

MANAGEMENTUL PROIECTELOR

SUPORT LUCRĂRI PRACTICE

Prof. univ. dr. Gabriela MEȘNIȚĂ
Conf. univ. dr. Daniela POPESCU
Ec. dr. Radu ARTENE

2020

Copyright © 2020 Gabriela MEȘNIȚĂ

Cuprins

I. IDENTIFICAREA IDEII DE PROIECT PE BAZA UNEI PROBLEME/OPORTUNITĂȚII ȘI STABILIREA TIPULUI DE FINANȚARE	3
II. JUSTIFICAREA RELEVANȚEI PROPUNERII DE PROIECT	4
2.1 Motivarea propunerii de proiect.....	4
2.2 Analiza SWOT a proiectului	6
2.3 Identificarea și prezentarea beneficiarilor direcți și/sau a grupurilor-țintă.....	6
2.4 Stabilirea scopului proiectului (obiectivul general)	7
2.5 Formularea obiectivelor proiectului	8
III. DESCOMPUNEREA PROIECTULUI, PLANIFICAREA CALENDARISTICĂ A ACTIVITĂȚILOR ȘI STABILIREA ECHIPEI DE IMPLEMENTARE	9
3.1 Definirea jaloanelor proiectului și a elementelor livrabile asociate.....	9
3.2 Realizarea structurii de descompunere a proiectului, în format outline (schiță)	10
3.3 Crearea structurii echipei proiectului și atribuirea responsabilităților pe activități	12
3.4 Planificarea calendaristică a activităților proiectului, cu ajutorul diagramei Gantt	13
IV. IDENTIFICAREA RESURSELOR ȘI ESTIMAREA BUGETULUI PROIECTULUI.....	13
4.1 Identificarea și estimarea resurselor necesare proiectului	13
4.2 Estimarea bugetului.....	14
V. STABILIREA INDICATORILOR DE EVALUARE A PROIECTULUI ȘI A POTENȚIALELOR RISCURI	14
5.1 Estimarea indicatorilor de evaluare	14
5.2 Identificarea potențialelor riscuri.....	15
5.3 Realizarea matricei cadru logic a proiectului.....	15
Anexa 1 - Graficul responsabilităților pentru proiect	17
Anexa 2.1 – Alocarea resurselor pe activități	18
Anexa 2.2 și 2.3– Bugetul detaliat pe categorii de cheltuieli și bugetul general	19
Anexa 3 - Matricea cadru logic.....	20

Indiferent de tipul proiectelor sau de programele din care fac parte (dacă este cazul), cei care participă la scrierea lor trebuie să aibă în vedere o serie de aspecte care se regăsesc în conținutul lor. Plasarea acestor aspecte sau gradul lor de importanță diferă de la un tip de proiect la altul, în funcție de termenii de referință specifici proiectului și de cerințele finanțatorului.

În general, un proiect este conceput având în vedere următoarele elemente de bază:

- ideea proiectului, reprezentând o problemă ce se dorește a fi rezolvată sau o oportunitate de exploatat prin proiect;
- justificarea ideii proiectului (de ce se dorește realizarea proiectului și ce vine în sprijinul realizării lui);
- grupul-țintă al proiectului și/sau cine beneficiază de rezultatele implementării lui (cui îi este adresat), care, de cele mai multe ori, poate să rezulte din scop sau obiective și/sau trebuie definit distinct;
- scopul proiectului, în sensul delimitării clare a părții din problemă ce poate fi rezolvată prin proiect sau a componentei ce poate asigura exploatarea oportunității identificate;
- obiectivele proiectului, care trebuie văzute atât pe termen scurt (cele care pot fi atinse în timpul implementării proiectului), cât și pe termen lung (cele care vor asigura continuitatea proiectului);
- jaloanele/reperale proiectului și livrabilele asociate, care se stabilesc plecând de la scopul definit;
- activitățile care concură la atingerea jaloanelor, stabilirea întinderii în timp și a dependențelor dintre ele;
- echipa proiectului, de management și operațională, identificarea abilităților și pregătirilor profesionale pe care trebuie să le aibă fiecare membru al echipei (apar în conținutul proiectului dacă sunt solicitate sau doar pentru o mai ușoară atribuire a responsabilităților lor);
- resursele solicitate de fiecare activitate în parte;
- evaluarea monetară a resurselor, indiferent dacă ele există și sunt puse la dispoziția echipei proiectului (care ar putea fi considerate, în anumite limite, contribuția proprie a celor care propun proiectul) sau urmează să fie finanțate prin proiect (partea care se dorește să fie finanțată). De fapt, se întocmește bugetul proiectului, care poate fi defalcat pe fiecare activitate și pe fiecare resursă în parte, pe perioade de realizare a proiectului și, în final, pentru întregul proiect;
- identificarea riscurilor la care ar putea fi expus proiectul;
- stabilirea indicatorilor prin care atingerea jaloanelor și obținerea livrabilelor pot fi evaluate.

Este necesar să se rețină că elementele anterioare trebuie văzute ca un tot unitar. La un moment dat, definirea lor nu este un proces strict secvențial, însă între pași există o mare interdependență și înlanțuire logică.

I. IDENTIFICAREA IDEII DE PROIECT PE BAZA UNEI PROBLEME/OPORTUNITĂȚII ȘI STABILIREA TIPULUI DE FINANȚARE ¹

La ideea proiectului se ajunge, de cele mai multe ori, plecând de la o problemă (nevoie) sau oportunitate care a fost identificată într-un context mai mult sau mai puțin cunoscut. Asta înseamnă că poate fi identificată **o problemă sau o oportunitate** ce ar putea fi rezolvată. În funcție de complexitatea ei, soluția găsită poate fi pusă imediat în practică și atunci nu vorbim de proiect, ci de o problemă apărută în activitățile de zi-cu-zi. Sau, soluția necesită analize, evaluări, planificări, pentru că problema/oportunitatea nu a mai fost întâlnită și cere timp pentru a lua decizia de a alocă resurse și timp, de o implementa. De fapt, *problema* poate fi definită ca un dezechilibru între o situație dorită și ceea ce există în realitate, iar pentru restabilirea echilibrului sunt necesare resurse multiple și timp. Pe de altă parte, *oportunitatea* este o situație benefică apărută instantaneu și care odată exploatată poate să aducă multiple avantaje, iar dacă este pierdută, nici nu se pierde, nici nu se câștigă ceva. Pentru a formula ideea de proiect plecând de la problema/oportunitate trebuie să se facă evaluarea nevoilor generate de problemă sau a avantajelor create de oportunitate, astfel încât să se ofere primele informații despre necesitățile ce pot fi rezolvate de viitorul proiect. Nevoile, necesitățile sunt ale unor persoane, grupuri de persoane, comunități.

¹ În timpul etapelor de concepere și planificare, noțiunea de proiect este asimilată celei de propunere de proiect. Pentru a simplifica exprimarea, de multe ori se folosește doar termenul proiect.

Definirea problemei presupune formularea ei clară, oferirea de explicații privind componentele acesteia, localizarea și principalele cauze care au condus la apariția ei. Pentru punerea în practică a oricărei idei sunt necesare fonduri, care, de multe ori, pot fi obținute din alte surse (finanțare externă) decât veniturile proprii ale unei organizații. De aceea, este necesar să se prezinte la început un context general în care să fie plasată ideea (1.1), organizația² care va propune și va implementa proiectul (1.2), finanțatorul sau sursa de finanțare (1.3). O idee de proiect poate veni din partea unei persoane sau a unei organizații. Ideea va fi transpusă apoi într-o propunere de proiect (un document), ținând cont de cerințele și restricțiile celor care oferă fondurile (autorități guvernamentale europene, naționale, locale, bănci, firme, asociații și fundații, conducere, client etc.). Aproape invariabil, în cazul finanțărilor externe, propunerea de proiect va fi supusă evaluării și aprobării în numele unei organizații, cu personalitate juridică. Este motivul pentru care toți cei care vor să facă propuneri de proiecte (denumite, în continuare, proiecte) trebuie să citească foarte atent *condițiile finanțatorului, regăsite în ghiduri de finanțare (așa numitele ghiduri ale solicitantului), proceduri sau norme legale*. Și în cazul finanțărilor interne, proprii, există o serie de reguli sau norme interne ce trebuie respectate, având în vedere că și ele vor fi supuse aprobării, iar evaluarea e posibil să nu fie la fel de riguroasă (cel puțin la noi) ca și în celălalt caz, unde competiția este mult mai mare.

II. JUSTIFICAREA RELEVANȚEI PROPUNERII DE PROIECT

Identificarea problemei, a oportunității, descrierea cauzelor care au generat-o și a avantajelor posibil de obținut prin rezolvarea/exploatarea ei constituie componenta esențială pentru argumentarea necesității proiectului. În acest mod, relevanța proiectului este demonstrată raportat la obiectivele organizației, ale finanțatorului, comunității etc., în funcție de sursa de finanțare aleasă și de politicile interne ale organizației care propune proiectul.

2.1 Motivarea propunerii de proiect

Pentru justificarea proiectului este necesară o documentare detaliată, prin sondări de opinii, chestionare, analiza documentațiilor existente, a statisticilor oficiale etc. și chiar atragerea unor specialiști pentru a putea ajunge la găsirea unor soluții, dintre care se va alege cea care răspunde cel mai bine cerințelor problemei. Justificarea se bazează, de multe ori, pe evidențierea necesității implementării proiectului, relevanța pentru organizație sau finanțator (obiectivele lor), încadrarea în prioritățile și criteriile de eligibilitate, eliminarea cauzelor și/sau efectelor etc. În acest mod, se dorește găsirea răspunsurilor la întrebările din formular, prin abordarea următoarelor aspecte:

- nevoile generate de problema identificată sau care au generat-o (inclusiv statistici), pe cine afectează (persoane, grupuri de persoane, comunități, departamente etc) și cum. Aici trebuie descris numeric și calitativ cum se manifestă problema sau oportunitatea și de ce este importantă. Din astfel de descrieri ar trebui să rezulte ce **puncte slabe trebuie să fie eliminate prin proiect**. De exemplu, la o firmă s-a constatat că *lipsa unor sisteme care să permită preluarea în timp real a informațiilor privind pontajul angajaților* conduce la o creștere a întârzierilor la program, deci o reducere a programului de lucru, cu efecte negative asupra producției și costurilor. Un exemplu de descriere a unei oportunități: ca urmare a unei propuneri legislative, *toate instituțiile bancare ar trebui să-și integreze în sistemul informatic o componentă pentru afișarea în timp real a comisioanelor pentru tranzacțiile efectuate de către clienți*. O firmă dezvoltatoare de software poate să înceapă dezvoltarea aplicațiilor chiar dacă propunerea nu va fi aprobată. Cine face prima aplicație va câștiga teren pe piață, pentru că sigur vor fi bănci sau alte companii interesate să cumpere aplicația, care va fi folosită ca un avantaj în prezentarea serviciilor oferite. La rândul lor și băncile pot fi primele care exploatează oportunitatea. Din descriere trebuie să rezulte și **avantajele/beneficiile** generate de proiect, care **NU trebuie confundate cu punctele tari**. Este momentul când se specifică și soluția identificată pentru rezolvarea problemei sau exploatarea oportunității, inclusiv posibilele **elemente livrabile** (rezultate intermediare) prin care se poate demonstra că soluția este viabilă și poate fi pusă în aplicare.

² Aproape întotdeauna propunerea de proiect trebuie făcută de către o organizație (firmă, instituție publică, ONG etc.). Această organizație poartă denumirea de **solicitant/promotor/beneficiar de fonduri/finanțare**. **A nu se face confuzie cu beneficiarii rezultatelor proiectului**, care reprezintă o categorie formată din mai multe persoane și/sau componente organizatorice, în funcție de tipul proiectului. Solicitantul/beneficiarul de fonduri va fi reprezentantul legal al beneficiarilor rezultatelor proiectului, în sensul că proiectul și efortul de implementare se fac în direcția acoperirii unor nevoi identificate prin justificarea problemei sau a oportunității.

- se vor prezenta resursele, bunurile, experiențele existente la nivelul organizației, comunității ce pot fi puse în slujba proiectului. De exemplu, specialiștii firmei, clădirile existente, terenul, experiența în domeniul proiectului, astfel încât se vor evidenția **punctele tari** ale proiectului ce ar putea fi exploatate în favoarea rezolvării problemei identificate;
- se va identifica stadiul actual de dezvoltare a domeniului abordat prin proiect, ce există pe piață acum, cum au rezolvat alții problema sau cum au fost abordate oportunități similare, ce proiecte au mai fost derulate în domeniu și ce rezultate au avut, cum pot fi continuate proiectele anterioare prin proiectul propus, ce rezultate se așteaptă, ce cauze/efecte ar putea fi eliminate. De asemenea, se vor evidenția elementele ce asigură conjunctura favorabilă proiectului, cum ar fi de exemplu tehnologiile de ultimă oră ce ar putea fi adoptate, legislația favorabilă pentru domeniul abordat, numeroasele solicitări pentru un anumit tip de produs/serviciu, conturarea anumitor segmente de piață etc. Toate acestea se vor transforma în **oportunități ale proiectului**;
- soluția găsită va reliefa și **gradul de noutate**, raportat la zona geografică, la domeniu, la rezultatele existente și cele propuse, valoarea adăugată etc.;

Particularități în realizarea justificării proiectului, în funcție de sursa de finanțare:

1. **Pentru proiecte interne organizației**, cele care vor fi aprobate și finanțate de către conducere, în plus față de elementele anterioare:

- descrierea legăturii dintre problema/problemele care se încearcă a se rezolva prin proiect și obiectivele/strategiile firmei (cum sprijină proiectul acele obiective și strategii);
- descrierea componentelor organizatorice care vor fi afectate de proiect, în ce sens și cum vor fi ele implicate în implementarea proiectului;
- ce s-ar întâmpla în firmă dacă proiectul n-ar fi implementat.

2. **Pentru proiecte cu finanțare externă organizației**, de genul granturilor și fondurilor nerambursabile/rambursabile de la autoritățile guvernamentale, Comisia Europeană, Banca Mondială, organizații internaționale (USAID), în plus față de elementele anterioare:

- descrierea modului în care proiectul, prin nevoile pe care le acoperă, se încadrează în obiectivele generale/specifice, măsurile și/sau prioritățile finanțatorului;
- justificarea încadrării proiectului în strategiile/prioritățile naționale/regionale;
- care este gradul de noutate pentru zonă/domeniu;
- descrierea eventualelor parteneriate pe care le presupune implementarea proiectului (dacă este cazul);
- descrierea experiențelor similare și a modalităților de exploatare a acestora;
- statistici naționale, regionale sau zonale privind dezvoltarea domeniului/zonei.

Exemple de posibile probleme - idei de proiecte³:

1. **Informatizarea activității de audit intern în cadrul instituției publice “X”**

Informațiile din domeniul auditului intern nu sunt integrate la nivelul organizației “X” – instituție publică de interes regional; colectarea datelor și prelucrarea acestora de către auditori nu se realizează unitar; membrii echipelor de audit intern comunică deficitar între ei, dar și cu managementul organizației, privind stadiul misiunilor de audit și problemele identificate pe parcurs; nivelul de pregătire în rândul auditorilor este diferențiat în funcție de vechime, experiență și studii. Aceste aspecte negative duc la diminuarea calității proceselor de audit intern derulate în cadrul organizației “X”. Programul operațional Dezvoltarea Capacității Administrative vizează direct dezvoltarea capitalului uman și creșterea competitivității instituțiilor publice, fapt ce se constituie într-o oportunitate de modernizare organizațională, care se poate valorifica de către organizația “X” printr-un proiect care să soluționeze problemele menționate anterior.

2. **Modernizarea sistemului informațional al firmei “ABC”**

Firma “ABC” SRL produce și comercializează produse de cofetărie-patiserie. Fluxurile informaționale sunt preponderent manuale, dotarea IT a firmei este deficitară, echipamentele utilizate fiind uzate fizic și moral. Aplicațiile software utilizate generează adevărate ”insule informaționale”, unele date fiind adăugate de mai multe ori, de persoane diferite. Personalul implicat în generarea documentelor justificative, precum și în prelucrarea acestora este slab pregătit și nemotivat, blazat din cauza problemelor zilnice de rutină. Managerii obțin informații de gestiune cu întârziere, calitatea acestora fiind sub așteptări. Pentru obținerea unei imagini

³ Exemplele nu sunt exhaustive și nu abordează integral componentele din formularul de proiect. Ele vin doar să evidențieze maniera de abordare a componentelor esențiale din formular. Ca urmare, exemplele nu vor fi preluate ca modele.

relevante asupra afacerii derulate se consumă mult timp și mult efort, de către mai multe persoane, șefi din departamente diferite. Din cauza acestor probleme relațiile cu partenerii de afaceri au de suferit, clienții fiind nemulțumiți de modul de onorare a comenzilor, iar furnizorii fiind dezamăgiți de întârzierile plăților efectuate de firmă. Aceste probleme pot fi soluționate cu ajutorul unui nou sistem informațional integrat, modern.

2.2 Analiza SWOT a proiectului

Se realizează pe principiile cunoscute de la alte discipline sau prin căutări proprii, având în vedere faptul că nu se face analiza organizației, firmei pentru care se implementează proiectul, ci al proiectului, care, normal, va surprinde și câteva dintre caracteristicile analizei de firmă. De asemenea, trebuie mare atenție între confuzia care se realizează de cele mai multe ori între punctele tari ale unui proiect sau organizații și avantajele pe care le generează acel proiect sau acțiunea organizației. Analiza SWOT are ca punct de plecare informațiile obținute la punctul anterior.

Forma de redare a analizei SWOT poate să fie ca cea din exemplul de mai jos:

	Factori favorabili rezolvării problemei/valorificării oportunității	Factori de risc în rezolvarea problemei/valorificarea oportunității
Factori interni, din organizația/ comunitatea pe care organizația o reprezintă)	Puncte tari: <ul style="list-style-type: none"> •Infrastructura informatică existentă •Specialiști în IT experimentați •Acceptul managerilor de top pentru informatizare •Experiența unei părți a angajaților în utilizarea sistemelor IT 	Puncte slabe: <ul style="list-style-type: none"> •Lipsa echipamentelor informatice de ultimă generație •Inexistența aplicațiilor informatice integrate de gestiune •Imposibilitatea transmiterii în timp real a datelor către clienți și manageri
Factori externi, din afara organizației/ comunității pe care organizația o reprezintă	Oportunități <ul style="list-style-type: none"> •Multitudinea de tehnologii, aplicații și soluții informatice existente pe piață •Existența soluțiilor cloud și posibilitatea externalizării serviciilor informaționale •Piață dezvoltată a firmelor prestatoare de servicii în domeniul IT 	Amenințări <ul style="list-style-type: none"> •Riscul de securitate a datelor •Creșterea prețului la tehnologiile de ultimă oră •Riscurile contractelor specifice externalizării serviciilor •Modificările legislative economice sau din domeniul IT

2.3 Identificarea și prezentarea beneficiarilor direcți și/sau a grupurilor-țintă

De obicei, pentru proiectele cu finanțare externă, elementele care ar trebui să fie avute în vedere pentru identificarea *grupurilor-țintă* și a *beneficiarilor direcți* sunt stabilite de către finanțator, sub forma unor categorii bine definite de persoane sau de comunități, asupra cărora proiectul trebuie să-și concentreze atenția. La scrierea proiectului trebuie prezentate caracteristicile beneficiarilor direcți și ale grupurilor-țintă vizate de proiect, din perspectiva necesităților lor reale, a modalităților în care proiectul poate veni în sprijinul lor, a relevanței pentru scopul proiectului, a criteriilor care au stat sau vor sta la baza selectării lor. (**Tabelul nr. 1 din formular**).

În cazul unor proiecte, se poate constata că numărul beneficiarilor direcți este foarte mare, iar din rațiuni de timp și de buget nu este posibil să fie acoperite nevoile tuturor. De aceea, se apelează la stabilirea unor *criterii de selecție* și a unui număr limitat de persoane care poate fi ajutat prin proiect, acțiune care înseamnă selectarea grupurilor țintă. Cu alte cuvinte, din rândul beneficiarilor direcți se selectează cei asupra cărora se vor concentra toate eforturile și resursele proiectului. De exemplu, proiectul PAEM Pașcani a avut drept grupuri-țintă șomerii sub 30 de ani, absolvenți de liceu și studii superioare (aproximativ 150), precum și femeile fără ocupație (aproximativ 300), persoane selectate din categoria beneficiarilor direcți: șomeri absolvenți de liceu și studii superioare (aproximativ 2500). În acest caz, vorbim de parte și întreg, adică grupurile-țintă sunt partea, iar beneficiarii direcți sunt întregul.

Există și situația în care din categoria beneficiarilor direcți să nu fie selectate grupuri țintă, pentru că numărul lor este relativ mic și prin proiect este posibil ca nevoile lor să fie rezolvate în timpul și bugetul existent. În acest caz, nu mai vorbim de beneficiari direcți și grupuri țintă, ci numai de beneficiari direcți.

Pentru proiectele care fac parte din interiorul unei organizații, grupurile-țintă sunt stabilite de către cel care solicită sau propune proiectul, prin problema abordată. De exemplu, dacă reluăm exemplul cu pontajul firmei, beneficiarii direcți, implicit grupul țintă, nefiind vorba de o firmă foarte mare, sunt cei care calculează salariile, cei care analizează performanța și iau decizii legate de producție, pentru că efectele negative ale întârzierilor se răsfrâng cel mai mult asupra activității lor.

Alături de *grupuri-țintă și beneficiari direcți*, se mai conturează o categorie, a *beneficiarilor indirecti*. În proiectul de echipă nu este solicitată această categorie. Însă este important de reținut faptul că proiectul nu se concentrează asupra lor, pe perioada implementării, dar sunt cei care pot să se bucure indirect de avantajele sau rezultatele lui. În cazul proiectului PAEM, de rezultatele lui au beneficiat și persoanele angajate aflate în căutarea unui alt loc de muncă, autoritățile locale, firmele, prin avantajele generate de existența Centru de mediere și plasare pe piața forței de muncă, ca și a sistemului informațional pe piața forței de muncă. Tot în rândul beneficiarilor indirecti găsim firmele care au angajat persoane din grupul-țintă, instituțiile care au format consorțiul local, prin instituționalizarea parteneriatului într-o organizație nonguvernamentală ș.a.

Exemple de grupuri-țintă, beneficiari direcți și indirecti:

1. Informaticizarea activității de audit intern în cadrul instituției publice “X”

Beneficiari direcți

Auditorii publici interni din cadrul organizației “X” (6 birouri teritoriale x 4 auditori/birou) – 24 persoane

Grup-țintă

Auditorii din cadrul birourilor cu o vechime mai mare de 15 ani, având în vedere faptul că de cele mai multe ori nu au competențe IT și de comunicare adecvate ultimelor tendințe – 8 persoane (1/3 din total), selectate pe baza unui algoritm specificat

Beneficiari indirecti

Entitățile auditate (structurile organizatorice din cadrul organizației)

Publicul beneficiar al serviciilor oferite de instituția în cauză etc.

2. Modernizarea sistemului informațional al firmei “ABC”

Beneficiari direcți (25)

Persoanele din departamentele: Comercial (7), Producție (6), Depozitare (2) Financiar (3), Resurse Umane (2) - **20** persoane cu funcții de execuție, din care 2 sunt și coordonatori de echipe (sarcini de supervizare)

Managerii departamentelor Comercial, Producție și Financiar – **3** persoane (nivelul operațional)

Managerii firmei – **2** persoane (asociații – administratori)

Grup-țintă

6 persoane care au fost selectate din numărul total al personalului de execuție (persoanele cu cea mai mare experiență în firmă)

4 manageri, din care 3 de la nivelul operațional (dintre asociați a fost preferat cel care are studii superioare economice)

Beneficiari indirecti

Clienții firmei

Furnizorii

etc.

2.4 Stabilirea scopului proiectului (obiectivul general)

Scopul⁴ (misiunea), întâlnit la unele linii de finanțare și sub forma obiectivului general, este o declarație a ceea ce trebuie să fie realizat prin proiect. Scopul sintetizează soluția la problema identificată, spre care sunt orientate toate eforturile, pentru a obține rezultatul așteptat. Scopul trebuie să scoată în relief unde se dorește să se ajungă prin proiect și ce nevoi vor fi satisfăcute, ale cui sunt nevoile (grup țintă) și cum vor fi ele rezolvate. Scopul va fi definit concis, **într-o frază sau două**. În funcție de domeniu, de complexitatea problemei sau cerințele finanțatorului, este posibil să apară nevoia formulării mai multor scopuri pentru proiect, dar numai unul va fi principal, celelalte fiind complementare. Poate fi vorba despre un scop social, unul economic, unul educațional, de mediu etc. Prin scop se delimitează exact ce și cât se rezolvă din problemă (dacă este una complexă, ce necesită mult timp și mulți bani) sau ce se exploatează din oportunitatea identificată (dacă piața este prea mare sau este necesară pregătirea pieței pentru acceptarea produsului etc.).

⁴ Nu trebuie confundat cu *scope* din engleză, care înseamnă delimitarea ariei de întindere a proiectului, granițele lui.

1. *Informatizarea activității de audit intern în cadrul instituției publice “X”*

Proiectul urmărește îmbunătățirea activităților de audit din cadrul instituției publice, prin implementarea unui sistem integrat de prelucrare și raportare a informațiilor specifice misiunilor de audit.

2. *Modernizarea sistemului informațional al firmei “ABC”*

Proiectul propus vizează creșterea eficienței firmei “ABC” prin implementarea unui sistem informațional integrat de tip ERP, care să asigure necesarul de informații utilizabile în procesul decizional. Personalul firmei va fi implicat direct în procesul de dezvoltare a sistemului și va beneficia de instruire astfel încât să poată valorifica, în cadrul activităților economice derulate conform fișelor posturilor, potențialul oferit de tehnologii moderne IT&C.

2.5 Formularea obiectivelor proiectului

Spre deosebire de scop, obiectivele cuprind o serie de realizări specifice prin care se atinge scopul programului/proiectului. Un obiectiv rezolvă doar o anumită parte din problemă, fiind un punct final, nu un proces sau o acțiune. El descrie o stare de fapt ce va exista la sfârșitul programului/proiectului. Prin el se evidențiază la ce trebuie să se ajungă pentru a rezolva o problemă.

Obiectivele sunt finalizate formal, către realizarea cărora sunt dirijate resursele. De regulă, sunt stabilite de către finanțatori sau de către consiliul de conducere al organizației, iar managerul trebuie să direcționeze resursele disponibile pentru atingerea lor. De multe ori, obiectivele programului sunt stabilite în termeni generali (ex.: îmbunătățirea calității mediului, creșterea imaginii firmei etc), iar realizarea lor este dependentă de cât de clare și concise au fost formulate obiectivele proiectelor. De aceea, trebuie argumentat (vezi 2.5.c) de ce și cum prin obiectivele formulate, proiectul va contribui la dezvoltarea organizației, la atingerea obiectivelor din strategia organizațională și/sau ale finanțatorului (liniei de finanțare/programului).

Obiectivele pot fi clasificate astfel:

- **după termenul de realizare:** pe termen lung și pe termen mediu și scurt:
 - *obiectivele pe termen lung* (cunoscute și sub denumirea de obiective strategice de dezvoltare), în cazul unui program, evidențiază direcția generală de dezvoltare. În cazul unui **proiect**, care face parte dintr-un program, aceste obiectivele trebuie să facă referire la contribuția proiectului pentru realizarea programului sau la încadrarea în strategia organizațională;
 - *obiectivele pe termen mediu și scurt* (sau imediate, operaționale, specifice) sunt formulate ca stări dezirabile ale domeniului, grupului țintă, care trebuie atinse în timpul implementării programului/ proiectului.
- **din punct de vedere al modului de cuantificare a rezultatelor** se pot formula:
 - *obiective cantitative (productive)*, ale căror rezultate sunt produse tangibile (de exemplu, dezvoltarea unui sistem informatic performant pentru gestiunea bibliotecii, cu rezultatele: sistem de bază de date creat, bibliotecă creată, cititori înregistrați etc.). Ele sunt verificabile din punct de vedere statistic și cuantificabile (exemple: numărul de înregistrări din baza de date, numărul de cărți existent în baza de documentare a bibliotecii/numărul celor care au apelat la materialele bibliotecii);
 - *obiective calitative (de dezvoltare instituțională)*, al căror rezultat se concretizează în cunoștințele mult îmbunătățite sau capacitatea crescută de rezolvare a unor probleme, fiind intangibile și greu de comensurat (de exemplu: îmbunătățirea sistemului educațional, obținerea de noi calificări, dobândirea de noi competențe și abilități demonstrabile prin certificate/diplome ș.a.). Evaluarea schimbărilor pe care le produc astfel de obiective este calitativă, măsurabile prin observare, interviuri, chestionare. Totuși, unele dintre aceste obiective pot fi, la un moment dat, și cuantificate (exemplu: număr persoane instruite care întrețin instalațiile de apă, număr de persoane instruite pe plan local pentru monitorizarea gradului de poluare). Rezultatele cuantificabile ale acestor obiective nu pot fi limitate doar la număr de persoane instruite, ci trebuie examinat și urmărit modul în care aceste persoane desfășoară activitățile pentru care au fost instruite. Astfel de obiective trebuie să conducă la găsirea de soluții pentru alte proiecte, atragerea comunității pentru participarea la derularea proiectelor, dezvoltarea sentimentului de încredere în resursele locale și potențialul lor de replicare. Și toate acestea se pot observa, de cele mai multe ori, într-un timp mult mai mare decât cel alocat proiectului.

Atât obiectivele calitative, cât și cele cantitative pot fi termen scurt, dar și pe termen lung/mediu. În proiecte, **obiectivele sunt evidențiate doar din punct de vedere temporal**, pentru că din modul lor de formulare, dar și prin rezultatele care conduc la atingerea lor, se intuiește foarte clar care sunt productive (cantitative) și care instituționale (calitative). În general, **obiectivele pe termen scurt sau mediu** (în funcție de durata estimată a proiectului) vor fi atinse în timpul și prin **implementarea proiectului**, iar prin cele pe termen mediu/lung (generale) se urmărește asigurarea continuității proiectului, după ce a fost finalizată implementarea

și s-a încheiat finanțarea. Obiectivele pe termen scurt/mediu pot fi un punct de plecare în identificarea mai rapidă a jaloanelor/reperelor, dar și a elementelor livrabile asociate lor.

Exemple de obiective:

1. Informatizarea activității de audit intern în cadrul instituției publice “X”

Obiective pe termen lung:

- Creșterea accesului la informație și consiliere a resurselor umane (*calitativ*);
- Creșterea performanței auditorilor publici interni implicați în misiuni de audit, prin facilitarea accesului la resurse IT&C și de know-how corespunzătoare (*calitativ*);
- Reducerea cheltuielilor cu deplasările echipelor de audit, prin intermediul sistemului electronic de comunicare între auditori (*cantitativ*).

Obiective pe termen scurt

- Modernizarea Direcției de audit intern (*cantitativ*);
- Îmbunătățirea colectării, prelucrării și analizei integrate a datelor specifice misiunilor de audit intern (*calitativ*);
- Dezvoltarea aptitudinilor auditorilor pentru folosirea sistemului IT (*calitativ*);
- Îmbunătățirea sistemului de raportare în cadrul misiunilor de audit intern (*cantitativ*);
- Optimizarea interacțiunii dintre conducerea instituției, conducerea structurii de audit și auditorii din cadrul birourilor componente (*calitativ*).

2. Modernizarea sistemului informațional al firmei “ABC”

Obiective pe termen lung:

- Creșterea capacității firmei de adaptare rapidă la nevoile pieței;
- Asigurarea unei poziții competitive pe piață prin avantajele oferite de tehnologiile informaționale;
- Adaptarea personalului firmei la necesitatea de educare pe tot parcursul vieții.

Obiective pe termen scurt

- Dezvoltarea specificațiilor de realizare a sistemului integrat (*calitativ*);
- Îmbunătățirea infrastructurii fizice a firmei în concordanță cu noul sistem integrat (*cantitativ*);
- Îmbunătățirea aptitudinilor profesionale ale angajaților pentru utilizarea sistemului integrat (*calitativ*);
- Asigurarea cadrului necesar pentru adaptarea periodică a sistemului la nevoile informaționale ale firmei (*cantitativ*).

III. DESCOMPUNEREA PROIECTULUI, PLANIFICAREA CALENDARISTICĂ A ACTIVITĂȚILOR ȘI STABILIREA ECHIPEI DE IMPLEMENTARE

Planificarea presupune stabilirea activităților și subactivităților care vor conduce la realizarea/atingerea obiectivelor și a scopului proiectului. În funcție de durata maximă a proiectului și bugetul alocat, se vor stabili și resursele necesare pentru derularea proiectului, numărul membrilor echipei proiectului, durata fiecărei activități. Estimarea acestor elemente se face prin documentare și analiză comparativă cu alte proiecte, pe bază de intuiție și pe baza legislației, a unor norme sau standarde de calitate, care reglementează durata unor activități (de exemplu, durata licitațiilor pentru achizițiile publice, durata pentru obținerea unor autorizații, durata necesară pentru uscarea varului etc.)

3.1 Definirea jaloanelor proiectului și a elementelor livrabile asociate

Jaloanele/reperele marchează finalizarea unui set de activități din cadrul proiectului și obținerea unor livrabile. Prin intermediul jaloanelor proiectului se evidențiază progresul înregistrat de proiect, în funcție de care se pot defini momentele de monitorizare și control. Formularea jaloanelor se va face astfel încât să indice starea în care se află anumite componente ale proiectului, fără de care nu se poate trece la următoarele etape sau activități. Această stare este determinată de obținerea unor elemente livrabile, care să poată fi evaluate/acceptate/recepționate de client. Atât jaloanele, cât și livrabilele influențează modul în care se vor derula activitățile, perioada de timp necesară pentru desfășurarea acelor activități. Ele stau și la baza definirii indicatorilor de monitorizare și evaluare a proiectului.

Jaloanele pot fi definite la nivelul întregului proiect, plecând de la scop. Se va analiza cu atenție dacă prin jaloane se asigură atingerea scopului și obiectivelor pe termen scurt, pentru că, de multe ori, există tentația de a

limita lista jaloanelor doar la cele prin care se realizează cadrul general al proiectului, dar care nu contribuie efectiv la scopul lui. Lista trebuie să conțină toate jaloanele prin care se demonstrează clar că problema a fost rezolvată și scopul atins.

Exemple de jaloane și livrabile:

1. Informatizarea activității de audit intern în cadrul instituției publice “X”

- Echipa proiectului constituită (fișe posturi, anunțuri posturi vacante, dosare evaluate, contracte de muncă etc.)
- Conferința de lansare a proiectului realizată (invitații conferință, mapă pentru presă, comunicat de presă)
- Documentație de achiziție a sistemului IT aprobată (caiet de sarcini)
- Furnizorul soluției IT contractat (ofertă selectată, contract cu furnizorul ales)
- Specificația de analiză a sistemului IT aprobată (specificații cerințe, model fluxuri de date etc.)
- Auditori instruiți să utilizeze noua aplicație (suport curs, orar curs, teste de evaluare practica, certificate)
- Aplicație software implementată (baza de date, interfața, teste)
- Misiune-pilot de audit finalizată - *derulată cu ajutorul noului sistem* (document de inițiere audit, raport de audit, raport feedback pentru sistem etc.)
- Conferința închidere proiect realizată (invitații conferință, mapă pentru presă, comunicat de presă)
- Proiect auditat/Proiect monitorizat/Rapoarte de monitorizare aprobate (rapoarte financiare, rapoarte de activitate, analize de performanță etc.)

2. Modernizarea sistemului informațional al firmei “ABC”

- Echipa de proiect constituită (decizii de numire, fișe posturi etc.)
- Firmă de software contractată (raport evaluare la procedura de selecție, hotărârea de adjudecare, contractul)
- Specificație de analiză aprobată (specificație, modele, document de acceptanță)
- Infrastructură IT funcțională (echipamente IT, rețea)
- Sistem dezvoltat – iterația I (prototip, document de modificare etc.)
- Sistem dezvoltat – iterația II (bază de date, interfață, teste etc.)
- Utilizatori instruiți (tutoriale, manualul utilizatorului, lista persoanelor instruite)
- Sistem funcțional recepționat (teste de funcționalitate, document de acceptanță)
- Contract de asigurare a asistenței post/implementare semnat (minuta ședinței, documentul de detaliere a modului de furnizare a asistenței, help-desk office, contract)
- Proiect monitorizat/Proiect evaluat la final (rapoarte de monitorizare, analize, rapoarte de evaluare)

3.2 Realizarea structurii de descompunere a proiectului, în format outline (schiță)

Pentru identificarea **activităților/subactivităților** în care se va descompune întregul proiect se va pleca de jaloane, încercând să se stabilească în detaliu ce trebuie făcut pentru a le obține. Fiecare jalon va fi obținut prin cel puțin 2 activități. Descrierea trebuie făcută astfel încât echipa care va participa la implementarea proiectului să poată desfășura activitățile fără să mai ceară clarificări suplimentare. De asemenea, este necesar să se găsească răspunsuri la următoarele întrebări:

- ce se va efectua în cadrul activității/subactivității?
- când se va efectua, ca perioadă în care va începe și se va finaliza, dar și ca dependență față de alte activități sau față de un jalon anterior?
- de către cine va fi efectuată fiecare activitate/subactivitate (membri ai echipei proiectului, apelarea la consultanță, colaboratori sau subcontractarea întregii activități)?
- cum se va desfășura, în sensul instrumentelor și resurselor avute solicitate de fiecare activitate/subactivitate?

În general, inclusiv prin natura jaloanelor, se pot identifica trei mari categorii de activități:

- **pregătitoare**, întâlnite, de cele mai multe ori, la începutul implementării proiectului, prin care sunt asigurate condițiile necesare desfășurării celorlalte activități, fără să conducă direct la atingerea scopului și obiectivelor pe termen scurt. Deseori, în această categorie, sunt incluse activitățile de achiziție, de organizare a echipei de proiect, de construire, de dezvoltare și instalare soft, de instruire etc. Adesea cei care planifică proiectele se opresc doar la acest tip de activități, ceea ce este greșit, pentru că, așa cum am menționat, prin ele se asigură doar cadrul de desfășurare, nu și atingerea scopului

- **de bază**, prin intermediul cărora se asigură îndeplinirea scopului. Cu ajutorul lor se demonstrează că rezultatele obținute în activitățile pregătitoare sunt funcționale și pot fi exploatate pentru rezolvarea problemei. Este adevărat că durata de exploatare a rezultatelor în timpul implementării proiectului poate să însemne numai 2-3 luni, însă activitățile de bază sunt esențiale pentru a demonstra viabilitatea proiectului. În această categorie intră, de exemplu, obținerea și vânzarea produselor, preluarea comenzilor de clienți pentru serviciile propuse, lansarea pe piață a produselor noi. Dacă ne referim la un proiect educațional, atunci regăsim activitățile specifice unui semestru școlar, organizarea de concursuri, participarea la olimpiade etc. În cazul unui proiect din domeniul turismului, printre activitățile de bază ar putea fi organizarea unor circuite turistice, primirea și cazarea turiștilor,.
- **de monitorizare și control** a modului în care s-au desfășurat celelalte 2 categorii de activități, cu ajutorul rapoartelor tehnice și financiare intermediare și finale; a calculului de indicatori de eficiență; prin compararea resurselor prevăzute a se aloca pentru fiecare perioadă cu cele consumate efectiv; prin analiza modului de îndeplinire a sarcinilor care au revenit fiecărei persoane din echipa proiectului; recepția cantitativă și calitativă la termene bine stabilite a lucrărilor, serviciilor contractate cu furnizorii; înregistrarea periodică a operațiunilor efectuate pentru comparații și verificări legale etc.. Trebuie reținut că o serie de metode de monitorizare și control sunt indicate clar de finanțator, echipa proiectului trebuind doar să-și stabilească metodele de control intern. Dar, în același timp, este necesar să se planifice și propriile activități de monitorizare, pe lângă cele impuse de finanțator sau client, fiind vorba de autocontrol. Planificarea acestor activități este foarte importantă pentru că, pe de o parte, sunt mari consumatoare de timp, iar, pe de altă parte, asigură bunul mers al proiectului, ajută la identificarea problemelor și abaterilor față de planificare, în timp util și nu la final, când nu se mai pot rezolva. Nu în ultimul rând, reprezintă principala sursă de înregistrare a lecțiilor învățate.

Descompunerea activităților în subactivități are loc atunci când o activitate durează o perioadă prea mare de timp, iar pentru un control mai riguros se impune separarea în subactivități. De asemenea, dacă o activitate se repetă la intervale egale de timp, de-a lungul unei perioade mai mari, atunci fiecare repetiție a activității va fi tratată ca o subactivitate. Astfel de activități se numesc activități recurente. Nu în ultimul rând, descompunerea este necesară când pentru finalizarea activității se impune parcurgerea anumitor pași, între care pot exista anumite dependențe sau se solicită alocarea unui timp de așteptare între ei. De exemplu, activitatea de amenajare a unui spațiu nu poate fi făcută într-o perioadă scurtă de timp și nici într-un singur pas. Ea presupune pregătirea materialelor necesare, recompartimentarea spațiului, repararea pereților, văruierea etc.

Exemple de activități și subactivități:

1. Informatizarea activității de audit intern în cadrul instituției publice "X"

Jalon 7: Auditori instruiți să utilizeze noua aplicație

7100 Organizarea cursurilor de instruire. Transferul de cunoștințe se va realiza cu metode moderne de predare, interactive, inclusiv prin utilizarea efectivă a aplicației pe scenarii de caz din misiuni derulate anterior. La această activitate vor fi implicați auditorii cei mai experimentați, pentru a particulariza curricula folosită la cursuri exact pe profilul instituției solicitante.

7110 Stabilirea locului de desfășurare a cursurilor;

7120 Selectarea participanților la cursuri;

7130 Elaborarea programei cursurilor;

7140 Desemnarea instructorilor;

7200 Desfășurarea propriu-zisă a cursurilor. Timp de 2 săptămâni, în weekend-uri, instructorii vor prezenta principalele particularități ale noului sistem și vor realiza exerciții cu ajutorul lui, inclusiv pe bază de scenarii

7300 Evaluarea participanților la cursurile de instruire. Procesul de evaluare va fi astfel conceput încât să reflecte cât mai obiectiv nivelul de asimilare a noilor cunoștințe, fără a inhiba și timora participanții. Evaluarea va avea un scop preponderent praxiologic, urmărind pe cât posibil stăpânirea modului de lucru cu noul sistem.

7310 Testarea cunoștințelor dobândite prin examinare teoretică

7320 Verificarea modului de lucru cu aplicațiile

2. Modernizarea sistemului informațional al firmei "ABC"

Jalon 3: Firmă de software contractată

3100 Studiarea pieței sistemelor de tip ERP. Pentru selecția firmei dezvoltatoare în vederea realizării contractului specific, se va aplica o procedură de achiziție care să asigure transparența și libera concurență, pentru a se obține cel mai bun raport preț/performanță. Achiziția va fi planificată corespunzător, în funcție de

serviciile oferite de firmele de profil, astfel încât prin încheierea contractului să se realizeze încadrarea în bugetul prevăzut, fără a se face rabat de la calitatea necesară sistemului implementat.

3110 Stabilirea criteriilor cu privire la firmele dezvoltatoare care activează în zonă;

3120 Analiza posibilității de contractare a firmelor similare din alte zone geografice;

3130 Studierea comparată a tipurilor de proiecte implementate de posibili ofertanți;

3140 Redactarea raportului preliminar privind posibilitii ofertanți

3200 Pregătirea documentației de achiziție. Prin documentația de achiziție se va urmări oferirea de informații cât mai clare privind cerințele sistemului dorit, precum și condițiile de participare la procesul de negociere, astfel încât firmele interesate să poată participa în cunoștință de cauză.

3210 Redactarea caietului de sarcini

3220 Stabilirea condițiilor privind participarea la procesul de negociere

3230 Redactarea cererilor de ofertă

3300 Transmiterea cererilor de ofertă. Activitatea trebuie să asigure comunicarea formală cu ofertanții, în timp util, pentru a le permite acestora să facă o ofertă competitivă, pentru a avea o bază de selecție concurențială adecvată. În acest sens, posibili ofertanți vor fi abordați pe minim 2 canale de comunicație – direct, prin depunerea la sediul acestora a documentației, dar și prin e-mail. În cazul ofertanților din alte localități, comunicarea directă se va înlocui cu fax-ul, urmărind o confirmare clară de primire.

3400 Derularea procedurii de achiziție. Activitatea presupune primirea și evaluarea ofertelor, astfel încât să fie selectată cea mai avantajoasă

...

3n00 Semnarea contractului de achiziție

.....

Jalon 10: Proiect monitorizat

10100 Întocmirea rapoartelor de progres. Pentru a avea informații permanente, conducerea firmei va impune firmei care implementează sistemul un mod de lucru controlat prin raportarea progresului într-o formă standardizată, cu un minim de informații furnizate după un șablon de raport conceput anterior demarării acțiunii.

10110 Stabilirea formei și conținutului de bază al raportului de progres;

10120 Colectarea informațiilor de raportat;

10130 Redactarea rapoartelor de progres;

10140 Diseminarea rapoartelor către destinatari

10200 Întocmirea rapoartelor financiare. Imaginea efortului financiar susținut de proiect va fi descrisă printr-o serie de indicatori financiari stabiliți pentru monitorizare.

10210 Stabilirea indicatorilor financiari din rapoartele financiare

10220 Stabilirea modului de calcul a indicatorilor

10230 Colectarea datelor financiare necesare calculului indicatorilor

10240 Calcularea indicatorilor

10250 Redactarea rapoartelor financiare

...

Pentru fiecare dintre activitățile și subactivitățile descrise se va stabili **durata** (număr de zile, săptămâni, luni) și **dependența** dintre ele. Acest lucru se realizează, într-o fază inițială, pe baza unei imagini de ansamblu asupra activităților proiectului, urmând ca după aceea să fie proiectate astfel încât să se încadreze atât în durata maxim admisă de finanțator, cât și în resursele disponibile. Plecând de la aceste elemente, se va efectua planificarea calendaristică, de la punctul 3.4, prin intermediul diagramei Gantt.

3.3 Crearea structurii echipei proiectului și atribuirea responsabilităților pe activități

Echipa proiectului este constituită adesea din componenta de **management a proiectului** și cea **operațională sau tehnică**, care, de cele mai multe ori, desfășoară efectiv activitățile proiectului. Asta nu înseamnă că persoanele din echipa de management nu vor lua parte și la derularea efectivă a unor activități.

Echipa proiectului poate să coincidă cu echipa care a conceput (scris) proiectul sau nu. În orice caz, este necesar să se știe cu exactitate ce rol are fiecare membru în cadrul proiectului, astfel încât coordonarea și controlul activităților să fie ușor de realizat, atât din punct de vedere al modului de derulare și de atingere a

indicatorilor prognozați, cât și a resurselor consumate. Pentru fiecare membru al echipei se vor stabili abilitățile și competențele necesare pentru îndeplinirea responsabilităților alocate (**tabelul 4**),

Pentru fiecare tip de activitate sau grup de activități se va stabili o persoană responsabilă, dar și persoanele care vor desfășura efectiv activitatea, precum și sarcinile ce le revin. Dacă pentru mai multe activități este necesară prezența unei singure persoane, se analizează cum se desfășoară acele activități din punct de vedere al timpului, cât de mult solicită persoana, dacă activitățile se pot desfășura paralel sau trebuie planificate secvențial.

De asemenea, este momentul în care se stabilesc activitățile care vor fi realizate prin subcontractare către terți, ceea ce înseamnă că din echipa proiectului vor fi desemnate una sau mai multe persoane ce vor răspunde de modul în care se va desfășura contractul, respectarea condițiilor contractuale, recepția rezultatelor activității.

Atribuirea responsabilităților este reflectată în organigrama proiectului, pe baza căreia se va completa și graficul responsabilităților din **Anexa 1**.

În situația în care proiectul trebuie să fie implementat în parteneriat cu alte organizații (ca cerință a finanțatorului sau alte circumstanțe impun astfel de parteneriate), atunci trebuie să se stabilească pentru fiecare partener responsabilitățile, obiectivele, jaloanele și activitățile de care vor răspunde. De aceea, este necesar ca pentru fiecare partener să se stabilească câte un responsabil de proiect (managerul de proiect este unul singur și se găsește în structura organizației responsabilă de întregul proiect), după care, în funcție de nevoi, se vor identifica și celelalte poziții necesare (sunt cumva în oglindă față de pozițiile din organigrama proiectului, dar de dimensiuni mult mai mici).

Spre deosebire de organigramă, unde sunt redată doar pozițiile/posturile identificate pe baza echipei proiectului, graficul responsabilităților evidențiază și rolul eventualilor parteneri, precum și furnizorii implicați în derularea proiectului, prin intermediul contractelor de furnizare de bunuri și/sau prestări de servicii.

3.4 Planificarea calendaristică a activităților proiectului, cu ajutorul diagramei Gantt

În diagrama Gantt vor fi reflectate toate jaloanele, activitățile și subactivitățile, stabilindu-se dependențele necesare pentru încadrarea proiectului într-un interval de timp rezonabil sau stabilit de finanțator. Pentru fiecare jalon se vor asocia activitățile specifice, după care se va stabili dependența de activitatea corespunzătoare, care reflectă cel mai bine momentul când jalonul a fost atins. În diagrama Gantt se vor regăsi doar denumirea jaloanelor, activităților și subactivităților, fără nici un alt detaliu. Prelucrarea diagramei Gantt se va realiza astfel încât să se încadreze în maxim 5-6 pagini. Pentru informații detaliate se vor urmări Ghidurile de utilizare a diferitelor instrumente software de planificare.

IV. IDENTIFICAREA RESURSELOR ȘI ESTIMAREA BUGETULUI PROIECTULUI

Orice proiect, pentru a fi dus la bun sfârșit, are nevoie de resurse, din mai multe categorii, de la resurse umane și până la cele tehnice, tehnologice, de spațiu, transport etc. Ca urmare, după ce au fost stabilite activitățile și timpii necesari pentru realizarea lor în condiții normale, se impune estimarea resurselor și a costurilor.

4.1 Identificarea și estimarea resurselor necesare proiectului

Resursele pot fi stabilite odată cu descompunerea proiectului în activități. Pentru fiecare activitate, la planificarea resurselor trebuie să se aibă în vedere atât timpul alocat proiectului, cât și bugetul în care trebuie să se încadreze. Principalele categorii de resurse sunt: umane, materiale, tehnologice, informaționale, de natură financiară.

Unitățile de măsură ale resurselor se stabilesc în funcție de natura resurselor și de nevoile fiecărei activități, de exemplu:

- resurse umane: în termeni de luni pentru cei angajați permanent, în termen de om-ore sau om-zile pentru colaboratori sau consultanți;
- resurse materiale: sub forma consumabilelor necesare, a materialelor de producție, a altor componente sub forma pieselor de schimb sau a upgrade-urilor la software solicitate prin proiect;

- resurse de natura imobilizărilor: sub forma echipamentelor ce vor fi folosite în cadrul a licențelor software, a spațiilor și clădirilor, a mijloacelor de transport etc.;
- resurse informaționale: în termeni de achiziții de materiale de bibliotecă, abonamente, includeri în diverse grupuri sau liste de discuții etc.
- resurse de natură financiară: nu trebuie confundate cu estimarea monetară a celorlalte resurse, estimare care va sta la baza construirii bugetului. Resursele de acest tip apar sub forma taxelor și impozitelor, asigurărilor, taxei de acces la anumite infrastructuri, taxe de participare la conferințe, chirii etc.

Pentru a estima bugetul la nivelul întregului proiect, se pornește de la alocarea resurselor pe activități. Resursele se preiau în buget ținând cont de categoria de cheltuială la care se încadrează. După care, se va estima valoarea lor pe baza cantității necesare și a costului pe unitate.

4.2 Estimarea bugetului

Pentru realizarea **bugetului** este bine să se aibă în vedere două lucruri esențiale: timpul de desfășurare a proiectului și suma maximă ce poate fi alocată proiectului.

De fapt, este etapa ce o continuă pe cea precedentă, în sensul că o parte dintre resursele alocate vor fi încadrate în poziții bugetare. Unele dintre resurse nu se vor regăsi distinct în buget, ci în categorii mari bugetare, întrucât efortul pentru calculul valorii lor este prea mare comparativ cu suma rezultată. Este cazul consumabilelor (hârtie, toner) utilizate în cantități foarte mici (o pagină tipărită sau fotocopiată), pentru care nu se justifică identificarea costului pe unitatea de măsură, valoarea regăsindu-se în categoria cheltuieli de regie sau generale. De asemenea, sunt situații când resursele necesare există deja în organizație și sunt puse la dispoziția proiectului, motiv pentru care nu se vor regăsi în buget în mod direct, ci eventual tot sub forma cheltuielilor generale. Aceste resurse se alocă pe activitățile proiectului pentru a se asigura disponibilitatea lor atunci când sunt necesare. De exemplu, un calculator cu ajutorul căruia se redactează cererile de ofertă pentru furnizori sau un spațiu unde au loc ședințele de echipă. Ele, de cele mai multe ori, nu influențează în mod direct rezultatele proiectului, dar trebuie să se cunoască la nivelul organizației că vor fi solicitate pentru buna desfășurare a proiectului.

Pentru fiecare proiect există o serie de categorii de cheltuieli comune, unele dintre fiind redată în cadrul **Anexei 2.2**. Însă, sunt situații când categoriile bugetare eligibile (sume ce sunt acceptate pentru a fi decontate de finanțator, pe bază de documente justificative) sunt clar formulate de către finanțator sau cel ce a inițiat proiectul. Ca urmare, la elaborarea bugetului se vor urmări cerințele liniei de finanțare în privința pozițiilor bugetare eligibile. Într-un buget apar și cheltuieli neeligibile, nedecontabile de finanțator (dobânzile bancare, amenzile, penalitățile, diferențele de curs valutar etc.). Asta nu înseamnă că acele cheltuieli nu se vor efectua, ci faptul că nu vor fi suportate din fondurile alocate prin sursa de finanțare. Ele vor fi efectuate și suportate integral de organizația care implementează proiectul, fără a fi considerate nici măcar contribuție proprie la proiect.

În cazul surselor de finanțare nerambursabilă, cele mai multe proiecte primesc bani pentru o parte din buget, la care beneficiarul de fonduri trebuie să adauge o contribuție proprie, care variază în funcție de proiect și finanțator. Suma acelor componente formează valoarea totală eligibilă a proiectului, la care se adaugă cheltuielile neeligibile. În felul acesta se estimează întregul buget al unui proiect, tocmai pentru a previziona cu o cât mai mare exactitate toți banii necesari pentru implementarea proiectului.

V. STABILIREA INDICATORILOR DE EVALUARE A PROIECTULUI ȘI A POTENȚIALELOR RISCURI

Încă din momentul stabilirii planului proiectului, trebuie să știm cum trebuie să ținem sub control cheltuielile, resursele umane, modul de derulare activităților și de respectare a obligațiilor contractuale, respectiv cum să ne ferim de riscuri. De aceea, este necesar să se planifice monitorizarea și evaluarea, astfel încât să fie cât mai bine gestionate riscurile.

5.1 Estimarea indicatorilor de evaluare

Pentru fiecare jalon al proiectului se identifică indicatori prin care se va evalua modul de implementare a proiectului și obținerea rezultatelor planificate. La stabilirea indicatorilor se pleacă de la jaloane și livrabile

(pentru fiecare jalon să fie cel puțin 2-3 indicatori). Indicatorii trebuie să fie stabiliți clar, să fie cuantificabili, realiști, ușor de verificat, pe baza informațiilor culese în etapa de justificare a proiectului. Este necesară o atenție sporită, pentru a face confuzie între indicatori și resursele folosite pentru desfășurarea activităților.

Exemple de indicatori:

1. Informatizarea activității de audit intern în cadrul instituției publice “X”

Jalon 7: Auditori instruiți să utilizeze noua aplicație

- auditori selectați pentru a fi instruiți = 10
- cursuri propuse = 3
- instructori implicați în instruire = 2
- scenarii folosite = 30
- auditori testați = 10

2. Modernizarea sistemului informațional al firmei “ABC”

Jalon 2: Firmă de software contractată

- caiet de sarcini = 1
- oferte analizate = 3
- contract semnat = 1

5.2 Identificarea potențialelor riscuri

Riscurile sunt acele fenomene, procese, incertitudini de care trebuie să se țină cont la stabilirea activităților de monitorizare și control, tocmai pentru a elimina cât mai mult posibil probabilitatea apariției lor, dar și de a diminua efectele lor.

Pentru asigurarea unui management eficient al riscurilor, se va urmări identificarea celor majore pentru proiect, în funcție de influența pe care o au asupra proiectului și de modalitățile de contracarare a apariției lor sau de diminuare a efectelor. Riscurile vor fi incluse într-un tabel distinct, așa cum este cel prezentat în formular (**tabelul nr. 5**).

Exemple de riscuri:

1. Informatizarea activității de audit intern în cadrul instituției publice “X”

Risc P01: Schimbarea formațiunilor politice aflate la guvernare

- categorie: factor politic
- impact: întârzierea proiectului
- acțiuni de efectuat: atragerea sprijinului de la mai mulți actori politici

Risc T02: Utilizarea de tehnologii incompatibile cu cele existente

- categorie: factor tehnic
- impact: alocarea de sume suplimentare pentru costurile legate de noi echipamente
- acțiuni de efectuat: precizarea în caietul de sarcini a obligativității utilizării tehnologiilor existente și a standardelor de interoperabilitate

2. Modernizarea sistemului informațional al firmei “ABC”

Risc M01: Schimbarea managementului firmei

- categorie: factor managerial
- impact: închiderea proiectului
- acțiuni de efectuat: analiza în fază incipientă a strategiei firmei prin discuții cu asociații

Risc F02: Creșterea dobânzilor bancare pentru creditul de finanțare a proiectului

- categorie: factor financiar
- impact: alocarea de sume suplimentare pentru costurile legate de resursele financiare alocate
- acțiuni de efectuat: asigurarea unor surse diferite de finanțare

5.3 Realizarea matricei cadru logic a proiectului

Pentru a avea o imagine de ansamblu asupra proiectului, prin componentele în care a fost descompus și planificat, de la scop până la resurse, se folosește un model, numit **Matricea cadru logic** a proiectului, așa cum rezultă din **Anexa 3**.

Chiar dacă la prima vedere pare a fi o reluare a informațiilor despre proiect, este o formă sintetică de redare a celor mai importante componente. Totuși, apare și un element nou, respectiv **sursele de verificare**. Prin ele trebuie să se ofere finanțatorului căile de a obține independent informații despre proiect, în special

despre activitățile desfășurate și indicatorii obținuți. În această categorie pot fi incluse documentele financiar-contabile (cu specificarea clară a documentelor), procedurile de licitație, interviuri ale beneficiarilor direcți și membrii grupului țintă, în sistem aleator, evidențe ale unor instituții ale statului (Agenția pentru ocuparea forței de muncă, ITM, Agenția de Mediu, Inspectorat școlar etc.), verificarea aleatorie a înregistrărilor din bazele de date etc. Aceste surse de verificare ar trebui să fie amintite cumva încă din timpul planificării proiectului, atunci când sunt descrise activitățile de monitorizare și evaluare.

Un al doilea element neabordat la prima vedere până acum sunt **ipotezele**, ce reprezintă condiții favorabile desfășurării proiectului, cu alte cuvinte punctele tari și oportunitățile din analiza SWOT, ce trebuie prelucrate și adaptate acum în funcție de jaloanele în care a fost descompus proiectul.

Anexa 1 - Graficul responsabilităților pentru proiect

Cod activitate	Denumire activitate	Manager de proiect	Persoana 1*	Persoana 2*	Persoana 3*	Firma 1*	Firma 2	...	Persoana n/ Firma n*
1000	Organizare licitație	RD	D						

Tipuri de responsabilități

R = Responsabil cu efectuarea activității

D = Derulează activitatea

C = Oferă Consultanță

Note: 1. Se completează la intersecția liniei cu coloana, în funcție de responsabilitățile descrise la 3.3.a. Nu la toate intersecțiile trebuie să se identifice un anumit tip de responsabilitate.

2. Unei persoane care oferă consultanță (C) nu i se poate atribui și responsabilitatea (R) acelei activități

* Se vor înlocui Persoana 1, 2 .. n și Firma 1, 2 ... n cu funcțiile/rolurile identificate la punctul 3.3 a (Responsabil logistică, Administrator rețea etc.), respectiv furnizorii necesari pentru derularea unor activități identificate prin descrierea activităților (3.2), cum ar fi firma software, firma echipamente producție, firma publicitate etc.

Anexa 2.1 – Alocarea resurselor pe activități

Cod activitate	Denumire activitate	Denumire resursă	Unitate de măsură	Cantitate estimată n	Preț pe unitate	Nume student
1100	Activitatea 1	Resursă 1.1	UM	x	y	Student 1
		Resursă 1.2	
		Resursă 1.3	
		Resursă 1.4	
		Resursă 1.5	
		
		
		
		
1200	Activitatea 2	Resursă 2.1	UM	z	w	Student 2
		Resursă 2.2	
		Resursă 2.3	
		Resursă 2.4	
		Resursă 2.5	
		
		
		
		
...	

Anexa 2.2 și Anexa 2.3 – Bugetul detaliat pe categorii de cheltuieli și bugetul general

19

Denumire solicitant fonduri:	Costuri totale			
Moneda:	Unitatea de măsură	Numărul de unități	Cost pe unitate	Cost total
Cheltuieli cu personalul	<i>lună, zi sau oră</i>			
Membru echipă 1				0,00
Membru echipă 2				0,00
Membru echipă 3				0,00
Membru echipă 4				0,00
...				0,00
Angajat 1				0,00
Angajat 2				0,00
...				0,00
...				0,00
Total cheltuieli cu personalul				0,00
Cheltuieli cu consultanță/servicii	<i>lună, zi sau oră; contravaloare serviciu de oferire expertiză/</i>			
Consultant 1				0,00
Consultant 2				0,00
...				0,00
...				0,00
Expert 1				0,00
Expert 2				0,00
...				0,00
...				0,00
Total cheltuieli consultanță/servicii				0,00
Cheltuieli cu investițiile în spații (amenajări spații, clădiri etc.)	<i>mp, deviz lucrare etc.</i>			

Denumire solicitant fonduri:	Cost total	Sursa de finanțare	
Moneda:		Contribuție finanțator	Contribuție proprie
A. Cheltuieli de exploatare			
Cheltuieli cu personalul	0,00		
Cheltuieli cu consultanță/servicii	0,00		
Cheltuieli materiale (materiale consumabile)	0,00		
Cheltuieli cu chiriile	0,00		
Cheltuieli cu resursele informaționale	0,00		
Cheltuieli promoționale	0,00		
Cheltuieli cu mobilitățile și transportul	0,00		
Cheltuieli curente	0,00		
Alte cheltuieli	0,00		
Cheltuieli speciale			
Cheltuieli neprevăzute			
Subtotal cheltuieli de exploatare (A)	0,00	0,00	0,00
B. Investiții			
Cheltuieli materiale (amenajări spații, clădiri etc.)	0,00		
Cheltuieli materiale (mobilier)	0,00		
Cheltuieli materiale (echipamente)	0,00		
Cheltuieli materiale (software)	0,00		
Subtotal investiții (B)	0,00	0,00	0,00
TOTAL BUGET	0,00	0,00	0,00

Anexa 3 - Matricea cadru logic

Obiective pe termen lung			
...			
...			
Obiective pe termen scurt			
...			
...			
Jaloane	Indicatori de evaluare	Surse de verificare a obținerii indicatorilor	Factori favorabili plecând de la oportunitățile din 2.1d) și riscuri (codul de la 4.1b)
...
...
...
Activități pentru realizarea jaloanelor		Resursele necesare desfășurării activităților (doar pe categorii de resurse, fără specificarea lor detaliată)	
...		...	
...		...	
...		...	
...		...	