și conceptuale care îi ajută să analizeze situațiile și să interacționeze în mod corespunzător.

Printre aptitudinile interpersonale importante ale unui manager de proiect, se numără (după PMBOK® Guide *ed. a Va*):

a. Aptitudini de leadership

Aptitudinile de leadership implică concentrarea eforturilor unui grup de oameni spre un obiectiv comun și care să le permită acestora să lucreze ca o echipă. În termeni generali, aptitudinile de leadership reprezintă abilitatea de a face lucrurile prin intermediul altor persoane. Elementele cheie ale unui leadership eficient sunt respectul și încrederea, mai degrabă decât teama și supunerea.

Deși important în toate etapele proiectului, un leadership efectiv este esențial în fazele de început ale unui proiect, când accentul este plasat preponderent pe comunicarea viziunii, pe motivarea și inspirarea participanților la proiect, pentru a obține implicarea acestora și performanțe ridicate.

Pe tot parcursul proiectului, liderii echipei de proiect sunt responsabili pentru stabilirea și menținerea viziunii, strategiei și comunicării în proiect; pentru facilitarea și sprijinirea încrederii și dezvoltării echipei; pentru influențare, îndrumare și monitorizare; și pentru evaluarea performanței echipei și a proiectului.

b. Aptitudini de dezvoltarea echipei

Dezvoltarea echipei este procesul de sprijinire a unui grup de indivizi, legați de un scop comun, astfel încât să lucreze unii cu ceilalți - liderul, părțile interesate externe și organizația. Rezultatul unui bun leadership și al unei bune dezvoltări a echipei este lucrul în echipă.

Dezvoltarea unui mediu de echipă implică rezolvarea problemelor echipei de proiect și discutarea acestora ca probleme de echipă, fără a da vina pe indivizi. Dezvoltarea echipei poate fi îmbunătățită în continuare prin obținerea unui sprijin din partea conducerii; prin încurajarea implicării membrilor echipei; prin introducerea unui sistem de recompense adecvat; prin recunoașterea muncii și etica; crearea identității echipei; gestionarea eficientă a conflictelor; promovarea încrederii și deschiderea comunicării între membrii echipei; oferind leadership.

Dezvoltarea echipei este esențială este un proces continuu. Schimbările la nivel de proiect sunt inevitabile; pentru a gestiona eficient aceste schimbări, este necesar un efort continuu, reînnoit de dezvoltarea a echipei.

Rezultatele includ: încrederea reciprocă, calitatea înaltă a schimbului de informații, un proces decizional îmbunătățit, un management de proiect eficient.

c. Aptitudini de motivare a echipei

Echipele de proiect sunt compuse din membrii provenind din diverse medii, cu așteptări diferite și obiective individuale.

Succesul general al proiectului depinde de angajamentul echipei de proiect, care este direct legat de nivelul de motivare al acesteia. Motivarea într-un mediu de proiect implică crearea unui mediu pentru a atinge obiectivele proiectului, în timp ce sunt create premisele pentru a oferi echipei satisfacție legată de ceea ce consideră ca fiind valoros. Aceste valori pot include: satisfacția profesională, un sentiment de realizare, și creștere, o compensație financiară suficientă și alte recompense materiale; și recunoașterea pe care individul o consideră necesară și importantă.

d. Aptitudini de comunicare

Comunicarea a fost identificată drept unul dintre cele mai mari motive pentru succesul sau eșecul proiectului. O comunicare eficientă în cadrul echipei de proiect și între managerul de proiect, membrii echipei și toți factorii de interes externi este esențială. Deschiderea în comunicare este o poartă de acces către munca în echipă și către obținerea unei performanțe ridicate; aceasta îmbunătățește relațiile dintre membrii echipei de proiect și creează încredere reciprocă.

Pentru a comunica eficient, managerul de proiect ar trebui să fie conștient de stilurile de comunicare ale altor părți, de nuanțele culturale / normele, relațiile, personalitățile diferite și de contextul general al situației. Conștientizarea acestor factori conduce la înțelegerea reciprocă și, astfel, la o comunicare eficientă. Managerii de proiect ar trebui să identifice diferite canale de comunicare, să înțeleagă ce informații trebuie să

furnizeze, ce informații au nevoie să primească și care dintre abilitățile interpersonale vor ajuta să comunice eficient cu diferiții factori de interes ai proiectului.

Realizarea de activități de dezvoltare a echipei pentru a determina stilurile de comunicare ale membrilor, va permite managerilor de proiect să își planifice comunicările cu o sensibilitate adecvată la relațiile interpersonale și diferențele culturale.

Ascultarea este o parte importantă a comunicării. Tehnicile de ascultare, atât active, cât și pasive oferă utilizatorului înțelegerea domeniilor problematice, strategiile de negociere și gestionare a conflictelor, luarea deciziilor și rezolvarea problemelor.

e. Aptitudini de influențare

Influența este o strategie de împărtășire a puterii, bazându-se pe abilitățile interpersonale pentru a-i determina pe alții să coopereze pentru atingerea unor scopuri comune.

Utilizarea următoarelor recomandări poate influența membrii echipei:

- ✓ Conduceți prin exemplu și țineți-vă angajamentele.
- ✓ Clarificați modul în care se vor lua deciziile.
- ✓ Folosiți un stil interpersonal flexibil și adaptați stilul publicului pe care îl aveți.

Aplicați-vă puterea cu îndemânare și prudență. Gândiți-vă la colaborarea pe termen lung.

f. Aptitudini de luare a deciziilor

Există patru stiluri de bază în procesul de luare a deciziilor, utilizate în mod obișnuit de către managerii de proiect:

- i. Autocratic (independent) – managerul de proiect ia decizia pe cont propriu, fără a primi informații de la echipa sa.
- ii. Consultativ - managerul de proiect își consultă echipa pentru informații utile și pentru opinii, fie în mod individual, fie ca grup, dar ia singur decizia finală.

- iii. Consensual - managerul de proiect discută situația împreună cu echipa și ia decizia împreună cu aceasta, facilitând ajungerea la consens; ca membru al grupului, managerul este dispus să susțină decizia acestuia;
- iv. Prin delegare - managerul de proiect delegă responsabilitatea către anumite roluri, stabilind anumiți parametri clari pentru proces; el nu este parte a procesului de luare a deciziei dar poate cere să fie informat despre decizie, fără a o schimba (fără drept de veto).

Există de asemenea patru factori majori care afectează stilul decizional, respectiv constrângeri generate de: timp, încredere, calitate și acceptare. Managerii de proiect pot lua decizii în mod individual, sau pot implica echipa de proiect în procesul de luare a deciziilor.

Managerii de proiect și echipele de proiect pot folosi un proces de luare a deciziilor, precum modelul cu șase faze prezentat mai jos:

- i. **Definirea problemei.** Explorați, clarificați și definiți complet problema.
- ii. **Generarea soluțiilor pentru problemă.** Prelunghiți procesul de generare de idei prin brainstorming și generarea de soluții multiple, respectiv prin descurajarea deciziilor premature.
- iii. **Idei de acțiune.** Definiți criteriile de evaluare, procente și argumentele alternative, selectați cea mai bună soluție.
- iv. **Planificarea soluției.** Implicați participanții cheie pentru a obține acceptarea soluției și pentru a obține angajamentul de a face soluția să meargă.
- v. **Planificarea evaluării soluției.** Realizați analiza post-implementare, evaluarea și colectarea lecțiilor învățate.
- vi. **Evaluarea rezultatului și a procesului.** Evaluați cât de bine a fost rezolvată problema sau dacă obiectivele au fost atinse (extinderea fazei anterioare).

g. Aptitudini de constientizare a factorilor culturali și politici

Politica organizațională este inevitabilă în mediile de proiect datorită diversității normelor, istoricului și a așteptărilor pe care le au persoanele implicate în proiect.

Utilizarea cu pricepere a politicii și a puterii ajută la succesul unui manager de proiect. Dimpotrivă, ignorarea sau evitarea politicilor ce influențează un proiect și utilizarea necorespunzătoare a puterii pot duce la gestionarea cu dificultate a proiectelor.

Managerii de proiect operează tot mai mult într-un mediu global, multe proiecte fiind implementate într-un mediu cultural caracterizat de diversitate. Prin înțelegerea și valorificarea diferențelor culturale, echipa de management al proiectului are șanse considerabile pentru a crea un mediu de încredere reciprocă și o atmosferă câștigătoare.

Diferențele culturale pot fi atât individuale cât și de natură organizațională și pot implica atât factorii de interes interni cât și externi.

Cultura la un nivel comportamental include acele comportamente și așteptări care apar independent de locație, de moștenirea etnică sau de limba folosită; cultura poate influența viteza de lucru, procesul de luare a deciziilor sau impulsul de a acționa fără a avea o planificare adecvată. Aceste situații pot duce la conflicte și stres în cadrul organizațiilor, afectând astfel performanța managerilor de proiect și a echipelor de proiect.

O modalitate eficientă de a gestiona această diversitate culturală este prin cunoașterea diverșilor membri ai echipei și prin utilizarea unei comunicări eficiente și bine planificate ca parte a planului general de proiect.

h. Aptitudini de negociere

Negocierea este acea strategie prin care managerul de proiect dezbate o serie de aspecte cu părțile având interese comune sau opuse, în vederea atingerii unei înțelegeri sau a unui compromis.

Negocierea este o parte integrantă a managementului de proiect, și, dacă este realizată corespunzător, crește șansele de succes ale proiectului.

Următoarele aptitudini și comportamente sunt utile în realizarea cu succes a unei negocieri:

- a. Analizarea situației.

- b. Diferențierea aspectelor dorite față de aspectele necesare, pentru fiecare parte implicată în negociere;
- c. Plasarea accentului mai degrabă pe interese și pe probleme decât pe deținerea sau obținerea unei poziții.
- d. Realizarea unor solicitări la nivel cât mai ridicat, respectiv oferirea la schimb a unor elemente la un nivel cât mai scăzut, dar cu menținerea unui nivel realist; cereți mult și dați puțin, dar fără să exagerați;
- e. În situația în care faceți concesii, acționați întotdeauna prezentându-le într-o lumină favorabilă, creându-le o imagine de valoare;
- f. Ambele părți ar trebui să se simtă în urma negocierii ca și cum ar fi câștigat; acest stil de negociere câștig-câștig este de preferat, dar nu este întotdeauna realizabil. Dacă este posibil, nu lăsați impresia celeilalte părți că ați ieșit în avantaj față de ea.
- g. Ascultați cu atenție și comunicați articulat.

i. Aptitudini de dezvoltare a încrederii

Abilitatea de a construi încredere în cadrul echipei de proiect și în rândul celorlalți factori de interes cheie reprezintă o componentă esențială în conducerea cu eficiența a echipei. Încrederea este asociată cu cooperarea, schimbul de informații și rezolvarea eficientă a problemelor. Fără încredere că este dificil să se stabilească relațiile pozitive necesare între diferitele părți interesate implicate în proiect. Atunci când încrederea este compromisă, relațiile se deteriorează, oamenii nu mai sunt motivați și colaborarea devine dificilă, dacă nu imposibilă.

Pentru a construi încrederea în cadrul echipei de proiect și în rândul factorilor de interes cheie, un manager de proiect poate:

- i. Să se angajeze în comunicări deschise și directe pentru a rezolva problemele.
- ii. Să țină la curent toți factorii de interes, în special atunci când îndeplinirea angajamentelor este în situație de risc.

- iii. Să petreacă timp alături de echipă pentru a dobândi o mai bună înțelegere a situațiilor care afectează echipa.
- iv. Să fie direct și explicit cu privire la cerințele și așteptările sale.
- v. Să nu rețină informații din teama de a fi greșite, respectiv să fie dispus să împărtășească informații chiar dacă pot fi greșite.
- vi. Să fie receptiv la inovație și să abordeze toate problemele sau preocupările într-un mod direct.
- vii. Să privească dincolo de propriile interese.
- viii. Să demonstreze o preocupare adevărată pentru ceilalți și să evite angajarea în activități care ar putea fi văzute ca fiind în detrimentul intereselor celorlalți.

j. Aptitudini de gestionare a conflictelor

Conflictul este inevitabil într-un mediu de proiect. Cerințele incompatibile, competiția pentru resurse, perturbările în comunicații și mulți alți factori pot deveni surse de conflict. În cadrul unui proiect, conflictele pot produce rezultate disfuncționale. Cu toate acestea, dacă sunt gestionate activ, conflictele pot ajuta echipa să identifice soluții mai bune pentru implementare. Managerul de proiect trebuie să poată identifica cauzele conflictuale și apoi să le gestioneze în mod activ, minimizând astfel potențialele efecte negative.

Gestionarea conflictelor este una dintre cele mai mari provocări cu care se confruntă un manager de proiect. Se bazează pe toate celelalte competențele interpersonale ale sale, pentru a conduce echipa spre rezolvarea cu succes a situației ce a generat conflictul.

Conflictele sunt generate de o serie de surse; sursele care generează conflict, ordonate după frecvență, sunt:

- i. Calendarul de proiect
- ii. Prioritățile proiectului
- iii. Resursele de personal
- iv. Procedurile

- v. Opiniile tehnice
- vi. Sisteme de cost
- vii. Conflictele de personalitate

Factorii care influențează metodele de rezolvare a conflictelor includ:

- i. Importanța relativă și intensitatea conflictului;
- ii. Presiunea timpului avut la dispoziție pentru rezolvarea conflictului;
- iii. Poziția adoptată de către persoanele implicate;
- iv. Motivarea pentru rezolvarea conflictelor pe termen lung sau pe termen scurt;
- v. Membrii echipei de proiect sunt inițial responsabili pentru rezolvarea conflictelor.

Strategiile adoptate de un manager de proiect pentru soluționarea unui conflict pot include:

- i. **Retragere / Evitare.** Evitarea unei situații conflictuale reale sau potențiale; amânarea problemei pentru a fi mai bine pregătită sau pentru a fi rezolvată de către alții. Evitarea este, prin urmare, un mod de a preveni sau de a încheia conflictul prin strategii care *ocolesc problema*, cum ar fi: retragerea, păstrarea tăcerii, angajarea în alte comportamente, care sunt fie consumatoare de energie, fie au rolul de a oferi sprijin din partea celorlalți sau uitare temporară.
- ii. **Acomodarea sau abandonul.** – este situația în care sunt accentuate domeniile de acord, mai degrabă decât zonele de diferență și care implică cedarea (abandonarea) poziției cuiva față de nevoile altora, pentru a menține armonia și colaborarea. *Abandonul* reprezintă renunțarea unuia dintre participanți în favoarea celuilalt. Este un mod des folosit în situația în care relația este mai importantă decât obiectul conflictului, respectiv este mai important să se mențină iluzia unei bune legături sau armonii cu cealaltă parte. Această abordare însă nu face altceva decât să amâne conflictul sau să creeze premisele unui conflict nou și să dezechilibreze relația.
- iii. **Compromisul / Reconcilierea** – este demersul prin care sunt căutate soluții care să aducă un anumit grad de satisfacție tuturor părților pentru rezolvarea

temporară sau parțială a conflictului; toate părțile implicate acceptă anumite concesii precum și posibilitatea de a ceda ceva din ceea ce vor, de obicei ceva mai puțin important, pentru a obține, în schimb, altceva care contează mai mult. Acest mod presupune o negociere între părți pentru a realiza un schimb de beneficii.

- iv. **Confruntarea / lupta.** Impunerea unei opinii în detrimentul altora; oferind doar soluții de tipul câștig-pierdere, acestea sunt de obicei impuse printr-o poziție de putere pentru a rezolva o situație de urgență.

Lupta este modalitatea prin care vrem să ne impunem în fața celorlalți și prin care urmărim mai degrabă propriile interese și mai puțin pe cele ale echipei. Poate fi vorba despre o competiție indirectă, în care fiecare manipulează regulile și ascunde informații, sau despre o luptă directă, caracterizată de folosirea agresivității verbale și fizice.

- v. **Colaborarea / rezolvarea problemelor** – este un demers care încorporează mai multe puncte de vedere și perspective diferite și care necesită o atitudine de cooperare și dialog deschis, care de obicei conduce la un consens și reprezintă un angajament. Demersul presupune un proces orientat spre rezolvarea problemei, prin negociere și obținerea unei înțelegeri mulțumitoare pentru ambele părți, fiind o strategie de tipul victorie-victorie, ce se diferențiază de compromis printr-o negociere creativă, orientată spre optimizarea situației și nu doar satisfacerea părților. Mai întâi sunt identificate obiectivele comune și cele individuale, iar apoi sunt discutate deschis posibilitățile prin care ele pot fi atinse fără ca celălalt să aibă de suferit.

k. Aptitudini de coaching

“Coaching”-ul este un mijloc de a dezvolta echipa de proiect la niveluri mai înalte de competență și performanță. Coaching-ul se referă la sprijinirea persoanelor în recunoașterea potențialului propriu prin împuternicire și dezvoltare. Coaching-ul este folosit pentru a ajuta membrii echipei de proiect în dezvoltarea sau consolidarea

competențelor lor sau pentru a construi noi competențe necesare pentru a permite succesul proiectului.

Coaching-ul poate lua mai multe forme și abordări, putând fi organizat formal sau informal pentru a spori abilitățile tehnice ale echipei sau pentru a ajuta eforturile de construire a echipei și pentru a facilita interacțiunile interpersonale.

Coaching-ul este, de asemenea, folosit pentru a aborda performanțele slabe și pentru a ajuta membrii echipei să depășească deficiențele identificate. Astfel, în cazul în care un membru al echipei nu este performant sau cunoștințele sau experiența acestuia sunt sub așteptări, coaching-ul poate fi folosit pentru a ajuta membrul echipei să dezvolte abilitățile necesare și să transforme astfel o situație de tipul "*nu se poate face*" într-una de tipul "*pot face*".

APLICAȚIE PRACTICĂ 3 – Soluționarea unui conflict

Jocul portocalei (adaptare după <http://www.mediationtools.com/articles/smbj9605.html>)

Varianta 1:

Cursanții se împart în două grupuri și primesc obiectivele separat.

Primul grup primește ca obiectiv pe parcursul activității să obțină portocala întrucât este nevoie de ea pentru a face suc de portocale.

Al doilea grup primește ca obiectiv pe parcursul activității să obțină portocala întrucât este nevoie de coaja acesteia ca să prepare o prăjitură.

Aduceți ambele grupuri în interior și rugați fiecare grup să se așeze în linie, față în față.

Spuneți grupurilor că au trei minute pentru a obține ceea ce au nevoie. Subliniați că nu ar trebui folosită violența pentru a obține ceea ce doresc. Puneți portocala între cele două grupuri și porniți cronometrul.

Instrucțiuni pentru mentorul-formator:

De obicei, cineva ia portocala, astfel încât va fi în posesia unui grup; cum vor trata grupurile cu situația este o surpriză; uneori grupurile încearcă să negocieze împărțirea portocaliei în

jumătate, alteori nu negociază deloc. Uneori grupurile vor comunica mai departe și vor realiza că ambele au nevoie de părți diferite ale portocalei. Nu interveniți.

La finalul celor 3 minute dezbateți activitatea:

- a. Grupul tău a obținut ceea ce dorea înainte de cele trei minute?*
- b. Care a fost obiectivul grupului tău?*
- c. Care a fost rezultatul confruntării pentru portocală?*
- d. Ce ați făcut pentru a obține acest rezultat?*
- e. De ce este important ca oamenii să comunice pentru a rezolva conflictele?*
- f. Oamenii comunică întotdeauna între ei când se află într-o confruntare? De ce sau de ce nu?*
- g. Oamenii doresc întotdeauna același lucru într-o confruntare?*
- h. Ați experimentat vreodată situații similare? Care a fost rezultatul?*

Varianța 2:

Figura 2 – Dilema portocalei (Imagine: slideshare.net)

Imaginați-vă doi copii și o portocală. Ambii copii vin la adult spunându-i că vor portocala. Pornind de la strategiile pentru soluționarea unui conflict prezentate mai sus, găsiți cât mai multe „rezolvari” ale acestei situații.



Instrucțiuni pentru mentorul-formator:

De obicei, situațiile identificate implică:

Compromisul – portocala este tăiată în două de adult și fiecare copil primește câte o jumătate;

Lupta – copiii se ceartă pe portocală, niciunul nu o primește, sunt pedepsiți de către adult și trimiși în camera lor;

Competiție – copiii organizează o competiție și cel care câștigă va primi portocala (situație: câștig-pierdere/win-lose)

Compromis - Adultul lasă unul dintre copii să taie portocala și pe cel de-al doilea să aleagă ce jumătate va dori. Astfel, primul copil este stimulat să taie portocala corect, în două jumătăți egale.

Nu interveniți.

La finalul aplicației dezbateți activitatea:

În societatea noastră, suntem crescuți să credem că, atunci când există un conflict, o persoană trebuie să câștige, iar cealaltă trebuie să piardă. Nu suntem obișnuiți să elaborăm soluții profitabile, aceasta fiind mai greu de făcut și necesitând mai mult efort. Rezultatul, totuși, merită. Lucrând împreună, cooperând și colaborând, putem găsi soluții mai bune, acasă, la școală, la locul de muncă, indiferent de domeniu.

APLICAȚIE PRACTICĂ 4 – Conflictele – necesare sau dăunătoare?

Dezbateți în grup: sunt conflictele necesare sau dăunătoare unui proiect?

Managerul de proiect și relațiile în cadrul structurilor organizaționale

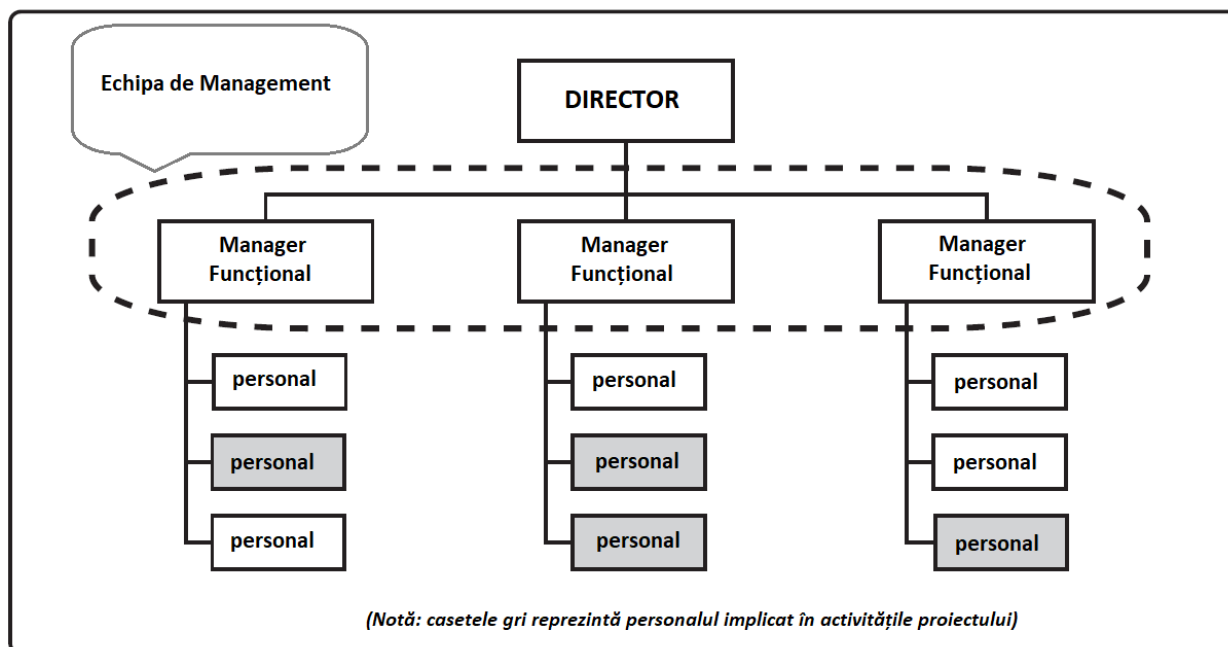
Activitatea și sfera de influență ale unui manager de proiect sunt direct influențate de tipul de structură organizațională în cadrul căreia activează. O organizație care are în derulare multe proiecte noi dar mici, cu tehnologie standard, ar considera, cel mai probabil, o structură funcțională cea mai bună. Pe de altă parte, o companie cu un proiect lung, amplu, complex și important ar fi în favoarea unei structuri organizaționale pe bază de proiect. O firmă din industria farmaceutică, cu tehnologii multe și complicate ar alege probabil o structură matricială. Este posibil să se folosească toate cele trei structuri în cadrul aceleiași organizații, pentru diferite proiecte. De asemenea, toate cele trei structuri pot fi folosite la același proiect la nivele diferite – de exemplu, o structură matricială la nivel general, de proiect, cu o substructură funcțională la nivel de proiectare și cu o organizare pe bază de proiect în alt subdomeniu funcțional.

Tabel 2 - Influența structurilor organizaționale asupra proiectelor (sursa: PMBOK® Guide ed. a Va)

Structura Organizațională Caracteristicile Proiectului	Organizația Funcțională	MATRICE			Organizația pe bază de proiect
		Matrice Slabă	Matrice Echilibrată	Matrice Puternică	
Autoritatea Managerului de Proiect	Puțină sau deloc	Scăzută	Scăzută spre Moderată	Moderată spre Mare	Mare spre Aproape Totală
Disponibilitatea resurselor	Puțină sau deloc	Scăzută	Scăzută spre Moderată	Moderată spre Mare	Mare spre Aproape Totală
Cine gestionează bugetul proiectului	Managerul Funcțional	Managerul Funcțional	Raport Mixt	Managerul de Proiect	Managerul de Proiect
Rolul Managerului de Proiect	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Personalul Administrativ pentru Managementul de Proiect	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

Organizația funcțională clasică, prezentată mai jos, este o ierarhie în care fiecare angajat are un superior ierarhic clar stabilit. Membrii personalului sunt grupați pe departamente sau după specialități, cum ar fi: producția, marketingul, ingineria, cercetarea, contabilitatea, resursele umane, achizițiile etc. Departamentele pot fi subdivizate în continuare în unități funcționale specializate, cum ar fi unitățile Mecanică și Inginerie Electrică. Fiecare departament dintr-o organizație funcțională își va face munca independent de alte departamente (PMBOK® Guide ed. a Va).

Figura 3 - organizația funcțională clasică (după PMBOK® Guide ed. a Va)

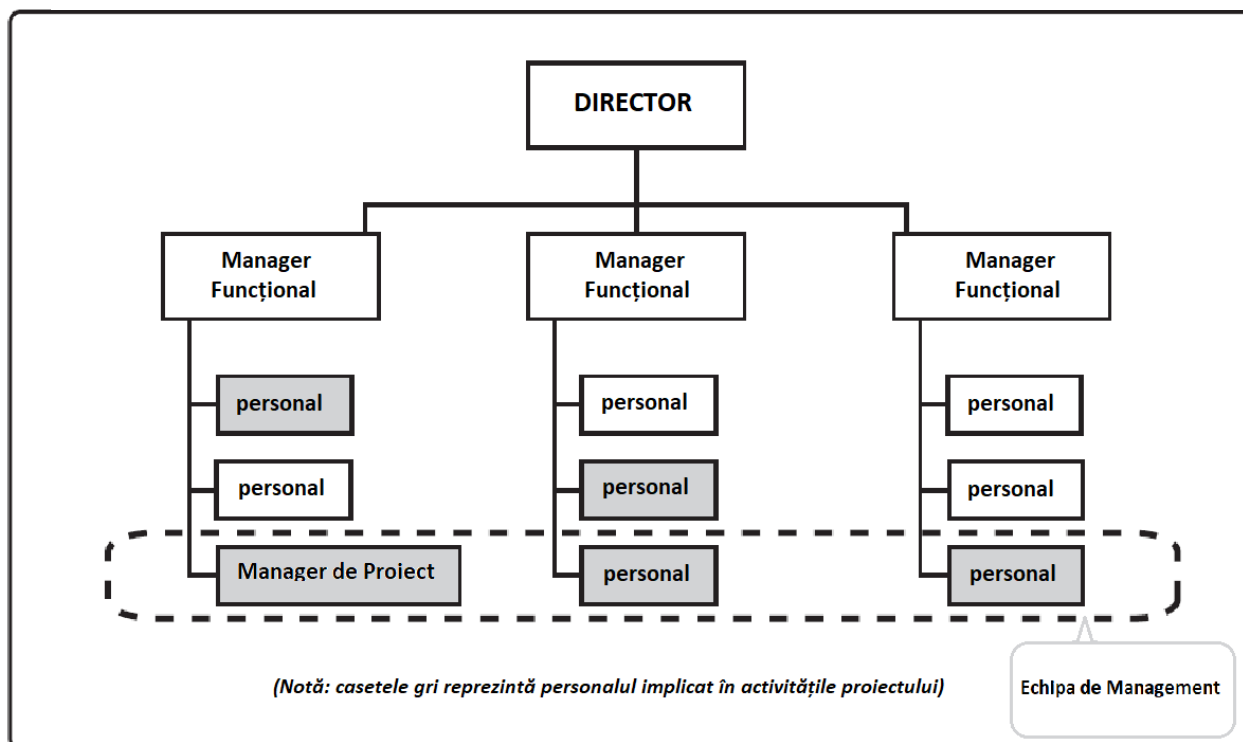


Organizațiile de tip matrice reflectă un amestec de caracteristici funcționale și pe bază de proiect. Organizațiile de tip matrice pot fi clasificate ca fiind slabe, echilibrate sau puternice în funcție de nivelul relativ de putere și influență între manageri funcționali și cei de proiect.

- i. **Organizațiile de tip matrice slabă** mențin multe dintre ele caracteristicile unei organizații funcționale, unde rolul managerului de proiect este mai mult acela al unui coordonator, care activează mai mult ca un asistent de personal și coordonator de comunicare. Managerul de proiect - coordonator nu poate personal să ia sau să execute decizii; el are puterea de a lua unele decizii, de a avea o anumită autoritate și de a raporta unui manager de nivel superior.
- ii. **Organizațiile de tip matrice puternice** au multe din caracteristicile organizației proiect, având manageri de proiect cu normă întreagă, cu autoritate considerabilă și cu o echipă administrativă de proiect cu normă întreagă.

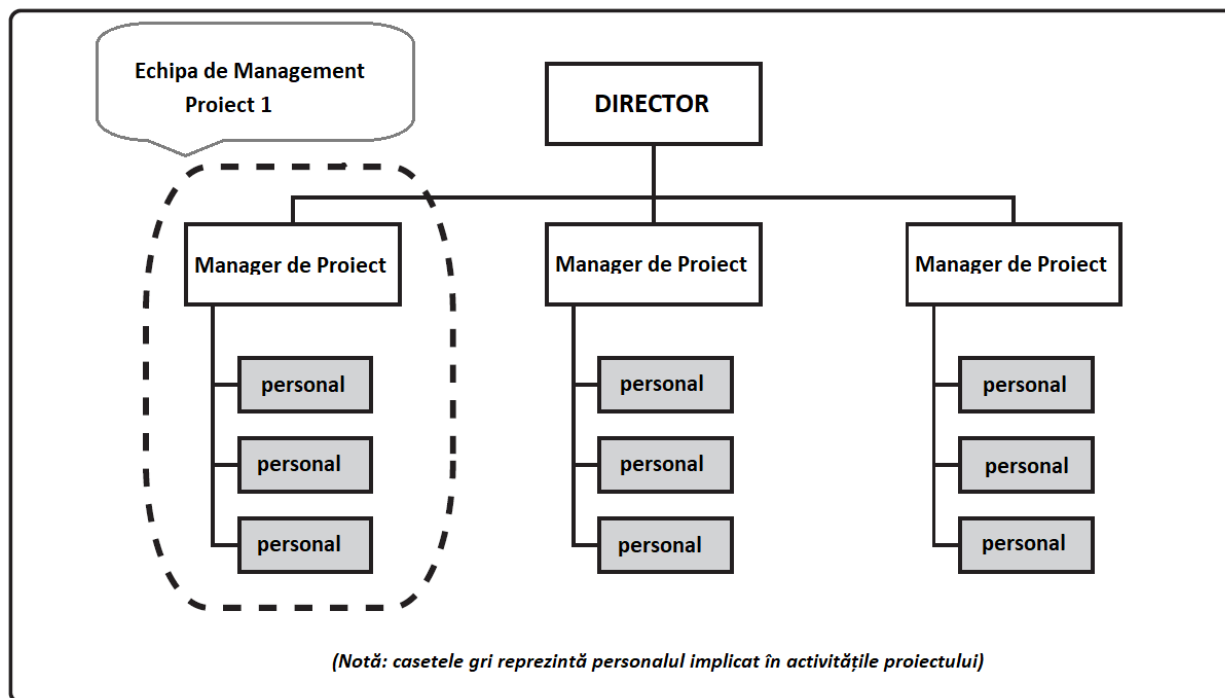
- iii. **Organizațiile de tip matrice echilibrată** recunosc necesitatea unui manager de proiect, dar nu oferă acestuia autoritate deplină asupra finanțării proiectului și asupra proiectului în sine (PMBOK® Guide ed. a Va).

Figura 4 - Organizația de tip matrice - echilibrată (după PMBOK® Guide ed. a Va)



La capătul opus al spectrului pentru organizarea funcțională se află **organizația de tip proiect**, în care membrii echipei sunt deseori colocați. Majoritatea resurselor organizației sunt implicate în activitatea de proiect, iar managerii de proiect au o mare independență și autoritate. Tehnicile de colaborare virtuale sunt adesea folosite pentru a aduce/crea beneficiile echipelor colocate. Organizațiile de tip proiect au și ele adesea unități organizaționale numite departamente, dar acestea pot raporta fie direct managerului de proiect fie pot să ofere servicii de asistență diferitelor proiecte (PMBOK® Guide ed. a Va).

Figura 5 - Organizația de tip proiect (după PMBOK® Guide ed. a Va)



APLICAȚIE PRACTICĂ 5 – Școala: organizație funcțională, matrice sau tip proiect?

Analizați și dezbateți în grup:

- În ce tip organizație se încadrează școala: funcțională, matrice sau tip proiect?
- Există elemente “împrumutate” de la un alt tip?
- Credeți că este modalitatea ideală de organizare sau un alt tip de funcționare ar fi mai benefic? Argumentați!

Analiza comparativă a celor 3 tipuri mari de organizare ar arăta următoarele puncte slabe și puncte forte pentru fiecare dintre acestea:

	PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Organizația FUNCȚIONALĂ	✓ Centralizarea resurselor de același tip; ✓ Gruparea personalului după funcție ajută la dezvoltarea perfecțiunii tehnice; ✓ Specialiștii sunt mai ușor de dirijat dacă aceștia sunt grupați și dacă șeful de departament are pregătire și experiență în acel domeniu; ✓ Structura asigură siguranță și confort considerabil. Sprijinul reciproc este asigurat de proximitatea fizică; ✓ Un specialist poate începe să lucreze la un proiect imediat, fără să fie nevoie să-și schimbe biroul sau relațiile de raportare.	✓ Când este implicată în proiecte multiple, invariabil apar conflicte legate de prioritățile relative ale acestor proiecte, care pot fi în competiție pentru resurse; ✓ Adesea accentul este plasat pe caracteristica specifică departamentului decât pe scopurile proiectului; ✓ Poate apărea inerția și lipsa de motivare atunci când oamenii care lucrează la o serie de proiecte nu știu clar care proiect are prioritatea maximă. Rezultatul poate fi ca pentru unele dintre proiecte să nu se dedice decât un efort limitat sau nici un efort.

	PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Organizația pe bază de PROIECT	✓ Orientarea către un singur scop și din unitatea comenzilor; ✓ Se concentrează în mod clar asupra obiectivelor proiectului; ✓ Managerul de proiect este investit cu destulă autoritate asupra proiectului și poate achiziționa resurse atât din interiorul cât și din exteriorul organizației-mamă; ✓ Majoritatea personalului proiectului se află sub comanda directă a managerului de proiect pe durata proiectului; ✓ Comunicarea se realizează relativ ușor și se dezvoltă un spirit de solidaritate deoarece toată lumea știe ce are de făcut aici și își poate pune timpul și energia în slujba realizării scopului, ca membri ai echipei de lucru la proiect.	✓ Inițierea unei structuri noi, extrem de vizibile și temporare deranjează organizarea funcțională existentă deoarece oamenii-cheie sunt luați din departamentele funcționale; ✓ Poate avea ca rezultat duplicarea sau folosirea inefficientă a resurselor. De exemplu, poate fi nevoie de un contabil cu jumătate de normă pentru fiecare din cele două proiecte dar, pentru că proiectele trebuie să fie autonome, fiecare proiect va primi un contabil cu normă întreagă, ceea ce este inefficient; ✓ Siguranța slujbei la terminarea proiectului. Personalul își pierde adesea casa și relațiile din structura funcțională în timp ce este departe și lucrează la un proiect; ✓ Poate da naștere la construirea de imperii deoarece oamenii încearcă să facă proiectul să dureze mai mult și să mențină grupul unit de-a lungul duratei logice. Acest lucru poate fi atât pozitiv, cât și negativ.

	PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Organizația MATRICE	✓ Echilibrarea obiectivelor tehnice și ale proiectului; ✓ Coordonarea în cadrul departamentelor functionale; ✓ Vizibilitatea obiectivelor proiectului prin intermediul functiei coordonatorului sau managerului de proiect; ✓ Obiectivele proiectului sunt mai ușor identificate decât într-o organizare funcțională; ✓ Structura matricei poate fi folosită eficient la controlul resurselor; ✓ Comunicația și distribuirea de informații sunt sporite în matrice iar matricea poate opera mai multe informații decât organizarea funcțională tradițională si ierarhică; ✓ Există o mai mare flexibilitate în folosirea resurselor umane și de capital, dându-i matricei posibilitatea de a răspunde rapid la contingente; ✓ În ultimă instanță, terminarea proiectului nu este drama care poate fi într-o organizare pe bază de proiect.	✓ Persoana aflată la mijloc lucrează pentru doi superiori: i. pe verticală, această persoană raportează unui șef de departament funcțional; ii. pe orizontală raportează coordonatorului de proiect / managerului de proiect. În cazul unei situații conflictuale, această persoană poate fi prinsă la mijloc, ceea ce reprezintă o dificultate serioasă a matricei. ✓ Managerii de proiect simt adesea că au puțină autoritate față de departamentele funcționale; ✓ Șefii departamentelor funcționale simt adesea o încălcare a teritoriului lor din partea coordonatorului de proiect. Matricea poate reprezenta o amenintare pentru departamentele funcționale; ✓ Structura matricei este mai dificil de monitorizat și de controlat; ✓ Ambiguitatea inerentă dintr-o organizare pe bază de matrice poate fi dificilă de rezolvat de către oamenii implicați; ✓ Scopurile organizării proiectului și ale organizării funcționale pot diferi, cauzând conflict: managerii funcționali și managerii de proiect pot intra în conflict în baza unor priorități diferite, având loc lupte pentru putere și pentru resursele limitate; ✓ Costurile pot crește datorită organizării mai multor ședinte, întârzierilor în luarea de decizii și nevoii de mai multă coordonare și comunicare; ✓ Organizațiile pe bază de matrice pot reacționa mai încet.

1.4. Ciclul de Viață al Proiectului vs. Procesele Managementului de Proiect

Pentru realizarea efectivă a livrabilelor proiectului este necesară parcurgerea etapelor care duc la obținerea livrabile specifice și care compun **ciclul de viață al proiectului**. Prin definiție, un proiect are un început și un final bine definite; între aceste puncte de început și de sfârșit, proiectul poate fi divizat, în general în patru faze, acesta fiind modelul cel mai des întâlnit.

1.4.1. Fazele ciclului de viață al proiectului:

(1) Concepția / Demararea proiectului.

În ciclul de viață al proiectelor, concepția reprezintă prima fază vitală care se conturează în jurul descrierii contextului viitorului proiect, în urma analizei realității sociale. După o confruntare între identificarea nevoilor și definirea obiectivelor, între strategia organizației/instituției și cea a comunității, se poate clarifica ideea de la care se pornește în elaborarea proiectului.

Astfel, proiectele nu trebuie derulate „de dragul proiectelor”, pentru a câștiga niște bani sau pentru că există fonduri europene (aici avem în vedere cazul concret al României care beneficiază în perioada actuală de fonduri considerabile de la Uniunea Europeană), ci între proiect și strategia de dezvoltare a organizației/instituției trebuie să existe o armonizare, ceea ce înseamnă că *stabilirea ideii și a obiectivului proiectului* trebuie să preceadă căutarea/identificarea sursei/surselor de finanțare (Hințea C., apud Balogh N.M, Balogh M., 2016).

(2) Planificarea sau organizarea proiectului.

Aceasta fază presupune elaborarea propriu zisă a proiectului, respectiv stabilirea și detalierea planului pentru realizarea proiectului; scopul fazei de planificare a proiectului este de a determina abordarea pe care o va avea echipa de implementare și de a defini toate detaliile despre modul în care se va realiza proiectul.

Pentru o serie de proiecte, planificarea propriu-zisă este precedată de o fază de pregătire a planificării, care include *studiul de fezabilitate*.

Studiul de fezabilitate pune în evidență existența sau absența soluțiilor în studiul asupra oportunității derulării unui proiect. El se bazează pe studiul de piață pentru produsul sau serviciul

care ar urma să fie furnizat și cuprinde studii tehnico-economice succinte ale tehnicilor specifice, studiul de impact, studiul de rentabilitate. În cadrul analizei fezabilității se definește obiectivul proiectului și sunt previzionate resursele necesare.

Obiectivele principale ale studiului de fezabilitate sunt:

- a. identificarea valorii reale a proiectului;
- b. necesitatea implementării proiectului;
- c. identificarea /stabilirea duratei proiectului;
- d. evaluarea riscului ;
- e. identificarea rezultatelor așteptate pe termen lung;
- f. identificarea consumatorilor și furnizorilor;
- g. analiza costurilor proiectului;
- h. analiza măsurii în care proiectul poate fi realizat.

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

Întocmirea Studiului de Fezabilitate cade în sarcina echipei care întocmește proiectul de finanțare din partea instituției solicitante. Studiul se referă la viabilitatea proiectului, la profitabilitatea sa. Chiar și în situația în care finanțările ar acoperi 100% din investiție, activitățile propuse pot fi neprofitabile și neperformante.

Fezabilitatea unui proiect poate fi analizată din două perspective:

- a. **perspectiva realizării tehnice** indică măsura în care proiectul poate fi dezvoltat, pus în operă din punct de vedere tehnic, social, financiar, al mediului înconjurător, măsura în care activitățile, resursele, costurile, competențele necesare și condițiile asigură că rezultatele dorite să fie obținute la nivelul beneficiarilor.
- b. **perspectiva câștigurilor efective la nivelul beneficiarilor:** măsura în care se poate determina că acestea sunt cele așteptate?

Eficiența - este măsura în care produsele, serviciile dezvoltate și derulate vor sprijini / susține / abilita beneficiarii în demersurile lor pentru obținerea beneficiilor promise. O evaluare a

eficienței măsoară gradul în care beneficiarii utilizează serviciile oferite de proiect și apoi se măsoară efectele directe ale serviciilor:

- a. să se utilizeze Matricea Logică (detaliată în *Tabel 4 - Matricea logică a proiectului*) pentru analiza problemelor și formularea soluțiilor aferente (designul proiectului);
- b. în fiecare etapă să se elaboreze documente de o foarte bună calitate, pentru a asigura condițiile pentru luarea unor decizii bine informate, structurate și corecte **consultarea și implicarea cât mai largă a partenerilor** (stakeholders) subordonarea întregului demers scopului general, în termeni de **asigurarea beneficiilor sustenabile pentru grupul țintă** identificat;
- c. acordarea unei atenții speciale aspectelor de calitate încă din faza de design și apoi de-a lungul implementării:
 - i. **proiectul respectă** și contribuie la realizarea obiectivelor majore de politici de intervenție;
 - ii. **proiectul este relevant** în raport cu strategiile actuale și răspunde la problem reale ale unui grup ținta și beneficiari reali;
 - iii. **proiectul este fezabil**, însemnând că obiectivele sunt realizabile, în limitele proiectului, în condițiile existenței unor constrângeri care au fost identificate,și în concordanță cu capacitățile instituționale ale agenției de implementare;
 - iv. **rezultatele / beneficiile proiectului sunt sustenabile.**

(3) Implementarea/derularea efectivă a proiectului

Scopul fazei de implementare a proiectului – sau derulare propiu-zisă - este de a desfășura activitățile definite în faza de planificare a proiectului. Execuția proiectului este cea mai mare parte a timpului, acea fază în care resursele precum banii, oamenii sunt folosite pentru a obține rezultatele prevăzute. Aici se desfășoară acțiunea proiectului.

În această fază a ciclului de viață al proiectului, managerul de proiect trebuie să se asigure că toate activitățile progresează într-o manieră integrată, coordonată, potrivit planificărilor. Aceasta

înseamnă că va managerul de proiect urmărește progresul fiecărei activități și ajustează planurile când se schimbă situația. Urmărirea și ajustarea activităților proiectului este cunoscută și sub numele de monitorizare și control.

În timpul fazei de execuție, toate livrările convenite trebuie realizate și acceptate de către finanțator, sponsor sau donator.

Resursele materiale și umane alocate implementării proiectului sunt utilizate pentru îndeplinirea scopului propus prin proiect (rezultatele propuse prin proiect se adresează grupurilor țintă și beneficiarilor), contribuind astfel la îndeplinirea obiectivelor generale ale proiectului. Activitățile implementate în cadrul proiectului implică, de regulă, încheierea unor contracte pentru realizarea de studii, pentru asistență tehnică, achiziții de bunuri și lucrări. Evoluția activităților din proiect este urmărită (se monitorizează progresul proiectului) și, după caz, se propun ajustări impuse de schimbarea condițiilor inițiale. La sfârșitul perioadei de implementare, se poate propune un nou proiect pentru continuarea sau extinderea activităților proiectului.

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

- a. Îndeplinirea rezultatelor și atingerea indicatorilor;
- b. respectarea limitelor de timp;
- c. respectarea bugetului;
- d. exploatarea eficientă a tuturor celorlalte resurse (oameni, echipamente, sedii);
- e. percepția creată în jurul proiectului.

APLICAȚIE PRACTICĂ 6 – Organizarea sarcinilor managerului de proiect

Analizați sarcinile unui manager de proiect listate mai jos și aranjați-le în ordinea firească, pornind de la faza de proiect în care se asigură fiecare dintre acestea. Organizați-le în ordine crescătoare, prin indicarea în coloana alăturată a numărului de ordine (1, 2, 3 etc).

Sarcină	Ordine (1, 2, 3 etc)
a. Prezentarea proiectului experților desemnați în echipa de implementare.	
b. Aplicarea procedurilor de monitorizare necesare.	
c. Oferiți și explicați sarcinile tuturor membrilor echipei de proiect: descrieți întregii echipe care sunt activitățile și sarcinile de care sunt responsabili și modul în care membrii echipei își vor coordona eforturile pentru obținerea rezultatelor stabilite.	
d. Ajutați și încurajați experții numiți să analizeze și să evalueze obiectivul general al proiectului și modul în care obiectivele specifice și activitățile sunt construite pentru a aduce la atingerea acestui obiectiv.	
e. Alocarea experților pentru fiecare rol din proiect: confirmați cu persoanele care vor efectua sarcinile în proiect și ajungeți la o înțelegere cu acestea, după caz, cu managerii acestora pentru a vă asigura că vor fi disponibili pentru a lucra în echipa de proiect.	
f. Prezentarea membrilor echipei de proiect: ajutați experții să dezvolte relații interpersonale.	
g. Definirea modului în care echipa își va îndeplini funcțiile esențiale: decideți cum se va realiza comunicarea de rutină, cum se va realiza procesul decizional și cum se vor rezolva conflictele.	

Ați identificat sarcini care se pot realiza în paralel?

(4) Finalizarea proiectului.

Scopul fazei de închidere a proiectului este de a finaliza în mod oficial proiectul. În timpul închiderii proiectului, există mai multe activități-cheie care trebuie îndeplinite, spre exemplu:

- a) Managerul de proiect verifică dacă sunt îndeplinite criteriile de acceptanță finală;
- b) Managerul de proiect și echipa de management elaborează raportul final, de închidere a proiectului;
- c) Managerul de proiect și echipa de management colectează și documentează lecțiile învățate;
- d) Managerul de proiect și echipa de management colectează și arhivează documentele proiectului; etc.

Atingerea rezultatelor și obiectivelor stabilite în etapa de planificare a proiectului semnalează faptul că, cel puțin din perspectiva îndeplinirii planului, proiectul trebuie încheiat.

În ciuda apropierii de finalul ciclului de viață al proiectului, volumul de muncă este ridicat.

Etapa finală a proiectului reprezintă o piatră de încercare pentru managerii de proiect. Din anumite puncte de vedere, dificultățile cu care se confruntă managerii sunt mai mari decât cele întâlnite în alte faze ale ciclului proiectului.

Așa cum am mai precizat, pentru a fi eficient, managerul de proiect trebuie să aibă capacitatea să conducă, să comunice, să motiveze, să negocieze. În această fază a proiectului, aceste calități sunt la fel de mult solicitate ca și celelalte etape ale ciclului de viață al proiectului.

În ciuda dificultăților inerente, managerii trebuie să ducă la bun sfârșit proiectul. Ei trebuie să urmărească obținerea rezultatelor așteptate, să verifice finalizarea contractelor.

Finalizarea proiectului vizează următoarele aspecte:

- a. încheierea formală a relațiilor contractuale cu furnizorii, producătorii, clienții și alte terțe părți care contribuie la realizarea proiectului și care solicită o înștiințare prealabilă a finalizării proiectului;
- b. încheierea formală a responsabilităților echipei de proiect;
- c. obținerea avizului clientului cu privire la activitățile și rezultatele proiectului;

- d. verificarea faptului că activitățile și rezultatele proiectului s-au încadrat în termenele de execuție, în limitele bugetelor și ale specificațiilor tehnice;
- e. colectarea informațiilor și completarea documentației ce poate fi utilizată în viitor pentru îmbunătățirea altor proiecte – documentarea lecțiilor învățate;
- f. elaborarea și semnarea unui raport final, care să demonstreze că obiectivele proiectului au fost finalizate într-o măsură satisfacătoare;
- g. încheierea tuturor relațiilor interne și externe.

De asemenea, tot în etapa de finalizare a proiectului trebuie să se realizeze un audit al implementării proiectului, ale cărui rezultate vor fi incluse în raportul final.

Este posibil ca instituția finanțatoare să ceară la sfârșitul perioadei de derulare a proiectului să se facă un audit extern al tuturor cheltuielilor ce au fost declarate.

Pentru acest motiv este foarte important:

- a. să fiiți foarte precisi în calcularea și declararea costurilor și veniturilor (unde este cazul);
- b. să păstrați copii ale tuturor documentelor ce atestă cheltuielile efectuate (chiar dacă compartimentul contabilitate păstrează originalele);
- c. să îndosariați cheltuielile pe categorii;
- d. să păstrați tabelul centralizator de cheltuieli la zi, etc.

Raportul final al evaluării proiectului servește ca mijloc de înregistrare a « istoriei » proiectului. Acesta este documentul pe care terțe persoane poate să îl consulte în vederea studierii progresului și a impedimentelor ce au caracterizat proiectul. Există mai multe forme de elaborare a raportului final.

Cu toate acestea următoarele elemente specifice apar în toate rapoartele finale:

- a) succesul sau performanțele generale ale proiectului (determinate pe baza rezultatelor auditului postimplementare);
- b) organizarea și administrarea proiectului, tehnicile utilizate în vederea atingerii obiectivelor proiectului;
- c) evaluarea punctelor forte și slabe ale proiectului;

- d) recomandari ale managerului sau ale echipei de proiect cu privire la continuarea sau încetarea proiectului.

În cazul proiectelor de mare complexitate, acest raport surprinde evoluția proiectului de la primele etape ale acestuia până la finalizare, precum și, în continuare, următorii doi-trei ani.

Multe proiecte trec foarte repede peste această fază; odată ce faza de execuție este realizată, pur și simplu trec mai departe, fără a organiza corespunzător proiectul, fără a documenta, corespunzător, atingerea obiectivelor, fără a organiza corespunzător arhiva de proiect pentru referințe viitoare, fără a identifica problemele-cheie și lecțiile învățate din proiect pentru a putea fi aplicate corespunzător proiectelor viitoare.

În consecință, întregul ciclu de viață al proiectului trebuie parcurs corespunzător.

1.4.2. Procesele de management de proiect

Un proces reprezintă o serie pași de rutină pentru a efectua o anumită funcție; spre exemplu, un proces de planificare a achizițiilor publice sau un proces de planificare a bugetului.

Un proces nu este o activitate unică, singulară, care să ducă la obținerea unui rezultat specific; procesul definește *modul* în care trebuie să fie realizată o anumită funcție, de fiecare dată când este necesar.

Managementul proiectului se poate realiza prin derularea unui set de procese denumite ***procesele de management de proiect aplicate pe fiecare sferă de cunoștințe din proiect***, respectiv pe managementul conținutului, al riscurilor, al calitatii, al timpului, resurselor umane etc.

Derularea proceselor de management de proiect nu înseamnă însă executia efectivă a livrabilelor proiectului ci se referă strict la grupa de procese și la sfera de cunoaștere vizată.

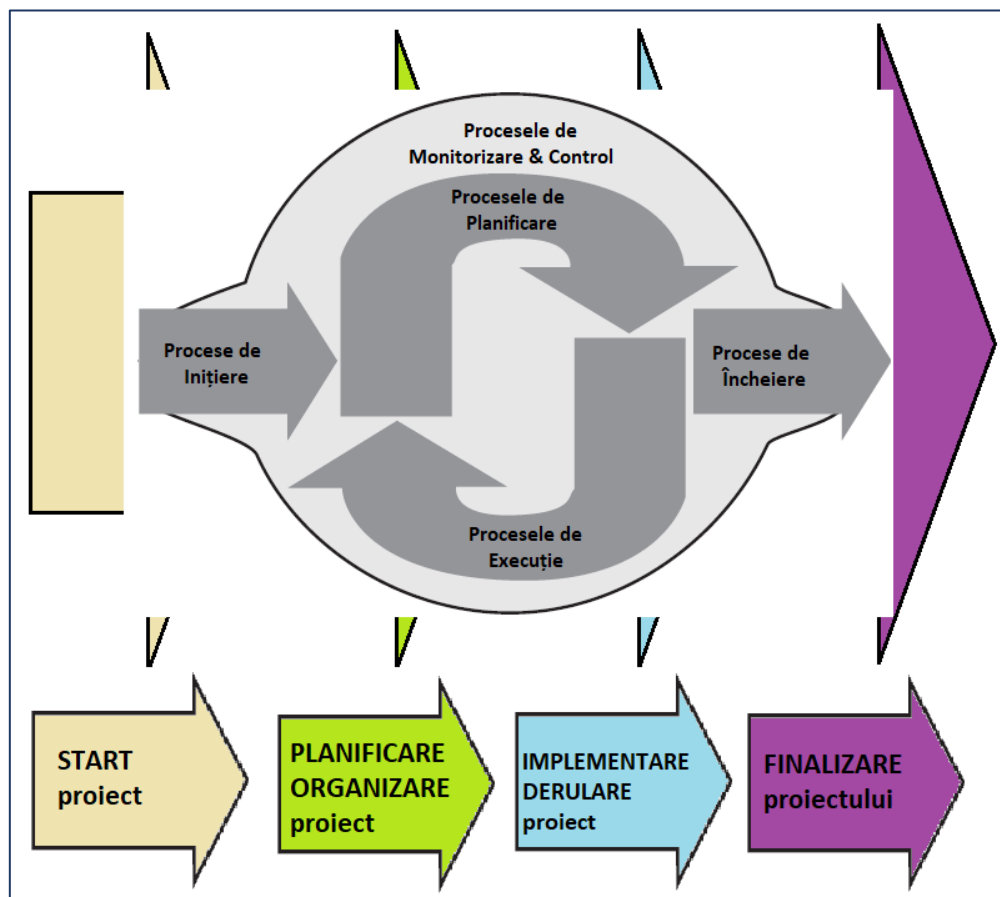
Potrivit Institutului de Management al proiectelor (PMI), procesele de management de proiect sunt organizate în cinci grupe mari de procese cu caracter reiterativ pe durata de viață a proiectului:

- A. Procese de inițiere;
- B. Procese de planificare;
- C. Procese de execuție;

- D. Procese de monitorizare și control;
- E. Procese de închidere.

Fiecare Grup de Procese cuprinde două sau mai multe procese de management (vezi **Tabel 3 - Organizarea proceselor de MP în cele 5 grupe de procese și 10 Aree de Cunoaștere** (PMBOK ediția a Va).

Figura 6 - Procesele de management de proiect și ciclul de viață al proiectului (adaptare după PMBoK, ed.aV-a)



(sursa: adaptare după Project Management Body of Knowledge, ed. a Va)

A. Procesele de inițiere a proiectului (definirea proiectului)

Grupa proceselor de inițiere cuprinde acele procese realizate pentru a defini un nou proiect sau o nouă fază a unui proiect existent, prin obținerea autorizației de a începe proiectul sau faza. În cadrul proceselor de inițiere, domeniul de aplicare inițial este definit și resursele financiare

inițiale sunt angajate. Factorii de interes interni și externi care vor interacționa și vor influența rezultatul general al proiectului sunt identificați în cadrul acestor procese. Dacă nu a fost deja stabilit, managerul de proiect este selectat. Toate aceste informații sunt luate în considerare în documentul de bază al proiectului, de regulă contractul/acordul de finanțare și/sau cererea de finanțare (anexă la contract/acord) și în registrul factorilor de interes. Când proiectul este aprobat, proiectul devine oficial autorizat.

În faza de inițiere:

- a) se definește proiectul sau o fază nouă a acestuia;
- b) se obțin autorizațiile necesare pentru demararea proiectului și/sau a fazei;
- c) este selectat și numit managerul de proiect;
- d) se nominalizează competențele și atribuțiile managerului de proiect, se stabilesc limitele puterii acestuia,
- e) sunt formulate obiectivele și scopurile proiectului.

Scopul de bază al acestor procese este de a alinia așteptările și cerințele factorilor de interes cu obiectivul și scopul proiectului; în cazul obținerii unei finanțări, aceste așteptări sunt prezentate în cererea de finanțare, autorizarea formală a proiectului fiind reprezentată de scrisoarea de acceptare / aprobare a finanțării.

B. Procesele de planificare (dezvoltarea planurilor de proiect)

Procesele de planificare sunt acele procese executate pentru a defini în amănunt sfera de cuprindere a proiectului, respectiv pentru a defini și elabora în amănunt cursul acțiunii necesare pentru atingerea obiectivelor, pentru a dezvolta planul de management de proiect și pentru a identifica și planifica activitățile (de proiect) ce apar în cursul proiectului.

În cadrul grupei de procese de planificare este dezvoltat planul de management al proiectului și documentele de proiect care vor fi utilizate pentru realizarea proiectului. Caracterul complex al managementului de proiect poate duce la necesitatea de a relua în mai multe ori procesul, pentru a actualiza și dezvolta analiza realizată în prima fază. Pe măsură ce sunt colectate și înțelese mai multe informații sau caracteristici ale proiectului și acesta progresează, devine de la sine înțeles că este necesară planificare suplimentară și actualizarea și completarea planurilor existente.

Schimbările semnificative care apar în cursul ciclului de viață al proiectului declanșează necesitatea de a revizui și relua unul sau mai multe dintre procesele de planificare și, eventual, unele dintre procesele de inițiere. Această detaliere progresivă a planului de management al proiectului se numește elaborare progresivă, indicând faptul că planificarea și documentația sunt activități iterative și continue.

Planul de management al proiectului și documentele de proiect dezvoltate ca rezultate ale grupeii de procese de planificare vor explora toate aspectele sferei de cuprindere a proiectului, ale timpului, costului, calității, comunicărilor, resurselor umane, riscurilor, achizițiilor și implicării factorilor de interes.

Actualizările care decurg din modificările aprobate în timpul proiectului (în general în timpul proceselor de monitorizare și control și, în special, în timpul proceselor de execuție a proiectului) pot afecta în mod semnificativ părți din planul de management al proiectului și documentele proiectului. Actualizările acestor documente vor oferi o mai mare precizie în ceea ce privește programul, costurile și cerințele de resurse pentru a îndeplini obiectivele stabilite ale proiectului.

APLICAȚIE PRACTICĂ 7 – Planificarea într-un proiect

În viața de zi cu zi există multe situații și multe persoane care vă vor determina să adoptați sau nu anumite abordări în realizarea managementului de proiect. Următoarea listă oferă câteva situații pe care le-ați putea întâlni ca manager de proiect; analizați situațiile și stabiliți valoarea de adevăr a acestora, indicând în coloana alăturată „A” – pentru „adevărat” și „F” – pentru „fals”.

Situație	A / F
a. Proiectul nostru este în cirză, toate activitățile sunt în pericol. Nu avem timp să planificăm.	
b. Gestionarea structurată a proiectelor este doar pentru proiectele mari.	

c. Proiectul are o componentă importantă care necesită creativitate și inovație, abordări noi în domeniu. Aceste elemente nu pot fi estimate și planificate cu precizie.	
d. Proiectul a fost autorizat oficial, a demarat: pasul următor este să executăm activitățile, sarcinile proiectului, pentru a obține livrabilele (rezultatele).	

Dezbateți în grupul de cursanți răspunsurile.

Recomandare de abordare pentru mentorul-formator pentru discutarea răspunsurilor oferite de către cursanți:

- a. *Din nefericire, pentru acest scuză, această logica este sursa de eșec! În criză, aveți timp și resurse limitate pentru a aborda problemele critice, și cu siguranță nu vă puteți permite să faceți greșeli. Deoarece a acționa sub presiune și emoție (cele două caracteristici ale crizelor) practic garantează că vor apărea greșeli, cu atât mai mult nu vă puteți permite să nu planificați.*
- b. *Indiferent de mărimea proiectului, informațiile de care aveți nevoie pentru a asigura succesul acestuia sunt aceleași: ce trebuie să obținem? Ce sarcini trebuie asigurate? Cine va realiza sarcinile? Care sunt termenele de realizare? Care sunt cerințele de realizare? Care sunt resursele disponibile pentru a le realiza? etc. Proiectele mari pot necesita multe săptămâni sau luni pentru obține răspunsuri satisfăcătoare la aceste întrebări. Proiectele mici, care durează câteva zile sau mai puțin, pot necesita doar 15 minute. În orice caz însă, trebuie să răspundeți la întrebări și să parcurgeți pașii necesari.*
- c. *Unele proiecte sunt mai previzibile decât altele respectiv unele activități și sarcini pot fi mai ușor estimate față de altele; este adevărat că efortul intelectual nu poate fi cuantificat. Cu toate acestea, factorii de interes care așteaptă rezultatele unui proiect, inclusiv rezultatele/produsele de natură intelectuală, au anumite așteptări privind ceea ce vor primi și când vor primi. Prin urmare, și în cazul unui proiect cu multe incertitudini – și cu atât mai mult în cazul unui astfel de proiect - este nevoie de planificare, evaluare, comunicare, reluarea proceselor dacă este cazul, pentru a se stabili planurile inițiale și actualizate de*

proiect și termenele estimate de obținere a rezultatelor. Nimeni nu a mai urmat această cale, este un proiect inovator, nou, deci echipa de proiect trebuie să aibă definit cât mai bine ceea ce trebuie făcut.

- d. Această abordare reprezintă o “scurtătură” și nu este recomandată. Chiar dacă poate părea o idee bună să demarezi activitatea, mai ales în situațiile în care proiectul este în întârziere, înainte de toate trebuie să definești și să detaliezi activitățile și sarcinile care trebuie realizate. Chiar și în situația în care proiectul este similar cu altele finalizate deja, întotdeauna există elemente diferite, fie că este vorba de experți noi pentru implementare, de echipamente noi, de grup țintă nou, etc, faza de definire și detaliere trebuie parcursă pentru a asigura că sunt abordate toate aspectele implicate de proiect și de situația curentă. De asemenea pot exista situații în care situația inițială, de la elaborarea planurilor inițiale, s-a schimbat, nevoile care au determinat anumite aspecte s-au schimbat, etc.*

C. Procesele de execuție a proiectului

Procesele de execuție sunt acele procese executate pentru a îndeplini lucrările definite în planul de management de proiect pentru a realiza obiectivele proiectului, definite în declarația privind sfera de cuprindere a proiectului.

Această grupă de procese implică coordonarea persoanelor și a resurselor, gestionarea așteptărilor factorilor de interes, precum și integrarea și desfășurarea activităților proiectului în conformitate cu planul de management al proiectului.

În timpul executării proiectului, rezultatele pot necesita actualizări de planificare. Aceasta poate include modificări ale duratelor de activitate preconizate, schimbări în disponibilitatea resurselor și apariția unor riscuri neprevăzute. Astfel de variații pot afecta planul de management al proiectului sau documentele proiectului și pot necesita o analiză detaliată și elaborarea de răspunsuri adecvate de management de proiect. Rezultatele analizei pot declanșa cereri de modificare care, dacă sunt aprobate, pot modifica planul de management al proiectului sau alte documente de proiect și pot duce inclusiv la modificarea documentelor de bază ale proiectului,

precum contractul de finanțare. O mare parte din bugetul proiectului este cheltuită pentru realizarea proceselor din cadrul grupei de execuție.

D. Procesele de Monitorizare și control

Grupul de procese de monitorizare și control constă în acele procese necesare pentru:

- a. urmărirea, revizuirea și dirijarea progresului și performanțelor proiectului;
- b. identificarea tuturor zonelor în care sunt necesare modificări ale planurilor inițiale (în funcție de aria de cunoaștere: planul de activități, planul de gestionare a resurselor umane, planul de gestionare a riscurilor, etc);
- c. inițierea modificărilor corespunzătoare.

Beneficiul principal al acestui Grup de procese este acela că performanța proiectului este măsurată și analizată la intervale regulate, evenimente stabilite sau în condiții excepționale pentru a identifica variațiile din planul de management al proiectului.

Grupul de procese de monitorizare și control include și:

- i. Controlul schimbărilor și recomandarea acțiunilor corective sau preventive în anticiparea posibilelor probleme;
- ii. Monitorizarea activităților de proiect aflate în desfășurare în baza planului de management al proiectului și a documentelor cheie de proiect;
- iii. Influențarea factorilor care ar putea eluda controlul integrat al schimbării astfel încât să fie implementate doar modificări aprobate.

Monitorizarea continuă oferă echipei de proiect o perspectivă asupra sănătății proiectului și identifică orice zone care necesită o atenție suplimentară. Grupul de procese de monitorizare și control nu numai că monitorizează și controlează activitatea desfășurată în cadrul unei arii de interes (de cunoștințe: managementul costurilor, managementul resurselor umane, managementul achizițiilor, etc), dar monitorizează și controlează întregul efort al proiectului. În mai multe faze ale proiectului, Grupul de Procese de Monitorizare și Control coordonează fazele proiectului în vederea implementării măsurilor corective sau a acțiunilor preventive pentru a aduce proiectul în linie cu planul de management aprobat.

E. Procesele de încheiere a unei faze sau a proiectului

Procesele de încheiere sunt acele procese executate pentru a încheia formal toate activitățile proiectului sau ale fazei și transferul produsului finit către alții.

- i. Pentru prima situație (încheierea formală a tuturor activităților proiectului), suntem în faza în care proiectul ajunge la finalul ciclului de viață.
- ii. Pentru cea de a doua situație, suntem, spre exemplu, în situația în care sunt închise procedurile de achiziție și/sau contractele în derulare.

APLICAȚIE PRACTICĂ 8 –Procese de management de proiect vs. Ciclul proiectului

Răspundeți la întrebările de mai jos și argumentați:

- a. Este posibil să se deruleze în paralel mai multe faze ale ciclului de proiect? De ce?
- b. Este posibil să se deruleze în paralel mai multe procese ale managementului de proiect? De ce?
- c. Pot fi derulate în paralel procese din aceeași grupă? Dar procese din grupe diferite?

Argumentați!

1.4.3. Ariile de Cunoaștere ale proiectului

Ghidul PMBOK ediția a Va organizează toate procesele în 10 Aii de Cunoaștere separate.

Aria de Cunoaștere reprezintă un set complet de concepte, termeni și activități care compun un domeniu profesional, un domeniu de management al proiectelor sau o arie de specializare, acoperind, în principiu, toate domeniile necesare a fi abordate pentru managementul corespunzător al unui proiect: resursele umane, costurile, calitatea, achizițiile, factorii de interes, sfera de cuprindere, timpul, etc. Cele zece Aii de Cunoaștere definite în ediția a V-a a PMBOK sunt cele folosite, de regulă, în majoritatea proiectelor. Echipele de proiect ar trebui să utilizeze aceste Aii de Cunoaștere precum și, după caz și necesități, alte domenii ale cunoașterii, cerute de proiectul lor specific.

Ariile de Cunoaștere sunt:

- I. **Managementul integrării Proiectului** - include procesele și activitățile necesare pentru a identifica, defini, integra și coordona corespunzător totalitatea proceselor și activităților de management de proiect. Aceasta implică armonizarea obiectivelor proiectului și găsirea de cai alternative spre a satisface nevoile și așteptările „factorilor de interes”. Procesele descrise în această arie sunt în primul rând de integrare și consolidare.
- II. **Managementul sferei (ariei) de cuprindere** – include totalitatea proceselor necesare pentru a asigura că proiectul include toată munca (și numai munca) necesar a fi depusă pentru obținerea rezultatelor propuse, cu caracteristicile și funcțiile stabilite; ce intră și ce nu intră în cadrul proiectului.
- III. **Managementul timpului în cadrul proiectului** - include acele procese necesare pentru a gestiona corespunzător finalizarea la timp a proiectului.
- IV. **Managementul costurilor proiectului** – include acele procese necesare pentru planificarea, estimarea, bugetarea, finanțarea, gestionarea și controlarea costurilor, astfel încât proiectul să poată fi finalizat în limitele bugetului aprobat.
- V. **Managementul calitatii proiectului** – include acele procese și activități necesare pentru a stabili politicile, obiectivele, responsabilitățile cu privire la calitate, astfel încât proiectul să satisfacă nevoile pentru care a fost inițiat.
- VI. **Managementul resurselor umane ale proiectului** - include acele procese și activități necesare pentru a organiza, gestiona și conduce echipa de proiect.
- VII. **Managementul comunicării în proiect** - include acele procese necesare pentru a asigura planificarea, colectarea, crearea, distribuirea, stocarea, obținerea, gestionarea, controlul, monitorizarea informațiilor din cadrul proiectului.
- VIII. **Managementul riscurilor proiectului** - include acele procese și activități necesare pentru a derula planificarea, identificarea, analiza, controlul și organizarea răspunsurilor riscurilor în cadrul unui proiect.
- IX. **Managementul achizițiilor proiectului** - include acele procese și activități necesare pentru a achiziționa produsele, serviciile, lucrările necesare proiectului și aflate în afara sferei de activitate a echipei de proiect.

- X. **Managementul factorilor de interes ai proiectului** - include acele procese și activități necesare pentru a identifica, defini, organiza, gestiona, controla nivelul de implicare a factorilor de interes ai proiectului.

Tabelul de mai jos reflectă modalitatea în care procesele de management al proiectelor din cadrul celor 5 grupe mari de Management de Proiect se regăsesc în fiecare dintre cele 10 Arii de Cunoaștere.

Tabel 3 - Organizarea proceselor de MP în cele 5 grupe de procese și 10 Arii de Cunoaștere (PMBOK ediția a Va)

5 Grupe de procese 10 Aria de Cunoaștere	(A) Inițiere	(B) Planificare	(C) Executie	(D) Monitorizare & control	(E) Încheiere
I. Managementul integrării pentru proiect	1.1.Elaborare documente de inițiere a proiectului	1.2.Elaborare plan de management al proiectului	1.3.Direcționarea și gestionarea execuției proiectului și a activităților acestuia	1.4.1.Monitorizarea și controlul activităților proiectului 1.4.2.Controlul integrat al modificărilor din proiect	1.5.Încheierea proiectului sau a fazei de proiect
II. Managementul sferei de cuprindere a proiectului		2.2.1.Planificarea sferei de cuprindere a proiectului 2.2.2.Colectarea cerințelor 2.2.3.Definirea sferei de cuprindere Crearea pachetelor de lucru		2.4.1.Verificarea și validarea ariei de cuprindere a proiectului 2.4.2. Monitorizarea și controlul ariei de cuprindere a proiectului	

5 Grupe de procese 10 Aria de Cunoastere	(A) Initiere	(B) Planificare	(C) Executie	(D) Monitorizare & control	(E) Incheiere
III. Managementul timpului proiectului		3.2.1. Planificarea modalitatii de gestionare a calendarului de proiect 3.2.2. Definirea activitatilor 3.2.3. Secventiere activitati 3.2.4. Estimare resurse activitati 3.2.5. Estimare durata activitati 3.2.6. Elaborarea calendarului de proiect		3.4. Monitorizarea si controlul calendarului de proiect	
IV. Managementul costurilor proiectului		4.2.1. Planificarea modalității de gestionare a costurilor proiectului 4.2.2. Estimare costuri 4.2.3. Bugetare costuri		4.4. Monitorizarea si controlul costurilor	
V. Managementul calitatii proiectului		5.2. Planificarea modalității de gestionare a calității	5.3. Realizarea asigurarii calitatii	5.4. Monitorizarea si controlul calitatii	
VI. Managementul resurselor umane ale proiectului		6.2. Planificarea modalității de gestionare a resurselor umane	6.3.1. Stabilirea echipei proiectului 6.3.2. Dezvoltare echipa proiect 6.3.3. Gestionarea echipei de proiect		

5 Grupe de procese 10 Aria de Cunoastere					
	(A) Initiere	(B) Planificare	(C) Executie	(D) Monitorizare & control	(E) Incheiere
VII. Managementul comunicarii proiectului		7.2. Planificarea modalității de gestionare a comunicării în proiect	7.3. Gestionarea comunicării în proiect	7.4. Monitorizarea si controlul comunicării în proiect	
VIII. Managementul riscurilor proiectului		8.2.1. Planificarea modalității de gestionare a riscurilor 8.2.2. Identificare riscuri 8.2.3. Analiza calitativa riscuri 8.2.4. Analiza cantitativa riscuri 8.2.5. Planificare raspunsuri pentru riscuri		8.4. Monitorizarea si controlul riscurilor	
XI. Managementul achizițiilor proiectului		9.2. Planificarea modalității de gestionare a achizițiilor	9.3. Derularea achizițiilor	8.4. Monitorizarea si controlul achizițiilor	9.5. Închiderea procedurilor de achiziție și/sau a contractelor
X. Managementul factorilor de interes ai proiectului	Identificarea factorilor de interes	Planificarea modalitatii de gestionare a factorilor de interes	Gestionarea implicării factorilor de interes	Monitorizarea si controlul implicării factorilor de interes	

Se poate observa ușor din Tabelul 3 că procesele de planificare sunt cele mai multe și că acestea se regăsesc în cazul tuturor ariilor de cunoaștere, tuturor domeniilor de gestionat din cadrul unui proiect.

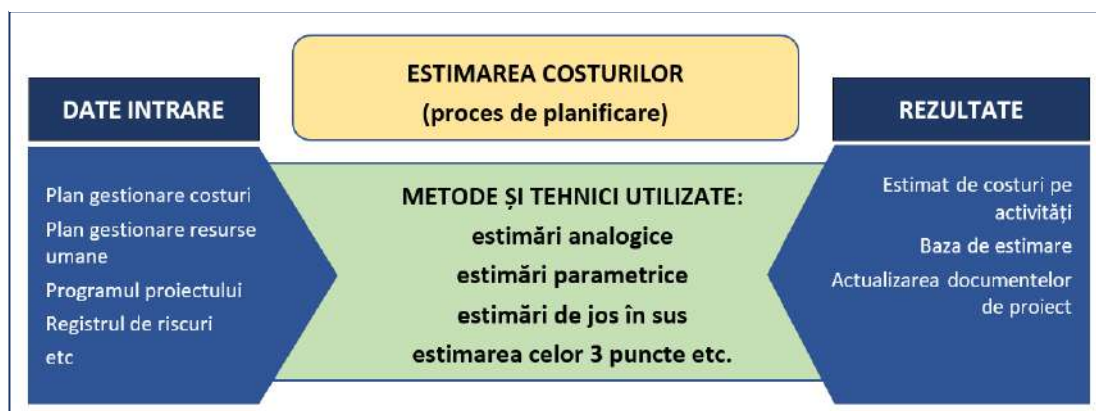
Procesele de management al proiectului sunt legate de date de intrare și de rezultate specifice, unde rezultatele unui proces devin date de intrare într-un alt proces, dar nu neapărat în cadrul aceleiași Grupe de procese.

Spre exemplu:

- ✓ **procesul de definire a activitatilor** (grupa de procese (2) Planificare, sfera de cunoaștere III. Managementul timpului – poziția 3.2.2. Definirea activitatilor din Tabelul 3 de mai sus) are ca date de intrare (se bazează pe) Planul de gestionare a calendarului de proiect, rezultat în urma procesului 3.2.1 și are ca rezultat Lista activităților proiectului, care va fi utilizată, mai departe, pentru a crea calendarul de proiect, pentru a estima costurile în baza acestuia și pentru a alocă resursele.
- ✓ **Procesul de identificare a riscurilor** - grupa de procese (2) Planificare, sfera de cunoaștere VIII. Managementul riscurilor – poziția 8.2.2. Identificare riscuri din Tabelul 3 de mai sus) utilizează ca date de intrare (se bazează pe) planul de gestionare a costurilor, planul de gestionare a calendarului de proiect, planul de gestionare a resurselor umane etc și are ca rezultat *Registrul Riscurilor*, acesta urmând a fi utilizat, la rândul său, ca bază (date de intrare) pentru realizarea altor procese, precum 4.2.2. Estimarea costurilor.

Fiecare proces are, prin urmare, o serie de date de intrare, rezultate din unul sau mai multe procese; la rândul său, procesul generează rezultate care sunt utilizate ulterior ca date de intrare în alte procese.

Figura 7 – Date de intrare și date de ieșire (rezultate) ale unui proces

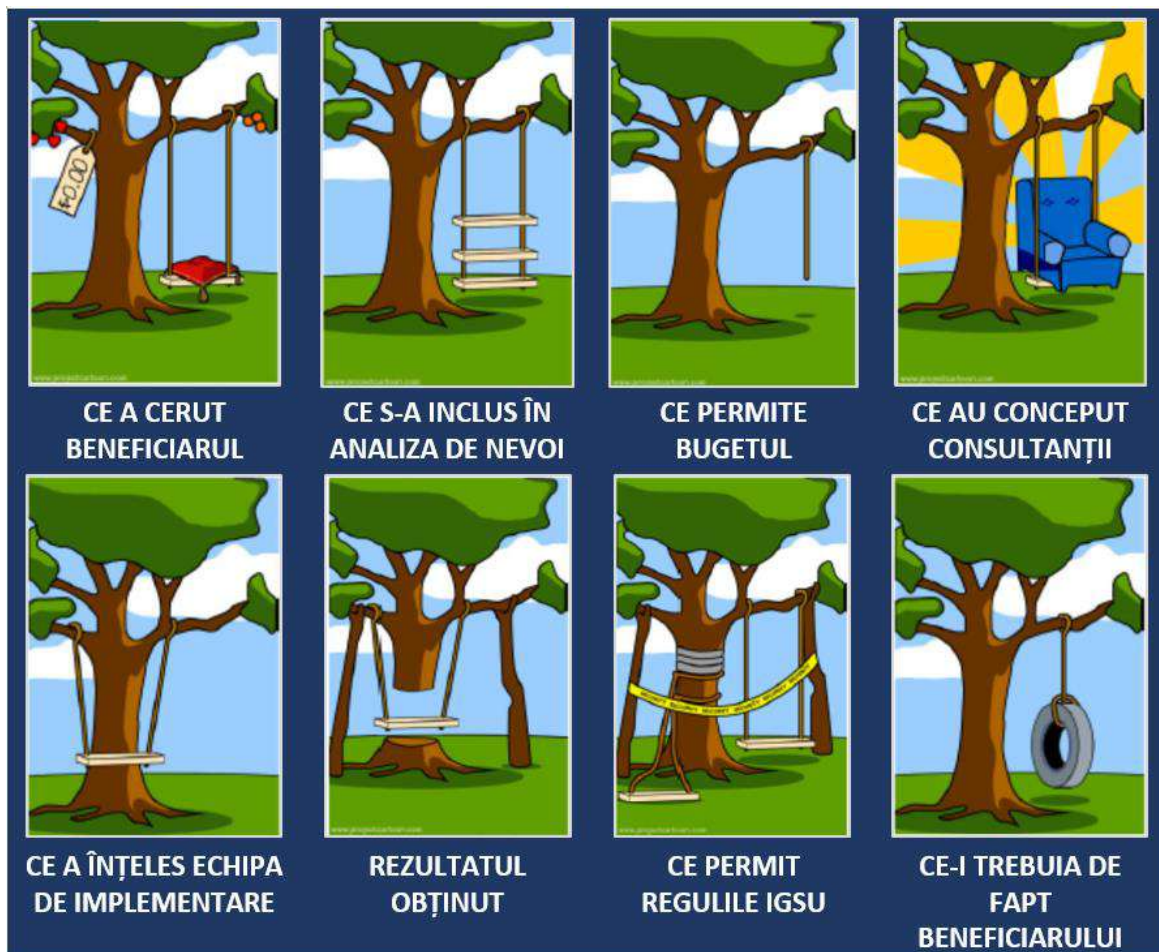


APLICAȚIE PRACTICĂ 9 – Definește un proiect propriu

Împărțiți în grupe de 4-5 cursanți, stabiliți o echipă de proiect răspunzând la următoarele întrebări:

- Ce dorește/ așteaptă fiecare persoană de la proiect? Cum se poate obține cel mai mult de la ea?
- Ce se poate aștepta de la fiecare individ într-o anumită situație/ postură?
- Cum pot fi combinați indivizii cel mai bine în grupuri/ echipe? Care sunt comportamentele/ performanțele lor în aceste grupuri?

Figura 8 – Managementul de Proiect



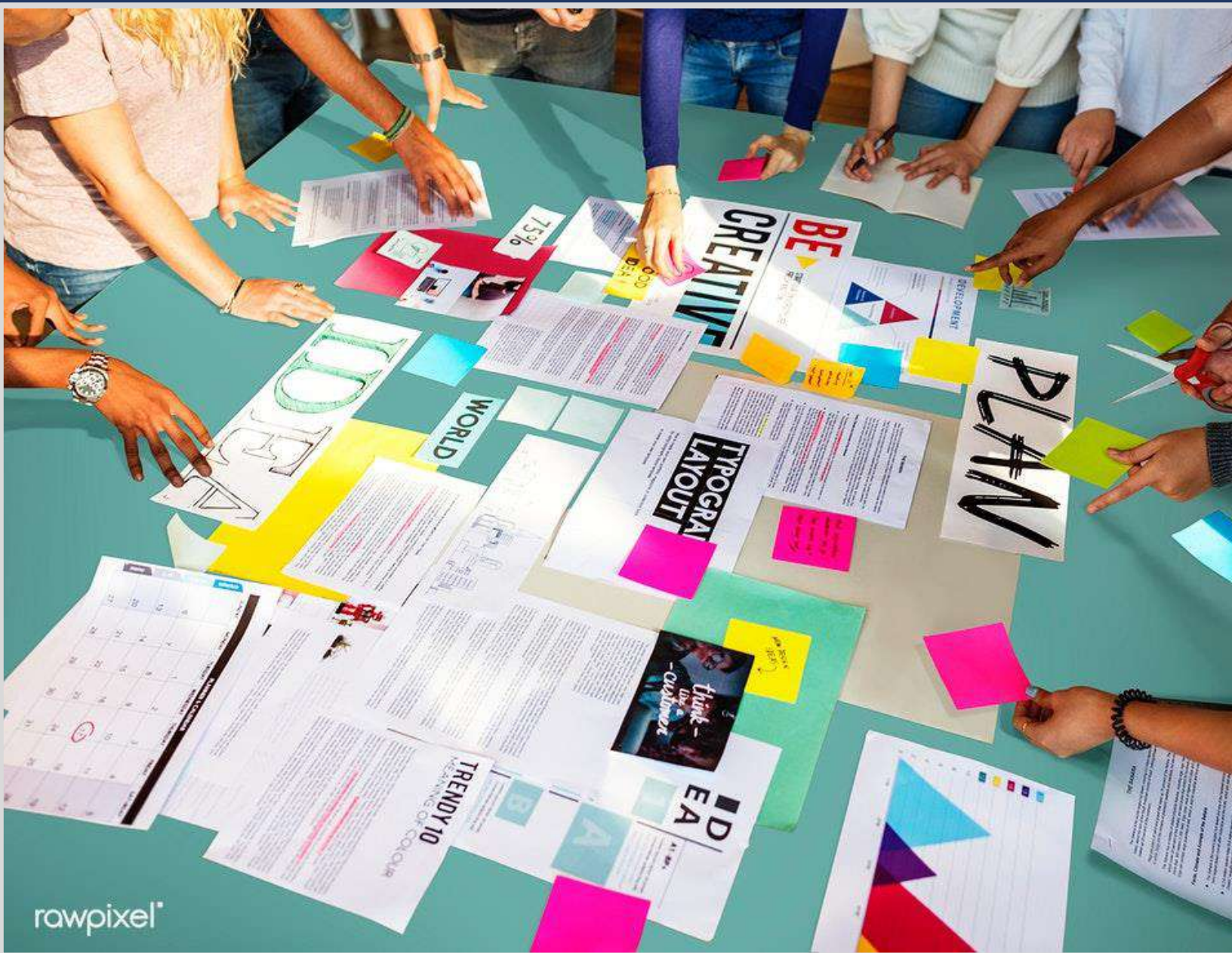
(Imagini: <http://www.projectcartoon.com>)

EVALUARE - 1 – *SUCCESUL PROIECTULUI VS. MULȚUMIREA BENEFICIARULUI*

Reflecțați asupra situațiilor prezentate:

- I. Implementarea proiectului nu a fost considerată un succes: bugetul a fost depășit, planificările nu au fost respectate, au fost probleme la obținerea acceptanțelor, etc) însă beneficiarul final a fost mulțumit de rezultate;
- II. Implementarea proiectului a fost considerată un succes (derulat în timp, potrivit planificărilor, cu respectarea bugetului și îndeplinirea cerințelor de calitate) dar beneficiarul final nu a fost mulțumit.

Care credeți că sunt motivele care au generat cele 2 situații prezentate mai sus? Identificați și listați cel puțin câte un astfel de motiv pentru fiecare grupă de procese discutată, motivând de fiecare dată.



Sursa image: <https://www.rawpixel.com/>

2

ELABORAREA PROIECTELOR EDUCAȚIONALE

„Banii nu inițiază o idee. Ideea este întotdeauna cea care pornește banii.”

Owen Laughlin

2.1. De la idee la finanțare. Surse de finanțare

Una dintre tendințele mondiale de accesare de către școli a resurselor financiare este redactarea de proiecte în vederea rezolvării unor probleme punctuale. Echipele de management din școlile românești ar trebui să acorde o atenție sporită accesării de resurse financiare prin redactarea de proiecte. Iar fondurile vizate ar trebui să fie numai cele ale comunităților locale, ale ministerelor de resort sau diverse fonduri europene, ci și fonduri private.

Comunitatea oamenilor de afaceri a devenit, în ultimul deceniu, mai sensibilă la conceptul de responsabilitate socială corporatistă, tendință care poate fi benefică și instituțiilor educaționale românești.

Finanțările nerambursabile, publice sau private, sunt destinate sprijinirii desfășurării unor activități - importante pentru anumite segmente ale societății sau pentru dezvoltarea de ansamblu a organismului economic și social - din domenii pentru care, din cauza situației conjuncturale, nu există resurse financiare suficiente accesibile în mod curent (de exemplu, reabilitarea infrastructurii în regiuni sărace, recalificare profesională, sprijinirea dezvoltării sectorului ONG în calitate de partener al autoritatilor publice) sau din domenii în care există în mod tradițional o nevoie de resurse financiare mai mare decât disponibilitățile (de exemplu, activitățile de educație).

Cele mai multe finanțări de acest tip sunt acordate României de alte state sau instituții internaționale.

Sistemul finanțărilor nerambursabile publice externe este una dintre componentele mecanismelor mai ample de colaborare dintre diverse state, el având caracterul unui ajutor acordat pentru sprijinirea rezolvării unor situații excepționale în care statul beneficiar al acestui ajutor nu are expertiza sau resursele umane și materiale necesare pentru a încerca o rezolvare eficientă pe cont propriu. Din acest motiv, resursele financiare propriu-zise sunt însoțite de o întreagă metodologie specifică care trebuie respectată în procesul de acordare a finanțărilor și prin care se urmărește implementarea unor elemente de filosofie socială care și-au dovedit validitatea în situații similare întâlnite în alte state.

Pași de urmat pentru obținerea unei finanțări:

1. *Stabiliți o listă de idei generale de proiect legate de activitatea școlii dumneavoastră, pentru care doriți să solicitați finanțare.*

Puteți începe să discutați ideile cu oamenii politici, funcționarii și alte personalități-cheie din zona dumneavoastră și a școlii. Asemenea persoane vor fi în mod particular dispuse să susțină un eventual proiect dacă obiectivele lui au o legatură cu interesele acestor persoane și dacă proiectul pare bine conceput și susceptibil de reușită. Chiar dacă aveți destule resurse financiare pentru a va conduce proiectul spre realizare, un sprijin local este binevenit; uneori se poate dovedi chiar vital. Consultați sursele de informații privitoare la programele de finanțări nerambursabile aflate în desfășurare sau în pregătire pentru lansare.

2. *Analizați obiectivele și prioritățile diferitelor programe de finanțare,* criteriile de eligibilitate, criteriile de evaluare a proiectelor; evitați să interpretați nejustificat de favorabil aceste criterii, pentru că analiza comisiei de evaluare - singura care contează, în cele din urmă - este neutră.

3. *Analizați tipurile de proiecte finanțate anterior în cadrul programelor de finanțare* (atenție: de multe ori, finanțatorul modifică unele caracteristici ale apelului curent de proiecte față de licitațiile anterioare organizate în cadrul aceluiași program de finanțare).

4. *Analizați condițiile financiare:* suma minimă și maxima care poate fi solicitată, nivelul și structura contribuției cofinanțării care trebuie asigurată de solicitant.

5. *Identificați termenul limită de depunere* a proiectelor (cererilor de finanțare).

Statele Membre și regiunile Uniunii Europene au acces la finanțare din Fondul Social European în cadrul unei perioade de programare de șapte ani. Actualul exercițiu de programare se desfășoară pe perioada 2014-2020. Pentru a beneficia de asistența FSE, Statele Membre elaborează programe operaționale care sunt implementate de actori socio-economici, precum instituții de învățământ, furnizori de formare profesională, IMM-uri, camere de comerț și industrie, parteneri sociali, ONG-uri, instituții publice, autorități locale etc.

Sistemul finanțărilor nerambursabile private este susținut, de regulă, de instituțiile bancare, sau unele fundații, care lansează programe de granturi pe bază de competiție, de regulă pe teme sociale.

Indiferent de sursa finanțării, realizatorii solicitanți de proiecte sau contractanții pot fi colective sau persoane din școli în asociere cu alte entități precum organizații non-guvernamentale, universități, institute de cercetare, proiectare, alte instituții publice.

În funcție de caracteristicile generale sau specializate ale proiectului, oferta poate fi mai largă sau mai restrânsă. Spre exemplu, pentru un proiect educațional european de tip Erasmus pot exista numeroși solicitanți de la școli și licee la universități care să concureze la aplicația pentru proiect, toți acești solicitanți fiind din domeniul educației.

APLICAȚIE PRACTICĂ 10 – Identificarea surselor de finanțare (1)

Selectați adresele de mai jos pentru a obține informații privind accesarea unor posibile finanțări:

<http://www.finantare.ro/> - este un motor de cautare special pentru finantarea școlii dumneavoastră. Puteti gasi aici finantari acordate de Uniunea Europeana, exemple de succes in atragerea si implementarea proiectelor si totodata va poate pune in legatura cu firme de consultanta, care sa va ofere informatiile necesare accesarii fondurilor europene si nu numai.

<http://www.fseromania.ro/> - Fondul Social European (FSE) este instrumentul principal prin care Uniunea Europeană finanțează obiectivele strategice ale politicii de ocupare. Programul Operațional Capital Uman este unul dintre programele finanțate din Fondul Social European în România în perioada 2014-2020.

<http://www.anpcdefp.ro/> - Agentia Natională pentru Programe Comunitare în Domeniul Educatiei si Formarii Profesionale

www.erasmus-plus.ro, www.erasmusplus.ro - este programul Uniunii Europene pentru educație, formare, tineret și sport în perioada 2014-2020.

<https://www.eeagrants.ro/> - Granturile SEE și Norvegiene

2.2. Analiza de nevoi

Nu se poate realiza un proiect planificat corespunzător, care să se adreseze nevoilor reale ale beneficiarilor fără o analiză completă și precisă a situației existente. Situația existentă trebuie interpretată din perspectiva intereselor și activităților părților implicate, care au adesea viziuni complet diferite.

Există diferite modalități de analizare a unei situații. Studiile efectuate de consultanți vor oferi răspunsuri la întrebările puse de consultanți. Intervenițiile cu reprezentanții grupurilor și organizațiilor implicate vor dezvălui percepțiile acestora. O adunare a acestor reprezentanți cu consultanții va ajunge la o analiză comună, care reprezintă scopul exercițiului. Aceste metode sunt complementare și vor conduce la o singură „imagine a realității” care va furniza baza pentru proiectele plănuite, cu obiective acceptate și sprijinite de toate părțile implicate.

Faza de analiză este aceea în care se analizează "situația problematică" existentă la un moment dat (înainte de implementarea proiectului sau programului propus), ca punct de plecare pentru construirea unei noi situații, îmbunătățite, respectiv „situația dorită” în viitor (după implementarea proiectului). Proiectul este «un instrument» cu ajutorul căruia echipa de proiect realizează «schimbarea» de la situația problematică, existentă, înainte de implementarea proiectului, la situația îmbunătățită, dorită, după implementarea proiectului. De notat că analizăm o "situație problematică" și nu "o problemă", pentru că situația problematică este generată de mai multe probleme, acelea pe care trebuie să le tratăm prin proiect. Esențial este că, proiectele sau programele trebuie să fie concepute pentru a trata problemele reale cu care se confruntă grupurile țintă și beneficiarii finali, în așa fel încât să răspundă nevoilor și intereselor acestora.

Analiza conține următoarele elemente:

- a. Analiza socială
- b. Analiza factorilor interesați

- c. Analiza problemei
- d. Condițiile economice
- e. Analiza politică

Analiza factorilor interesati (stakeholders)

Analiza factorilor de interes reprezintă o metodă de identificare și evaluare a importanței pe care o au persoanele, grupurile de persoane și instituțiile care ar putea afecta semnificativ succesul unui proiect.

Factorii interesați sunt definiți ca persoane, grupuri de persoane, instituții, organizații profesionale, companii etc, care pot avea o legătură, directă sau indirectă, cu proiectul sau programul respectiv; un factor de interes poate fi o persoană (un cetatean), o instituție (inclusiv diferitele compartimente ale administrației), un grup specific sau o categorie de persoane (tineri, batrani, barbati sau femei etc.), un cartier sau chiar întreaga comunitate.

Pentru a maximiza beneficiile sociale și instituționale ale proiectului sau programului și minimiza impactul negativ, în cadrul analizei factorilor interesati se identifică toți acei factori care ar putea influența implementarea acestuia, fie pozitiv, fie negativ. Se impune ca analiza factorilor interesați să aiba loc într-un stadiu incipient, respectiv în fazele de identificare și formulare ale proiectului sau programului.

Obiectivele analizei factorilor de interes sunt:

- a) identificarea persoanelor, grupurilor de persoane și instituțiilor ce vor influența (pozitiv sau negativ) proiectul;
- b) anticiparea tipului de influență pe care fiecare din aceste persoane, grupuri sau instituții o pot avea asupra proiectului;
- c) dezvoltarea unor strategii ce vor permite obținerea unui sprijin cât mai ridicat din partea susținătorilor proiectului și reducerea la minimum a obstacolelor ce stau în calea acestuia, respectiv gestionarea acelor categorii de factori de interes care nu susțin proiectul sau chiar doresc să îl împiedice.

Este important ca administrațiile locale să fie conștiente de factorii de interes într-o anumită situație și să dezvolte strategii pentru o bună colaborare cu aceștia. Analiza trebuie să fie primul

pas înainte de diseminarea informațiilor cu privire la un anumit proiect și trebuie să fie un proces continuu, întrucât factorii de interes pot realiza, în timp, schimbări de atitudine în funcție de etapele în care se găsește proiectul.

Matricea pentru analiza factorilor de interes este un instrument ce urmărește determinarea:

- a. listei persoanelor/grupurilor/instituțiilor interesate;
- b. rolurilor acestora în activitățile analizate;
- c. impactului proiectului asupra factorilor de interes;
- d. influenței factorilor de interes în proiect (sprijin, aliați, oponenți, decidenți, nehotărâți).

APLICAȚIE PRACTICĂ 11 – Factori de interes (1)

Școala gimnazială din oraș a demarat un proiect care vizează îmbunătățirea serviciilor oferite prin derularea unui program de tip școală după școală. Analizați factorii de interes listați în matricea de mai jos:

1. Stabiliți care dintre aceștia sunt, cu adevărat, factori de interes

2. Identificați și listați cel puțin alte 3 grupuri de factori de interes pentru proiectul menționat.

2. Stabiliți rolul pe care factorii de interes din lista rezultată îl pot avea în proiect.

3. Stabiliți și discutați influența pe care fiecare dintre factorii de interes listați îi poate avea asupra proiectului.

Grupurile factorilor de interes	Rol în proiect	Impactul proiectului asupra grupurilor de interes	Influența grupurilor de interes asupra proiectului
Executivul primăriei			
Consiliul local			
Managementul școlii			
Cadre didactice ale școlii			
Personal administrativ al școlii			

Cetatenii			
Parinti			
Elevi			
ONG			
Directia de sanatate publica			
Inspectoratul Scolar Județean			

Rol în proiect - se va indica, după caz: organizare, control, decizie, consum, plata, implementare, altele.

Impactul proiectului asupra grupurilor de interes - se va indica, după caz: foarte importantă, importantă, relativ importantă, fără importanță, necunoscută.

Influenta grupurilor de interes asupra proiectului - se va indica, după caz: combinația între: Foarte importantă / Importantă / relativ importantă /fără importanță / necunoscută – sprijin / aliați / oponenți / decidenți / nehotărâți / necunoscut.

Analiza problemelor

Pentru a vă asigura că designul unui proiect se potrivește cu nevoile reale ale factorilor interesați, trebuie analizate problemele, obiectivele și posibilele opțiuni strategice, de preferință împreună cu diferiții actori implicați.

Analiza factorilor interesați și analiza problemelor sunt strâns legate între ele; fără a avea opinia oamenilor asupra unei probleme, nu vor fi clare nici cauza problemei, nici nevoile oamenilor și nici soluțiile de rezolvare.

Analiza problemelor are o importanță majoră pentru planificare deoarece guvernează schița unei posibile acțiuni.

Procedura propusă este:

- definirea și delimitarea clară a structurii logice și a subiectului de analiză (situația problematică actuală);
- o analiză a părților implicate;

- c. identificarea problemelor definite ca stări, dificultăți, aspecte negative cu care se confruntă grupurile țintă, beneficiarii și factorii interesați și stabilirea unei ierarhii;
- d. ilustrarea relațiilor cauză-efect într-o diagramă sau "arborele problemelor", având ca țință identificarea blocajelor reale, cărora factorii interesați le acordă prioritate și pe care cauta să le înlăture.

Analiza problemelor stabilește relații cauză-efect între aspectele negative ale unei situații existente și este îndreptată înspre identificarea piedicilor reale cărora părțile implicate le acordă prioritate. Problemele sunt identificate în această etapă datorită contribuțiilor grupurilor formale și informale, instituțiilor/organizațiilor implicate și consultanților. Analiza este prezentată sub formă de diagramă, arătând efectele unei probleme în partea de sus și cauzele ei în partea de jos. Valoarea diagramei crește dacă este pregătită în cadrul unei întruniri sau al unui workshop cu cei implicați (și care, așadar, cunosc problemele), întâlnire condusă de cineva care înțelege dinamica grupului și modul de lucru (un moderator). Această abordare poate fi combinată cu altele cum ar fi studii tehnice, economice sau sociale, ale căror rezultate pot completa analiza grupului.

APLICAȚIE PRACTICĂ 12 – Cauze si efecte

Participantii se vor imparti in 2 grupe.

Pornind de la structura arborescentă prezentată și de la o problemă identificată într-un anumit domeniu, participantii vor detalia pe o foaie de flip-chart cauzele și efectele problemei date.

2.3. Încheierea de parteneriate strategice.

Școala este unul dintre partenerii comunitari implicați și consecvenți a cărei existență în societate marchează traseului educațional al copilului și primii pași către viitoarea sa devenire, de cetățean responsabil. Întregul personal al școlii se străduiește să acopere aceste nevoi sprijinind elevul în mod nemijlocit, prin intervenție directă și continuă³.

Relația dintre comunitate și școală este, în mod ideal, una de determinare și susținere reciprocă. De nenumărate ori, școala este pusă în situația de a rezolva o serie de probleme pe care, prin

³ Nicolae, I., Secrieru, A., Ștefănescu, D., (2008), Împreună pentru copii: grădinița și comunitatea, MECT-UMPIP.

dimensiunea și locul pe care îl ocupă, nu pot fi soluționate fără un sprijin adecvat și o susținere directă din partea comunității. Pe de altă parte, comunitatea încearcă să preia tot ceea ce îi oferă societatea și în egală măsură intervențiile sistemului de educație.

Comunitatea de oameni care trăiesc și învață împreună constituie contextul primordial în care se desfășoară educația și are la bază următoarele caracteristici:

- a. Ca ființe sociale, oamenii au, din cele mai vechi timpuri, tendința firească de a se organiza în comunități guvernate de o serie de norme formale și informale care asigură funcționarea și progresul comunității.
- b. În cadrul comunității, în diversele domenii de manifestare, fiecare persoană are drepturi și responsabilități. Astfel, asigurarea accesului egal la educație este dreptul fiecărui membru al comunității, dar și responsabilitatea întregii comunități. Sistemul de educație devine astfel parte integrantă în viața comunității, cu toate cerințele ce decurg pentru buna lui funcționare.
- c. O comunitate care plasează educația printre prioritățile sale este o comunitate care acționează conștient în folosul tuturor membrilor săi. Este bine știut faptul că, pe termen lung, investiția în educație este cea mai valoroasă pentru societate.
- d. În cadrul unei comunități, școala este instituția care asigură educația copiilor și sprijină, în același timp, preocuparea și nevoia adulților pentru perfecționare continuă și învățarea pe tot parcursul vieții.

Pentru atragerea partenerilor din comunitate în cadrul proiectelor elaborate, echipa de proiect trebuie să demonstreze că:

- a. deține informații pertinente cu privire la problemele comunității;
- b. este orientată către realizarea unor proiecte care duc la întărirea școlii, făcând-o capabilă să contribuie la rezolvarea problemelor din comunitatea locală.

APLICAȚIE PRACTICĂ 13 – Școala și comunitatea

Discutați în grup pentru a răspunde la întrebarea: Ce ne dorim de la comunitate? Încercați să completați lista următoare în funcție de specificul comunității și al școlii:

- a. implicare în activitățile școlii;

- b. sprijin direct și indirect;
- c. îmbunătățirea climatului educațional;
- d.;
- e.;
- f.

Continuați discuția identificând răspunsurile la întrebarea: Ce ne poate oferi comunitatea?
Gândiți-vă întâi la resurse umane și apoi la cele materiale. Realizați o ierarhie a resurselor comunității pornind de la cele mai accesibile până la cele care vi se par foarte îndepărtate.
De exemplu: implicarea în asigurarea securității copiilor etc.

Atunci când părinții, copiii și ceilalți membri ai comunității se consideră parteneri în educație, se creează o comunitate de suport care începe să funcționeze. Școala reprezintă un sprijin pentru comunitate și nu doar un loc în care copiii își însușesc cunoștințe. Din acest motiv, parteneriatele pentru proiecte, indiferent de magnitudinea acestora, trebuie văzute ca o componentă esențială și necesară în organizarea vieții școlii și a activității claselor de elevi. Atunci când membrii comunității sunt implicați în proiecte ale școlii precum organizarea unor concerte, spectacole, trupa de teatru a școlii, organizarea unei echipe pentru dezbateri, incluzând activități desfășurate de elevi atât în școală, cât și în afara ei, sau atunci când elevii participă la proiecte de ecologizare a împrejurimilor sau fac vizite pentru a cunoaște specificul local, toți cei implicați trăiesc experiențe valoroase de învățare în situații noi.

Elevii învață în mod curent despre oameni și locuri din comunitatea lor, atunci când își însoțesc profesorii sau părinții în plimbări și vizite, dar și în cadrul activităților desfășurate în școală.

Astfel, prin implementarea proiectelor, școala caută soluții prin care să fie utilă societății, dar și privită pe măsura investițiilor și speranțelor.

Parteneriatele organizate între școli și comunitatea pot conduce la:

- a. formarea unei rețele de sprijin comunitar, complementar școlii, pentru realizarea unor obiective;
- b. cunoașterea specificului cultural, a valorilor mediului comunitar;
- c. antrenarea membrilor comunității în luarea unor decizii privitoare la dezvoltarea școlii;

- d. oferirea unui suport material și cultural copiilor din școală;
- e. invitarea membrilor comunității la momentele festive sau la evenimentele importante ale școlii;
- f. participarea copiilor din școală la unele manifestări festive organizate de comunitate.

Marea provocare pentru școala de astăzi o reprezintă identificarea și derularea unor activități în parteneriat, care necesită creativitate și imaginație în inițiere, dinamism în organizare și desfășurare, toleranță și flexibilitate în luarea deciziilor și responsabilitate în evaluare.

Pentru a desfășura un proiect de succes în parteneriat cu actorii comunitari școala trebuie să cunoască și să stăpânească arta de a ști să răspundă, în egală măsură, nevoilor comunității.

Un parteneriat de succes pentru un proiect de succes, implică:

- a. identificarea de scopuri, interese comune, utile partenerilor și întregii comunități;
- b. identificarea modului optim pentru atingerea scopului propus;
- c. organizarea și conducerea resurselor disponibile pentru a atinge scopul propus;
- d. identificarea adecvată a competențelor celor implicați în proiecte, folosindu-le la maxim;
- e. posibilitatea de a combina eficient atitudini, abordări și diferite tehnici care se pot aplica unor sarcini diferite;
- f. *utilizarea cu succes a schimbării în folosul școlii și al comunității.*

2.3.1. Stabilirea parteneriatelor educaționale pentru derularea de proiecte

Parteneriatul reprezintă procesul de colaborare dintre două sau mai multe părți care acționează împreună pentru realizarea unor interese sau scopuri comune.

Parteneriatele pot lua diverse forme și pot fi clasificate în funcție de mai multe criterii. Dintre acestea, am importante sunt:

I. Clasificarea parteneriatelor în funcție de **forma parteneriatului stabilit**. În funcție de aceasta, după propunerea autorilor Velea, Toderaș și Ionescu⁴, se disting:

⁴ Velea, Luciana-Simona, Toderaș, Nicolae, Ionescu, Mihaela, Participarea elevilor în școală și în comunitate. Ghid pentru profesori și elevi, TEHNE Centrul pentru Inovare și dezvoltare în educație, Editura Agata, Botoșani, 2006

- a. **Parteneriatul informal** – între părți asemănătoare, care se cunosc destul de bine sau care au avut ocazia să mai lucreze împreună anterior. Scopul stabilit este specific fiecăreia dintre părți și fiecare parte se poate implica în realizarea acestuia. Acesta poate fi pe o perioadă scurtă sau lungă de timp. De exemplu, realizarea unei reviste a școlii, organizarea unei excursii etc.
- b. **Parteneriatul formal** – între părți diferite ca formă de organizare și ca misiune instituțională, dar care se coalizează pentru rezolvarea unei anumite probleme. Domeniul de activitate și interesul comun este liantul acestui tip de parteneriat. De obicei, parteneriatele formale sunt stabilite pentru o perioadă îndelungată și fiecare parte implicată are de îndeplinit seturi de acțiuni pe care trebuie să le întreprindă. Un exemplu de parteneriat la nivelul școlii ar fi cel încheiat cu autoritățile locale, pentru îngrijirea unui parc de către copii și părinți sau pentru organizarea unei expoziții tematice cu ocazia „Zilelor localității”. *Pentru elaborarea unei cereri de finanțare și solicitarea de fonduri nerambursabile, de regulă este necesară încheierea unui parteneriat formal, cu roluri bine identificate și stabilite pentru fiecare dintre parteneri.*

II. A doua distincție se referă la **obiectivul parteneriatului** stabilit. Conform acestui criteriu, se deosebesc:

- a. **Parteneriatul operațional** – procesul de cooperare se realizează în baza unui proiect concret. Proiectul poate fi propus de către una dintre părți sau poate fi rezultatul unei preocupări comune. Un exemplu relevant pentru domeniul învățământului preșcolar poate fi realizarea unui post local de radio pentru copii.
- b. **Parteneriatul de reprezentare** – acest tip de conlucrare se stabilește datorită faptului că este nevoie de o coalizare pentru realizarea unui scop comun. Un exemplu relevant pentru domeniul de activitate al școlilor este cazul consiliului părinților, uniunea școlilor din mediul urban, consilii, alianțe, forumuri, coaliții etc.

III. O a treia distincție se referă la **modul de finanțare a parteneriatului** și identifică:

- a. **Parteneriat care necesită finanțare** – scopul propus este unul complex și necesită finanțare. Acest tip de parteneriat se bazează pe o redistribuire a sarcinilor financiare

între părți. Un partener poate implementa o anumită acțiune, iar alt partener poate finanța respectiva acțiune. În comparație cu parteneriatul care nu necesită finanțare, acesta este mai greu de stabilit, negocierile financiare fiind, de regulă, mai anevoioase. Spre exemplu organizarea, într-un mare magazin, a unui concurs pentru copii finalizat cu premii acordate de către partenerul gazdă.

- b. **Parteneriat care nu necesită finanțare** – scopul propus poate fi realizat cu resurse minime, care nu implică obligatoriu alocarea unor resurse financiare speciale. Elementul primordial al acestui tip de parteneriat este tocmai participarea membrilor unei comunități. De exemplu: realizarea unor vizite la care să participe copiii, părinții și personalul școlii sau organizarea unei activități de ecologizare a comunității etc. De obicei, acest tip de parteneriat este de durată redusă și are efecte imediate.

Cum alegem partenerii? Alegerea potențialilor parteneri poate fi făcută cu ajutorul unei autoevaluări, răspunzând unor întrebări (conform S.Velea, M.Ionescu, N.Toderaș, 2006) care pot ajuta la stabilirea „portretului” viitorului partener pentru realizarea activității propuse:

„Cine suntem?”	„Ce dorim să facem?”	„Pentru cine dorim să facem?”
„De ce resurse avem nevoie?”	„De ce resurse dispunem?”	„Ce îi putem oferi partenerului?”
„Ce putem face de unii singuri și ce trebuie să facă partenerul?”	„În cât timp dorim să realizăm respectiva acțiune?”	„Ce putem să facem dacă nu ne găsim un partener viabil?” ș.a.

Partenerii posibili ai școlii sunt:

- părinți, asociații ale părinților;
- instituții de educație: grădinițe, alte școli, licee, universități, palate ale copiilor, centre de resurse educaționale sau asistență psihopedagogică etc.;

- c. agenți educaționali: cadre didactice, specialiști (psiholog, consilier școlar, logoped, psihopedagog, kinezoterapeut), bibliotecari, muzeografi, organizații nonguvernamentale care acționează în domeniul educației și protecției copilului etc.);
- d. membrii ai comunității cu influență asupra creșterii, educării și dezvoltării copilului (medici, reprezentanții bisericii, ai Poliției, ai Consiliilor locale, mediatorul școlar, mediatorul sanitar etc.);
- e. reprezentanți ai unor instituții publice: primării, dispensare, instituții de cultură (teatre, muzee, biblioteci etc.), instituții religioase, pompieri, Poliție, agenții de protecție a mediului;
- f. reprezentanți ai unor afaceri (locale), antreprenori, fundații, asociații (ONG), alți agenți economici.

APLICAȚIE PRACTICĂ 14 – Identificarea partenerilor

Împărțiți în 2 grupuri listați:

Grup 1 - partenerii cu care a colaborat școala dumneavoastră în ultimii 5 ani școlari;

Grup 2 - partenerii cu care ar trebui să colaboreze școala în următoarea perioadă.

Comparați listele. Care dintre partenerii enumerați pot constitui o resursă reală și eficientă în condițiile extinderii sau dezvoltării activităților școlii?

Pentru pregătirea politicilor și strategiilor de implicare a partenerilor este importantă stabilirea rolurilor pentru toate persoanele implicate:

- a. **Directorul școlii** – are un rol important în amplificarea participării părinților și a comunității în activitatea școlii, precum și în stabilirea legăturilor cu agențiile de lucru din afara școlii, prin atribuțiile sale:
 - ✓ Analizează activitățile curente ale școlii.
 - ✓ Centralizează opiniile factorilor de interes către ceea ce trebuie să se întâmple în viitor.
 - ✓ Se preocupă de realizarea în școală a unui mediu incluziv, care să faciliteze implicarea părinților și a membrilor comunității în procesul de învățare.

- ✓ Elaborează (în echipă) politici școlare de participare.
 - ✓ Elaborează (în echipă) planul anual de activitate.
- b. **Cadrele didactice** – au un rol esențial în stabilirea parteneriatelor, iar directorul poate alege o persoană care să conducă procesul. Cadrele didactice:
- ✓ Introduc teme de interes care să atragă colaborarea părinților.
 - ✓ Organizează ateliere de lucru despre curriculum pentru părinți.
 - ✓ Vin în întâmpinarea preocupării părinților legate de educația copiilor prin organizarea de activități extrașcolare.
 - ✓ Organizează întâlniri în cadrul cărora să îi consilieze pe părinți în vederea alegerii școlii.

APLICAȚIE PRACTICĂ 15 – De la problemă la proiect

Împărțiți în grupuri de 5-6 cursanți, analizați și propuneți mai multe modalități de rezolvare a următoarei situații: în școala dumneavoastră există o „problemă” care trebuie soluționată: amenajarea unui spațiului liber cu dotări specifice unui laborator de științe: planșe, instrumente, mulaje, microscopie, etc.

- a. Cum ați rezolva această situație?
- b. Propuneți mai multe alternative și identificați soluția cea mai potrivită!

Pentru a identifica soluții cât mai multe, urmați întrebările ajutătoare de mai jos:

1. Care dintre părinții elevilor din școală se pot implica, de exemplu, în elaborarea proiectului de amenajare a spațiului?
2. Care pot fi argumentele pentru administrația locală pentru a susține importanța laboratorului de științe pentru susținerea procesului educațional al elevilor?
3. Cum pot fi implicați elevii în rezolvarea acestei probleme?

2.3.2. Profilul partenerilor posibili

Parteneriatul facilitează schimbul de experiență între instituții ce provin din medii, culturi sau țări diferite. Calitatea parteneriatelor este dată de o transformare inovatoare, căutându-se în

permanență o diversificare a funcțiilor școlii în scopul dezvoltării acesteia ca centru de resurse pentru elevi și părinți, dar și pentru ceilalți membri ai comunității.

a. Alte școli

Proiectele cu finanțare europeană reprezintă mijloace de colaborare între instituții de cele mai multe ori similare, cu scopul de a crește calitatea actului educațional. În ultimii ani, numărul acestora a sporit considerabil, o serie de organisme oferind oportunități de finanțare; parteneriatul între școli este sprijinit de programe precum:

- i. Proiecte ANPCDEFP finanțate de Comisia Europeană prin Programul Erasmus+, 2014–2020 (www.erasmus-plus.ro, www.erasmusplus.ro);

În cadrul Erasmus+, școlile și instituțiile școlare:

- a. pot derula proiecte prin care personalul didactic și nedidactic (bibliotecari, consilieri de orientare școlară etc.) participă în mobilități de predare sau de formare;
 - b. pot derula proiecte de parteneriate strategice;
 - c. pot fi parteneri în proiecte de mobilitate și parteneriate strategice.
- ii. Proiecte de tip Granturi SEE și norvegiene (www.eeagrants.ro);
 - iii. Proiecte prin Programul Operațional Capital Uman – POCU, pentru perioada 2014-2020.

Aceste tipuri de proiecte nu se pot derula în afara unor parteneriate stabile și eficiente la nivel local, județean, regional, național sau internațional.

b. Autoritățile locale

Autoritățile locale, în virtutea prevederilor legale, oferă școlii sprijin concretizat prin fonduri, resurse materiale, facilitarea obținerii unor resurse financiare extrabugetare.

Acțiunile în care autoritatea locală poate interveni sunt:

- i. asigurarea unor resurse materiale și financiare pentru școală;
- ii. asigurarea condițiilor optime pentru desfășurarea activităților într-un spațiu sigur și confortabil (utilități, amenajarea spațiilor de joacă);
- iii. facilitarea unor donații și sponsorizări în bunuri materiale;
- iv. alocarea unor spații la dispoziția unităților de învățământ din localitate;
- v. colaborare în organizarea de activități culturale și sportive;

- vi. acțiuni menite să conducă la îmbunătățirea condițiilor de învățare din școală, care vizează infrastructura și dotarea.

Este recomandat ca autoritățile locale și comunitatea în ansamblu să fie implicate în derularea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, pentru a asigura sustenabilitatea activităților după implementarea proiectelor. De asemenea, autoritățile locale pot asigura partea de cofinanțare a proiectelor sau pot bugeta fonduri pentru activități complementare celor din proiect. De exemplu, la nivelul unei comunități, se poate realiza un parteneriat între consiliul local și o școală, pentru a construi un nou corp de clădire, prin accesarea fondurilor europene, urmând ca autoritățile locale să amenajeze aleile și locul de joacă, să doteze spațiile nou construite din fonduri provenind de la bugetul local.

Pentru a depăși unele disfuncții generate de curențe în legislație, blocaje în comunicarea interpersonală, absența educației pentru colaborare, presiunea problemelor curente, etc, este necesară adoptarea unor măsuri cu caracter local care țin de inițiativa și interesul școlii și al autorităților locale. În acest sens, Echipele manageriale ale școlilor trebuie să se orienteze către îmbunătățirea modului de informare adresat autorităților locale, asigurarea participării reprezentanților autorităților locale la întâlniri cu personalul școlii, părinți, etc., organizarea unor activități de interes comunitar în colaborare cu autoritățile locale, etc și orice alte mijloace identificate pentru gestionarea unor factori de interes cu o putere mare de a influența proiectele școlii. Echipele manageriale ale școlilor trebuie să se orienteze către sensibilizarea și atragerea autorităților locale, concomitent cu acoperirea unor nevoi și rezolvarea unor probleme ale comunității.

c. Instituțiile de cultură

Școala are un rol extrem de important în crearea unei societăți civice viabile în promovarea valorilor și practicilor democratice prin intermediul culturii și a schimbării mentalităților. Este importantă atragerea instituțiilor culturale spre promovarea specificului comunității prin publicarea unor materiale didactice privitoare la istoria, cultura grupului respectiv. Se pot organiza parteneriate cu centre culturale pentru copii și familiile acestora, în cadrul acestora elevii pot studia și își pot dezvolta abilitățile și talentele și unde pot deveni conștienți de drepturile lor.

d. Asociații, fundații (ONG)

Organizațiile neguvernamentale au fost și sunt în permanență factori active în rețelele educaționale contribuind cu programele lor la:

- a. susținerea drepturilor copiilor, tinerilor, adolescenților;
- b. promovarea egalității șanselor educaționale;
- c. educarea și consilierea familiei;
- d. atragerea de fonduri financiare și materiale;
- e. promovarea imaginii școlii;
- f. formarea de formatori, mediatori, cadre didactice;
- g. facilitarea unor parteneriate interne și externe;
- h. dezvoltarea unor rețele comunitare;
- i. analizarea unor nevoi comunitare.

O parte dintre acestea au derulat proiecte și activități care au avut un impact fie asupra educației, fie asupra comunității din care școala face parte. Ca urmare a acumulării de experiență, ONG dispun de un potențial notabil care poate și trebuie valorificat în cadrul parteneriatelor educaționale.

e. Agenții economici

Ca parteneri educaționali, agenții economici trebuie să fie în atenția unității școlare în ipoteza în care aceștia pot reprezenta actori importanți pe piața muncii în viitor. Pentru a atrage un agent economic instituția trebuie să cunoască:

- i. agenții economici aflați în proximitatea școlii;
- ii. disponibilitățile și tipul de servicii sau produse pe care agentul economic le poate oferi școlii ca partener;
- iii. setul de nevoi pe care agenții economici le pot formula;
- iv. modalități de sensibilizare și atragere a agenților economici;
- v. modalități de colaborare cu agenții economici.

Pornind de la beneficiile pe care parteneriatul cu agenții economici poate să le aducă școlii și elevilor săi, este necesar ca managerii unităților de învățământ să aplice anumite strategii care să

valorifice prevederile legislative, să stabilească prioritățile școlii, să atragă și să sensibilizeze agenții economici, să organizeze acțiuni de pregătire a parteneriatului, etc.

2.3.3. Parteneriate pentru organizarea și derularea programului „Să știi mai multe, să fii mai bun!”

Programul „Să știi mai multe, să fii mai bun!” se derulează în baza Ordinului Ministrului Educației care reglementează anual structura anului școlar. Acesta își propune să implice copiii, cadrele didactice și părinții în activități variate care să răspundă intereselor și preocupărilor diverse ale copiilor, punând în valoare talentele și capacitățile lor în diferite domenii, în contexte nonformale.

Tipurile de activități organizate în cadrul acestui program pot fi: culturale, sportive, de educație pentru cetățenie democratică, pentru promovarea valorilor umanitare, de educație pentru sănătate, de educație ecologică și de protecție a mediului sau de educație rutieră. În stabilirea activităților este foarte important să se valorifice expertiza și oportunitățile existente pe plan local.

Una dintre formele de derulare a activităților în cadrul acestui program este ***parteneriatul educațional dezvoltat la nivelul unității de învățământ***, pe plan local, județean, regional, național sau internațional.

Parteneriatul cu părinții. Un studiu realizat de Institutul de Științe ale Educației cu privire la evaluarea programului național de activități extracurriculare și extrașcolare în intervalul 2012-2013 (Măntăluță, O., Velea, S., 2013) indică faptul că principalii parteneri ai instituției de educație au fost părinții, mai ales din punctul de vedere al contribuției financiare, dar și al organizării activităților. În afara susținerii financiare a activităților extrașcolare, părinții se pot implica, în cadrul programului, în realizarea și coordonarea unor activități practice legate de profesia lor, în organizarea și facilitarea vizitei copiilor la locul lor de muncă, în sprijinirea activităților extrașcolare, în diverse forme-participare, găsirea de parteneri, furnizarea de informații și implicarea acestora în diverse activități de formare și informare a copiilor⁵.

⁵ Chelan, M.V., Lică, C., Bucinschi, M., Popescu, C., Stativă, E., (2014), Împreună pentru copii: grădinița și comunitatea, MEN-UMPFE

Parteneriatul cu autoritățile locale și alți membri ai comunității (biserica, poliția, biblioteca, casa de cultură) poate susține activități precum: întâlniri cu personalități locale, prezentare de carte, evenimente de educație rutieră, activități de vizitare a împrejurimilor sau a unor obiective turistice, excursii etc.

Dacă în mediul rural părinții și autoritățile locale sunt principalii parteneri ai școlii, în mediul urban, pe lângă părinți, instituțiile de cultură ocupă un loc important, conform studiului anterior amintit. **Parteneriatul cu instituții de cultură.** În această săptămână se pot organiza vizite la muzee sau obiective turistice cu valoare culturală, vizionări de spectacole de teatru, circ sau film pentru copii, participarea la ateliere de creație etc.

Parteneriatul cu alte instituții de învățământ poate include organizarea unor vizite în comun, expoziții, schimb de experiență, activități pentru adaptarea copiilor la școlaritate etc. Parteneriatul cu asociații/cluburi sportive reprezintă o oportunitate de a implica școala în activități și concursuri sportive, jocuri de mișcare, întâlniri cu sportivi, educație pentru sănătate etc.

Parteneriatul cu organizații nonguvernamentale vizează în mod special activități de dezvoltare personală, activități recreative, de voluntariat, de întrajutorare, de strângere de fonduri sau activități tematice în domeniile ecologie, mediu, sănătate, drepturile copilului etc⁶.

Parteneriatul cu agenții economici poate facilita vizite la diverse întreprinderi, susținerea financiară a altor activități etc. Dificultățile școlilor în identificarea partenerilor și accesul la instituții furnizoare de servicii pentru programul de activități extrașcolare este determinat de cel puțin două situații:

- a. pe de o parte, instituțiile din mediul rural nu au posibilități financiare pentru a deplasa copiii, ca urmare a faptului că la nivel local nu există o ofertă bogată în domeniul oportunităților de parteneriat;
- b. pe de altă parte, multe școli din mediul urban derulează programul în aceeași perioadă, ceea ce determină o supraaglomerare a furnizorilor de oferte educaționale.

⁶ Idem.

Pentru a diminua efectele acestor neajunsuri și pentru a permite pe viitor diversificarea activităților și accesul la informații pentru toți copiii, se pot sugera câteva modalități de acțiune:

- a. finanțarea deplasărilor în centre urbane și vizitarea obiectivelor sau participarea la activități cultural-educative dintr-un buget special care se poate obține fie prin alocări de la instituțiile publice, fie prin dezvoltarea unor parteneriate cu diverse organizații sau instituții, fie prin accesarea fondurilor europene, toate aceste ultime situații implicând elaborarea și implementarea unui proiect educațional;
- b. identificarea partenerilor (de regulă, organizații nonguvernamentale) care asigură deplasarea în comunitățile locale a celor care sprijină organizarea activităților cu elevii;
- c. stabilirea parteneriatelor cu furnizorii de activități extrașcolare cu mai mult timp înainte, astfel încât să existe disponibilitate pentru oferte variate;
- d. realizarea unor programe comune cu alte școli sau instituții⁷.

Activitățile din cadrul programului „*Să știi mai multe, să fii mai bun!*” pot sta la baza unor proiecte educaționale complexe sau pot fi integrate unor asemenea proiecte. Ce este important în oricare dintre situații este ca proiectarea activităților din program să se realizeze cu suficient timp înainte, astfel încât să faciliteze un parteneriat solid, să fie permisă și facilitată obținerea resurselor financiare și a materialelor necesare, și nu în ultimul rând să se permită obținerea avizului inspectoratului școlar pentru derularea activităților, conform procedurilor operaționale existente la nivelul fiecărui județ.

2.4. Dezvoltarea ideii de proiect

Pregătirea începe din momentul în care există un acord mutual asupra obiectivelor proiectului.

De la identificarea problemei la activitățile proiectului sunt parcurși, de regulă, următorii pași (reflectați în studiul de fezabilitate):

⁷ Idem.

- a. **Identificarea, enunțarea și clarificarea problemei** - identificarea diverselor probleme comunitare, regionale sau de la locul de munca, conduce către selectarea unei probleme majore care trebuie abordată. Problema selectată poate fi cea mai importantă pentru comunitatea și/sau organizațiile implicate; acest pas implică o definire clară a problemei, clarificând ce pare a implica ea, identificând unde este dificultatea și stabilind care sunt principalele aspecte legate de problemă.
- b. **Analizarea problemei** prin strângerea de fapte și informații: implică strângerea de date necesare identificării tuturor cauzelor posibile ale problemei.
- c. **Elaborarea soluțiilor alternative** - implică identificarea diferitelor abordări pentru rezolvarea problemei precum și analiza impactului pozitiv și/sau negativ al fiecărei soluții alternative; de regulă, cu cât sunt mai multe cauze identificate ale problemei, cu atât sunt mai multe soluții alternative.
- d. **Selectarea soluției optime** – implică evaluarea soluțiilor alternative sau combinarea lor pentru a identifica soluția optimă. Alternativa nu este selectată ținând cont doar de eficacitatea ei sau de modul rapid de implementare, ci și în funcție de alți factori precum: bugetul, timpul, situația economică, impactul estimat, analiza cost-beneficiu și alte aspecte similare.
- e. **Elaborarea proiectului și stabilirea activităților** - implică definirea obiectivului general, stabilirea obiectivelor specifice, identificarea resurselor necesare, stabilirea duratei și estimarea bugetului necesar, alocarea responsabilităților

APLICAȚII PRACTICE 16 – Obiectivul general al proiectului

Lucrând în echipe de 3-4 persoane parcurgeți pașii de mai jos:

Identificați o problemă.

Scrieti enuntul problemei pe care ati identificat-o si pe care doriti sa o rezolvati în cadrul unui proiect.

Scrieti cel puțin trei cauze ale problemei si identificați cel puțin trei solutii alternative pentru problema menționată.

Cauze ale problemei:

Cauza 1:	...
Cauza 2:	...
Cauza 3:	...

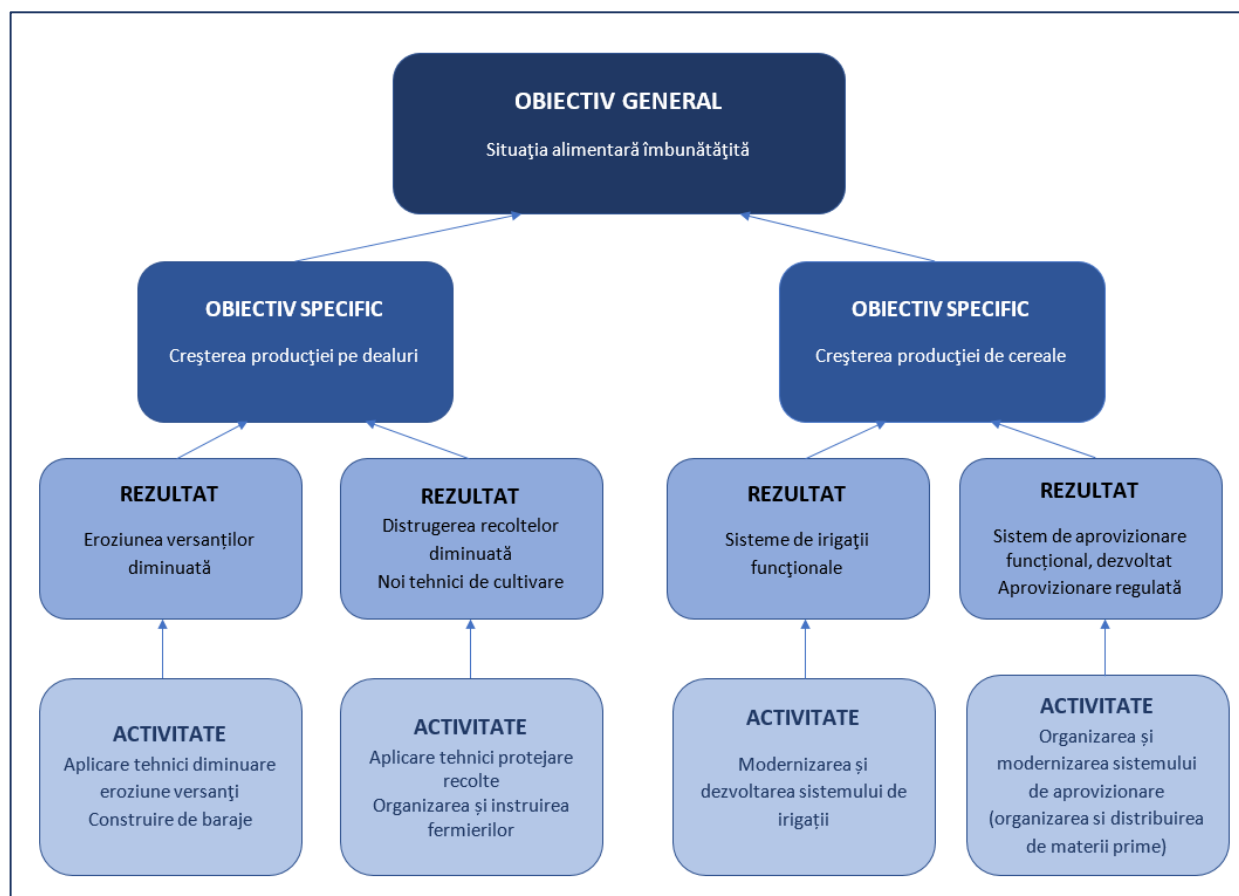
Soluții ale problemei:

Soluția 1:	...
Soluția 2:	...
Soluția 3:	...

Alegeti solutia pe care o considerati optimă și justificați pe scurt alegerea făcută.

Notă: cursanții vor păstra aplicațiile realizate, rezultatele urmând a fi utilizate pe întreg parcursul modului, în aplicațiile viitoare, precum și în cadrul evaluărilor.

Figura 9 – De la obiectiv la activități



Tabel 4 - Matricea logică a proiectului⁸

Intervenția logică	Indicatori de performanță verificabili din punct de vedere obiectiv			Surse și mijloace de verificare	Ipoteze
Obiectiv general	<i>Care este obiectivul general la care va contribui proiectul?</i>	<i>Care sunt indicatorii-cheie relevanți pentru obiectivul general?</i>	<i>Care sunt sursele de informare pentru acești indicatori?</i>		
Scopul proiectului (Obiective specifice)	<i>Care sunt obiectivele specifice pe care și le propune proiectul pentru a contribui la obiectivul general?</i>	<i>Ce indicatori arată în mod clar că obiectivele proiectului au fost realizate?</i>	<i>Care sunt sursele de informații existente sau care pot fi culese? Care sunt metodele necesare pentru obținerea acestor informații?</i>	<i>Care sunt factorii și condițiile care nu intră în responsabilitatea beneficiarului, dar care sunt necesare pentru realizarea acestor obiective? (condiții externe)</i> <i>Care sunt riscurile care trebuie luate în considerare?</i>	
Rezultate preconizate	<i>Rezultatele sunt efectele avute în vedere pentru atingerea obiectivelor specifice.</i> <i>Care sunt rezultatele preconizate? (enumerați-le</i>	<i>Care sunt indicatorii care arată dacă și în ce măsură proiectul obține rezultatele preconizate?</i>	<i>Care sunt sursele de informare pentru acești indicatori?</i>	<i>Ce condiții externe trebuie îndeplinite pentru a obține rezultatele preconizate conform planificării?</i>	

⁸ Sursa: Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale, <http://fonduri.mcsi.ro/>

Intervenția logică	Indicatori de performanță verificabili din punct de vedere obiectiv			Surse și mijloace de verificare	Ipoteze
Activități	<i>Care sunt activitățile-cheie ce vor fi derulate și în ce ordine, în scopul obținerii rezultatelor preconizate?</i> <i>(grupați activitățile pe rezultate)</i>	Mijloace: <i>Care sunt mijloacele necesare pentru implementarea acestor activități: ex. personal, echipament, instruire, studii, fonduri, facilități operaționale, etc.</i>	<i>Care sunt sursele de informare cu privire la derularea proiectului?</i> Costuri <i>Care sunt costurile proiectului?</i> <i>Cum sunt aceste costuri clasificate? (detalierea costurilor în devizul estimativ al proiectului)</i>	<i>Care sunt condițiile ce trebuie îndeplinite înainte de începerea proiectului?</i> <i>Ce condiții, aflate în afara controlului direct al beneficiarului, trebuie îndeplinite pentru implementarea activităților planificate?</i>	

APLICAȚII PRACTICE 17 – Matricea logică a proiectului

Pornind de la problema identificată în aplicația de mai sus (*Error! Reference source not found.*), realizați matricea logică pentru un proiect destinat soluționării problemei identificate, urmând pașii de mai sus: obiectiv general, obiective specifice, rezultate, activități.

Notă: cursanții vor păstra aplicațiile realizate, rezultatele urmând a fi utilizate pe întreg parcursul modulului, în aplicațiile viitoare, precum și în cadrul evaluărilor.

Trebuie avută mare atenție atunci când se definesc obiectivele pentru a nu se confunda cu activitățile. Acestea din urmă descriu cum se îndeplinesc obiectivele. **Obiectivele reprezintă "un sfârșit", în timp ce metodele reprezintă "un drum"**.

Scopul și obiectivele unui proiect sunt diferite de scopul și obiectivele organizației, deși în mod normal exista o legătură între ele.

Dezvoltarea ideii care stă la baza proiectului într-o propunere detaliată trebuie să ia în considerare toate aspectele acestuia: tehnic, economic, financiar, social și instituțional. Rezultatul este găsirea celei mai bune metode în realizarea obiectivelor proiectului prin compararea alternativelor pe bază cost-beneficiu. Un element critic în pregătire este identificarea și compararea tehnică și instituțională a alternativelor de realizare a obiectivelor proiectului. De aceea, în funcție de complexitatea obiectivelor identificate și a viitorului proiect, pregătirea poate presupune studii de fezabilitate care să compare respectivele costuri și beneficii, avantaje și dezavantaje pentru a alege cea mai bună soluție în conceperea proiectului. Structura componentelor proiectelor și modul în care vor fi achiziționate contractele pentru bunuri, servicii sau lucrări trebuie luate în considerare încă din faza de proiectare, atât sub aspect financiar dar și din punct de vedere al timpului necesar pentru atribuire și livrare/prestare/executare, după caz.

Întrebări esențiale la care trebuie găsit răspuns:

Figura 10 – Întrebări de bază în elaborarea proiectului



Tipurile de proiecte educaționale pot include:

- a. Proiecte pentru dezvoltarea bazei materiale – centrate pe achiziționarea de materiale educaționale, echipamente, mijloace de învățământ, materiale informative, tehnică de calcul, aplicații software și alte categorii de resurse care pot asigura deopotrivă formarea unei baze de date, suport pentru activitatea didactică, pentru activitățile extrașcolare și chiar pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice
- b. Proiecte de intervenție în plan educațional – elaborate în vederea identificării unor aspecte problematice specifice comunității educaționale și rezolvarea acestora prin elaborarea unor proiecte de intervenție promptă în plan educațional (spre exemplu: proiecte de conștientizare și rezolvare a unor fenomene sociale; proiecte de asistență psihopedagogică specializată);
- c. Proiecte de dezvoltare a resurselor umane – centrate pe informarea și formarea cadrelor didactice în diferite domenii de interes pentru desfășurarea activității la nivel de școală, conform necesităților identificate;
- d. Proiecte pentru schimbul de bune practici la nivel instituțional, prin proiecte dezvoltate la nivel național sau internațional;

- e. Proiecte de dezvoltare a relațiilor comunitare – axate pe identificarea la nivelul comunității, a unor categorii speciale de resurse educaționale (limbă, tradiții, obiceiuri, arhitectură locală, port popular, etc) și integrarea acestora în procesul educațional.

APLICAȚII PRACTICE 18 – Succesul proiectului			
Reflecțați asupra afirmațiilor de mai jos și stabiliți care dintre ele reprezintă caracteristicile unui proiect de succes, respectiv care pot conduce la eșuarea proiectului:			
Afirmație	Este premisă pentru succesul proiectului	Nu este premisă pentru succesul proiectului	Nu este obligatoriu să afecteze succesul proiectului
Cererea de finanțare este clar și logic elaborată și ușor de studiat			
Ideea proiectului nu este neapărat extrem de inovatoare			
Încadrare bună în obiectivele și prioritățile programului de finanțare			
Nu se încadrează în Planul de dezvoltare instituțională			
Proiectul poate continua în condiții normale după terminarea finanțării nerambursabile			
Indicatori clar definiți, măsurabili			
Bugetul este clar și suficient de detaliat încă de la depunerea cererii de finanțare, acum 2 ani			
Cheltuielile prevăzute sunt necesare pentru funcționarea proiectului și acoperă și perioada de sustenabilitate			
Persoanele care vor lucra în cadrul proiectului au experiența necesară			

Persoanele care vor lucra în cadrul proiectului sunt persoane de încredere din comunitate			
Indicatori clar definiți, măsurabili, exprimați în procente			
Indicatori prevăzuți pentru fiecare activitate si subactivitate			
Cheltuielile sunt absolut necesare pentru funcționarea proiectului			
Există o comunicare foarte bună între beneficiar și finanțator, începând din faza de raportare a cheltuielilor			

2.4.1. Stabilirea sferei de cuprindere a proiectului

Potrivit Ghidului de Cunoștințe de Project Management (PMBOK) al organizației Project Management Institute (PMI) aria de cuprindere a proiectului se referă la toate activitățile pe care proiectul le va include, respectiv executa, definind tot ceea ce este inclus în proiect, pentru atingerea obiectivelor.

Așa cum a fost definit mai sus, sfera de cuprindere proiectului se referă la toată munca necesar a fi depusă pentru obținerea rezultatelor propuse, cu caracteristicile și funcțiile stabilite; ce intră și ce nu intră în cadrul proiectului.

Definirea ariei de cuprindere a proiectului implică subdivizarea principalelor livrabile de proiect în componente mici, mai ușor de gestionat, pentru:

- a. Îmbunătățirea acurateței costurilor, a estimării duratei și a resurselor.
- b. Definirea unui nivel de bază pentru măsurarea și controlul performanței.
- c. Facilitarea atribuirii de responsabilități clare.

Activitățile ce vor fi definite pentru a fi incluse în proiect trebuie să ducă la rezolvarea problemei identificate în urma derulării proiectului.

În vederea definirii corecte a sferei de cuprindere a proiectului se va raspunde cu precizie la următoarele întrebări:

- a. Care sunt zonele cheie pe care dorim să le schimbăm prin acest proiect?
- b. Care este segmentul de populație care va fi implicat în schimbare? (atenție, aici trebuie să avem în vedere nu numai grupul-țintă - care, de altfel, va fi stabilit cu precizie - ci și categoriile de populație cu care acesta interacționează major!); spre exemplu, nu este suficient să indicați “elevi”, fiind necesar ca acest grup să fie definit, în funcție de elemente ce pot privi: ciclul școlar, vârsta elevilor, mediul de proveniență, apartenența la anumite grupuri vulnerabile, anumite performanțe școlare, etc.
- c. Care este direcția schimbării pe care o dorim? (creștere sau îmbunătățire, descreștere sau reducere; spre exemplu: creșterea ratei de tranziție la liceu, îmbunătățirea performanțelor la olimpiadele școlare, reducerea ratei de abandon școlar, reducerea ratei de repetare a anului școlar, etc)
- d. Care este gradul sau proporția schimbării? Anumite ținte trebuie stabilite, în funcție de rezultatele analizei realizate; spre exemplu, creșterea cu 15% a ratei de tranziție la liceu, comparat cu un an de referință utilizat ca punct de reper.
- e. Care este termenul (sau intervalul de timp) prevăzut pentru atingerea gradului de schimbare? Schimbările nu se produc peste noapte, cu atât mai mult cele la nivelul sistemului de educație. Pentru a putea vedea cu adevărat impactul unui proiect în domeniul educațional este necesar să treacă o anumită perioadă de timp, în care rezultatele proiectului să fie pe cât posibil utilizate, multiplicare, prin măsurile de sustenabilitate propuse, astfel încât să se poată produce cu adevărat schimbările urmărite.

APLICAȚIE PRACTICĂ 19 – Sfera de cuprindere a proiectului

Pornind de la schița de proiect deja realizată pe parcursul aplicațiilor anterioare, stabiliți aria de cuprindere a proiectului, respectiv ce va include și ce nu va include, răspunzând la următoarele întrebări:

- a. ce anume aveți de făcut pentru atingerea obiectivelor (răspunsul la aceasta întrebare îl constituie acțiunile ce trebuie întreprinse)?
- b. ce activități trebuie îndeplinite în cadrul fiecărei acțiuni (răspunsul va ajuta să evaluați resursele de care aveți nevoie și planificarea în timp)?
- c. cum se vor selecta participanții (răspunsul va ajuta să vă dați seama dacă veți avea oamenii necesari pentru ducerea activităților la bun sfârșit).

2.4.2. Identificarea și stabilirea constrângerilor legate de Timp

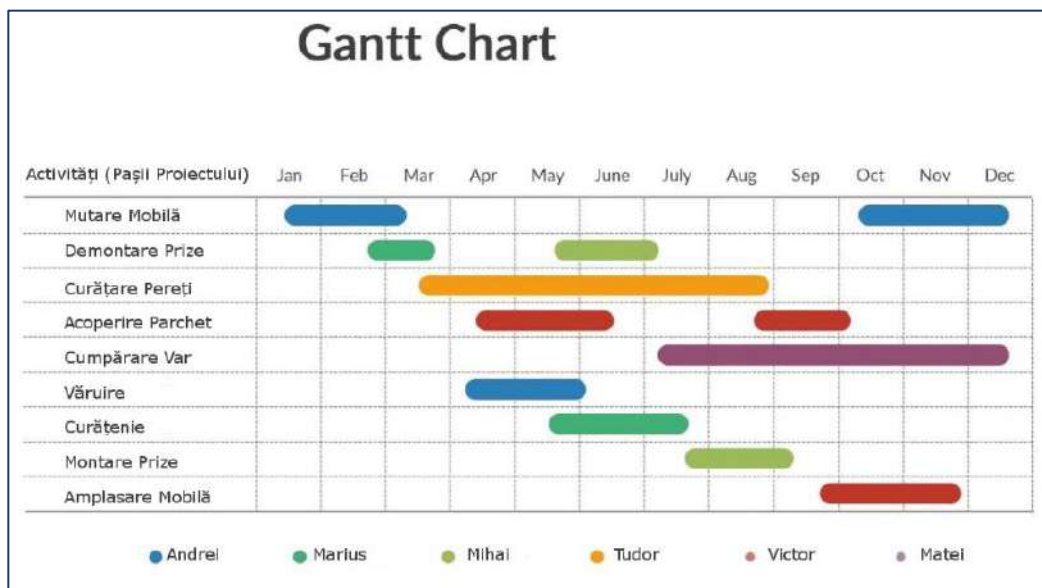
Planificarea constrângerilor legate de Timp include previzionarea modalității de gestionare a proceselor necesare pentru a asigura încheierea la timp a proiectului și, în faza de elaborare a proiectului, include următoarele etape:

- i. *Definirea activităților* - identificarea și documentarea activităților specifice care trebuie executate pentru a produce livrabilele și sub-livrabilele identificate; este implicit nevoie să definim activitățile astfel încât obiectivele proiectului să fie atinse. Definirea activităților se face potrivit cu declararea ariei de cuprindere a proiectului prin descompunere, supoziții cât și prin constrângerile proiectului.
- ii. *Secvențierea activităților* - implică identificarea și documentarea relațiilor de interacțiune logică. Activitățile trebuie secvențiate cu acuratețe pentru a sprijini dezvoltarea unui *grafic de activități* realist și realizabil. Pentru proiecte complexe, secvențierea poate fi executată prin metodologia *drumului critic*, prin definirea de momente critice (jaloane) și interdependențe între activitățile listate.
- iii. *Estimarea duratei activităților* este procesul de preluare de informații asupra ariei de Cuprindere și a resurselor proiectului și apoi stabilirea de durate ca intrări pentru programul de activitate. Estimările vor fi elaborate progresiv, iar procesul consideră calitatea și disponibilitatea datelor de intrare. Astfel, se presupune că estimarea poate deveni progresiv mai exactă și de o calitate cunoscută. Estimarea se face utilizând metodologia drumului critic.
- iv. *Dezvoltarea graficului de activități* - înseamnă determinarea datelor de început și de sfârșit pentru activitățile de proiect, așa cum au fost acestea împărțite și estimate mai sus.

Dezvoltarea graficului de activități va fi iterativă (împreună cu procesele care furnizează intrări, mai ales estimarea duratei și estimarea costurilor) înainte de a determina programul proiectului.

În general, în elaborarea proiectelor, activitățile sunt organizate utilizându-se instrumente variate, precum graficul Gantt. Instrument de management de proiect, folosit încă din anii 1910, actual și acum la mai bine de 100 de ani de când H.L. Gantt l-a inventat, graficul (cunoscut și sub denumirea de *Bar Chart*) este, în esență, un calendar al activităților ce urmează să fie implementate într-un proiect, în care activitățile sunt diferențiate prin linii/bare distinct colorate, continue, activitate cu activitate. Marele avantaj al acestei diagrame este că oferă o imagine de ansamblu asupra suprapunerii activităților (aglomerării din proiect) și permite ilustrarea momentelor cheie.

Figura 11 – Model Grafic Gantt



În funcție de complexitatea proiectelor, pot fi adăugați responsabilii de activități, durata, alte resurse, etc., existând o serie de aplicații software (spre exemplu, MS Project) care realizează întreaga programare a procesului; un grafic Gantt simplu poate fi realizat ușor utilizând, spre exemplu, programul Excel, urmând cel puțin pașii de mai jos:

- Definirea axei verticale reprezentând activitățile ce alcătuiesc proiectul elaborat; activitățile sunt apoi defalcate în sub-activități, până la nivelul dorit/necesar;

- b. Definirea axei orizontale ce reprezintă durata totală a proiectului, împartită apoi în diviziuni de timp (zile, săptămâni, luni, după caz, până la nivelul dorit/necesar).
- c. După caz și necesități mai pot fi adăugate alte elemente precum:
 - i. **Repere** (engl. „milestones”): puncte de verificare importante sau obiective intermediare pentru un proiect;
 - ii. **Resurse**: o coloana adițională în care se menționează responsabilul pentru o anumită sarcină, precum și resursele alocate acelei sarcini;
 - iii. **Status**: progresul proiectului se completează proporțional cu cantitatea de muncă depusă și cu rezultatele obținute în raport cu trecerea timpului alocat activității/sub-activității respective;
 - iv. **Dependințe**: se menționează de care activități depinde o anumită activitate din cadrul proiectului. Astfel, se poate programa realizarea acelor sarcini de a căror finalizare depinde realizarea altora. Spre exemplu, demararea programului de formare depinde de acreditarea acestuia.

APLICAȚIE PRACTICĂ 20 – Activitățile proiectului

Realizați graficul de activități (Gantt) al unui proiect, (pornind de la schița de proiect deja realizată pe parcursul aplicațiilor anterioare); puteți utiliza următoarele întrebări de ajutor:

- a. Care sunt activitățile principale?
- b. Cum se poate împărți activitățile principale în sub-activități? Atenție, nu fragmentați mai mult decât este necesar, căci acest lucru va îngreuna, în final, implementarea!
- c. Care sunt datele de începere și terminare a activităților și sub-activităților? (răspunsul la aceasta întrebare va ajuta să determinați secvențele în timp).

2.4.3. Identificarea și stabilirea constrângerilor legate de Cost

Identificarea și stabilirea constrângerilor legate de Cost implică parcurgerea următoarelor etape:

- i. **Planificarea resurselor** - implică să determinăm resursele fizice necesare pentru proiect (oameni, echipamente, materiale), ce cantități din fiecare ar trebui folosite și când ar fi

nevoie de ele pentru a executa activitățile de proiect. Aceasta planificare este realizată în strânsă legătură cu estimarea costurilor.

- ii. *Estimarea costurilor* - implică dezvoltarea unei aproximări (estimări) a costului resurselor necesare (determinate mai sus) pentru a derula și finaliza cu succes activitățile propuse prin proiect. În aproximarea costurilor, cel care estimează ia în considerare cauzele variației estimării finale, în scopul de a gestiona mai bine proiectul.
- iii. *Bugetarea costurilor* - implică alocarea estimărilor generale de cost pentru activități individuale sau pentru pachete de activități, spre a stabili o referință de cost pentru măsurarea performanței proiectului. Realitatea poate dicta ca estimările să fie făcute după primirea aprobării de buget, dar este recomandat ca estimările să fie realizate înainte de solicitarea bugetară, prin cercetarea pieței, obținerea de oferte, analiza prețurilor istorice, etc și cu luarea în considerare, acolo unde este cazul, a aplicării unor factori de indexare a prețurilor (spre exemplu: în situația în care se estimează costurile pentru o achiziție ce urmează a fi efectuată peste o perioadă de 2 ani, sau pentru un contract a cărui derulare este estimată se depășească 2 ani, etc).

2.4.4. Stabilirea Echipei de proiect

Stabilirea Echipei de proiect și a mijloacelor pentru gestionarea acesteia implică parcurgerea următoarelor etape pentru a folosi cât mai eficient persoanele implicate în proiect:

- i. *Planificare Organizațională* — identificarea, documentarea și atribuirea rolurilor și responsabilităților în proiect și raportarea relațiilor (spre exemplu, în această fază se identifică tipurile de roluri/de experți necesare în proiect, experiența și pregătirea specifică fiecărui rol, în special în situațiile în care anumite specializări sunt necesare. Sunt pregătite totodată documente specifice, precum Fișa Postului). Sunt utilizate instrumente specifice, precum matricea RACI (a se vedea mai jos).
- ii. *Angajarea de Personal* — obținerea, cel puțin la nivel de angajament, a resurselor umane necesare pentru proiect. Angajarea efectivă în cadrul organizației se realizează, de multe ori, după demararea efectivă a proiectului (în special pentru experții externi); pentru proiectele complexe de valoare foarte mare, Beneficiarii angajează însă echipa de proiect

încă din fazele de proiectare, planificare, pentru a o implica în aceste faze, pentru a responsabiliza dar și pentru a crea astfel un spirit de apartenență și coeziune în cadrul echipei.

APLICAȚII PRACTICE 21 – Echipa de proiect

Stabiliți o echipă de proiect din școala voastră răspunzând la următoarele întrebări:

- a. Ce dorește/ așteaptă fiecare persoană de la proiect?
- b. Cum se poate obține cel mai mult de la ea?
- c. Ce se poate aștepta de la fiecare individ într-o anumită situație/ postură?
- d. Cum pot fi combinați indivizii cel mai bine în grupuri/ echipe? Care sunt comportamentele/ performanțele lor în aceste grupuri?

Matricea RACI – sau **schema sarcinilor și responsabilităților** - este un instrument ușor de utilizat folosit pentru identificarea rolurilor și responsabilitatilor unui proces într-o echipă; acesta constă în elaborarea unui tabel sau a unei matrici care indică rolurile și responsabilitățile participanților la un proiect.

Denumirea „**RACI**” înseamnă:

- ✓ **“R” – Responsabil** (engl. „*Responsible*”) - cine sunt membrii operaționali ai proiectului și care sunt sarcinile ce le revin; realizează acțiunea. Entitatea căreia îi revine execuția proiectului. În rolul "R" pot fi mai multe persoane, dar trebuie să existe minimum o persoană pentru fiecare acțiune. Fără această entitate nu ar fi posibilă realizarea uneia sau mai multor sarcini.
- ✓ **„A” – Autoritate** (engl. “*Accountable*”) - cine este unicul decident și totodată autoritatea care dă socoteală de evoluția proiectului. Întotdeauna trebuie să fie un singur "A" pentru fiecare acțiune. "A" este responsabil de organizarea muncii celor responsabili și răspunde chiar și pentru eșecurile acestora. În general, există un raport ierarhic între "A" și "R" ("A" este conducatorul lui "R").

- ✓ **„C” – Consultat** (engl. *“Consulted”*) - la ce persoane se poate apela pentru consiliere; sunt participantii la proiect care pot fi consultați în domeniile lor de expertiză. Ei dau un simplu aviz privind acțiunea respectivă. Evident, este posibilă și situația în care să nu existe nicio persoană "C". Persoanele "C" nu au autoritate decizională. "A" este cel care hotărăște dacă va fi luat sau nu în seamă avizul dat de "C".
- ✓ **„I” – Informat** (engl. *“Informed”*) - ce persoane trebuie să fie informate în legătură cu evoluția proiectului; sunt persoane care nu intervin în proiect, dar care trebuie să fie ținute la curent în legătură cu evoluția acestuia.

Reguli de elaborare a matricii RACI

Într-o primă etapă, sunt definite toate sarcinile, acțiunile sau activitățile procesului sau proiectului care vor fi listate vertical în grila. Apoi, pe orizontală, sunt listate toate persoanele care intervin în proiect (poate fi vorba și despre un anumit departament, dar cel mai util este să fie identificată/e persoana/ele cheie).

Prin acest proces se pot evidenția activitățile de realizat, rolurile și se pot completa eventualele goluri sau soluționa eventualele suprapuneri.

Tabel 5 – Schema unei matrici RACI

Sarcina Persoana	Persoana/ Persoane cheie	Persoana/ Persoane cheie	Persoana/ Persoane cheie	Persoana/ Persoane cheie	Persoana/ Persoane cheie
Sarcina A	A	R	R	I	C
Sarcina B	R	R	A/R	I	C
Sarcina C	A	C	I	I	R
Etc ...	...	...	...	...	...

APLICAȚII PRACTICE 22 – Matricea RACI

Realizați o matrice RACI pentru elaborarea și livrarea unui curs opțional (CDȘ) în școala voastră.

2.4.5. Elaborarea planului de Achizitii

Managementul Achizițiilor de Proiect include procesele necesare pentru achiziția de bunuri, servicii și lucrări din afara organizației executante, pentru a atinge obiectivul proiectului.

Procesul de achiziții publice reprezintă ansamblul activităților ce se întreprind pentru:

- ✓ atribuirea,
- ✓ încheierea,
- ✓ îndeplinirea

unui contract de achiziție publică și prin care se dobândesc, definitiv sau temporar, produse, lucrări sau servicii.

Legislația relevantă națională aplicabilă include:

- a. Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice, publicată în M.O. nr. 390/23.05.2016
- b. Norme de aplicare: Hotărârea Guvernului nr. 395/2016, publicată în M.O. nr. 423/06.06.2016
- c. Legea nr.101/2016 privind remediile și căile de atac în materie de atribuire a contractelor de achiziție publică, publicată în Monitorul Oficial al României, nr. 393/2016.

Legislația este aplicabilă autorităților contractante, așa cum sunt acestea definite în art. 4 al Legii 98/2016, modificată și actualizată, respectiv au calitatea de autoritate contractantă:

- a. autoritățile și instituțiile publice centrale sau locale, precum și structurile din componența acestora care au delegată calitatea de ordonator de credite și care au stabilite competențe în domeniul achizițiilor publice;
- b. organisme de drept public;
- c. asocierile formate de una sau mai multe autorități contractante dintre cele prevăzute la lit. a) sau b).

Contractul de achiziție publică este un act juridic cu titlu oneros, încheiat în formă scrisă, între autoritatea contractantă și contractant. După natura acțiunii putem deosebi mai multe tipuri de contracte, astfel:

- a. **Contract de furnizare** - al cărui obiect este dobândirea definitivă sau temporară a uneia sau mai multor produse, pe baza cumpărării, cumpărării în rate, închirierii, leasing-ului, etc.
- b. **Contract de servicii** - al cărui obiect este prestarea uneia sau mai multor activități, al căror rezultat este nematerial, inclusiv cele de întreținere, reparație, instalare, etc;
- c. **Contract de lucrări**, al cărui obiect este doar execuția sau atât proiectarea cât și execuția uneia sau mai multor lucrări de construcții.

Pentru realizarea procesului de achiziție publică și semnarea contractelor, o serie de aspecte prevăzute de lege trebuie analizate și aplicate corespunzător, unele dintre ele încă din faza de elaborare a proiectului:

- a. **Principiile** care stau la baza atribuirii contractelor de achiziție publică:
 - i. nediscriminarea;
 - ii. tratamentul egal;
 - iii. recunoașterea reciprocă;
 - iv. transparența;
 - v. proporționalitatea;
 - vi. asumarea răspunderii.
- b. **Strategia anuală de achiziții publice – SAAP** - prin intermediul căreia se documentează deciziile din etapa de planificare/pregătire a achiziției; strategia anuală de achiziție publică se realizează în ultimul trimestru al anului anterior anului căruia îi corespund procesele de achiziție publică cuprinse în aceasta, și se aprobă de către conducătorul autorității contractante;
- c. **Programul anual al achizițiilor publice – PAAP** - se elaborează, în forma inițială, în trimestrul IV al anului anterior, pe baza referatelor de necesitate transmise de compartimentele autorităților contractante, și cuprinde totalitatea contractelor de achiziție publică/acordurilor-cadru pe care autoritatea contractantă intenționează să le atribue în decursul anului următor; Programul anual al achizițiilor publice trebuie să cuprindă cel puțin informații referitoare la:
 - i. obiectul contractului de achiziție publică/acordului-cadru;

- ii. codul vocabularului comun al achizițiilor publice (CPV);
 - iii. valoarea estimată a contractului/acordului-cadru ce urmează a fi atribuit ca rezultat al derulării unui proces de achiziție, exprimată în lei, fără TVA;
 - iv. sursa de finanțare;
 - v. procedura stabilită pentru derularea procesului de achiziție;
 - vi. data estimată pentru inițierea procedurii;
 - vii. data estimată pentru atribuirea contractului;
 - viii. modalitatea de derulare a procedurii de atribuire, respectiv online sau offline.
 - ix. codul unic de identificare a fiecărui obiect de contract pentru care se derulează o procedură de atribuire inclusă în programul anual al achizițiilor publice.
- d. **Estimarea valorii achiziției publice și alegerea modalității de atribuire.** Estimarea valorii unei achiziții publice se realizează având în vedere obiectul acesteia; obiectul achiziției publice se *pune în corespondență* cu codul/codurile CPV care îl descriu cât mai exact, relevantă în acest context fiind *activitatea ce caracterizează scopul principal al contractului*. Codurile CPV nu au legătură directă cu estimarea valorii unei achiziții, acestea fiind utilizate pentru o descriere cât mai exactă a obiectului Contractului. Avantajul principal al utilizării codurilor CPV rezidă în depășirea barierelor lingvistice, astfel încât informațiile privind obiectul Contractului ce urmează a fi atribuit să fie accesibile și precise pentru toți operatorii economici din spațiul Uniunii Europene.
- e. **Procedura de atribuire.** Autoritatea contractantă alege procedura de atribuire în funcție de următoarele aspecte:
- i. valoarea estimată a achiziției;
 - ii. complexitatea contractului/acordului-cadru ce urmează a fi atribuit;
 - iii. îndeplinirea condițiilor specifice de aplicare a anumitor modalități/proceduri de atribuire.
- f. **Strategia de contractare**
- g. **Documentația de atribuire (DA)** - conține orice cerință, criteriu, regulă și alte informații necesare pentru a asigura ofertantului/candidatului o informare completă, corectă și

explicită cu privire la modul de aplicare a procedurii de atribuire. DA este alcătuită din următoarele:

- (1) fișa de date a achiziției;
 - (2) Documentul unic de achiziție european - DUAЕ și instrucțiunile către ofertanți/candidați. DUAЕ este o declarație pe propria răspundere actualizată, ca dovadă preliminară în locul certificatelor eliberate de către autoritățile publice sau de către terți care confirmă că operatorul economic în cauză îndeplinește o serie de condiții solicitate de Autoritatea Contractantă.
 - (3) caietul de sarcini sau documentul descriptiv, acesta din urmă fiind aplicabil în cazul procedurilor de dialog competitiv, de negociere sau de parteneriat pentru inovare;
 - (4) proiectul de contract conținând clauzele contractuale obligatorii;
 - (5) formulare și modele de documente.
- h. **Conflictul de interese** - orice situație în care membrii personalului autorității contractante sau ai unui furnizor de servicii de achiziție care acționează în numele autorității contractante, care sunt implicați în desfășurarea procedurii de atribuire sau care pot influența rezultatul acesteia au, în mod direct sau indirect, un interes financiar, economic sau un alt interes personal, care ar putea fi perceput ca element care compromite imparțialitatea ori independența lor în contextul procedurii de atribuire;

Pentru atingerea scopului declarat al Legii nr. 98/ 2016, respectiv realizarea de achiziții în condiții de eficiență economică și socială, la nivel de autoritate contractantă, procesul de achiziții publice este organizat în patru etape⁹:

Etapă	Descriere
I. Planificare/ pregătire, inclusiv consultarea pieței	Se inițiază prin identificarea necesităților și elaborarea referatelor de necesitate și se încheie cu aprobarea de către conducătorul autorității contractante/ unității de achiziții centralizate a documentației de atribuire, inclusiv a documentelor-suport, precum și a strategiei de contractare pentru procedura respectivă.

⁹ Ghidul Achizițiilor Publice, <https://achizitiipublice.gov.ro/>

Etapa	Descriere
II. Organizarea procedurii și atribuirea contractului/ acordului-cadru	Autoritatea contractantă poate utiliza în această etapă, în relația cu piața, <u>următoarele proceduri</u>: a) Licitația deschisă; b) Licitația restrânsă; c) Negocierea competitivă; d) Dialogul competitiv; e) Parteneriatul pentru inovare; f) Negocierea fără publicare prealabilă; g) Concursul de soluții; h) Procedura de atribuire aplicabilă în cazul serviciilor sociale și al altor servicii specifice; i) Procedura simplificată; j) Achiziția directă. Etapă de organizare a procedurii și atribuire a contractului/ acordului-cadru începe prin transmiterea documentației de atribuire în SEAP și se finalizează odată cu intrarea în vigoare a contractului de achiziție publică/ acordului-cadru.
III. Executarea și monitorizarea implementării contractului/ acordului-cadru - postatribuire contract/ acord-cadru	Etapă post-atribuire contract a fiecărui proces de achiziție începe la momentul intrării în vigoare a contractului/acordului-cadru și se finalizează prin realizarea unei analize la nivel de Autoritate Contractantă a performanței contractorului, în care se prezintă, dacă este cazul, concluziile rezultate din procesul de achiziție derulat, inclusiv prin analiza obținerii beneficiilor pentru Autoritățile Contractante, așa cum sunt acestea identificate în etapa de planificare/pregătire a procedurii în cadrul strategiei de contractare.
IV. Analiza și evaluarea performanței în implementarea unui proces de achiziție și documentarea lecțiilor învățate	Constatarea deviațiilor/ abaterilor pozitive sau negative de la obiectivele stabilite pentru un proces de achiziție, rezultatele preconizate și cele obținute, indicatorii de performanță și costurile asociate, identificarea măsurilor de îmbunătățire

APLICAȚII PRACTICE 23 – Praguri aplicabile procedurilor

Lucrați în echipe de 4-5 persoane și:

- a. Accesați Ghidul Achizițiilor Publice, disponibil la <https://achizitiipublice.gov.ro/>
- b. Accesați secțiunea privind Planificarea și identificați pasul: *Stabilirea modalităților de atribuire*.
- c. Identificați articolele aplicabile și căutați în legea 98/2016 actualizată care sunt pragurile pentru fiecare tip de procedură (vezi etapa II de mai sus), pentru fiecare tip de achiziție (bunuri, servicii, lucrări).

2.4.6. Stabilirea instrumentelor și a metodologiei de Monitorizare

Monitorizarea este o “supraveghere” a implementării subproiectului, pe parcursul careia sunt urmărite cu o relativă constanță anumite aspecte, precum:

- a. modul în care se aplică prevederile proiectului;
- b. felul în care sunt folosite resursele;
- c. consecințele activităților din proiect;
- d. problemele care pot să apară etc.

Grila de monitorizare poate să includă indicatori legați de:

- a. desfășurarea activităților prevăzute în proiect;
- b. modul în care sunt îndeplinite responsabilitățile;
- c. modul în care acționează participanții la activități;
- d. comunicarea între participanții la proiect;
- e. modul în care sunt folosite resursele prevăzute în proiect;
- f. consecințele activităților prevăzute în proiect;
- g. probleme care apar în implementarea proiectului;
- h. soluții care se aplică pentru rezolvarea problemelor apărute.

Echipa de proiect stabilește instrumentele cu care se va realiza monitorizarea, precum și metodologia de monitorizare propriu-zisă. Pentru monitorizare se va avea în vedere de la bun început stabilirea surselor de date, la nivel de școală acestea putând fi reprezentate de situațiile școlare ale elevilor din grupul țintă, cataloage (pentru identificarea și furnizarea de date privind notele, numărul de absențe, etc) dar și de surse specifice proiectului, precum foi de prezență pentru activitățile derulate în proiect, formulare de înregistrare a datelor de grup țintă, etc.

2.4.7. Stabilirea instrumentelor și a metodologiei de asigurare a Calității

Asigurarea Calității proiectului include etapele necesare spre a asigura că proiectul va satisface nevoile pentru care a fost demarat. Aceasta include toate activitățile funcției de management general care determină politicile de calitate, obiectivele și responsabilitățile și le implementează prin mijloace cum ar fi planul de calitate, asigurarea calității, controlul calității și îmbunătățirea calității în cadrul sistemului de calitate.

- i. *Planificarea calității* implică identificarea acelor standarde de calitate care sunt rstudentante pentru proiect și să determinăm cum să le satisfacem. Este unul dintre procesele cheie pe parcursul planificării proiectului și va fi executat în mod regulat și în paralel cu alte procese de planificare din proiect.
- ii. *Asigurarea calității* reprezintă toate activitățile planificate și sistematice implementate în cadrul sistemului de calitate spre a oferi încrederea că proiectul va satisface standarde de calitate rstudentante. Aceste activități vor fi executate pe parcursul proiectului de către contractori interni cu rol de specialiști în calitate.
- iii. *Controlul calității* implică monitorizarea rezultatelor specifice de proiect spre a determina dacă ele sunt conforme cu standardele de calitate rstudentante și identificarea căilor pentru a elimina cauzele rezultatelor nesatisfăcătoare. Controlul calității se va efectua pe tot parcursul proiectului. Rezultatele proiectului includ atât rezultate de tip produs, cum ar fi livrabile, cât și rezultate privind managementul de proiect, cum ar fi performanța relativ la încadrarea în cost și la respectarea planificării. Printre alte subiecte, va fi util ca echipa să cunoască diferența dintre:

- ✓ Prevenire (îndepărtarea erorilor din proces) și Inspecție (îndepărtarea erorilor din calea clientului).
- ✓ Verificarea atributelor (rezultatul este fie conform, fie nu este) și Eșantionarea mărimilor variabile (rezultatul este notat pe o scală continuă care măsoară gradul de conformitate).
- ✓ Cauze speciale (evenimente neobișnuite) și Cauze întâmplătoare (variații normale de proces).
- ✓ Toleranțe (rezultatul este acceptabil dacă se încadrează în domeniul specificat de toleranță) și limite de control (se controlează dacă rezultatul procesului se încadrează în limitele de control).

Indicatori

Cu ajutorul indicatorilor de proiect se măsoară gradul de atingere/nivelul de realizare a obiectivelor proiectului.

Elemente definitorii pentru indicatori sunt:

- a. elementul cantitativ (cât?) (procent, numeric)
- b. elementul calitativ (cum?) (creștere, diminuare, îmbunătățire ...)
- c. elementul de timp (când?) (până ...)
- d. raportarea indicatorilor la faza inițială de începere a proiectului (analiza de nevoi).

Spre exemplu:

- *80% din școli la nivel național dotate cu echipamente TIC până în 2021*
- *creșterea cu 80% a rezultatelor școlare la nivel național pînă în 2023*
- *100% din cadrele didactice perfecționate până în 2021*

2.4.8. Stabilirea mijloacelor de Comunicare

Stabilirea mijloacelor asigurarea Comunicării în cadrul proiectului implică parcurgerea următoarelor etape necesare pentru a asigura generarea corespunzătoare și oportună, colectarea, diseminarea, stocarea și dispozițiile finale privind informațiile de proiect:

- i. **Planificarea comunicării** - implică determinarea nevoilor de comunicare și informații ale stakeholderilor: Cine are nevoie, de ce informații, când vor avea nevoie, cum le vor fi livrate și de către cine. În timp ce toate proiectele împărtășesc nevoia de a comunica informații de proiect, nevoile informaționale și metodele de distribuire variază într-o gamă largă. Identificarea nevoilor informaționale ale stakeholderilor și determinarea unor mijloace potrivite de a răspunde acelor nevoi este un factor important pentru succesul proiectului.
- ii. **Distribuirea informației** - implică ca informația necesară să fie făcută disponibilă stakeholderilor proiectului în manieră convenabilă. Ea include implementarea planului de management al Comunicării, cât și răspunsul la cererile neașteptate de informații.
- iii. **Raportarea performanței** - implică adunarea și diseminarea informațiilor privind performanța spre a oferi stakeholderilor informații despre modul cum sunt folosite resursele pentru a atinge obiectivele proiectului. Date câștigate privind analiza valorică sunt adesea incluse ca parte a raportării performanței. Acest proces include:
 - a. Raportarea de Status — descriind faza în care se află în mod curent proiectul,
 - b. Raportarea Progresului — descriind ce a realizat echipa de proiect,
 - c. Prognozare — previzionând statusul și progresul viitor al proiectului.

Raportarea performanței ar trebui să ofere în general informații asupra ariei de cuprindere (a proiectului), planificare, costuri și calitate.

Informațiile folosite în analiza valorii dobândite sunt adesea incluse ca parte a Raportării de performanță. Analiza de valoare dobândită compară valoarea cumulativă a costurilor bugetate pentru volumul de muncă executat (valoarea dobândită) la volumul de buget alocat inițial, atât cu costurile bugetate ale activității programate (planificate) cât și la costul real al activității executate (efectiv). Variația de programare și Cost va permite o identificare timpurie a problemelor posibile cât și predicția tendințelor viitoare ale proiectului.

2.4.9. Stabilirea instrumentelor și a mijloacelor pentru gestionarea Riscurilor

Stabilirea instrumentelor și a mijloacelor pentru gestionarea Riscurilor vizează etapele necesare pentru identificarea, analiza riscurilor și stabilirea unor metode de răspuns la riscurile proiectului, pentru a fi aplicate, după caz, pe parcursul acestuia.

Se are în vedere *maximizarea probabilității și consecințelor evenimentelor pozitive și minimizarea probabilității și consecințelor evenimentelor adverse* față de obiectivele proiectului.

Riscul proiectului este un eveniment sau situație incertă care, dacă se produce, are un efect pozitiv sau negativ asupra obiectivului proiectului.

Un risc are o cauză și, dacă se produce, o consecință.

- i. **Planificarea managementului riscurilor** - este procesul prin care se decide cum să se abordeze și să se planifice activitățile de gestionare a riscurilor pentru un proiect. Este important să planificăm procesele de management al riscurilor care urmează să asigure că nivelul, tipul și vizibilitatea managementului riscurilor sunt proporționale atât cu riscul, cât și cu importanța proiectului pentru organizație.
- ii. **Identificarea riscurilor** - implică să determinăm care dintre riscuri ar putea afecta proiectul și să le documentăm caracteristicile. Intre participanții la identificarea riscurilor se includ următorii: echipa de proiect, echipa de management al riscului, experți asupra subiectului în cauză din alte sectoare ale companiei, clienți, utilizatori finali, alți manageri de proiect, stakeholderi și experți din afară. Identificarea riscurilor este un proces iterativ. Prima iterație poate fi efectuată de o parte a echipei de proiect, sau de către echipa de management al riscului. Întreaga echipă de proiect și stakeholderii primari pot face o a doua iterație. Răspunsuri eficiente și simple la risc sunt deja dezvoltate și chiar implementate de îndată ce riscul este identificat.
- iii. **Analiza calitativă a riscului** - este procesul de evaluare a impactului și probabilității de apariție a fiecărui risc identificat. Acest proces prioritizează riscurile potrivit cu efectul lor potențial asupra obiectivelor de proiect. Analiza calitativă a riscului este un mod de a determina importanța adresării de riscuri specifice și de a recomanda răspunsuri la risc. Evoluția critică în timp a acțiunilor legate de riscuri poate amplifica importanța riscului. O

evaluare a calității informațiilor disponibile ajută de asemenea la modificarea evaluării riscului. Analiza calitativă a riscului necesită ca probabilitatea și consecințele riscului să fie evaluate folosind metode și instrumente de analiză calitativă recunoscute.

iv. **Procesul de Analiza cantitativă a riscului** - urmărește să analizeze numeric probabilitatea fiecărui risc și a consecințelor sale asupra obiectivelor de proiect, cât și dimensiunea riscului general al proiectului. În acest proces vor fi folosite tehnici bazate pe simplificarea simulării Monte Carlo și a analizei de decizie pentru:

- Determinarea probabilității de a atinge obiectivele de proiect specifice.
- Cuantificarea expunerii la risc a proiectului, și determinarea dimensiunii costurilor și a rezervei planificate de contingență, de care ar putea fi nevoie.
- Identificarea riscurilor cu cea mai mare atenție prin cuantificarea contribuției lor relative la riscurile proiectului.
- Identificarea de costuri, programe sau ținte realiste și rezonabile privind aria de cuprindere a proiectului.

v. **Planificarea răspunsului la risc** - este procesul de dezvoltare de opțiuni și de determinare a acțiunilor pentru a spori oportunitățile și a reduce amenințările la adresa obiectivelor de proiect. Include identificarea și alocarea de persoane individuale sau părți din echipă pentru a prelua responsabilitatea pentru fiecare răspuns convenit la risc. Acest proces ne asigură că riscurile identificate sunt tratate corespunzător. Eficiența planificării răspunsului va determina în mod direct dacă riscul crește sau descrește pentru proiect.

2.4.10. Identificarea și stabilirea modalității de gestionare a Factorilor de Interes

Un factor de interes (sau „parte interesată” - engl. “*stakeholders*”) poate fi o persoană (un cetățean), o instituție (inclusiv diferitele compartimente ale administrației), un grup specific sau o categorie de persoane (tineri, bătrâni, bărbați sau femei etc.), un cartier sau chiar întreaga comunitate.

Fiecare proiect are factori de interes care sunt afectați sau pot influența proiectul într-un mod pozitiv sau negativ. În timp ce unele părți interesate pot avea o capacitate limitată de a influența proiectul, altele pot avea o influență semnificativă privind proiectul și rezultatele sale

preconizate; cu toate acestea, unii factori de interes pot fi interesați sau nu să sprijine proiectul, indiferent de influența pe care o pot avea. Capacitatea managerului de proiect de a identifica și de a gestiona aspectele legate de factorii de interes într-un mod adecvat poate însemna diferența dintre succes și eșec.

Pentru identificarea factorilor de interes, managerii de proiect ar trebui să răspundă la următoarele întrebări:

- a. cine credeți că va beneficia de acest proiect?
- b. cine ar putea să fie afectat negativ de acest proiect?
- c. cine ar putea întârzia sau împiedica activitățile proiectului?
- d. cine ar putea avea calități, bani sau alte resurse care ar putea să susțină activitățile proiectului?
- e. cine este responsabil de luarea deciziilor în acest proiect?

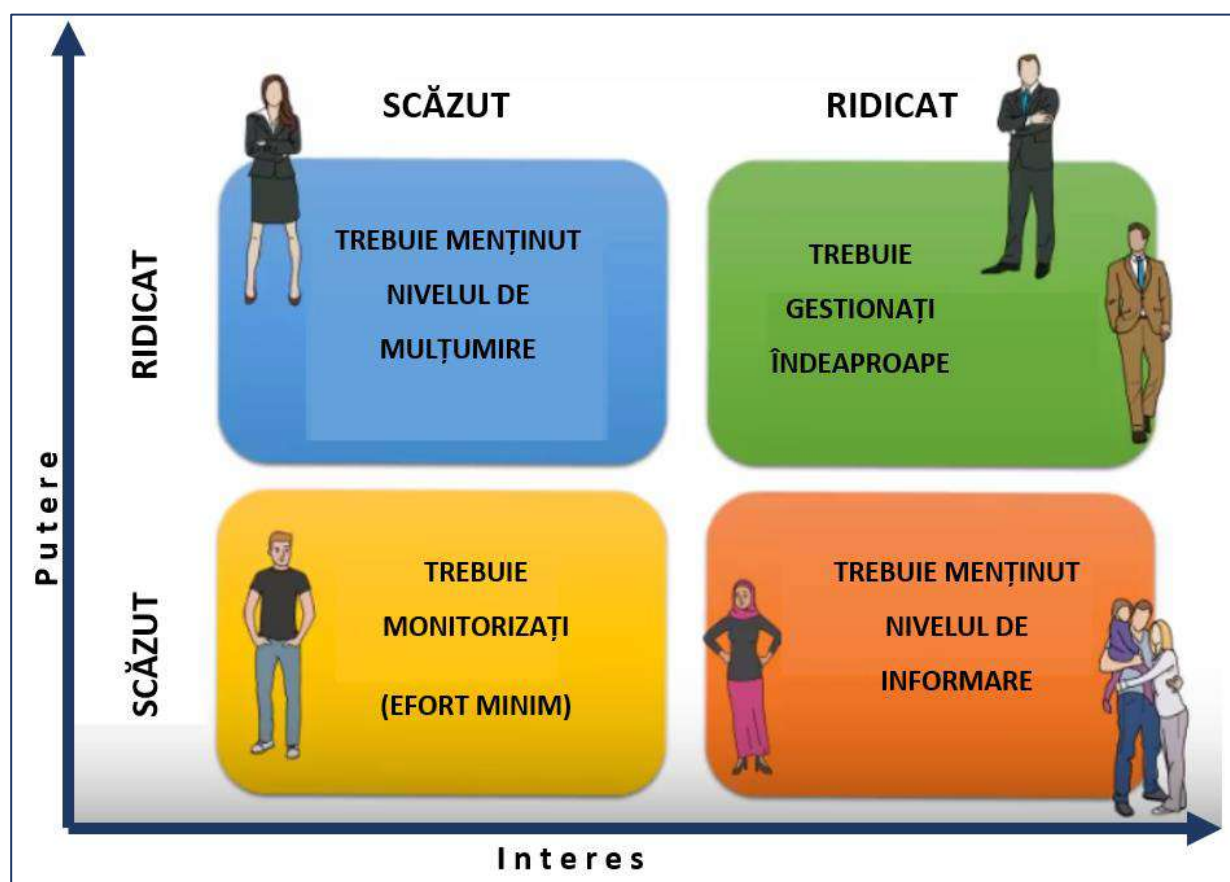
Persoanele pot fi interesate de un proiect dintr-o multitudine de motive și pot avea niveluri de influență diferite.

Managerii de proiect trebuie să știe care sunt persoanele sau grupurile interesate în orice fel de proiect ori de unele din activitățile acestuia și care sunt interesele lor particulare. Astfel, în deplină cunoștință de cauză, managerii vor fi capabili să conlucreze cu persoane interesate într-un mod adecvat.

Pentru analiza factorilor de interes pot fi utilizate mai multe modele, precum:

- a. **Matricea de putere / interes**, ce presupune gruparea factorilor de interes pe baza nivelului de autoritate ("putere") și nivelul sau îngrijorarea ("interesul") acestora cu privire la rezultatele proiectului;
- b. **Matricea de putere / influență**, ce presupune gruparea factorilor de interes pe baza nivelului de autoritate ("putere") și implicarea activă ("influența") acestora în proiect;
- c. **Matricea de influență / impact**, ce presupune gruparea factorilor de interes pe baza implicării lor active ("influență") în proiect și a capacității acestora de a efectua modificări la planificarea sau execuția proiectului ("impact").

Figura 12 – Exemplu de analiză a factorilor de interes - Matricea de putere / interes



(adaptare după Stakeholder Analysis, <https://www.youtube.com/watch?v=LFHla9fwkU>)

Factorii de interes se pot opune proiectului. În acest caz, managerii proiectului pot face compromisuri cu factorii de interes în măsura în care își doresc să le sa câștige sprijinul și să permită continuarea proiectului.

Managerii unui proiect trebuie să înțeleagă cauzele și dimensiunea 'opoziției', precum și motivația acestora. Câteodată, astfel de persoane interesate sunt negativiste pentru că nu dețin suficiente informații. Ei pot deveni susținători ai proiectului dacă sunt integrați în proces și se arată respect pentru punctele lor de vedere, informându-i și implicându-i în rezolvarea problemei.

Pentru multe dintre activitățile angajate de către administrația locală, în special cele care implică servicii către populație, un factor de interes esențial este clientul - cel care plătește pentru serviciile furnizate. În economia de piață - clientul este cel care deține puterea câștigului sau a

voturilor pentru aceia care furnizeaza servicii. Clienții pot fi, în final, în favoarea administrației sau împotriva ei.

Gestionarea factorilor de interes se poate realiza cu ajutorul unui **registru al factorilor de interes**.

Acest document cheie va include cel puțin:

- informații necesare pentru identificarea factorilor de interes, precum: numele, poziția organizațională, locația, rolul în proiect, informațiile de contact; etc;
- informații necesare pentru evaluarea rolului și implicării factorilor de interes, precum: cerințe majore cu privire la proiect/domeniile afectate de proiect, principalele așteptări, influența potențială în proiect, etapa din ciclul de viață al proiectului cu cel mai mare interes;
- clasificarea factorilor de interes, precum: intern / extern, suporter / neutru / factor rezistent / oponent etc.

Registrul factorilor de interes poate actualizat în mod frecvent, potrivit necesităților, pe măsură ce factorii de interes se alătură și/sau părăsesc proiectul iar nivelul lor de interes, respectiv influența lor se schimbă.

Figura 13 – Model Regstru Factori de Interes

Registrul Factorilor de Interes						
Manager de Proiect			Faza de proiect			
Rol	Contact	Categorie	Interes	Influență	Așteptări	Cerințe de comunicare
Finanțator	Tel.: +40 ... E-mail: ...@...	Intern Neutru	● ● ●	● ● ●	Rapoarte periodice conform contract	Video-conferință E-mail
Lider echipă	Tel.: +40 ... E-mail: ...@...	Intern Suporter	● ● ●	● ● ●	Livrarea proiectului în limitele de timp și de buget	E-mail Telefon
Manager Produs	Tel.: +40 ... E-mail: ...@...	Intern Rezistent	● ● ●	● ● ●	Respectarea strictă a specificațiilor	E-mail Telefon
Dept. Management Proiect	Tel.: +40 ... E-mail: ...@...	Intern Suporter	● ● ●	● ● ●	Livrare în limitele de timp și buget Obținerea tuturor aprobărilor	E-mail Telefon
Consiliu Administrație	Tel.: +40 ... E-mail: ...@...	Intern Rezistent	● ● ●	● ● ●	Prezentare periodică a rezultatelor	E-mail Telefon
Manager Calitate	Tel.: +40 ... E-mail: ...@...	Intern Neutru	● ● ●	● ● ●	Nu se acceptă probleme de calitate	E-mail Telefon
Contractant (Constructor)	Tel.: +40 ... E-mail: ...@...	Extern Suporter	● ● ●	● ● ●	Efectuarea la timp a plăților	E-mail Telefon

(imagine: după <https://ro.pinterest.com/pin/770678554955020079/?lp=true>)

Nivelul actual de implicare al tuturor factorilor de interes trebuie comparat cu nivelurile de angajare planificate necesare pentru finalizarea cu succes a proiectului. În acest sens managerul de proiect poate utiliza **Matricea de evaluare a implicării factorilor de interes**; acesta este un instrument de documentare a implicării părților interesate. Nivelul de angajare al părților interesate poate fi clasificat după cum urmează:

- a. **Necunoaștere**. Factorii de interes nu știu despre proiect și despre impactul potențial al acestuia.
- b. **Rezistent**. Factorii de interes cunosc proiectul și potențialul impact al acestuia și sunt rezistenți la schimbările pe care le va aduce.
- c. **Neutru**. Factorii de interes cunosc proiectul și potențialul impact al acestuia, dar nu au o atitudine nici de susținere, nici de rezistență.
- d. **Suportiv**. Factorii de interes cunosc proiectul și potențialul impact al acestuia și sprijină schimbările pe care le va aduce.
- e. **Conducere**. Factorii de interes cunosc proiectul și potențialul impact al acestuia și sunt implicați activ în a asigura că proiectul este un succes.

Tabel 6 - Matricea de evaluare a implicării factorilor de interes (după PMBOK® Guide, ed. a Va)

Factor de interes	Necunoaștere	Rezistent	Neutru	Suportiv	Conducere
Factor de interes - 1	SC			SD	
Factor de interes - 2			SC	SD	
Factor de interes - 3				SC - SD	

Legendă: **SC** – stadiu curent; **SD** – stadiu dorit.

APLICAȚIE PRACTICĂ 24 – Factori de interes (2)

În cazul unui proiect ce vizează construcția unei conducte de gaze pentru o școală, un grup de persoane interesate identificat este cel al unei asociații ecologiste, cu o puternică determinare

de a sprijini activitatea datorită impactului său pozitiv asupra mediului, impact documentat și de studiul de fezabilitate. La polul opus, o persoană care locuiește în perimetrul ce urmează a fi afectat de construcția conductei, se opune construcției din cauză că i-ar afecta o zonă din terenul aflat în proprietate. Totodată, un grup de antreprenori locali se opun construcției datorită faptului că gazele naturale ar putea ruina afacerea pe care o conduc (comerțul cu lemne de foc).

- a. Cum gestionați fiecare grup de persoane interesate?
- b. Ce alte grupuri de persoane interesate puteți identifica pentru proiectul prezentat?
- c. Ce modalități de gestionare propuneți pentru grupurile de factori de interes identificate?

2. Realizați registrul factorilor de interes identificați.

3. Realizați matricea de analiză a nivelului de implicare în proiect.

Managerii trebuie să știe care sunt persoanele sau grupurile interesate în orice fel de proiect ori de unele din activitățile acestuia și care sunt interesele lor particulare. Astfel, în deplină cunoștință de cauză, managerii vor fi capabili să conlucreze cu persoane interesate într-un mod adecvat.

În mediul educațional, factorii de interes ai unui proiect pot fi reprezentați de:

- a. Elevi și părinții acestora
- b. Cadrele didactice și de sprijin
- c. Personalul administrativ al școlii
- d. Echipa de management a școlii
- e. Comunitatea locală
- f. Inspectoratul Școlar Județean
- g. Primăria și/sau poliția și sau alte servicii publice locale

h. Antreprenori locali; etc.

Figura 14 – Model Program Implicare Factori de Interes (EDP Renewables, Romania)

Activitate / Proiect	Tip informație pusă la dispoziție	Locații și date ale întâlnirilor / forme de comunicare	Grupuri de stakeholder-i consultate
Anunțarea localnicilor din zona Cernavodă și satele învecinate privind programului lucrărilor de construcție	Detalii privind programul lucrărilor de construcții, inclusiv al lucrărilor de reabilitare a drumurilor, și programul de transport al componentelor majore (închideri de rute).	Anunțuri în presă – Aprilie 2010 Internet – Website companie Ziar local /radio Anunț / informare în clădirile din localitate	Guvern (român, autorități la nivel regional și local) Consilieri / organizații non-guvernamentale Grupuri publice Comunități
Anunț privind punerea în funcțiune a Fermei Eoliene Peștera	Notificarea formală a funcționarii fermei eoliene	Septembrie 2010 Internet – Website companie Ziar local /radio Anunț / informare în clădirile din localitate Dezbateri publică	Internațional Guvern (român, autorități la nivel regional și local) Consilieri / organizații non-guvernamentale Instituții (universități, grupuri de lucru etc.) Grupuri publice Comunități
Anunț privind punerea în funcțiune a Fermei Eoliene Cernavodă	Notificarea formală a funcționarii fermei eoliene	Decembrie 2010 Internet – Website companie Ziar local /radio Anunț / informare în clădirile din localitate Dezbateri publică	Grupuri publice Comunități

(sursa: <https://www.ebrd.com/english/pages/project/eia/41163sepr.pdf>)

2.5. Finanțarea proiectului.

De cele mai multe ori, elaborarea unui proiect ia forma unei propuneri de finanțare, respectiv a unei cereri de finanțare adresată organismelor entității finanțatoare.

Cererea de finanțare, cu un conținut mai mult sau mai puțin elaborat, complex, se completează de regulă într-un formular standardizat (*aplicație*), diferit pentru fiecare tip de program de finanțare în parte. De regulă, aplicația este însoțită de o serie de anexe, care fac parte integrantă din cererea de finanțare și justifică cererea. Aplicația poate fi completată și depusă integral online, sau poate necesita completarea (electronic) și apoi tipărirea parțială sau integrală a anumitor documente sau secțiuni, pentru unele putând exista cerința de a fi transmise prin poștă. Pentru unele apeluri de proiecte, depunerea cererilor de finanțare se face continuu, pentru o perioadă mai mare de timp, fără a exista un termen limită clar specificat (de regulă, până la epuizarea fondurilor alocate, utilizându-se regula primul venit, primul servit). Modalitatea și

termenul de depunere sunt întotdeauna specificate în documentele apelului de proiecte (anunț și ghid de elaborare și depunere a proiectelor).

Aplicația (*cererea de finanțare*) este depusă la entitatea care asigură derularea programului și acordarea finanțării (ex. Agenția pentru Dezvoltare Regională) prin care se finanțează proiectul propus, până la data limită precizată în documentele aferente apelului de proiecte. În cazurile de proiecte derulate în parteneriat, de cele mai multe ori liderul de parteneriat este cel care centralizează și transmite toate documentele, inclusiv cele ale partenerilor.

Comisia de evaluare a propunerilor de proiect evaluează cererea de finanțare și decide dacă proiectul va fi sau nu va fi finanțat, pe baza unor criterii de selecție, aceleași pentru toate cererile de finanțare depuse în cadrul programului de finanțare respectiv. În cazul deciziei de finanțare a proiectului propus, se semnează Contractul de finanțare între entitatea care gestionează fondurile și beneficiarul de sprijin financiar (Aplicantul).

Comisia de evaluare poate solicita clarificări cu privire la documentele transmise, fiind necesar ca solicitantul să transmită răspunsul pentru solicitări în termenul indicat în scrisoarea de clarificări, în caz contrar existând riscul ca cererea de finanțare să fie respinsă.

Solicitantul (după caz, liderul de parteneriat) va fi informat în scris privind decizia de aprobare/recomandare ca rezervă/respingere (inclusiv motivele de respingere) a cererii de finanțare. Pentru cererile de finanțare care sunt recomandate ca rezerve sau sunt respinse, există posibilitatea de a contesta rezultatul procesului de evaluare aferent cererii de finanțare transmise, într-un termen ce poate varia între 3-10 zile de la transmiterea scrisorii privind rezultatele evaluării.

Dacă proiectul depus a fost propus spre finanțare de către Comisia de Evaluare, va fi inițiat procesul de contractare. În calitate de beneficiar al finanțării, aveți obligativitatea de a implementa proiectul pentru care ați semnat **contractul/acordul de finanțare** în conformitate cu prevederile din cererea de finanțare aprobată. Nerespectarea regulilor de implementare și/sau a contractului/acordului de finanțare poate atrage după sine, după caz, nedecontarea sumelor cheltuite, suspendarea plăților, reducerea asistenței financiare nerambursabile acordate,

restituirea, în totalitate sau parțial, a sumelor deja plătite și chiar rezilierea contractului/acordului.

APLICAȚIE PRACTICĂ 25 – Identificarea surselor de finanțare (2)

Accesează siteul fonduri-structurale.ro la linkul indicat mai jos, descarcă și accesează Ghidul Solicitantului pentru apelul “Școala pentru toți”.

<https://www.fonduri-structurale.ro/stiri/17473/pocu-au-fost-lansate-apelurile-de-proiecte-scoala-pentru-toti-si-profesori-motivati-in-scoli-defavorizate>

Identifică și analizează secțiunea privind condițiile de acordare a finanțării și apoi răspunde la întrebările de mai jos:

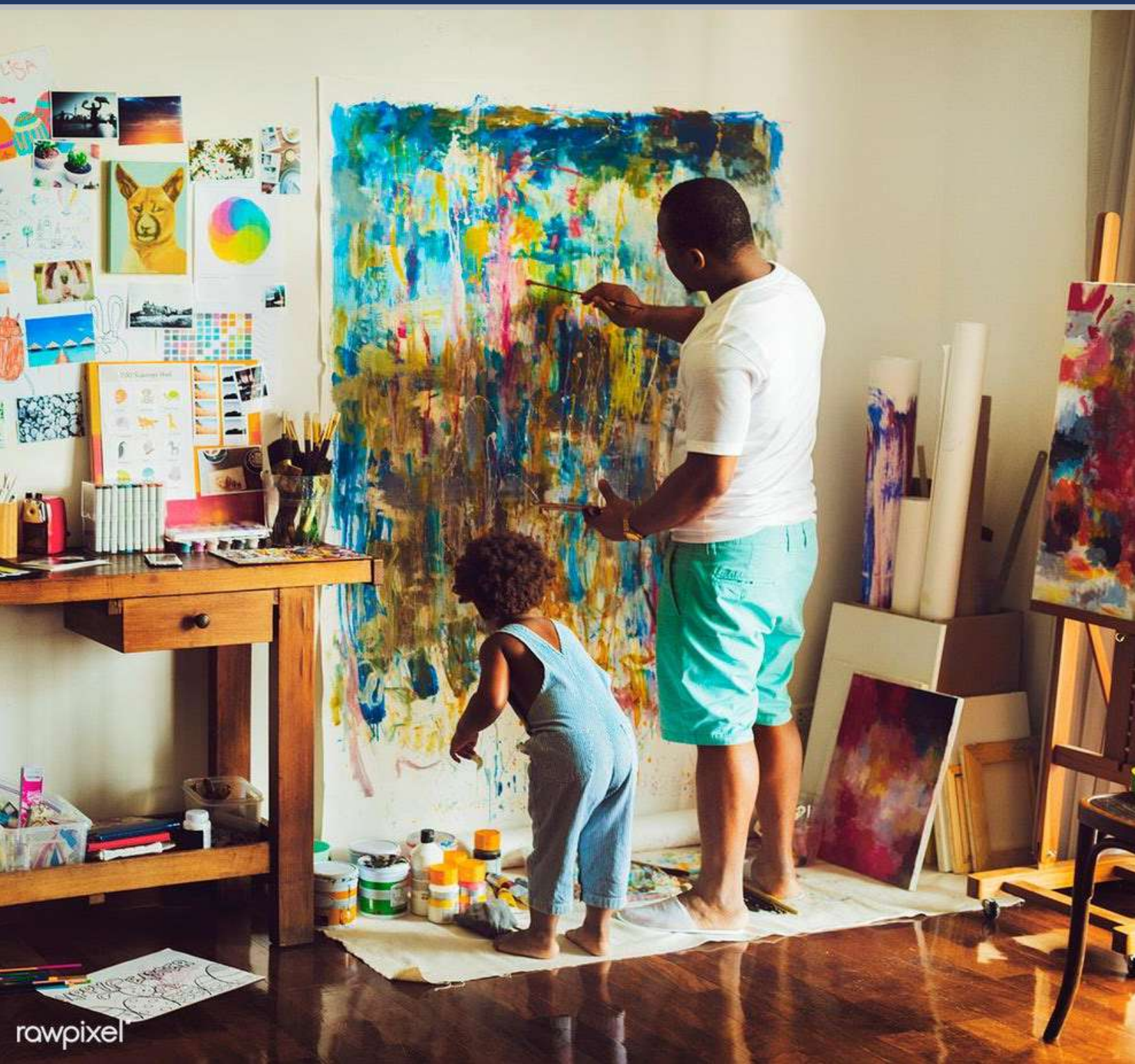
- a. Sunt eligibile toate regiunile de dezvoltare din România?
- b. Finanțarea este acordată în mod egal pentru fiecare regiune sau există diferențe în acordarea finanțării nerambursabile? Identifică-le.
- c. Care este procentul de acordare a finanțării pentru fiecare regiune? Este necesară co-finanțare?
- d. Care sunt condițiile de co-finanțare pentru instituțiile publice?

Notă pentru mentorul-formator: în situația în care linkul furnizat devine inaccesibil, puteți solicita Ghidul echipei de implementare, acesta fiind Ghidul care a stat la baza dezvoltării prezentului proiect.

EVALUARE - 2 - ELABORAREA UNUI PROIECT DE FORMARE

Participantii se vor împărți în 2 grupe.

Alegeți un exemplu de proiect de formare care să includă toate categoriile de personal din școala dumneavoastră și parcurgeți etapele ciclului de proiectare descrise anterior.



Sursa image: <https://www.rawpixel.com/>

3

IMPLEMENTAREA PROIECTELOR EDUCAȚIONALE

Odată ce școala este notificată despre aprobarea proiectului și a finanțării iar contractul sau acordul de finanțare este semnat, școala trebuie să creeze un cadru coerent în care să se deruleze implementarea.

Beneficiarul trebuie să asigure implementarea proiectului, care constă în totalitatea activităților de planificare, execuție, gestionare a riscurilor, monitorizare și control ce trebuie realizate pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor stabilite, în condițiile prevăzute de contract/acordul de finanțare.

Resursele alocate unui proiect - financiare, materiale, umane - sunt utilizate pentru îndeplinirea scopului propus prin proiect (rezultatele propuse prin proiect se adresează grupurilor țintă și beneficiarilor), contribuind astfel la îndeplinirea obiectivelor generale ale proiectului.

Activitățile implementate în cadrul proiectului implică, de regulă, utilizarea unor resurse umane specializate pentru realizarea unor activități cheie, tehnice ale proiectului, încheierea unor contracte pentru realizarea de studii, pentru asistență tehnică, achiziții de bunuri, servicii și/sau lucrări.

Evoluția activităților din proiect este urmărită (se monitorizează progresul proiectului) și, după caz, se propun ajustări impuse de schimbarea condițiilor inițiale. La sfârșitul perioadei de implementare, se poate propune un nou proiect pentru continuarea sau extinderea activităților proiectului.

Implicarea într-un proiect care să producă efecte pozitive în cadrul școlii presupune nu numai efortul echipei ci și o acțiune comună la nivelul instituției în care să se regăsească în mod constant

susținerea întregii organizații (directori, profesori, elevi, părinți, adulți). Pentru ca acest lucru să se întâmple este important ca implementarea să fie ghidată în permanență de trei principii:

- a. **Coerența** - Reprezintă firul roșu care reflectă legătura între nevoi, obiective, activități, rezultate și impactul proiectului.
- b. **Transparența** - Reflectă accesul facil la procese, decizii, documente și acțiuni inițiate în cadrul proiectului, în timpul dar și în perioada ulterioară încheierii acestuia.
- c. **Vizibilitatea** - Beneficiarul are misiunea de a face cunoscut pe o scară cât mai largă tot ceea ce se leagă de proiect, de la finanțarea acordată până la rezultate și impact, conform regulilor de vizibilitate precizate în contractul de finanțare și anexele sale.

Ciclul de viață al proiectului cuprinde succesiunea de procese cu caracter reiterativ prin care trece un proiect (a se vedea *Figura 6 - Procesele de management de proiect și ciclul de viață al proiectului* (adaptare după PMBoK), de la inițiere până la finalizare (închidere). Aceasta este situația și în cazul proiectelor educaționale, pentru care, în continuare, se vor prezenta acele elemente cheie distinctive ce marchează în mod distinct în special faza de implementare, respectiv procesele de execuție, restul fiind abordate în capitolele anterioare.

3.1. Actualizarea și detalierea planului de management al proiectului (planificării)

Implementarea proiectului cuprinde succesiunea de activități de la momentul începerii proiectului (semnarea contractului/acordului de finanțare) până la finalizarea acestuia, în perioada de timp delimitată, de regulă, prin contractul sau acordul de finanțare.

Pe baza planificării generale a proiectului, elaborată și prezentată în cererea de finanțare, beneficiarul trebuie să demareze detalierea activităților necesare (de regulă prezentate într-un plan de activități, după modelul Gantt) pentru a atinge obiectivele propuse. Această planificare detaliată implică definirea (și actualizarea) elementelor care vor sta la baza executării activităților și la exercitarea unui control eficient, minimizând apariția unor decalaje semnificative în implementare și sprijinind gestionarea riscurilor.

În cadrul planificării se pleacă de la obiectivele stabilite, descrierea proiectului și a rezultatelor propuse, se stabilesc și se detalizează etapele și activitățile ce trebuie realizate în fiecare fază a proiectului, dependențele dintre acestea și rezultatele așteptate ca urmare a executării activităților. Planificarea în detaliu a activităților se va realiza astfel încât să permită monitorizarea și controlul facil al derulării fiecărei etape și a întregului proiect, avându-se în vedere în fiecare moment aria de cuprindere a proiectului, respectiv ceea ce este inclus în proiect, spre deosebire de ceea ce nu este inclus.

Managerul de proiect realizează planificarea în detaliu a proiectului cu ajutorul echipei de management.

APLICAȚIE PRACTICĂ 26 – Identificarea fazelor și a proceselor specifice unui proiect

- a. Pornind de la ciclul de viață al proiectului, care este faza specifică acestuia în care se regăsește acum managerul de proiect și echipa de management?
- b. Pornind de la procesele de management de proiect, identifică și enumeră cel puțin 5 procese care sunt derulate în această fază.

3.2. Selecția grupului țintă

Selecția grupului țintă are în vedere identificarea și selectarea persoanelor care vor beneficia în mod direct de activitățile proiectului, fiind implicate în una sau mai multe dintre acestea. Selecția se realizează pornind de la descrierea grupului țintă realizată în documentele de bază ale proiectului (de regulă, cererea de finanțare), cu scopul de a ajunge la numărul de persoane stabilit și impus de restricții precum: timpul limitat din proiect, resursele limitate avute la dispoziție etc. De cele mai multe ori, în cadrul unui proiect, nu poate fi implicată toată populația țintă descrisă, datorită caracterului limitat al resurselor (i.e, toți elevii din școală, toate cadrele didactice, toți părinții din comunitate etc); prin urmare se impune realizarea unei selecții, aplicând principii precum:

- a. Transparența

- b. Egalitatea de gen
- c. Egalitatea de șanse
- d. Nediscriminarea
- e. Accesibilitatea persoanelor cu dizabilități

Pentru selecția grupului țintă sunt parcurși, de regulă, următorii pași:

- a. Elaborarea metodologiei și a criteriilor de selecție, în baza principiilor enunțate;
- b. Informarea persoanelor privind demararea procesului de selecție; aceasta se realizează, de regulă, prin organizarea și derularea de:
 - i. activități de informare a publicului larg privind activitățile proiectului destinate fiecărei categorii de grup țintă vizate,
 - ii. activități de informare a publicului larg privind documentele necesare pentru înscrierea la activitățile proiectului destinate fiecărei categorii de grup țintă vizate, respectiv modalitatea de completare și de depunere a acestora;
 - iii. activități de informare a publicului larg privind categoriile de grup țintă eligibile precum și condițiile de eligibilitate;
 - iv. activități de informare a publicului larg privind perioadele de realizare a înscrierilor persoanelor din grupul țintă;
 - v. activități de informare a publicului larg privind perioadele de realizare a activităților proiectului destinate fiecărei categorii de grup țintă vizate; etc.
- c. Derularea înscrierilor în proiect pentru persoanele din grupul țintă. Înscrierea se va realiza în baza documentelor de înscriere stabilite la nivel de proiect și afișate cel puțin la avizierul fiecărei școli. Documentele necesare pentru înscrierea persoanelor ce fac parte din categoria de grup țintă diferă de la un proiect la altul, în funcție de cerințele finanțatorului/donatorului, putând include, după caz:
 - i. Cerere de înscriere în proiect
 - ii. Formular conținând date personale, însoțit de o declarație a persoanei privind colectarea și procesarea acestor date
 - iii. După caz, copii ale documentelor de identitate, de studii, etc.
 - iv. După caz, diverse declarații ale persoanei;

- d. Realizarea procesului de selecție, prin analiza solicitărilor depuse și parcurgerea mai multor tipuri de verificare, spre exemplu:
- i. Verificare administrativă a dosarului – respectiv a faptului că acesta include toate documentele solicitate;
 - ii. Verificarea eligibilității persoanei – respectiv a faptului că aceasta îndeplinește condițiile de participare la proiect, așa cum au fost ele stabilite;
 - iii. Verificarea fondurilor disponibile, respectiv înscrierea efectivă în proiect; în funcție de cererile depuse și de fondurile (locurile) disponibile, este posibil să fie necesară realizarea unei departajări a celor înscriși, pentru a se încadra în locurile disponibile; în acest sens sunt aplicate criteriile de departajare, care pot avea în vedere diferite aspecte, spre exemplu apartenența la anumite grupuri vulnerabile (etnie romă, familii monoparentale, prezența unor dizabilități etc, în funcție de obiectivele vizate de proiect).
- e. Anunțarea rezultatelor procesului de selecție și înscrierea persoanelor admise.

APLICAȚIE PRACTICĂ 27 – Grupul țintă

Pentru proiectul schițat în aplicațiile anterioare, stabiliți, în echipe de 4-5 cursanți următoarele:

- a. Caracteristicile grupului țintă, pentru fiecare activitate creionată
- b. Modalitatea de selecție: criterii.

3.3. Gestionarea echipei de implementare

Cel mai târziu la demararea proiectului, Beneficiarul adună echipa de management a proiectului, aceasta urmând a fi responsabilă de managementul general și de succesul proiectului. Echipa este identificată, în mod ideal, de la momentul elaborării proiectului, însă sunt cazuri în care persoane cheie sunt identificate și/sau cooptate la demararea proiectului sau chiar pe parcurs.

Echipa de proiect cuprinde, de regulă, următoarele categorii mari de experți:

- a. **Experții care asigură managementul proiectului** (echipa de management) (managerul de proiect, managerul financiar, managerul de achiziții, managerul de resurse umane, managerul de calitate, economiști, specialiști achiziție, consilieri juridici, asistenți de proiect etc);
- b. **Experții care asigură derularea activităților tehnice, științifice ale proiectului, partea operațională** a acestuia, respectiv specialiști în domeniul de interes al proiectului (spre exemplu, specialiști în educație cu o experiență și/sau istoric academic relevant: experți formatori, cadre didactice, consilieri, psihologi, experți educație, mentori de inserție sau de dezvoltare profesională, experți IT, etc).

Crearea spiritului de echipă

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

Un om poate să fie un element foarte important într-o echipă, dar un om nu poate face o echipă.

Influențarea

Managementul de proiect cuprinde și o latură de influențare a acțiunilor celorlalți, chiar fără exercitarea unei autorități directe. Nu este necesar (și uneori nu este nici recomandat) ca managerul unui proiect să fie conducătorul instituției – în speță, al școlii, acesta din urmă având sarcini ce depășesc cu mult sfera de gestionare a unui proiect.

Puterea de convingere, de influențare și ceea ce am putea numi "*un bun marketing*" reprezintă toate, aspecte ale aptitudinilor interpersonale și de conducere care îi impun managerului de proiect o bună (dacă nu chiar excelentă) capacitate de comunicare.

Astfel, un manager de proiect, ce are prea puțină autoritate formală, trebuie de multe ori să-și câștige autoritatea pe baza respectului impus de experiența sa, de realizările cunoscute de ceilalți, de capacitatea sa de convingere sau chiar de determinarea sau îndârjirea de care poate da dovadă - pe scurt, el trebuie să-și folosească puterea de influență.

Influentarea organizației, în cazul de față a școlii, implică abilitatea de a face ca lucrurile “sa se miste” în sensul dorit. Influentarea la nivel de școală implică înțelegerea mecanismelor puterii și politica ¹⁰ (în sensul lor pozitiv).

În afara acestor abilități de management general, un bun manager de proiect mai trebuie să aibă:

- a. Entuziasm față de proiect;
- b. Abilitatea de a răspunde la schimbări
- c. Atitudine tolerantă față de situațiile ambigue
- d. Abilități de team-building
- e. Orientarea și atenția către beneficiarul final;
- f. Cunoașterea domeniului sau a activităților propuse prin proiect.

Delegarea

În construirea și dezvoltarea echipei, managerul de proiect trebuie să știe să delege sarcinile, atribuțiile și responsabilitatea. Exact ca în cazul capacității de influențare, delegarea reprezintă, pentru un manager de proiect, o aptitudine esențială. Managerul unui proiect trebuie să-i clarifice și să-i scoată în evidență țelurile, să facă uz de capacitatea sa de influență pentru a-și atrage sprijinul echipei în realizarea acestora. Prin delegare, sunt clarificate astfel rolurile membrilor echipei. Delegarea unei activități, a unei faze, etape sau sub-activități trebuie să fie neapărat însoțită de atribuirea, către persoana respectivă, a autorității și responsabilității asupra resurselor necesare acelei activități, faze, etape sau sub-activități.

Conducerea echipei poate fi mai mult sau mai puțin formală. Se recomandă ca ședințele echipei să ia forma unor dezbateri libere, deschise, concentrate pe soluționarea problemelor. Echipele

¹⁰ Pentru detalii privind imaginea unei organizații văzută ca un “Sistem Politic” consultați Modulul 3 – Cultura organizațională. Strategia școlii.

sunt des utilizate în cadrul proiectelor deoarece echipa reprezintă unul din cele mai flexibile și eficiente mijloace de a conferi angajaților libertate de acțiune și de a-i responsabiliza.

Marimea echipei de proiect – influențează în mod direct managementul acesteia. Dacă numărul membrilor echipei este prea mare, pot apărea probleme de comunicare și coordonare, dificultăți în adoptarea deciziilor și soluționarea problemelor. Dacă numărul membrilor echipei este prea mic pot apărea probleme legate de lipsa de experiență, lipsa de competență sau criza de timp.

Se pune întrebarea: care este marimea cea mai potrivită a unei echipe de proiect? Numărul optim depinde de:

- a. dificultatea activităților de proiect;
- b. disponibilitatea persoanelor potrivite în cadrul școlii;
- c. tipul proiectului.

Pe durata proiectului, anumite roluri de proiect pot fi externalizate, cu precădere pentru acele roluri specializate care necesită deținerea unei anumite expertize. Natura unui proiect este cea care dictează și componența echipei.

De exemplu: un proiect de elaborare și implementare a unui program personalizat de formare a cadrelor didactice va cuprinde experți formatori, experți autori specializați în disciplinele/domeniile vizate, așa cum un proiect pentru modernizarea sălii de sport va cuprinde un inginer specializat în construcții civile, un specialist în instalații electrice, un specialist în sisteme de ventilație etc. Prin urmare este nevoie să se acorde atenție sporită componentei pe specialități a echipei.

Unii manageri de proiect, fără experiență, consideră că ei trebuie să fie la fel de pregătiți ca specialiștii din echipă. În practică acest lucru nu este absolut necesar, fiind important ca managerul de proiect să știe să îndrume specialiștii către ceea ce este de făcut.

APLICAȚIE PRACTICĂ 28 – Echipa

Școala gimnazială din oraș elaborează cererea de finanțare pentru un proiect de înființare a laboratoarelor de fizică, chimie și biologie. Școala are spațiile necesare dar acestea trebuie renovate, amenajate, dotate specific pentru fiecare laborator în parte. De asemenea trebuie instruit personalul didactic pentru a utiliza laboratoarele, de la regulile de securitate la cea de utilizare a echipamentelor achiziționate.

Lucrând în grupe, stabiliți componența echipei de proiect pe tipuri de roluri și specializări și creionați cerințe pentru fiecare post în parte.

Cursanții vor nota fiecare rol de proiect pe câte un post-it, astfel încât fiecare rol identificat să aibă o culoare distinctă, iar persoanele ce fac parte din cadrul aceluiași rol, dacă sunt mai multe, să aibă aceeași culoare.

Practica a demonstrat că echipele de proiect mai mari de 25 de persoane sunt deja dificil de gestionat, în special pentru organizațiile mici; dacă numărul membrilor echipei este mai mic de 3 persoane atunci problemele care apar sunt legate de insuficiența forței de muncă. Majoritatea specialistilor recomandă ca numărul membrilor echipei să nu depășească 10 persoane. Acesta nu este un număr universal valabil pentru orice proiect. În cazul proiectelor în care implicarea și participarea activă a angajaților este foarte importantă, numărul membrilor echipei trebuie limitat la 5-7 persoane. Dacă dorim să exploatam la maxim eforturile și creativitatea membrilor, atunci echipa nu trebuie să depășească 6-8 persoane.

În cazul proiectelor cu un număr mare de persoane implicate, pot sau trebuie să fie organizate mai multe echipe satelit, coordonate de o echipă principală al cărui rol esențial este să asigure o coordonare eficientă între toate echipele satelit. Numărul persoanelor incluse în echipa nu reprezintă singurul factor important în organizarea echipei. Este importantă și componența acesteia. Membrii unei echipe sunt diferiți, oamenii au comportamente, credințe și forme de comunicare diferite. Unii oameni sunt compatibili între ei, alții nu. Toată această diversitate face dificilă alegerea membrilor potriviți pentru a forma o echipă. Alegerea membrilor nepotriviți

poate genera conflicte. Chiar dacă componenta este la început adecvată, ea nu va fi ferită de dificultăți. Managerii nu au libertatea de a alege membrii echipei de proiect. Ei pot moșteni echipa de la managerul unui proiect anterior sau pot primi componenta acesteia de la managerul general.

Managerul de proiect trebuie să găsească cele mai potrivite căi de a asigura colaborarea între membrii echipei. Dacă managerul de proiect a preluat echipa de la alt manager, el se poate confrunta cu resentimente din partea echipei. Este important ca noul manager să identifice aceste resentimente din timp și să convingă membrii echipei că au nevoie de el așa cum el are nevoie de ei. Din nefericire, în practică, firmele nu acordă atenția necesară formării echipei. Membrii echipei de proiect sunt selectați pe criterii funcționale.

Pentru formarea unei echipe de succes, managerii trebuie să stabilească câteva criterii de includere în echipă:

- a. persoanele atrase în echipă trebuie să aibă calități funcționale necesare;
- b. persoanele atrase în echipă trebuie să demonstreze capacitatea lor de a coopera cu ceilalți în adoptarea deciziilor și soluționarea problemelor;
- c. să aibă capacitatea de a se integra rapid în echipă.

A identifica persoanele care îndeplinesc cerințele necesare nu este o sarcină ușoară. Pentru aceasta managerii trebuie să utilizeze toate informațiile aflate la dispoziție. Trebuie să afle care a fost comportamentul persoanelor în alte echipe, în alte proiecte, care a fost randamentul lor în cadrul programelor de perfecționare și de pregătire, care este opinia actualilor sau fostilor șefi cu privire la activitatea acestor persoane. Se pot utiliza și chestionare.

Stabilirea și partajarea bazei de active ale proiectului

În perioada implementării, echipa de implementare își stabilește și desfășoară activitățile ținând cont de două tipuri de documente, necesar a fi cunoscute atât de către membrii echipei cât și de către conducerea școlii:

a. **Documente externe** – elaborate de către organismele finanțatoare (contractul/acordul de finanțare, anexele la contract, ghidurile/manualele de utilizare, rapoarte de monitorizare periodică, notificări, etc).

b. **Documente interne** – elaborate de școală / echipa de implementare în vederea implementării proiectului (decizii, proceduri și instrumente, note de fundamentare ale unor decizii interne, planuri de monitorizare/evaluare/diseminare/pregătire a participanților, pontaje, livrabile etc).

3.4. Gestionarea riscurilor

Riscul este reprezentat de un eveniment nesigur sau un set de circumstanțe care, odată apărute, au un efect negativ în atingerea obiectivelor proiectului. Managementul riscurilor este abordarea care permite identificarea, evaluarea și analiza riscurilor într-un proiect pentru a realiza transferul, reducerea sau eliminarea riscurilor acolo unde este posibil sau planificarea pentru controlul riscurilor.

Riscurile identificate în cadrul unui proiect pot fi prevenite (punând în practică contra-măsuri care fie opresc producerea riscului fie previn impactul său asupra proiectului), diminuate (prin reducerea probabilității materializării riscului sau limitarea impactului la un nivel acceptabil) sau transferate către o terță parte. În cazul în care nici o măsură dintre cele de mai sus nu se poate aplica, se poate crea un plan de rezervă în care sunt planificate acțiunile ce trebuie realizate în momentul apariției riscului.

Sursele riscului provin atât din interiorul cât și din exteriorul școlii. Astfel putem distinge două categorii de surse și anume: surse externe și surse interne.

- a. **Sursele externe** – reprezintă acele surse de risc care sunt rezultatul unor evenimente din afara școlii. Aceste riscuri nu pot fi controlate deoarece ele nu depind de activitatea internă a instituției. De exemplu, o lege sau o ordonanță de guvern care afectează anumite activități sau proiecte în derulare poate fi considerată o sursă externă de risc pentru că nu este generată de școală dar o afectează în mod direct.
- b. **Surse interne** – reprezintă rezultatul unor evenimente din interiorul organizației. Aceste surse de risc pot fi controlate. În această categorie se pot distinge riscurile de utilizare a

echipamentelor tehnologice, riscurile forței de muncă, sau riscurile asociate managementului organizațional. Aceste riscuri pot fi prevenite prin simpla eliminare a surselor care le produc, lucru posibil datorită faptului că sunt generate de activitatea școlii, deci provin din interiorul acestei.

Management riscului este un proces ciclic, care se desfășoară pe toată perioada derulării unui proiect sau a unei activități, și presupune parcurgerea a cinci etape de lucru, și anume:

<i>a) Planificarea riscului (actualizarea planificării la demararea proiectului)</i>
Activitatea de planificare presupune răspunsul la câteva întrebări esențiale, și anume: i. Cine are cea mai mare responsabilitate în procesul de management al riscului? ii. Cum trebuie să fie canalizat efortul de abordare a riscului? iii. Ce instrumente și metode se pot utiliza?
<i>b) Identificarea riscului</i>
Activitatea presupune orientarea eforturilor în identificarea tuturor surselor posibile de risc care ar putea afecta în orice fel derularea proiectului sau a activității analizate. Această activitate de identificare se poate realiza, spre exemplu, prin brainstorming, cu ajutorul mai multor categorii de specialiști, care, utilizând instrumente și metode specifice domeniului în care se face analiza, trebuie să descopere toate punctele vulnerabile ale proiectului. Alte metode includ: utilizarea chestionarelor, analiza modelelor comportamentale, a diagramelor de risc, organizarea de ședințe cu experții de proiect, etc. Activitatea de identificare a surselor de risc se concretizează într-o listă de posibile evenimente cu probabilitățile de apariție și efectele pe care acestea le pot avea. Scopul principal al identificării riscului este acela de a evita situațiile în care managerul poate ajunge atunci când este surprins de un eveniment nedorit, eveniment care în general afectează în mod negativ proiectul în derulare.

În practică se poate observa că este aproape imposibil să se determine absolut toate sursele de risc.

c) Analiza riscului (cantitativă și calitativă)

Analiza riscului este procesul de examinare **calitativă** și apoi **cantitativă** a impactului pe care îl poate avea fiecare risc în parte în cazul în care acesta se manifestă în derularea proiectului sau a activității. În acest sens se urmăresc aspecte de genul: *“dacă se petrece evenimentul X ...”* *atunci „... există pierderi financiare”, „este afectată imaginea școlii”, „nu se va putea derula activitatea”* și așa mai departe.

În funcție de probabilitatea și dimensiunea impactului evenimentului de risc, managerul poate lua sau nu în calcul situația respectivă. De exemplu:

- i. există riscuri cu o probabilitate mare și un impact mare, riscuri care sunt demne de luat în calcul,
- ii. există situații în care este o probabilitate mică de apariție a unui eveniment cu implicații ne semnificative care nu mai necesită o atenție deosebită (riscul ca o pană de curent să întrerupă temporar o activitate).
- iii. există riscuri cu o probabilitate mare și un impact mic (riscul ca un elev să se îmbolnăvească și să nu poată participa la o activitate), etc.

După natura impactului pe care îl pot avea, riscurile pot fi:

- i. Pozitive – acestea reprezintă oportunități pentru proiect și pentru școală și trebuie exploatate.
- ii. Negative – acestea reprezintă amenințări.

d) Stabilirea strategiilor de abordare a riscului

Principalul scop al acestei etape este acela de a pune managerul și școala pe care acesta o reprezintă în cadrul proiectului la adăpost de producerea unor evenimente de risc.

Școala beneficiară a proiectului poate utiliza serie întreagă de metode și proceduri cu ajutorul cărora se pot stabili tactici de abordare a riscului. De exemplu:

- i. anumite riscuri, cum ar fi riscul de accident, pot fi transferate către terțe persoane (o companie de asigurări),
- ii. în situația în care riscul este de natură financiară se poate include în bugetul de venituri și cheltuieli, etc.

e) Monitorizarea și controlul riscului

În practică este aproape imposibil să se identifice toate riscurile, faza de monitorizare și control a riscului fiind necesară pentru a putea evita situațiile neprevăzute. Deci scopul principal al acestei faze este acela de a cunoaște apariția unor situații noi de risc, modificarea stadiului celor identificate deja, sau apariția unor modificări ale parametrilor existenți, preîntâmpinând astfel posibilele surprinderea managerului cu evenimente necunoscute.

APLICAȚIE PRACTICĂ 29 – Risc

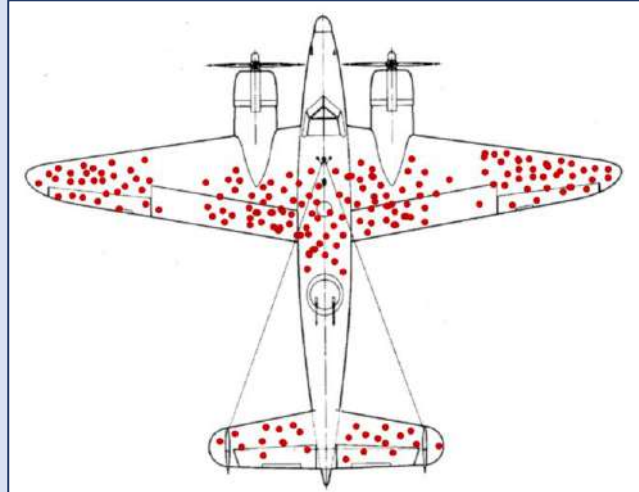
Analizați individual și furnizați un răspuns:

Piloții alianței au bombardat ținte în Germania. Cele mai multe avioane bombardiere s-au întors cu pagube grele, unele chiar nu s-au mai întors deloc. S-a stabilit că este necesar, prin urmare, să se protejeze bombardierele cu blindaj suplimentar.

Sunteți manager de risc, însărcinat să determinați unde este cel mai bine să fie plasat blindajul suplimentar pentru avioane, în condițiile în care materialele pe care le aveți la dispoziție sunt în cantități extrem de reduse.

După ce ați analizat peste 50 de avioane care s-au întors din bombardament, ați ajuns la diagrama alăturată: fiecare gaură de glonț identificată asupra fiecărui avion care s-a întors dintr-o misiune de bombardament, a fost marcată în diagramă cu un punct roșu.

Indicați concret cele mai importante locuri în care, în calitate de manager de risc, ați plasa armura suplimentară pentru bombardiere.



Imagine: <https://fr.wikipedia.org/>

În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, Abraham Wald (născut la 31 octombrie 1902 la Cluj) contribuie la efortul de război al SUA. El face parte din Grupul de Cercetări Statistice (GCS), fiind invitat să studieze avioanele întoarse din luptă și să propună soluții pentru locurile unde trebuie întărit blindajul, pentru a fi mai rezistente.

În vreme ce militarii înclinau să întărească blindajul în locurile unde s-au înregistrat cele mai multe găuri de gloanțe, Abraham Wald a spus că, dimpotrivă, ele trebuie întărite acolo unde nu sunt urme de proiectile. Raționamentul lui Wald a fost că avioanele întoarse au scăpat în ciuda loviturilor încasate, în vreme ce aparatele doborâte au fost lovite în altă parte, deci soluția este de a blinda acele porțiuni care la avioanele întoarse nu sunt lovite (i.e, capul, coada). (după <http://revistasinteza.ro/abraham-wald-un-clujean-care-revolutionat-statistica-la-new-york/>)

În cadrul tipului de răspuns la risc (strategiei adoptate) se definește toleranța la risc.

Toleranța la risc reprezintă cantitatea de risc pe care o entitate publică este pregătită să o tolereze sau la care este dispusă să se expună la un moment dat în situații în care riscul poate fi o oportunitate sau amenințare.

Spre exemplu:

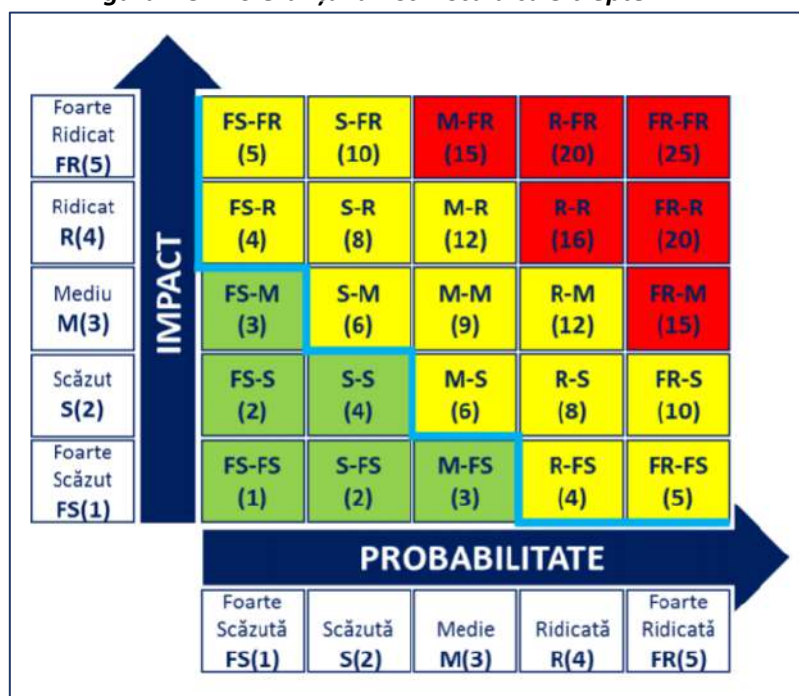
- fluctuația personalului școlii în limita procentului de 10% - poate fi benefică școlii, reprezentând o oportunitate de a „întineri” personalul didactic;
- dacă însă fluctuația de cadre didactice depășește această limită putem vorbi de o amenințare, în condițiile în care școala nu mai poate reține personalul calificat.

În conexiune cu toleranța la risc se stabilește limita de toleranță la risc, limită ce se analizează din următoarele perspective:

- Perspectiva cost-beneficiu - scopul acestei analize este de a se depista dacă limita de toleranță propusă nu presupune “costuri” exagerat de mari în raport cu beneficiul.
- Perspectiva resurselor totale - pe care entitatea publică le poate aloca măsurilor de control. Dacă resursele sunt insuficiente, se operează o ierarhizare a riscurilor în funcție de priorități și o reajustare a limitelor de toleranță pentru riscurile mai puțin prioritare.

Toleranța la risc se poate face în raport cu expunerea la risc, utilizând o reprezentare matriceală, astfel:

Figura 15 –Toleranța la risc – scala cu 5 trepte¹¹



¹¹ <https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2018/07/Metodologia-de-management-al-riscurilor-2018.pdf>

Toate riscurile care au un nivel al expunerii peste limita de toleranță la risc acceptată (desenată cu linia îngroșată) necesită măsuri de control prin care aceste riscuri să devină unele reziduale. Utilizarea codurilor de culoare pentru a ilustra riscurile (tehnica semaforului), oferă o imagine comprehensivă asupra intensității măsurilor de control ale riscurilor identificate.

Profilul de risc se interpretează astfel¹²:

a) <i>Riscurile care se situează în zona de culoare roșie</i> au expunerea la risc și deviația cea mai mare față de toleranța la risc și acestea reclamă, cu prioritate, inițierea unor măsuri de control.
b) <i>Riscurile care se situează în zona de culoare galbenă</i> au o expunere ce depășește limita de toleranță la risc, dar deviația de la aceasta este una moderată. Aceste riscuri pot fi tratate prin măsuri de control sau monitorizate, în funcție de decizia conducerii entității publice.
c) <i>Riscurile care se situează în zona de culoare verde</i> sunt cele caracterizate cu o expunere aflată sub limita de toleranță la risc și în această zonă se află riscurile asumate.

Instrumentul de bază în Managementul riscurilor îl reprezintă **Registrul de riscuri** (RR). Acesta este un instrument care identifică, descrie, prezintă impactul, răspunsul planificat, prioritatea etc riscurilor identificate. Registrul de riscuri cuprinde, de regulă, cel puțin următoarele secțiuni:

- a) Activitate
- b) Risc (descriere)
- c) Cauze care favorizează apariția riscului
- d) Riscuri inerente:
 - i. Probabilitate;
 - ii. Impact;
 - iii. Expunere.

¹² Idem.

- e) Strategia de gestionarea adoptată
- f) Responsabil gestionare
- g) Data ultimei revizui
- h) Risc rezidual
 - i. Probabilitate;
 - ii. Impact;
 - iii. Expunere.

Tabel 7 – Model Registru de Riscuri

REGISTRU DE RISC																
Zone de risc (domeniu, compartiment)	Obiective	Descrierea riscului	Circumstan- țele care favorizează aparitia riscului	Responsabilul cu gestionarea riscului	Risc inerent			Strategia adoptată pentru risc (acțiuni pentru tratarea riscurilor)	Instru- mente de control intern	Terme- nul de punere în opera	Data ultimei revizuii și stadiul acțiunii	Risc rezidual la data ultimei revizuii			Eventu- ale riscuri secun- dare	Observații
					Probabili- tate	Impact	Expu- nere					Probabili- tate	Impact	Expu- nere		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Relații cu publicul	Informare corectă	Distorsiune informare	Informații indisponibile în cazuri izolate	Conducător compartiment	S	S Prejudi- ciu imagine	S-S	Acceptare	-	-	30.06.06	S	S	S-S	-	Se va evalua ori de câte ori apar modificări în compartiment
2. Compartiment financiar	Diminuarea pierderi din operațiuni valutare. Indicator de performanță: 0,1% influențe negative	Risc inversare trend de devalorizare a leului în raport cu valutele	Proceduri unilaterale bazate pe trendul de devalorizare	Conducător compartiment	S	R Pierderi financiare	S-R	Monitorizare	-	-	-	S	R	S-R	-	Se urmărește zilnic evoluția pieței valutare
3. Tipografie proprie	Asigurare imprimate interne. Continuitate funcționare organizație	Defectare mașini	Utilaje uzate fizic și moral	Conducătorul tipografiei	R	R Întrepreri ale activității	R-R	Eliminare activitate	-	1.08.06	-	R	R	R-R	Formulare indisponibile	Se va lua măsura tipării formularelor prin mijloace electronice
4. Compartiment transport	Securitate active	Tamponări	Utilizare frecvență pe trasee aglomerate cu carosabil inadecvat	Șoferi	M	R	M-R	Transfer	-	31.12.06	-	M	R	M-R	-	Se vor încheia asigurări CASCO
5. Financiar, bugetar, patrimonial. Compartimente inițitoare și bănești	Securitate active (disponibilități bănești)	Fraudă (detumare fonduri)	Nu se aplică principiul separației funcțiilor	Managerul general	R	R	R-R	Tratarea riscului	Modificare organizare procesuală și	10.10.06	10.09.06	S	S	S-S	-	Trebuie adoptat un regulament de organizare și

(Sursa: https://cis01.central.ucv.ro/manag_ac_ad/2011/files/model_registru_risc.pdf)

Pentru proiectul schițat în aplicațiile anterioare, realizați, în echipe de 4-5 cursanți registrul riscurilor.

3.5. Controlul, monitorizarea și evaluarea activităților

Odată proiectul început, principala responsabilitate a managerului de proiect este respectarea planului de activități, a termenelor și bugetului. Unii ar putea considera că, după o planificare foarte meticuloasă, este de presupus că membrii echipei vor urma pur și simplu planul, iar totul va merge de la sine. În practică aceasta este cheia pentru un proiect eșuat.

Beneficiarul de proiect trebuie să aibă în vedere monitorizarea activităților în timpul proiectului prin modalități specifice: rapoarte, chestionare, telefon, fax sau poștă electronică, formulare de satisfacție de beneficiarilor finali, baze de date, etc.

Toate activitățile de monitorizare a proiectului trebuie avute în vedere de la începutul derulării acestuia.

Monitorizarea proiectului presupune:

- a. Analiza periodică a resurselor, activităților și rezultatelor proiectului, pe baza unor instrumente prestabilite, astfel încât să se cunoască în permanență stadiul acestora;
- b. Utilizarea unor instrumente specifice și proceduri prestabilite;
- c. Identificarea abaterilor de la planificările inițiale.

În general, monitorizarea proiectului vizează aspecte multiple:

- a. **Aspectele tehnice, operaționale** – respectiv rezultatele atinse în proiect, raportate la cele stabilite inițial; respectarea standardelor calitative și cantitative pentru fiecare rezultat propus;
- b. **Aspectele ce țin de resursele proiectului** – umane, materiale, financiare, informaționale, de timp;
- c. **Aspecte procedurale** – respectiv procesul decizional și modalitatea de implementare a activităților, de respectare a condițiilor, regulilor, regulamentelor, procedurilor etc de implementare.

Dacă implementarea proiectelor înseamnă organizarea și conducerea acestora în sensul atingerii obiectivelor pentru care au fost propuse, monitorizarea reprezintă un sistem de colectare și raportare a informațiilor asupra desfășurării proiectelor, în vederea îmbunătățirii eficienței și reorientării acțiunilor, în cazul în care acestea nu conduc la rezultatele estimate.

Monitorizarea este un proces de colectare sistematică de date despre operațiunile proiectului aflate în plină desfășurare, cum ar fi: activități, rezultate parțiale, buget, performanțe ale echipei ce asigură implementarea, riscurile identificate inițial și analizarea acestora. Existența unor activități bine formulate, a indicatorilor de performanță aferenți acestora și a unui buget propriu fiecărei activități constituie factori de succes în procesul de monitorizare. Cu alte cuvinte, a monitoriza înseamnă a cerceta ceea ce se întâmplă în timp ce se întâmplă.

Realizarea unui grafic de monitorizare, care să etapizeze verificarea rezultatelor parțiale ale fiecărui proiect, este un instrument care facilitează acest proces. Acest grafic, realizat pe baza calendarului activităților, poziționează rezultatele estimate ale activităților în lunile anilor proiectului și își propune să asiste echipa proiectelor în procesul monitorizării acestora.

Monitorizarea proiectului este o sursă importantă de date pentru documentarea bunelor practici dar și a lecțiilor învățate, acestea având drept rol principal să permită profesioniștilor din interiorul și din afara organizațiilor participante să beneficieze de experiența și cunoștințele acumulate pe parcursul proiectului.

APLICAȚIE PRACTICĂ 31 – Monitorizare

Pentru proiectul schițat în aplicațiile anterioare, identificați și stabiliți, în echipe de 4-5 cursanți metodele de monitorizare și sursele de date utilizate în acest scop.

Monitorizarea proiectului este asigurată de către:

- a. membrii echipei de proiect/reprezentantul legal pentru supervizare – monitorizare internă (dacă este cazul);

- b. finanțatorul și/sau alte organisme guvernamentale (de exemplu Inspectoratul Școlar Județean) – monitorizare externă.

Evaluarea proiectului reprezintă procesul de măsurare a atingerii obiectivelor, rezultatelor și a impactului, așteptate în urma implementării unui proiect, pe baza indicatorilor prestabiliți.

Evaluarea este un instrument care apreciază dacă obiectivul a fost atins, în cadrul de timp sau de buget alocat. Pentru a putea fi realizată, evaluarea necesită culegerea de date pe toată perioada derularii proiectului, respectiv datele de intrare rezultate în urma monitorizării.

Astfel, la întrebarea "*De ce evaluăm?*" putem identifica cauze interne și cauze externe, câteva dintre cele mai des întâlnite fiind amintite în continuare.

Motivații interne:

- a. pentru a vedea dacă facem ceea ce trebuie.
- b. pentru a obține informații și reacții dacă ceea ce facem e necesar în luarea deciziilor.
- c. pentru aprecierea performanțelor echipei de proiect în raport cu indicatorii de performanță stabiliți.
- d. pentru că ne ajută să învățăm din greșeli și astfel să pregătim succesele viitoare.

Motivații externe:

- a. pentru ca finanțatorii doresc să se asigure organizația cheltuiește banii așa cum a prevăzut în cererea de finanțare.
- b. pentru ca organizația dorește să dovedească faptul că derulează proiecte și asigură servicii de care este nevoie, acoperă nevoile beneficiarilor și este capabilă să facă ceea ce afirmă că poate face.
- c. pentru a arata ca suntem competitivi prin prisma raportului cost/beneficii.
- d. pentru aprecierea performanțelor organizației în raport cu standardele de performanță externe.
- e. Pentru a compara activitatea cu ceea ce altor organizații similare.

Sistemul de control al proiectului și metodele de monitorizare și evaluare permit managerului să urmărească dacă activitățile proiectului se desfășoară conform programului de execuție.

Pentru un control eficient al proiectului, este recomandat să fie respectate următoarele cerințe:

- a. Elaborați și folosiți planul de proiect ca principal ghid în coordonarea proiectului;
- b. Monitorizați în permanență proiectul și actualizați planul.

Procesele de monitorizare & control sunt acele procese necesare pentru a iniția, planifica, executa și încheia un proiect cu atingerea obiectivelor de performanță, definite în planul de project management și în declarația privind aria generală de acoperire a proiectului.

Monitorizarea nu reprezintă un „eveniment” care are loc la finalul proiectului, ci un proces curent, în desfășurare care ajută factorii de decizie să înțeleagă mai bine eficiența acțiunii și a proiectului.

Activitatea de monitorizare și evaluare trebuie incluse în planificare, iar costurile necesare efectuării lor trebuie cuprinse în buget.

Măsurarea performanțelor

Dacă dorim să menținem proiectul în limitele planului de execuție stabilit, a sferei de activități stabilite și a criteriilor stabilite, trebuie să stabilim o procedură de măsurare a parametrilor de interes. Dacă rezultatele activităților prestate sunt măsurabile, progresul în realizarea activității este mai ușor măsurabil.

Realizarea sistemului de măsurare

În realizarea sistemului de măsurare trebuie urmate anumite linii directoare pentru ca rezultatele să fie cele dorite. Sistemele de măsurare determină oamenii să se comporte într-un mod ce le permite ca indicatorii să fie favorabili. Din acest motiv sistemele de măsurare trebuie să determine acele comportamente dezirabile. Acest sistem de măsurare realizat pentru a fi eficient trebuie să îndeplinească anumite criterii:

- i. *relevanță* – sistemul de măsurare să furnizeze informații despre firmele care influențează desfășurarea proiectului. Colectarea unor date nerelevante reprezintă pierdere de timp. De exemplu nu are importanță câte modificări aduce proiectantul schițelor înainte de lansarea în fabricație, însă după lansare orice modificare devine importantă.
- ii. *complexitate* – sistemul de măsurare trebuie să fie complex, adică să includă toți factorii importanți pentru realizarea proiectului. Deși tendința generală este să reducă parametrii modificați, nu trebuie să cadem în extrema de a ajunge să oțmitem probleme importante.

- iii. *rapiditate* – rapiditatea unui sistem de măsură trebuie interpretată în raport cu viteza schimbărilor. Măsurătorile trebuie să fie foarte precise pentru a fi utile și rapide, pentru ca deciziile adoptate în baza lor să fie oportune.
- iv. *simplitate* – sistemul de măsurare poate mări costurile totale ale proiectului. Din acest motiv sistemul de măsurare trebuie să fie astfel proiectat încât să asigure capacitatea maximă a unui volum minim de date.

Tipuri de sisteme de măsurare

Exista trei tipuri de măsurare a proiectelor:

- a) Sistemul de măsurare a procesului - se concentrează asupra elementelor de stare ale proiectelor. Principalii parametri ai acestui sistem:
 - i. volumul activității
 - ii. viteza de lucru
 - iii. calitatea activității prestate
 - iv. satisfacerea beneficiarilor finali. Satisfacerea beneficiarului final este un indicativ util cu condiția să dispunem de informațiile necesare pentru a-l determina. Succesul unui proiect depinde de satisfacția beneficiarului final raportat însă la rezultatele propuse ale proiectului. Este un factor subiectiv, căci în practică au fost numeroase situații în care implementarea proiectului nu a fost considerată un succes (bugetul a fost depășit, planificările nu au fost respectate, etc) însă beneficiarul final a fost mulțumit de rezultate; la polul opus, proiectul a fost considerat un succes (derulat în timp, potrivit planificărilor, cu respectarea bugetului și îndeplinirea cerințelor de calitate) dar beneficiarul final nu a fost mulțumit.

În utilizarea acestor parametri trebuie să manifestăm precauție. Spre exemplu, când solicităm oamenilor să lucreze mai repede, aceștia pot realiza o muncă de slabă calitate.

- b) Sistemul de măsurare al performanțelor angajaților;
- c) Sistemul de măsurare al performanțelor manageriale.

Punctele b) și c) urmăresc tehnici de măsurare a performanțelor angajaților. Pentru executanți: norme de muncă, de timp, cantitatea și calitatea producției obținute; pentru manageri: indicatori

de performanță ai organizației: cifra de afaceri, nivelul calitativ al producției, rentabilitatea, starea de satisfacere a salariaților, costuri.

Sistemul de raportare a situației proiectului

Sistemul de raportare a situației proiectului se concretizează într-un ansamblu de activități prin care se urmărește starea fiecărui proiect într-un anumit moment. Cunoașterea și raportarea stării proiectului se face în ședințe de analiză a situației proiectului. Principalele probleme care se dezbate:

- i. Care este situația proiectului la momentul de față?
- ii. Care sunt activitățile ce trebuie întreprinse în situația de față?
- iii. Care sunt măsurile urgente pentru a remedia greselile?

Rapoartele interne sunt o metodă importantă de identificare a progreselor înregistrate dar și a problemelor. Prin intermediul acestora, coordonatorul proiectului poate să descopere discrepanțele între ceea ce a fost prevăzut în planul de proiect și ceea ce se întâmplă de fapt, poate să prevadă în detaliu fiecare secvență care trebuie parcursă până la sfârșitul proiectului.

Raportarea intră în responsabilitatea managerului de proiect și constă în adunarea tuturor informațiilor și a documentelor solicitate de către instituția donatoare. Aceasta poate fi narativă și financiară.

(1) *Raportarea narativă (tehnică/de progres/intermediară)*

În raportarea narativă, managerul de proiect (după ce a solicitat tuturor partenerilor informațiile necesare) descrie în detaliu toate activitățile ce au fost desfășurate, precizează și justifică eventualele abateri de la planul inițial, evaluează nivelul și calitatea îndeplinirii fiecărei activități.

Este important ca descrierea să fie plină de acuratețe.

Raportarea narativă trebuie să fie însoțită de documente justificative.

Documentele justificative rămân, de regulă, în original la coordonatorul de proiect și la parteneri (în funcție de cine a desfășurat activitatea sau subactivitatea respectivă), iar la instituția donatoare se trimit copii ale acestora. În cazul în care documentele justificative pentru activitate sau subactivitate sunt mult prea voluminoase (ca, de exemplu: în cazul

unor studii când se pot chestiona sute sau chiar mii de entități) atunci în copie se pot trimite numai câteva exemplare. Documentele justificative în original vor fi puse la dispoziția instituției donatoare, la solicitarea acesteia, pentru verificare, chiar și după încheierea perioadei de finanțare, pe întreaga perioadă ce este menționată în contractul/acordul de finanțare.

(2) Raportarea financiară

Un element foarte important în cadrul bugetului efectiv este rata de schimb la care se raportează cheltuielile. În multe cazuri rata nu este cea a Băncii Naționale din țara în care s-a efectuat cheltuielile. De exemplu, Comisia Europeană afișează pe internet la adresa: <http://europa.eu.int/comm/budget/infoneuro/en/index.htm> rata de schimb între euro și alte monede, care poate fi indicată în contractele de finanțare ca rata luată în calcul pentru raportarea financiară.

Când coordonatorul de proiect prezintă raportul financiar este important să se verifice cofinanțarea. Aceasta înseamnă că pentru fiecare categorie de cost trebuie să se verifice cât a fost cofinanțat și dacă procentul este cel aprobat prin acordul de finanțare.

Rapoartele financiare, fie că sunt intermediare sau finale trebuie însoțite de documente justificative (copii după facturi, chitanțe fiscale, bonuri de plată, buletine de schimb valutar, certificate de origine a mărfurilor etc).

La fel ca în cazul rapoartelor narative, de regulă, instituția donatoare solicită copii ale documentelor, dar oricând în timpul derulării proiectului sau pe o perioadă specificată în contractul de finanțare, după încetarea finanțării, poate solicita consultarea acestor documente. În cazul finanțărilor nerambursabile (spre exemplu cele ale Comunității Europene) acest termen poate fi de 5 ani de la încetarea programului prin care s-a acordat finanțarea.

Evaluarea se concentrează asupra a 4 aspecte principale:

- a. Resurse investite.
- b. Activități desfășurate.
- c. Rezultate obținute.

d. Beneficii realizate.

Planul de monitorizare și evaluare trebuie să cuprindă referiri la modul cum vor fi culese informațiile cu privire la derularea proiectului (metodologia de monitorizare și evaluare) și la felul în care se va aprecia măsura în care au fost atinse obiectivele și s-au obținut rezultatele preconizate.

Pentru a putea spune că faceți o evaluare corectă a proiectului trebuie ca la sfârșitul procesului de evaluare să puteți răspunde la următoarele întrebări:

- În ce măsură proiectul și-a atins obiectivele propuse?
- În ce măsură atingerea acestor obiective poate fi atribuită în mod direct proiectului?
- În ce măsură proiectul s-a desfășurat conform planificării propuse în cererea de finanțare?

Atât monitorizarea, cât și evaluarea, nu au obiect și sunt imposibil de făcut în mod efectiv atunci când proiectul nu are foarte bine clarificate și formulate obiectivele.

În procesul de evaluare se folosesc indicatori măsurabili (obiectivi) cu scopul de a aprecia performanțele proiectului în atingerea obiectivelor și asigurarea calității dorite. Evaluarea oferă perspective, evidențe, informații în procesul luării deciziilor și trebuie orientată către îmbunătățirea proiectului și acțiunilor viitoare ale instituției /instituțiilor care implementează proiectul.

Rolul evaluării proiectului este totodată susținut de necesitatea de a:

- a. evidenția utilitatea unor activități din timpul implementării.
- b. măsura utilitatea proiectului pentru atingerea nevoilor instituției școlare.
- c. identifica bune practici ce pot fi încorporate în practica instituției școlare pe termen lung.

Evaluarea ar trebui gândită ca un plan care răspunde următoarelor întrebări : «de ce?, ce?, cine?, când?». O evaluare obiectivă permite învățarea din greșeli și valorificarea beneficiilor obținute în urma implementării proiectului.

Echipa de management își poate propune să evalueze cel puțin:

- a. Performanța echipei de proiect;
- b. Relația cu finanțatorul;

- c. Relația cu partenerii din proiect;
- d. Relația cu autoritățile locale/partenerii locali/diverse instituții;
- e. Impactul proiectului asupra beneficiarilor.
- f. Măsura în care au fost îndeplinite obiectivele proiectului
- g. Măsura în care s-au obținut rezultatele așteptate.

Monitorizarea și evaluarea se completează reciproc, primul fiind procesul de colectare a datelor și informațiilor iar al doilea fiind cel în care sunt apreciate, evaluate datele colectate.

Indicatorii de proiect: resurse, realizări, rezultate și impact sunt utilizați pentru a se putea monitoriza și evalua executarea unui proiect și pentru a-i putea analiza eficiența în raport cu obiectivele stabilite. Setul de indicatori stabilesc niveluri țintă care corespund obiectivelor proiectului. Iată care sunt principalele tipuri de indicatori:

- a. **Indicatorii de resurse** se referă preponderent resursele financiare, vizând bugetul alocat la fiecare nivel de intervenție. Indicatorii financiari permit urmărirea derulării intervenției din punct de vedere al angajamentului (anual) și al plăților (anuale) din fondurile disponibile pentru un proiect în raport cu costul său eligibil. Indicatorii de resurse pot privi însă orice alte resurse, precum resursele umane, spre exemplu: procentul cadrelor didactice care au părăsit școala într-un anumit interval de timp;
- b. **Indicatorii de realizare** se referă la activitățile proiectului. Ei se măsoară în unități fizice sau monetare (de exemplu totalul suprafețelor reabilite, numărul copiilor care au beneficiat de sprijin financiar, etc.)
- c. **Indicatorii de rezultat** se referă la efectul direct și imediat generat de proiect. Ei furnizează informații privind comportamentul, capacitatea sau performanțele beneficiarilor direcți. Acești indicatori pot fi de natură fizică (spre exemplu: reducerea timpului petrecut de elevi până la școală, numărul de elevi care au absolvit cu succes un ciclu școlar, numărul de elevi care au abandonat școala, etc.) sau financiară (influența resurselor din sectorul privat, scăderea costului transportului școlar etc).
- d. **Indicatorii de impact** se referă la consecințele proiectului dincolo de efectele sale imediate asupra beneficiarilor direcți. Există două tipuri de impact. Impactul *specific* se referă la efectele care se produc după un anumit timp, dar care sunt totuși legate direct

de măsura întreprinsă. Impactul *general* se referă la efectele pe termen mai lung resimțite de o populație mai numeroasă, spre exemplu cea a întregii comunități. Evident, măsurarea acestui tip de impact este o acțiune complexă, și adesea este dificilă stabilirea cu claritate a relației cauză-efect.

APLICAȚIE PRACTICĂ 32 – Raportul de evaluare

Pentru proiectul schițat în aplicațiile anterioare, identificați și stabiliți, în echipe de 4-5 cursanți conținutul (secțiunile) raportului de evaluare întocmit în baza datelor colectate în urma monitorizării.

Raportul de evaluare cuprinde, în practică, cel puțin următoarele secțiuni:

- a. Obiectivele evaluării, respectiv aspectele avute în vedere de acest proces.
- b. Prezentarea eșantionului de date, respectiv ce informații și date au fost colectate, cum au fost colectate, ce instrumente au fost aplicate și cum au fost analizate;
- c. Interpretarea datelor colectate, procesate și analizate, respectiv:
 - i. Aprecierea modalității în care au fost realizate acțiunile vizate de procesul de monitorizare și evaluare;
 - ii. Aprecierea măsurii în care au fost realizate acțiunile vizate de procesul de monitorizare și evaluare;
 - iii. Aprecierea rezultatelor acțiunilor vizate de procesul de monitorizare și evaluare;
 - iv. Identificarea bunelor practici.
- d. Concluzii și recomandări formulate în baza "lecțiilor învățate".

3.6. Diseminare și impact

Proiectele pot avea rezultate remarcabile la nivel de participanți, organizații implicate și comunitate, însă acestea pot rămâne necunoscute fără o strategie de promovare și diseminare adecvată.

De ce este important ca proiectul și rezultatele sale să fie promovate? Printre beneficii, putem aminti:

- a. Proiectul și rezultatele obținute pot servi ca exemple și pot inspira și alte persoane/instituții să se implice în activități similare și să beneficieze de oportunitățile programului de finanțare sau pot chiar să preia rezultatele ca bună practică;
- b. Organizațiile implicate (Beneficiar, parteneri) își pot îmbunătăți imaginea și reputația la nivel național și internațional, creându-și noi oportunități de colaborare;
- c. La nivel de comunitate, poate exista o mai mare conștientizare a unei probleme, ceea ce poate determina schimbări/îmbunătățiri la nivel de politici și reglementări;
- d. Persoanele care primesc informația (grupuri țintă, factori de interes, publicul larg) pot deveni la rândul lor multiplicatori/emițători secundari de informație, putând contribui la sporirea impactului proiectului.

Rezultatele reprezintă realizările proiectului atât cele tangibile sau vizibile (un site, un curs opțional, un program de formare, Ghiduri, Manuale, proceduri, instrumente, chestionare, broșuri, pliante etc), dar, mai ales, cele intangibile (cunoștințe noi, abilități dobândite, atitudini).

e. În general, în proiectele de succes, rezultatele obținute:

- ✓ pot fi folosite dincolo de durata de viață a proiectului
- ✓ pot fi transferate către alte domenii
- ✓ pot fi adaptate altor nevoi
- ✓ pot fi folosite pentru influențarea practicilor și politicilor.

APLICAȚIE PRACTICĂ 33 – Bune practici

Identificați din experiența proprie bune practici în elaborarea și derularea la clasă a unui proiect didactic.

- a. Ce pași ați urmat pentru a documenta și disemina, cel puțin la nivel de școală, bunele practici?
- b. Ce pași ați urma acum, după parcurgerea cursului?

Raportul de evaluare cuprinde, în practică, cel puțin următoarele secțiuni:

- e. Obiectivele evaluării, respectiv aspectele avute în vedere de acest proces.
- f. Prezentarea eșantionului de date, respectiv ce informații și date au fost colectate, cum au fost colectate, ce instrumente au fost aplicate și cum au fost analizate;
- g. Interpretarea datelor colectate, procesate și analizate, respectiv:
 - a. Aprecierea modalității în care au fost realizate acțiunile vizate de procesul de monitorizare și evaluare;
 - b. Aprecierea măsurii în care au fost realizate acțiunile vizate de procesul de monitorizare și evaluare;
 - c. Aprecierea rezultatelor acțiunilor vizate de procesul de monitorizare și evaluare;
 - d. Identificarea bunelor practici.
- h. Concluzii și recomandări formulate în baza ”lecțiilor învățate”.

EVALUARE - 3 (finală)

Una dintre tendințele mondiale de accesare de către școli a resurselor financiare este redactarea de proiecte în vederea rezolvării unor probleme punctuale. Echipele de management din școlile românești ar trebui să acorde o atenție sporită accesării de resurse financiare prin redactarea de proiecte. Iar fondurile vizate ar trebui să fie numai cele ale comunităților locale, ale ministerelor de resort sau diverse fonduri europene, ci și fonduri private.

Comunitatea oamenilor de afaceri a devenit, în ultimul deceniu, mai sensibilă la conceptul de responsabilitate socială corporatistă, tendință care poate fi benefică și instituțiilor educaționale românești¹³.

¹³ Un astfel de program denumit „Raiffeisen Comunități” este derulat de Raiffeisen Bank de peste 5 ani, <https://raiffeisencomunitati.ro/2018/07/02/au-inceput-inscrierile-de-proiecte-pentru-granturile-raiffeisen-comunitati-editia-2018/>

Banca din comunitatea dvs. derulează un program de granturi prin care susține proiecte educaționale sustenabile, cu impact real în comunitățile în care Banca își desfășoară activitatea, sub formă de concurs de proiecte de responsabilitate socială.

Elaborați în echipe de 4-5 cursanți o aplicație pentru atragerea de fonduri, sub formă de propunere (sintetică) de proiect, pornind de la schița de proiect demarată deja în cadrul aplicațiilor anterioare.

Prezentați în echipă proiectul, ținând cont de următoarele repere:

- a. Se prezintă pe scurt informații generale despre proiect. Se citește definirea problemei și se discută câteva cauze posibile și soluții alternative;
- b. Se obiectivul general și obiectivele specifice;
- c. Se prezintă, pentru obiectivele specifice enunțate, lista de activități, perioada alocată pentru îndeplinirea lor, resursele necesare, rolurile și responsabilitățile resurselor umane alocate;
- d. Lista riscurilor identificate;
- e. Strategia de monitorizare.

Nu în ultimul rând: ați identificat un nume relevant pentru proiect?

GLOSAR DE TERMENI ȘI ABREVIERI

#	Termen / Abreviere	Definitie
1.	Analiza de nevoi	analiză completă și precisă a situației existente
2.	Beneficiari	a. persoanele, grupurile și instituțiile care vor avea un beneficiu concret în urma implementării proiectului / în folosul cărora se produce schimbarea urmărită de proiect; b. entitatea care primește finanțare pentru un proiect.
3.	Co-finanțare	contribuție la finanțarea cheltuielilor unui proiect
4.	Costuri eligibile	cheltuieli acceptate în cadrul bugetului unui anumit proiect; lista lor diferă în funcție de finanțator și de programul de finanțare
5.	Costuri neeligibile	cheltuieli care nu sunt acceptate în cadrul bugetului unui anumit proiect; lista lor diferă în funcție de finanțator și de programul de finanțare
6.	Diseminare	difuzarea informațiilor despre rezultatele proiectului către: - beneficiari - comunitățile implicate - alte instituții / persoane pentru care aceste informații pot prezenta interes (factorii de interes)
7.	Evaluare	apreciere cât mai sistematică și mai obiectivă a unui proiect, a unui program sau a unei politici în curs de derulare sau încheiate, din perspectiva planificării, a implementării și a rezultatelor sale
8.	Factori de Interes	Un factor de interes (persoane interesate, <i>stakeholders</i>) poate fi o persoană (un cetățean), o instituție (inclusiv diferitele compartimente ale administrației), un grup specific sau o categorie de persoane (tineri, batrâni, bărbați sau femei etc.), un cartier sau chiar întreaga comunitate.

9.	FSE	Fondul Structural destinat politicii sociale a Uniunii Europene, sprijină măsuri de ocupare a forței de muncă și de dezvoltare a resurselor umane.
10.	Fonduri comunitare	Sume provenite din asistența financiară nerambursabilă acordată României de Comunitatea Europeană
11.	Grup Țintă	grup de persoane cărora li se adresează direct un proiect și prin intermediul cărora proiectul își propune să realizeze o schimbare
12.	Impact	efect (pozitiv sau negativ) al unui proiect sau activitati, după terminarea acesteia, asupra unei anumite stări de fapt (de exemplu, reducerea ratei somajului într-o anumită regiune), asupra unei organizații (de exemplu, perfecționarea personalului în domeniul activităților de consiliere a cetățenilor) sau persoane fizice (de exemplu, creșterea gradului de informare privind drepturile cetățenești). În analiza impactului trebuie avute în vedere grupurile țintă ale proiectului precum și alți beneficiari direcți și indirecti.
13.	Instrumente structurale	Asistența financiară nerambursabilă primită de România, în calitate de stat membru al Uniunii Europene, prin intermediul Fondului european de dezvoltare regională, Fondului social european și Fondului de coeziune.
14.	Management de Proiect	Procesul de planificare și direcționare a unui proiect de la conceperea acestuia și până la finalizare, într-un interval de timp delimitat, având la dispoziție un anumit buget și urmărind un anumit rezultat final. Managementul proiectelor este procesul prin care managerul proiectului planifică și controlează etapele și activitățile proiectului și resursele pe care organizația le pune la dispoziția proiectului. Managementul proiectelor constă în aplicarea cunoștințelor, capacităților, instrumentelor și tehnicilor specifice pentru activitățile unui proiect, care au obiective, scopuri și cerințe definite, referitoare la timp, costuri, calitate și parametri de

		performanță, activități considerate ca importante și adecvate pentru finanțare
15.	Monitorizare	este o “supraveghere” a implementării subproiectului, pe parcursul careia sunt urmărite cu o relativă constanță anumite aspecte, precum: - modul în care se aplică prevederile proiectului - felul în care sunt folosite resursele - consecințele activităților din proiect - problemele care pot să apară etc.
16.	Obiectiv	Obiectivul exprimă cu claritate ceea ce urmează să se realizeze prin proiectul promovat și constituie elementul cheie în funcție de care se construiesc celelalte capitole ale proiectului
17.	Obiectiv general	explică de ce este proiectul important pentru societate, în beneficii pe termen lung pentru beneficiarii finali și mai larg, beneficii pentru alte grupuri. Obiectivele generale ajută să arate cum se încadrează proiectul în politicile regionale /sectoriale, ale guvernului/organizațiilor implicate, etc
18.	POCU 2014-2020	Programul Operațional Capital Uman - stabilește prioritățile de investiții, obiectivele specifice și acțiunile asumate de către România în domeniul resurselor umane, contribuind, la atingerea obiectivului general al Acordului de Parteneriat (AP 2014-2020) - implicit al Fondurilor Europene Structurale și de Investiții din România, și anume, de a reduce disparitățile de dezvoltare economică și socială dintre România și Statele Membre ale UE.
19.	Proiect	un set de activități derulat pe o perioadă de timp determinată, care furnizează soluții și răspunde la o problemă identificată
20.	Scop	Scopul trebuie să fie rezolvarea unei probleme centrale care trebuie definită în termeni de beneficii sustenabile pentru grupurile țintă. Trebuie să existe un singur scop al proiectului

21.	Sustenabilitate	- modul în care Beneficiarul proiectului va reuși să continue demersurile din proiect după ce se va sfârși sprijinul acordat de instituția finanțatoare - menținerea rezultatelor și efectelor unui proiect pentru o perioadă mai lungă de timp, după finalizarea proiectului
-----	-----------------	--

BIBLIOGRAFIE

- (1) Alexiu, M., Petrescu, P., Pop, V.: Management educațional vol.II, Editura CDRMO Iași, 2004
- (2) Allan, C. O., Thomas J.: Strategies for Effective Teaching by 1999 Publisher: McGraw-Hill Humanities/Social Sciences/Languages. N-Y
- (3) Andrei, V., L., Gârdiu, C.: Managementul proiectului Educațional, Ed. Mirton, Timișoara, 2005
- (4) Balogh N.M, Balogh M., 2016, ciclul de viață al proiectelor, Revista Transilvană de Științe Administrative; 2 (39) / 2016, pp. 5-17;
- (5) Băcanu, B.: Management strategic, Editura Teora, 1996
- (6) Blendea, P., Iosifescu, Ș., Niță, G.: Manual de management educațional, Ed. Pro Gnosis, București, 2000
- (7) Bransford, J., Brown, A., & Cocking, R.: How people learn: Brain, mind, experience, and school [On-line]. <http://stills.nap.edu/html/howpeople1/> [2008, mai 4], 1999
- (8) Burns, J. M., (1978), Leadership, New York: Harper & Row;
- (9) Clarke, L.: Managementul schimbării, Ed. Teora, București, 2002;
- (10) Cojocariu, V.M., (2004), Introducere în managementul educației, București: Didactică și Pedagogică;
- (11) Cerchez, N., Mateescu, E.: Elemente de management școlar, Spiru Haret, Iași, 1995.
- (12) Chelan, M.V., Lică, C., Bucinschi, M., Popescu, C., Stativă, E., (2014), Împreună pentru copii: grădinița și comunitatea, MEN-UMPF;
- (13) Cristea, S., (2004), Managementul organizației școlare, București: Didactică și Pedagogică;
- (14) Gavreliuc, D., Gavreliuc, A., (2011), Școală și schimbare socială. Axiome sociale, autonomie personală și integrarea schimbării în mediul educațional românesc, Timisoara: Universitatea de Vest;
- (15) Gherguț, A.: Management general și strategic în educație, Editura Polirom, Iași, 2000
- (16) Giordan, A.: O ambianță pedagogică pentru învățare, Revista de pedagogie, Nr.12, p13-26, 1990
- (17) Heck, R. H., Hallinger, P., (2005), The Study of Educational Leadership and Management: Where Does the Field Stand Today?., in: Educational Management Administration & Leadership, 33(2): 229–244;
- (18) Hudson, D., (2009), Good teachers, good schools. How to create a successful school., New York: Taylor & Francis;
- (19) Iosifescu, Ș. (coord.): Management educațional pentru instituțiile de învățământ, București, Institutul de Științe ale Educației, 2001

- (20) Iucu, R., B.: Managementul clasei de elevi, Ed. Polirom, Iași 2006.
- (21) Johns, G., (1998), Comportament organizațional, București: Economică;
- (22) Lesser, W.: Managementul proiectelor, Ed. BIC ALL, București, 2007
- (23) Marks, H.M., Printy, S. M., (2003), Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership, in Educational Administration Quarterly, 39(3): 370–397;
- (24) Maslow, A. H. :A Theory of Human Motivation, Psychological Review, iulie 1943;
- (25) Manolescu, A.:Managementul resurselor umane, Ed.Polirom, Iași, 1998.
- (26) Nicolae, I., Secrieru, A., Ștefănescu, D., (2008), Împreună pentru copii: grădinița și comunitatea, MECT-UMPIP;
- (27) Păunescu, I.: Managementul resurselor umane, Ed. Eficient, București, 2000.
- (28) Pell, Arthur, T.: Managementul resurselor umane, Editura Curtea Veche, 2006
- (29) Petrescu, P.,Șirinian, L.: Management educațional, , Ed. Dacia, Cluj-Napoca 2002.
- (30) PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixht edition, 2017;
- (31) Predișcan, M.: Managerizarea schimbărilor organizaționale, Ed. Mirton, Timișoara 2001.
- (32) Quinn, R.E : Beyond Rational Management. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988
- (33) Reynolds, D., Bollen, R., Creemers, B., Hopkins, D., Stoll, L.& Lagerweij, N., (1996/2005), Making good schools. Linking school effectiveness and school improvement. London: Taylor & Francis;
- (34) Seymour, E. și Hewitt, H: Talking about Leaving. Why Undergraduates Leave the Sciences, Boulder, Acolo., Westview Press, 1997
- (35) Shulman, L. : Those who understand: Knowledge growth in teaching. Educational Researcher, 15 (2), 4-14, 1986
- (36) Shulman, L. : Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. Harvard Educational Review, 57 (1), 1-22, 1997
- (37) Shulman, L. : Ways of seeing, ways of knowing, ways of teaching, ways of learning about teaching. Journal of Curriculum Studies, 28, 393-396, 1992;
- (38) Velea, Luciana-Simona, Toderaș, Nicolae, Ionescu, Mihaela, Participarea elevilor în școală și în comunitate. Ghid pentru profesori si elevi, TEHNE Centrul pentru Inovare si dezvoltare în educație, Editura Agata, Botoșani, 2006;
- (39) Zlate, M., (2004), Leadership și management, Iasi: Polirom.
- (40) Zlate, M.: Tratat de psihologie organizațional-managerială, Ed. Polirom, Iași, 2004-2007
- (41) http://fp.uni.edu/model/Romanian_Model/learning/lear.html

Proiect: "EDUCAȚIE DE CALITATE PENTRU TOȚI"

SERIA:

Module pentru programul de formare continuă a cadrelor didactice și de sprijin:

"Dascălul – vector activ al comunității"



ISBN 978-606-9067-12-3

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României