



Dezvoltarea Durabilă a Parteneriatelor Transfrontaliere



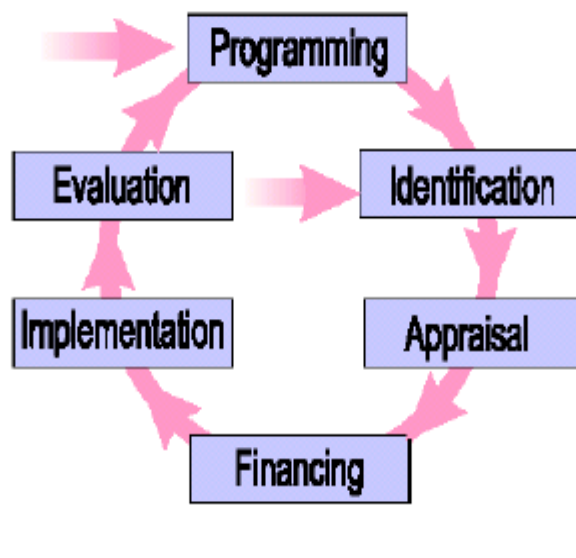
MANAGER PROIECT

SUPORT DE CURS

BUCURESTI 2008

1. MANAGEMENTUL CICLUL PROIECTULUI

1.1. CE ESTE MANAGEMENTUL CICLULUI PROIECTULUI



Un proiect de dezvoltare este de obicei definit ca „Un grup de activitati intercorelate, grupate intr-o succesiune logica, intr-un interval de timp definit si utilizand resurse limitate, pentru a atinge rezultate clar definite, in vederea indeplinirii unor obiective clare”.

Un program poate fi definit ca o serie de proiecte intercorelate, ale caror obiective contribuie impreuna la indeplinirea unui obiectiv comun general, de obicei relevant la nivel de sector, tara sau chiar la nivel international. (In anumite contexte, conceptul de program este inteles ca un cadru institutional care permite mai multor proiecte sa fie implementate cu scopul de a indeplini un obiectiv sau o misiune globala).

Este evident ca scopul si impactul unui program sunt mai cuprinzatoare decat in cazul unor proiecte individuale. Proiectele si programele difera prin amplitudinea resurselor intrebuintate, prin anvergura in timp, cat si din punctul de vedere al formularii obiectivelor, al structurilor manageriale si al rolului pe care il au membrii echipei si al concentrarii pe diferite tipuri de evaluari. Cu toate acestea, principiile si abordarea managementului de proiect se aplica in ambele cazuri. Proiectele individuale sunt parte dintr-un proces ciclic, fiecare contribuind, pe termen lung, la realizarea prioritatii tarii.

Ciclul managementului proiectului este o abordare integrata a planificarii, proiectarii si managementului proiectelor de dezvoltare. Aceasta abordare integrata asigura faptul ca principiile majore si politica fiecarui

finantator al proiectului sau factor interesat sunt luate in considerare sistematic in fiecare etapa, pe toata durata proiectului.

Ciclul proiectului consta in cele sase faze reprezentate in figura de mai sus. Descriem aici pe scurt aceste faze. Explicatii detaliate sunt oferite pe intreg parcursul acestui manual.

1) Programarea (Programming)

In faza de programare sunt stabilite, in stransa consultare cu Guvernul, principiile si pasii care trebuie urmati pentru cooperarea intre UE si tara beneficiara.

Analiza minutioasa a problemelor si oportunitatilor tarii, prioritatile nationale si ale UE pentru pre-aderare, actiunile prezente si viitoare ale finantatorului, precum si capacitatile disponibile pe plan local si in UE formeaza elementele cheie pe baza carora sunt luate deciziile privind focalizarea interventiilor UE pe o anumita tematica sau un anumit sector de activitate. Programele si proiectele principale sunt de asemenea schitate in termeni generali pe parcursul acestei faze.

Documentul principal care este elaborat in aceasta prima faza este o strategie a tarii sau un document de sustinere a strategiei nationale.

2) Identificare (Identification)

In faza de identificare, sunt identificate si trecute in revista idei specifice referitoare la programele si proiectele din cadrul stabilit de documentul de strategie al tarii. Din acest punct de vedere, sunt analizate problemele, nevoile si interesele posibililor factori interesati.

Pentru a ajuta procesul de elaborare a proiectului, sunt intreprinse studii sectoriale, tematice sau de fezabilitate. Pe baza acestor studii si analize, se vor lua decizii privind optiunile care vor trebui analizate pe viitor pentru a finaliza o propunere de proiect.

3) Evaluare (Appraisal)

O data ce s-a luat o decizie privind ce idee sa fie urmarita, in timpul acestei faze de design/ formulare, ideea respectiva de proiect devine o propunere de proiect. Aceasta faza consta de asemenea si intr-o evaluare ex-ante. Aspectele cheie ale proiectului sunt analizate in amanunt (a_s a cum va fi explicat in capitolele urmatoare).

Sunt luate in considerare elemente cheie de calitate, iar principalii factori interesati sunt direct implicati in procesul de elaborare si analiza a proiectului.

Este elaborata matricea cadru logica a proiectului, care include elementele strategice majore, obiective, rezultate, indicatori, riscuri si ipoteze, impreuna cu instrumentele de planificare esentiale, precum grafice de implementare, grafice de resurse. Acestea sunt folosite pentru a evalua elementele cheie care ajuta la previzionarea impactului proiectului: relevanta, fezabilitate si durabilitatea.

Rezultatul este o decizie privind inaintarea sau nu a propunerii pentru finantare UE.

4) Finantare (Financing)

Propunerea de finantare este finalizata si apoi analizata de catre comisia interna sau externa corespunzatoare. Se va lua o decizie privind finantarea sau nu a proiectului.

Este semnata o intelegere oficiala intre UE si Guvernul partener sau cu o alta entitate. Aceasta include aranjamentele esentiale pentru implementare.

5) Implementare (Implementation)

Implementarea consta in ducerea la bun sfârșit a activitatilor conform planului, utilizand resursele planificate, producand rezultate asteptate, pentru a indeplini obiectivele imediate ale proiectului.

In aceasta faza sunt efectuate activitati permanente de monitorizare pentru a stabili progresul facut in indeplinirea activitatilor din plan si pentru a actualiza operatiunile in raport cu schimbarea conditiilor, in cazul in care este nevoie.

Vor fi efectuate, de asemenea, evaluari intermediare pentru a stabili gradul de atingere a impactului previzionat. Pe baza lor, se vor lua decizii privind incheierea sau continuarea proiectului.

6) Evaluare (Evaluation)

Asa cum va fi explicat in detaliu pe parcursul acestui manual, rolul evaluarilor este de a determina relevanta si indeplinirea obiectivelor, eficienta si randamentul proiectului, impactul si durabilitatea.

Evaluarea se poate face:

- In timpul implementarii - evaluari intermediare - cand se pot lua decizii privind continuarea, modificarea sau anularea proiectului;
- La sfarsitul fazei de implementare - evaluare finala - pentru a stabili rezultatele finale obtinute;

Si dupa incheierea proiectului - evaluare ex-post - care analizeaza consecintele si care poate fi folosita in proiectele viitoare.

1.2. PRINCIPIILE PCM

Cele mai importante principii aplicate in timpul fazelor PCM sunt:

- Respectarea sistematica a prioritatilor majore si ale politicii UE, cat si a celor ale tarilor beneficiare si ale altor donatori;
- Designul si implementarea de proiecte pe baza unor obiective clare si realiste;
- Relevanta, fezabilitatea si durabilitatea proiectelor;
- Consultarea permanenta, implicarea factorilor interesati principali pe toata durata ciclului de viata a proiectului;
- Folosirea LFA (Abordarea in Cadrul Logic) pentru design-ul, managementul, monitorizarea si evaluarea proiectului;
- Stabilirea unor factori cheie de calitate pentru inceperea proiectului.

Factorii de calitate care asigura atat durabilitatea proiectului, cat si un impact pozitiv al acestuia, sunt:

- Participarea si implicarea beneficiarilor in elaborarea si derularea proiectului;
- Asigurarea suportului politic din partea reprezentantilor autoritatilor locale si centrale;
- Folosirea unor tehnologii corespunzatoare si adecvate necesitatilor fiecarei activitati;
- Adaptarea strategiei proiectului la aspectele socio-culturale specifice zonei tinta;
- Aplicarea sistematica a principiilor si practicilor care asigura egalitatea sanselor femeilor si barbatilor;
- Protectia mediului;
- Dezvoltare institutionala si manageriala;
- Viabilitatea financiara si economica a formelor de sprijin pe care le introduce proiectul pentru grupul tinta;

2. ABORDAREA IN CADRUL LOGIC

2.1. CE ESTE ABORDAREA IN CADRUL LOGIC - PREZENTARE GENERALA SI TERMINOLOGIE.

Abordarea in Cadrul Logic (Logical Framework Approach - LFA) este un set de instrumente pentru designul si managementul proiectelor. Aceasta abordare implica un proces iterativ de analiza si un format de prezentare a rezultatelor acestui proces. Stabileste intr-un mod sistematic si logic obiectivele programului ale proiectului, precum si relatia cauzala dintre ele, cu scopul de a indica modul in care trebuie sa verificam daca au fost indeplinite aceste obiective si sa stabilim ce factori din afara proiectului sau programului pot influenta succesul acestuia.

LFA poate fi un cadru care usureaza activitatea logica dar nu se poate substitui abordarii logice in elaborarea si derularea proiectului.

Formatul matricii logice din figura de mai jos sintetizeaza majoritatea elementelor pe care le include cadrul logic de abordare.

CADRUL LOGIC AL PROIECTULUI			
Matricea logica			
Logica interventiei	Indicatori de performanta	Surse de verificare	Riscuri si ipoteze
Obiectiv extins (SCOP)			
Obiectiv imediat			
Rezultate			
Activitati	Mijloace		
			Preconditii

FAZELE LFA

LFA are doua faze:

- **Faza de analiza**
- **Faza de planificare**



LFA incepe cu analiza aprofundata a **unei situatii existente nedorite** ca baza pentru planificarea ulterioara. Analiza situatiei nedorite trebuie analizata impreuna cu **factorii interesati** implicati. (Factorii interesati includ: indivizi, grupuri sau organizatii care pot avea un interes in proiect, pot infuenta / afecta sau sunt influentati / afectati de proiect.)

In timpul fazei de analiza trebuie intruniti reprezentantii diferitilor factori interesati pentru a fi consultati in vederea definirii **problemelor** existente (primul pas in faza de analiza) pentru a putea defini ulterior **obiectivele** pe baza problemelor (al doilea pas in faza de analiza) si pentru a analiza in final ce strategii alternative exista in abordarea proiectului (al treilea pas in faza de analiza).

Factorii interesati si proiectele se influenteaza reciproc - intr-un mod pozitiv sau negativ. Este crucial sa se inceapa identificarea si analiza factorilor interesati relevanti, a intereselor, a problemelor sau a potentialului lor, intr-un stadiu incipient, pentru a-i integra corespunzator in designul si managementul proiectului.

Procedura pentru analiza factorilor interesati este relativ deschisa si nedeterminata. Analiza acestora nu este integrata din punct de vedere metodologic in secventa LFA. Rezultatele acestei analize insotesc mai degraba procesul LFA si pot fi vazute ca o „transparenta” care evolueaza de-a lungul procesului LFA. In acelasi timp, ar trebui folosit ca un instrument pentru elaborari si verificari ulterioare pe toata durata fazelor LFA.

Rezultatul principal al LFA este **matricea logica**. Aceasta mai poate fi numita „produsul final” al procesului LFA. Matricea este realizata pe baza instrumentelor LFA aplicate anterior in timpul fazei de analiza.

Din **analiza strategiei** (pe baza analizei problemelor, analizei factorilor interesati, analizei obiectivelor) diferitele nivele de obiective sunt transpuse in prima coloana a matricii (strategia proiectului).

In timpul fazei de planificare a LFA se stabilesc ce factori externi sunt cruciali pentru succesul proiectului (**ipoteze**), unde se gaseste informatia necesara pentru a stabili succesul (**indicatori si surse de verificare**), ce **metode** sunt necesare pentru a atinge **obiectivele** proiectului si cat va **costa** proiectul. Pe aceasta baza se pot stabili **graficele de activitati si graficele de utilizare a resurselor**.

Este adevarat ca matricea logica este alcatuita din 16 „casute”, dar nu este adevarat ca alcatuirea matricii logice inseamna „sa umpli casutele”. In spatele fiecarei casute se afla un motiv logic analizat care trebuie sa fie urmarit inainte sa umplem casutele. Aceasta este numai activitatea finala, sumarul unui proces mai lung. LFA nu este o matrice, este o abordare. Calitatea unui sumar de proiect (prezentat sub forma unei matrici) depinde intotdeauna de calitatea muncii de analiza prestate inaintea pregatirii sumarului.

Un cadru logic furnizeaza sumarul elementelor cheie ale unui proiect, doar cele mai importante aspecte, fara sa elaboreze detaliile operationale necesare pentru alcatuirea planului si a implementarii. **Graficele de resurse si activitati** sunt mijloacele prin care se furnizeaza detaliile operationale de care este nevoie. Urmand secventa LFA acestea sunt stabilite in baza matricii logice. Dupa alcatuirea unui tabel de activitati care specifica activitatile din cadrul unui proiect in detalii operationale si stabileste responsabilitatile, poate fi alcatuit un **buget** detaliat pentru

a stabili costul mijloacelor necesare. Sunt stabilite de asemenea celelalte instrumente folosite in timpul implementarii si evaluarii tinand cont de deciziile majore incluse in cadrul logic: planuri de lucru detaliate, planuri de monitorizare si evaluare.

LFA este un set de instrumente pentru designul si managementul de proiect. Este crucial sa se adapteze LFA ori de cate ori este necesar prin completarea ei cu alte instrumente pentru a raspunde la circumstante si cerinte diferite (ex. facilitare, vizualizare, ateliere de lucru, intruniri, etc.). Prin aplicarea abordarii logice (LFA) intr-un mod flexibil si creativ, aceasta poate fi un „cadru pentru munca logica”. Ghideaza procesul de analiza si planificare si ajuta la structurarea procesului de design al proiectului. Asigura, de exemplu, ca proiectul este consistent din punct de vedere logic.

2.3. LFA - UN INSTRUMENT PENTRU MANAGEMENTUL DE PROIECT

Prezentarea generala de mai sus s-a concentrat asupra rolului abordarii logice (LFA) in designul proiectului. Aplicabilitatea sa nu este restransa la identificarea si formularea pasilor unui ciclu de proiect, dar cuprinde de asemenea implementarea (monitorizarea) si evaluarea proiectului.

Una dintre sarcinile majore ale managementului proiectului in timpul fazei de implementare este aceea de a asigura ca proiectul sa atinga obiectivele prevazute. Un mijloc important de a realiza acest lucru este **monitorizarea**. Monitorizarea este un proces continuu si sistematic de colectare si analiza a datelor pentru a masura progresul facut in cadrul unui proiect in atingerea rezultatelor asteptate. Prin monitorizare, managerilor de proiect (si celorlalti factori implicati) le sunt furnizate regulat informatii de raspuns (feed-back) privind progresul actual in derularea proiectului comparativ cu progresul planificat. In general, feed-back-ul este asigurat prin rapoarte care contin informatii esentiale, furnizate la timp si sistematic.

Indicatorii si termenii intermediare (milestones) formeaza baza pentru monitorizare, pentru ca arata in ce masura au fost atinse obiectivele dorite. Secventa logica formata in LFA intre activitati (care executate duc la) - rezultate (care, daca sunt obtinute ating) -obiectivele imediate (care contribuie la atingerea) - scopurilor generale reprezinta baza alegerii celor mai potriviti indicatori de monitorizare. Termenii intermediare definite in graficul de activitati (pe baza matricii logice) formeaza o parte din baza pentru monitorizare.

Monitorizarea ajuta la stabilirea gradului de indeplinire a obiectivelor sau la observarea eventualelor **abateri** de la planul initial. Daca este cazul, se poate analiza de ce exista aceste deviatii, ce probleme exista in implementarea proiectului sau daca este necesar, care ar putea fi alternativele la planul original. Transparent și structura asigurata de folosirea LFA in timpul elaborarii proiectului, pastrarea deschisa a bazelor pentru actiunea planificata si logica din spatele designului proiectului (secvente logice intre diferitele nivele de interventie si rolul factorilor externi) pot facilita intr-un mod considerabil monitorizarea proiectului.

In timp ce monitorizarea este un proces continuu pe parcursul procesului de implementare, **evaluarile sunt verificari periodice ale performantei si impactului proiectului** pentru a trece in revista realizarile actuale in comparatie cu cele planificate si pentru a lua aminte la lectiile invatate pentru imbunatatiri viitoare. Monitorizarea este facuta in general de catre managerii de proiect, pe cand evaluarile sunt indeplinite de obicei de persoane externe, independente de proiect.

Abordarea logica (LFA) ajuta la structurarea si realizarea unei **evaluari obiective a proiectului**. Pasii unui exercitiu de evaluare urmaresc indeaproape structura hierarhica a obiectivelor proiectului. Prin aceasta abordare sistematica pot fi evaluate toate aspectele indeplinirii obiectivelor unui proiect. Resursele financiare folosite la un moment dat sunt comparate cu resursele planificate; tabelul actual de activitate este comparat cu tabelul initial de activitati, sunt revizuiti indicatorii pentru a vedea cum au fost transformate activitatile in rezultate, daca obiectivele imediate au fost indeplinite si daca proiectul a contribuit la atingerea unui obiectiv mai larg de dezvoltare. Asa cum matricea logica arata clar ce isi doreste un proiect sa realizeze si modalitatea in care aceasta se va realiza, menirea evaluarii este aceea de a puncta indeplinirea sau neindeplinirea acestor obiective si a lectiilor invatate.

Prin aplicarea LFA ca pe un set de instrumente, eficacitatea proiectelor poate fi imbunatatita prin asigurarea transparentei, structurii, participarii si flexibilitatii in elaborarea si managementul proiectului.

2.4. LIMITARI SI RISCURI

In cazul in care LFA este aplicata necorespunzator, exista anumite riscuri, iar ca orice instrument, LFA are anumite limitari care trebuie intelese.

a) Confundarea cadrului abordarii logice cu matricea logica

Adesea, in locul folosirii LFA ca un ghid in procesul de elaborare a unui proiect pentru a crea un proiect solid din punct de vedere logic, matricea este construita dupa ce proiectul a fost deja elaborat. Aceasta se poate datora unei intelegeri defectuoase a acestei abordari sau numai pentru ca agentiile finantatoare cer existenta acesti matrici in documentatie. LFA necesita un nivel inalt de implicare a factorilor interesati in faza de analiza, fapt care poate fi consumator de timp si complicat. Pentru a ajunge la un consens privind problemele, prioritatile si strategiile fezabile este nevoie de foarte multa comunicare. Daca acest consens nu este atins, documentului final ii poate lipsi logica. De fapt, proiectul va fi tot atat de bun cat a fost de bun procesul de analiza si planificare al sau.

b) Matricea nu este suficient de cuprinzatoare

Una dintre limitarile LFA este aceea ca, in proiecte complexe, matricea poate fi prea simpla pentru a descrie designul unui proiect si asa sunt omise aspecte importante. In acest caz, matricea logica nu mai este un sumar complet al aspectelor cheie ale proiectului. Se simte nevoia atasarii unor informatii suplimentare importante.

c) "Inghetarea" analizei si a planificarii rezultatelor

In cazul in care matricea construita in timpul fazei de design nu este actualizata conform schimbarii unor situatii, in timpul fazei de implementare, aceasta poate duce la lipsa flexibilitatii. In practica, orice matrice trebuie verificata periodic si adaptata pentru a continua sa fie relevanta intr-un mediu inconjurator aflat intr-o schimbare si evolutie permanente.

d) Concentrarea pe probleme

Concentrarea pe probleme in timpul analizei situatiei initiale este adesea criticata - in anumite culturi critica deschisa si discutarea problemelor sunt inacceptabile, concentrarea pe probleme putand limita viziunea asupra obiectivelor potentiale.

3. FAZA DE ANALIZA

Analiza unei situatii date este o parte substantiala in cadrul mai multor metode de planificare. Starea actuala trebuie analizata prin prisma unui proiect sau a unor probleme date. In contextul nostru, analiza situatiei este concentrata pe probleme, factori interesati si mediul lor social. Este o incercare de a intelege sistemul care determina existenta unor probleme.

3.1. ANALIZA FACTORILOR INTERESATI

Ideea cheie este aceea ca proiectele sunt elaborate pentru a se adresa problemelor unor grupuri tinta / diferiti beneficiari, nevoilor si intereselor lor.

Orice indivizi, grupuri de oameni, institutii sau organizatii care pot avea un interes in proiect, pot influenta / afecta sau sunt influentati / afectati de proiect sunt definiti ca factori interesati (stakeholders).

Diferitii factori interesati pot fi clasificati in urmatoarele grupe:

- Grupuri de interes
- Grupuri de competenta
- Grupuri de sprijin

- Grupuri de decizie
- Grupuri de transfer de informatii si comunicare

Este important ca factorii interesati sa fie identificati si analizati intr-un stadiu incipient al elaborarii proiectului. Aceasta se poate face prin interviuri, mese rotunde si / sau studii bazate pe chestionare sociologice, care implica reprezentanti ai firmelor, clienti, autoritati publice, lideri politici, etc. Pot fi folosite de asemenea baze de date, date statistice si informatii media pentru a identifica sustinatorii importanti precum si potentialii adversari ai proiectului.

Analiza factorilor interesati implica urmatoarele aspecte:

Identificarea celor mai importanti factori si colectarea informatiilor privind caracteristicile lor privind: situatia economica si sociala, diferentieri de gen (barbat/femeie), structura, organizarea, statutul social, atitudinea si comportamentul general.

Analiza obiectivelor lor, a intereselor si a asteptarilor in raport cu acest proiect, ca si influenta lor potentiala - pozitiva sau negativa asupra proiectului.

Determinarea punctelor slabe si tari ale factorilor pentru a stabili modul concret de implicare a lor pe parcursul diferitelor etape ale proiectului, actiuni posibile necesare in acest caz si o strategie de abordare a fiecarui grup.

Tabelul de mai jos recapituleaza principalele constatari ale analizei:

Stakeholder	Caracteristici	Interese, obiective, asteptari	Gradul si tipul de influenta	Potential si deficient	Implicatii in cadrul acestui proiect

Factorii interesati au un rol in timpul formularii proiectului, incepand cu identificarea si analiza problemelor, acestia pot ajuta la definirea solutiilor posibile si la alegerea celei mai potrivite. Ei ar trebui de asemenea implicati in formularea obiectivelor proiectului. In timpul implementarii proiectului este important ca managerii de proiect sa mentina o comunicare buna cu factorii interesati, sa-i informeze despre progresul facut si de asemenea sa tina cont de opiniile acestora in evaluarile intermediare si finale.

3.2. ANALIZA PROBLEMEI

O problema poate fi definita ca o situatie nedorita, negativa, daunatoare, care genereaza initiativa de a lansa proiectul.

Pentru a identifica si analiza corect o problema, trebuie sa incepem cu o analiza detaliata a situatiei existente din domeniul de interes. O SITUATIE (un fapt, un dat, o stare sociala sau economica) devine PROBLEMA cind cineva o considera negativa, daunatoare.

In urmatorul pas este necesar sa "traducem" problemele in NEVOI ale grupului tinta, pentru ca ratiunea de a fi a unui proiect trebuie sa fie satisfacerea nevoilor grupului tinta.

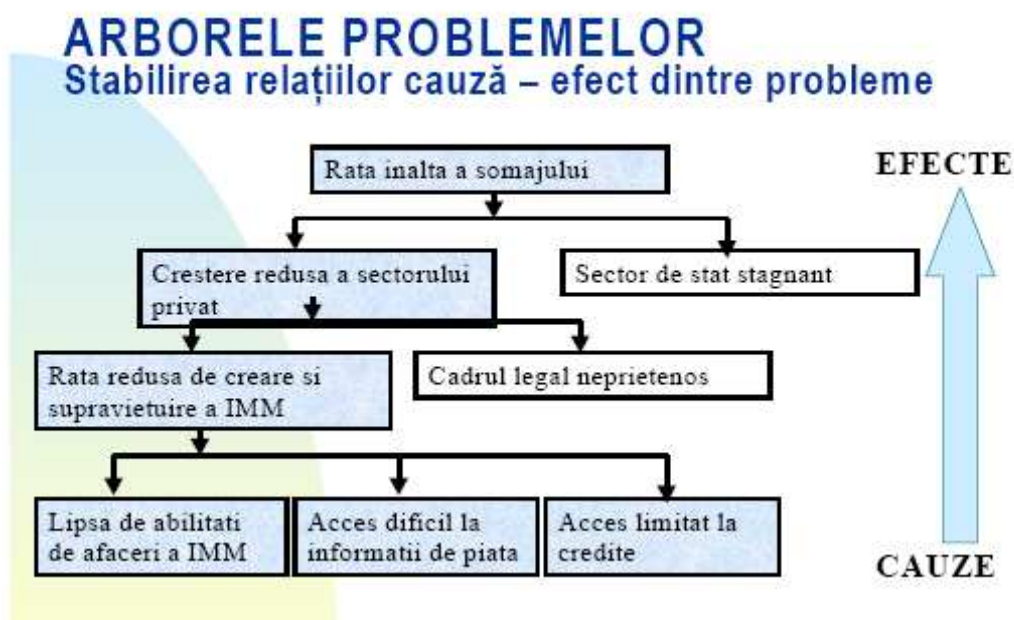
Nevoile sociale pot fi clasificate in functie de modul de manifestare a acestora in:

- nevoi normative - cand sunt comparate cu un standard, criteriu
- nevoi percepute - ceea ce oamenii cred / simt ca au nevoie
- nevoi exprimate - nevoi pentru care oamenii incearca sa obtina ajutor
- nevoi relative - cine are «nevoie mai multa»

O problema bine formulata exprima nevoi ale unui grup tinta, este concreta, clara, grava si urgenta. Identificarea corecta si convingatoare a unei probleme implica raspunsul la urmatoarele intrebari:

- CARE este problema reala de rezolvat?
- DE CE este aceasta o problema? Cu alte cuvinte care sunt cauzele care au determinat situatia negativa existenta?
- UNDE si CAND se manifesta? (conditii, periodicitate, surse de manifestare a problemei)
- PENTRU CINE este o problema? Cine sunt cei afectati de problema: grupul tinta / alte grupuri?
- CE consecinte / impact ar avea nerezolvarea ei?

Un instrument util in analiza problemelor si stabilirea problemei reale asupra careia proiectul va interveni il reprezinta arborele problemelor. Acesta consta in ierarhizarea diverselor aspecte legate de problemele dintr-un anumit domeniu si stabilirea unei relatii CAUZA - EFECT intre diverse probleme. Arborele problemelor este o diagrama care reprezinta grafic aceasta relatie cauza - efect.



Pentru construirea unui arbore al problemelor trebuie urmati urmatoorii pasi:

- Definiti situatia nedorita initiala
- Identificati si listati problemele potentiale / interconectate
- Alegeti o «Problema de inceput»
- Asezati ierarhic problemele:
 - Daca problema analizata este CAUZA pentru problema de start, va fi asezata la nivelul INFERIOR in constructia arborelui
 - Daca aceasta este EFECT al problemei de inceput, va fi pozitionata la nivelul SUPERIOR
 - Daca nu este nici cauza nici efect, ambele probleme, cea analizata si problema de referinta (cea de inceput) vor fi amplasate la acelasi nivel in constructia arborelui problemelor.

Difficultati in construirea arborelui problemelor:

- Unul sau mai multi pasi lipsesc din secventa logica (relatia cauza - efect nu este

directa)

- Aceeasi problema este mentionata de doua ori.
- Mai multe probleme sunt mentionate ca una singura.

In situatiile de mai sus, inconsistenta logica trebuie inlaturata printr-o formulare adecvata, iar analiza trebuie continuata in mai mare detaliu. Fara a intelege clar natura problemei, nu putem identifica nici cauzele acesteia.

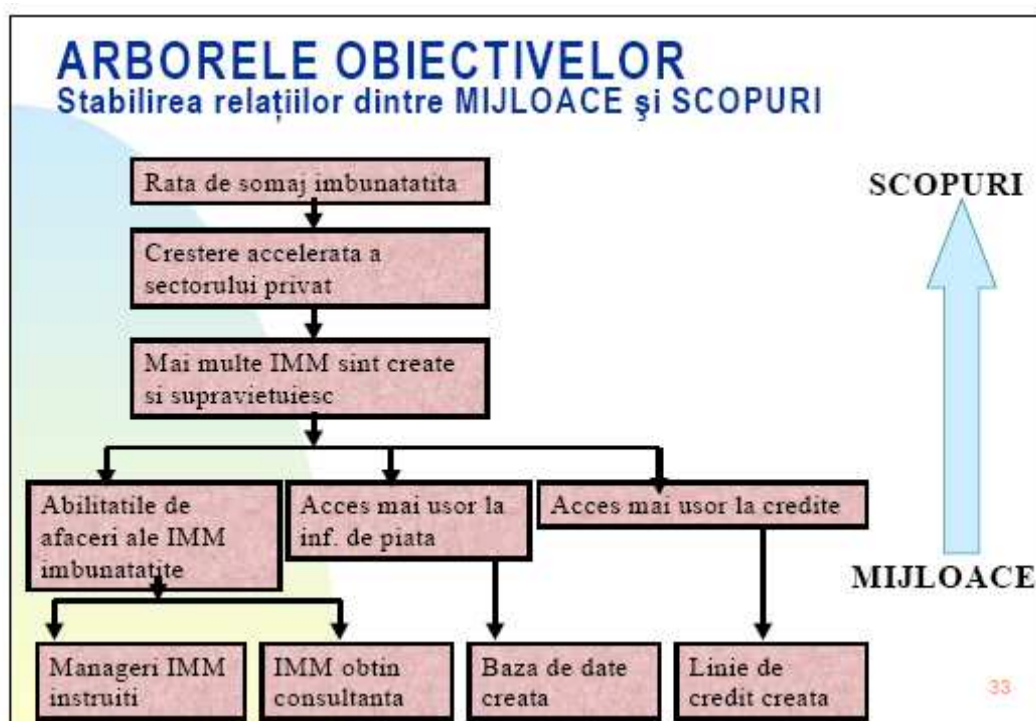
- Problemele nu sunt specificate in suficient detaliu (Ex. Management slab - poate fi control financiar prost, intarzieri in livrari, abilitati de planificare slabe, etc.) Este necesara aprofundarea analizei pentru a putea stabili clar natura problemei si cauzele concrete si apoi pentru a alege solutiile cele mai potrivite de ameliorare.
- Absenta solutiilor este formulata drept problema. Absenta solutiilor nu este de fapt o descriere a situatiei negative actuale, ci o descriere a inexistentiei situatiei dorite in viitor. De exemplu «Lipsa de personal instruit» nu descrie problema concreta (care consta in faptul ca personalul nu are abilitati suficiente sau corespunzatoare). Riscul este ca aceasta formulare a problemei poate orienta proiectul catre lipsa solutiei si anume «instruire» cand de fapt problema poate fi rezolvata prin angajare de personal sau printr-un management al resurselor umane mai performant.

3.3. ANALIZA OBIECTIVELOR

Analiza obiectivelor este abordarea metodologica folosita pentru:

- A descrie situatia dorita in viitor, dupa ce problemele vor fi fost remediate
- A verifica ierarhia obiectivelor
- A ilustra relatia mijloace - scopuri printr-o diagrama.

Prin convertirea "situatiilor negative" (a problemelor) in solutii pentru obtinerea unor "realizari pozitive" definim situatii dorite si realiste. De exemplu "productia agricola scazuta" este convertita in "productie agricola marita". Aceste realizari pozitive sunt de fapt obiective si sunt prezentate intr-o diagrama, numita arborele obiectivelor, care ilustreaza relatiile mijloace - scopuri dintre acestea. Arborele obiectivelor ofera o imagine clara a situatiei de viitor pe care dorim s-o atingem, inclusiv a activitatilor si mijloacelor necesare pentru realizarea ei.



Pentru construirea unui arbore al obiectivelor trebuie sa parcurgem urmatoorii pasi:

Convertiti situatiile negative, problemele din arborele problemelor in realizari pozitive care trebuie sa fie dezirabile si posibil de realizat. In acest mod, relatia cauza - efect se transforma intr-o relatie mijloace - scopuri.

Verificati relatia mijloace - scopuri dintre componentele arborelui pentru a va asigura ca ierarhia stabilita este valida si completa.

Daca este necesar, revizuiti si reformulati obiectivele obtinute; adaugati noi obiective daca sunt necesare pentru atingerea celor de la nivelul logic superior; renuntati la acele obiective care nu sunt potrivite, realiste sau necesare.

3.4 ANALIZA STRATEGIILOR

Faza de analiza a abordarii in cadrul logic se incheie cu analiza strategiilor. Aceasta analiza are ca scop selectarea strategiei / strategiilor care vor fi abordate pentru atingerea obiectivelor proiectului in curs de elaborare. Este necesar sa decidem care dintre obiective vor face parte din proiect si care vor fi lasate in afara ariei de interes a proiectului.



In arborele obiectivelor diferitele grupuri de obiective de acelasi tip formeaza o strategie. Va trebui sa alegem una sau mai multe dintre acestea pentru proiectul pe care il elaboram.

Cele mai potrivite si fezabile strategii pot fi alese pe baza unor criterii clare cum ar fi: prioritatile factorilor interesati, relevanta si sansele de succes ale strategiilor pentru abordarea nevoilor reale ale grupului tinta, bugetul disponibil, intervalul de timp necesar si dispoibil, contributia la reducerea inegalitatilor, inclusiv a celor de gen, etc.

In functie de amploarea si volumul de munca implicate, strategia selectata va forma scheletul abordarii unui program care va consta din mai multe proiecte interconectate sau numai al unei interventii de dimensiunea unui proiect.

In aceasta faza va fi necesara si formularea clara a obiectivelor proiectului la cele patru niveluri ale interventiei prevazute in cadrul logic de abordare a proiectelor si anume:

- Obiectivul extins - denumit uneori si Obiectiv general, Obiectiv de dezvoltare, Scop
- Obiectivul imediat - denumit si Obiectivul proiectului sau Scop
- Rezultatele asteptate - denumite si Output-uri
- Activitatile

4. FAZA DE PLANIFICARE

4.1. MATRICEA LOGICA

Primul pas in faza de planificare a proiectelor il reprezinta elaborarea matricii cadru logice. Aceasta este principalul document care sta la baza abordarii logice a proiectelor. Matricea este rezultatul procesului de analiza logica si include prezentarea sumara si sintetica a componentelor cheie ale proiectului. Matricea logica arata cum va fi monitorizat proiectul, descrie premisele (riscurile) si modul de gestionare a acestora.

Matricea are patru linii si patru coloane, conform schitei de mai jos. In continuare vom descrie in detaliu continutul acestora.

4.1.1. Prima coloana a matricii: Logica interventiei

Prima coloana contine definirea obiectivelor la cele patru niveluri logice si prezinta succint strategia aleasa pentru implementarea proiectului:

- Prin executarea activitatilor (folosind mijloacele disponibile, mentionate in coloana 2 randul 4) sunt obtinute rezultatele scontate.
- Prin obtinerea tuturor rezultatelor asteptate atingem obiectivul imediat, scopul proiectului.
- Atingerea scopului proiectului contribuie la atingerea obiectivului extins.

Obiectivul extins descrie scopurile largi, pe termen lung, sectoriale sau nationale la atingerea carora proiectul este menit sa isi aduca o CONTRIBUTIE.

Obiectivul extins, denumit si obiectiv de dezvoltare sau obiectiv general, descrie situatia dorita, stadiul in care dorim sa ajunga problema in urma derularii proiectului.

Obiectivul imediat, denumit si scopul proiectului, descrie BENEFICIILE pe care grupul tinta le va obtine prin utilizarea serviciilor oferite de catre proiect. Obiectivul imediat prezinta un set de rezultate scontate ce trebuie obtinute prin implementarea proiectului, precum si impactul pozitiv al programului asupra beneficiarilor. NU descrie serviciile prestate in cadrul proiectului si NICI modalitatea de utilizare a resurselor!

Pentru fiecare obiectiv imediat, **rezultatele asteptate** (sau output-urile) descriu SERVICIILE pe care proiectul le va furniza grupului tinta. Managerii proiectului sunt direct raspunzatori pentru producerea rezultatelor direct masurabile ale activitatilor proiectului.

Legatura rezultat - scop este cheia logicii proiectului.

Al patrulea nivel al interventiei consta in definirea activitatilor.

Activitățile sunt mijloacele de atingere a obiectivelor proiectului. Arata CE VETI FACE in decursul implementarii, pentru obtinerea rezultatelor scontate. Activitățile au responsabili specificati, au resurse definite (personal, echipamente, timp) si sunt plasate in timp (au o durata bine definita si sunt in relatie cu celelalte activitati).

Logică intervenției	Indicatori de performanță	Surse obiective de verificare	Riscuri și ipoteze
Obiectiv extins			
Obiectiv imediat			
Rezultate			
Activități	Mijloace		
			Precondiții

4.1.2. Coloana a doua a matricii: Indicatorii verificabili obiectiv

Indicatorii verificabili obiectiv reprezinta un set de criterii care indica in termeni concreti faptul ca au fost obtinute rezultatele prevazute la fiecare nivel al interventiei. Continutul lor adauga precizie afirmatiei de intentie prezentate in sumarul narativ.

Se stabilesc acei indicatori cuantificabili, calitativi si / sau cantitativi care sunt cei mai reprezentativi pentru a descrie in detaliu ce se urmareste a se realiza la fiecare nivel logic.

Pentru a fi valabili si folositori in monitorizarea si evaluarea proiectului, indicatorii trebuie sa indeplineasca urmatoarele calitati:

- Claritate in definirea criteriilor de masurare a succesului proiectului
- Importanta sau relevanta pentru scopurile proiectului
- Plauzibilitate - sa existe o legatura intre ceea ce se doreste a fi masurat si mijlocul de ilustrare
- Independenta - un singur indicator nu poate semnala realizarea obiectivelor pe doua nivele din ierarhia obiectivelor; iar un indicator nu trebuie sa fie doar un mod diferit de exprimare a continutului altui indicator
- Grad mediu de detaliere - trebuie sa existe un numar suficient de indicatori, cei agregati ar trebui defalcati si ar trebui specificate caracteristicile semnificative, ca de exemplu:
 - Cantitatea
 - Calitatea
 - Grupul tinta
 - Locul masurarii

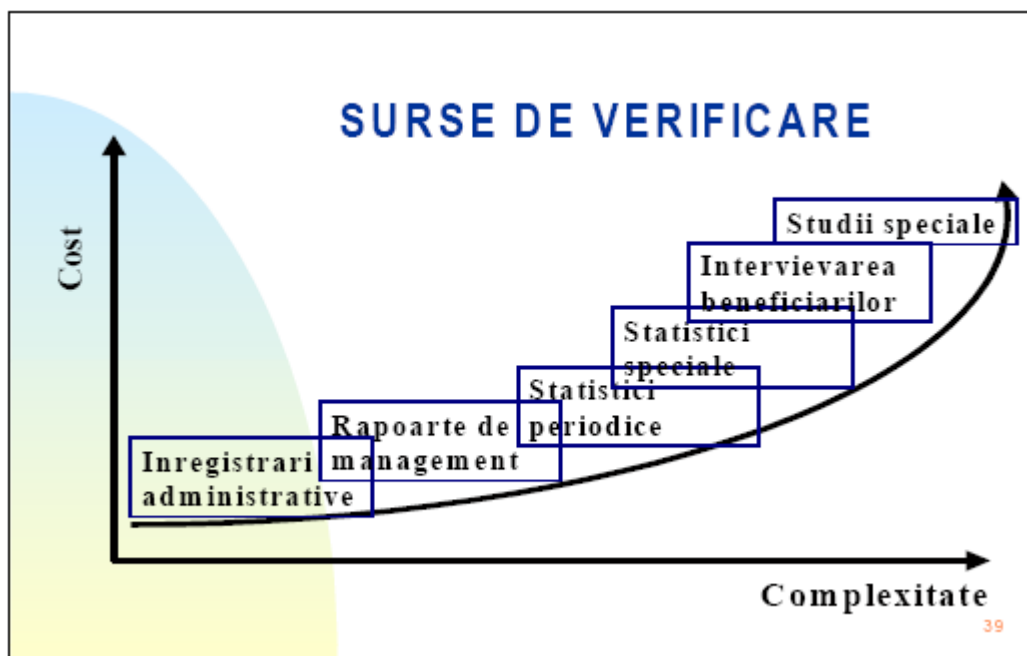
- Momentul si intervalul masurarii
- Posibilitatea de verificare obiectiva - doi observatori independenti ar ajunge la aceeasi concluzie folosind logica descrisa si indicatorii specificati

4.1.3. Coloana a treia a matricii: Mijloacele si sursele de verificare a indicatorilor

Mijloacele de verificare asigura faptul ca indicatorii sunt realisti, pot fi masurati si verificati obiectiv si faciliteaza procesul de monitorizare si evaluare, stabilind clar cum vor fi verificate criteriile de succes ale proiectului.

Fiecarui indicator trebuie sa-i fie asociata o sursa de verificare.

Este necesar sa stabilim tipurile de date care trebuie colectate, sursele de informatii consultate si tehnicile de colectare a datelor. In functie de toate acestea, complexitatea si costurile corespunzatoare monitorizarii sunt diferite.



Tabelul de mai jos exemplifica ceea ce ar trebui sa reflecte indicatorii, precum si surse posibile de date si mijloacele de verificare pentru pe niveluri ierarhice:

Nivelul interventiei	Indicatori verificabili obiectiv	Mijloace de verificare	
		Surse de informatii	Metode folosite
Obiectiv general	Gradul de realizare a influentei proiectului	Rapoarte, statistici oficiale, beneficiarii proiectului	Analiza dosarelor, observatii, studii
Obiectiv Imediat	Magnitudinea efectelor produse	Beneficiarii proiectului	Observatii, studii
Rezultate	Cantitatea si calitatea rezultatelor obtinute	Documentele si beneficiarii proiectului	Analiza dosarelor, observatii, studii

Activitati	<i>MIJLOACE NECESARE</i>	Specificate in general in rapoartele de evaluare si planificare si in acordurile cu donatorul
------------	--------------------------	---

Observati ca pentru activitati nu sunt necesari indicatori de masurare. In schimb trebuie mentionate succint mijloacele necesare pentru realizarea activitatilor, natura, cantitatea si costurile resurselor materiale si umane.

4.1.4. Coloana a patra a matricii: Riscuri si ipoteze

Ultima coloana include descrierea sumara a acelor **situatii, evenimente, relatii** care pot ajuta / impiedica atingerea obiectivelor si definesc mediul in care este implementat proiectul. Includ acei factori pe care proiectul nu poate sau nu intentioneaza sa-i controleze. Proiectul nu se adreseaza acestor factori, dar trebuie sa-i monitorizeze.

Exista doua modalitati de a defini acest mediu: Aspectele care pot influenta pozitiv proiectul sunt formulate ca **Ipozeze (Assumption)**. Daca dorim sa prezentam reversul medaliei, cu alte cuvinte daca descriem efectele negative ale neindeplinirii anumitor premise necesare implementarii proiectului, atunci formulam **Riscuri (Risks)**.

La fiecare nivel logic de abordare exista cate un set de ipoteze, estimari ale unor conditii exterioare care pot interveni in realizarea legaturilor cauzale stabilite intre mijloace si scopuri definite in matricea logica.

Probabilitatea si semnificatia conditiilor externe trebuie estimate pentru a stabili nivelul de risc al proiectului. Anumite conditii externe sunt critice pentru succesul proiectului, altele au o influenta neglijabila. Este important sa alegem acele ipoteze referitoare la conditiile cele mai semnificative si cu probabilitate mare de aparitie.

4.2. VERIFICAREA LOGICII IN MATRICE

4.2.1 Logica verticala

Logica verticala identifica ce intentioneaza sa realizeze proiectul, clarifica legaturile cauzale dintre nivelurile de interventie si specifica riscurile si ipotezele care sunt in afara controlului managerilor proiectului. Vezi schema de mai jos.

Logica verticala in matrice, adica legatura dintre prima si ultima coloana, functioneaza astfel:

- Daca preconditioniile pentru lansarea proiectului sunt indeplinite, atunci activitatile pot fi realizate;
- Daca activitatile au fost indeplinite (si presupunand ca ipotezele privind rezultatele s-au confirmat) atunci rezultatele scontate vor fi obtinute;
- Daca rezultatele au fost obtinute (si presupunand ca ipotezele referitoare la urmatorul nivel s-au adeverit), atunci obiectivul imediat al proiectului va fi atins;
- Daca obiectivul imediat a fost atins (si presupunand ca ipotezele relevante pentru nivelul de dezvoltare s-au indeplinit), atunci proiectul si-a adus o contributie la atingerea obiectivului extins.

Legături cauzale		Logică
	SCOP	
IF obiective THEN scop	↑	Necesar dar nu suficient
	OBIECTIVE	
IF rezultate THEN obiective	↑	Necesar dar poate nu suficient
	REZULTATE	
IF activități THEN rezultate	↑	Necesar și suficient
Precondiții necesare pt. implementarea activităților	ACTIVITĂȚI	

De mentionat modul de interpretare a ipotezelor, care afecteaza logica descrisa mai sus: relatia logica DACA - ATUNCI (IF - THEN) functioneaza NUMAI CAND ipotezele importante sunt identificate si gestionate corect. Cu alte cuvinte relatia devine:

DACA si *presupunand ca* ... (ipoteza) ATUNCI.

4.2.2. Logica orizontala in matrice

Logica orizontala se refera la masurarea efectelor pe care le va produce proiectul, prin stabilirea indicatorilor de performanta si a surselor obiective de verificare a acestora si de asemenea indica mijloacele necesare pentru realizarea efectelor scontate.

5. FORMATUL SI STRUCTURA DOCUMENTELOR PROIECTULUI

5.1. FISA STANDARD A PROIECTULUI (ANNUAL STANDARD SUMMARY PROJECT FICHE)

Fisa standard reprezinta principalul document care descrie un proiect Phare. Continutul acesteia conform ghidului de programare pentru 2003 este prezentat in anexa la manual.

Capitolele principale ale documentului sunt urmatoarele:

1.	Basic Information	Informatii de identificare
2.	Objectives	Obiective
3.	Description	Descriere
4.	Institutional Framework	Cadru institutional
5.	Detailed Budget	Bugetul detaliat
6.	Implementation Arrangements	Aranjamente de implementare
7.	Implementation Schedule	Grafic de implementare
8.	Equal Opportunity	Egalitatea sanselor
9.	Environment	Mediu
10.	Rates of return	Rate de rentabilitate
11.	Investment criteria	Criterii pentru investitii
12.	Conditionality and sequencing	Conditii si secventialitate

Annexes to Project Fiche / Anexe la FISA PROIECTULUI

O Logical framework matrix in standard format.

Matricea logica in format standard ■ Detailed implementation chart

C Grafic de implementare detaliat ■ Contracting and disbursement schedule

Plan de contractare si plati ■ Reference to feasibility/pre-feasibility studies

Referiri la studii de (pre)fezabilitate

O.List of relevant Laws and Regulations

Lista legilor si instructiunilor relevante ■ Reference to relevant Government strategic plans / studies

Referiri laplanuri strategice guvernamentale /studii relevante

**Descrierea continutului pe capitole 1. Informatii de
identificare**

1.1. Désirée Number este un numar de inregistrare folosit de Comisie pentru proiectele Phare. La momentul elaborarii fisei nu este necesara completarea acestui numar.

1.2. Titlul

Titlul trebuie sa descrie bine proiectul, sa redea o imagine corecta si sa ajute la obtinerea sprijinului maxim pentru ideea dvs. de proiect. Un titlu bine ales va ajuta sa captati atentia si sa „aprindeți” imaginatia atat in Romania cat si in Comisie. Tineti minte: un titlu comun sugereaza un proiect comun. Un titlu lung sugereaza birocratie.

Puteti decide sa aveti un titlu principal si un sub-titlu care sa ofere mai multe explicatii, dar folositi sub-titlurile „cu masura”. Atat titlul si sub-titlul trebuie sa atraga grupuri de cititori variate cu nivele profesionale si grade de cunoastere a limbii diferite. Ca o cerinta minima, titlul si sub-titulul trebuie sa fie apreciate la acelasi nivel atat de responsabilii romani cat si de persoanele din cadrul Comisiei care administreaza programul Phare.

Deseori poate fi o idee buna sa discutati o serie de posibile titluri de proiect in cadrul institutiei dumneavoastra dar si cu persoane din exterior. Ultima categorie ar putea sa includa una sau doua persoane de alta nationalitate. Testand optiunile cu acestia va veti asigura ca titlul este tradus bine.

1.3. Sector

Definirea sectorului de care apartine proiectul dumneavoastra va trimite la ariile de prioritate ale Parteneriatului pentru Aderare si la Programul National pentru Aderarea Romaniei la Uniunea Europeana. S-a dovedit ca este adecvat sa se indice ca proiectul apartine, sa spunem, sectorului *Justice and Home Affairs* sau *Regional Policy and Cohesion*. Puteti lasa decizia finala privind aceasta chestiune Secretariatului de Coordonare a Asistentei.

1.4. Amplasare

Defineste amplasarea geografica sau institutionala a proiectului Dvs.

Pentru majoritatea proiectelor de investitii, amplasarea proiectului dvs. poate fi usor de determinat. Poduri peste Dunare, sau un punct de frontiera modernizat au o *amplasare geografica* clara. Amplasarea poate fi mai greu de stabilit pentru un proiect de constructie institutionala (institution building). Daca, de exemplu, laborantilor din laboratoarelor din cadrul sanatatii publice li se ofera cursuri privind noi metode de prelucrare a mostrelor, aceste cursuri pot avea loc la locul lor de munca sau la un laborator central din tara, sau chiar in alte locuri. In acest caz, trebuie sa precizati *amplasarea institutionala*.

In cadrul unui proiect din 1999 privind sanatatea publica in Ungaria, amplasarea a fost descrisa dupa cum urmeaza:

Central and regional laboratories of the National Public Health and Medical Officer's Service (NPHMOS), including the specific institutes of József Fodor National Centre of Public Health as well as the Budapest and county institutes of NPHMOS.

2. Obiective

2.1. Obiective generale

Obiectivele generale se preiau din matricea logica a proiectului care este recomandat sa fie elaborata anterior fisei sumare standard.

Exemple de obiective generale:

Obiectivul general al proiectului este implementarea efectivă a acquis-ului în domeniul justiției și afacerilor interne conform cu prioritățile stabilite în Promovarea Parteneriatului și în Programul Național Român pentru Adoptarea Acquisului Comunitar.

Este de asemenea recomandabil ca formularea obiectivelor să fie obligatoriu însoțită de un indicator de performanță, care să imagineze măsurii în care obiectivul urmează să fie atins. În exemplul de mai sus a fost propus următorul indicator de performanță:

Cadrul legal și practicile managementului graniței românești în concordanță cu Acquis-ul

2.2. Obiective specifice

Ca și obiectivul general, de dezvoltare, obiectivele specifice sunt preluate din matricea logică a proiectului.

Obiectivele multiple fac dificilă monitorizarea proiectului și evaluarea rezultatelor sale. Dacă vă limitați la un singur obiectiv imediat, progresul proiectului este mai ușor de măsurat, și este mai ușor să informați permanent managerii de proiect asupra rezultatelor proiectului.

Ca și în cazul obiectivelor pe termen lung, încercați să cuantificați obiectivele imediate prin intermediul unor indicatori relevanți. În unele cazuri, veți descoperi că Parteneriatul pentru Aderare, și mai degrabă Planul Național, dau obiective cuantificabile care trebuie atinse înainte ca România să intre în Uniunea Europeană. Aceste obiective pot fi un punct de start pentru definirea obiectivelor dumneavoastră.

Folosind un alt proiect din 1999 ca exemplu, autorii fișei de proiect au stabilit ca obiective imediate următoarele:

Decongestionarea traficului la stațiile de trecere a frontierei din Ártánd, Gyula, Tornyiszentmiklós și Záhony
Capacitatea de muncă în domeniul științific a laboratorului central vamal din Ungaria atinge nivelul din țările membre ale UE
Eliminarea traficului ilegal și a comerțului în ceea ce privește materialele interzise în toate punctele de trecere importante.

Notati că obiectivul pe termen lung și obiectivele intermediare din exemplele de mai sus au fost menționate ca o stare de fapt indeplinită. Din punctul de vedere al metodologiei, ar fi incorect să spuneti că obiectivul proiectului este să *contribuie la eliminarea comerțului ilegal*, sau, mai vag, să *combata comerțul ilegal*. Contribuția sau purtarea unei batalii sunt activități care pot sau nu pot să conducă spre realizarea obiectivelor. Diferența dintre obiective și activități este importantă atunci când se ajunge să se măsoare dacă proiectul a realizat într-adevăr ce și-a propus.

Încercați să fiți cât mai concisi posibil. Încercați să transpuneți obiectivul pe termen lung într-o propoziție și obiectivele imediate în nu mai mult de cinci propoziții.

2.3. Prioritatea conform Parteneriatului de Aderare (AP) și Planului Național pentru Aderare (NPAA)

Identificați și prezentați sumar prioritățile în care se încadrează proiectul așa cum sunt reflectate în documentele strategice sus-menționate.

Exemplu: *Proiectul reflectă prioritățile AP pe termen scurt privind Este de asemenea în concordanță cu prioritățile pe termen mediu ale -In NPAA, prioritățile și acțiunile proiectului sunt elaborate/ detaliate în capitolele*

2.4. Contribuția la Planul National

Această parte trebuie introdusă în proiectul dvs. numai dacă acesta aparține categoriei Sprijin investițional pentru coeziune economică și socială (*Investment Support to Economic and Social Cohesion*). În acest caz, vă rugăm să subliniați părțile relevante ale Planului National de Dezvoltare sau ale Planului Preliminar de Dezvoltare, și să explicați în ce mod contribuie proiectul dvs. la strategiile autorităților competente în regiunea țintă. Ca o cerință minimă, completați următorul text:

Obiectivele proiectului reflectă prioritățile PNDP, bazate pe strategiile sectoriale și pe cele de dezvoltare a regiunilor țintă. reprezintă o prioritate cheie dintre toate. Îmbunătățirea va contribui la succesul eforturilor de a întări economia din regiunile țintă și de a conștientiza potențialul lor de dezvoltare așa cum este descris în alte proiecte finanțate prin Phare 2002 - Coeziune Economică și Socială .

2.5 Impact transfrontalier

Această parte va fi completată numai în cazul în care proiectul dvs. este finanțat de un program Phare de cooperare trans-frontalieră (Cross-border Co-operation). În acest caz, ca o cerință minimă introduceți următorul text:

Programul va contribui la îndepărtarea disparităților/ diferențelor existente între regiunile de pe ambele părți ale graniței și să contribuie astfel la alinierea graduală a dezvoltării economice și sociale. Acest lucru este în mod particular important luând în considerare viitoarea integrare a României în UE. Statutul de membru va necesita aproximarea nivelurilor activității economice în regiunile de graniță cu scopul de a evita dificultățile legate de îndepărtarea granițelor și introducerea principiului de liberă circulație.

Proiectul încurajează dezvoltarea legăturilor dintre instituțiile comunității pe ambele părți ale graniței. În general, caracterul proiectului garantează o înaltă relevanță la nivel transfrontalier.

Dacă proiectul dvs NU aparține unui program de cooperare transfrontalieră, scrieți: Not applicable.

3. Descriere

3.1. Cadru general și justificare

Acest subcapitol trebuie să sintetizeze rezultatele analizei problemelor și trebuie să explice succint și convingător rațiunea de a fi a proiectului propus.

Conținutul minim al acestui subcapitol trebuie să includă:

- Explicații privind originea proiectului și rațiunea pentru care este propus
- Implicarea societății civile
- Legături cu alte proiecte
- Rezultate scontate

Descrierea proiectului dvs trebuie să conducă la o înțelegere clară a utilizării pe care intenționați să o dați fondurilor Phare așteptate. În primul rând de ce este întreprins proiectul — originile proiectului dvs. — și ce legături trecute și prezente poate avea proiectul dvs. cu proiecte de natură similară. Apoi, va trebui să descrieți ce rezultat așteptați de la acțiunile planificate și care vor fi aceste acțiuni.

Exemplu:

Proiectul se bazează pe Programul Strategic al Vămilelor și Garzii Financiare din România din 1999. Lacunele și nevoile identificate în program au fost reexaminat fiind confruntate cu capitolele relevante ale Blueprints-urilor. Un plan de proiect pentru acțiune imediată a concluzionat că acesta va fi implementat prin angajamentul de înfrățire și contractul de furnizare de echipamente așa cum sunt descrise în următoarele:

3.2 Activități conexe

Incercați să fiți concisi când descrieți activitățile legate de proiectul dumneavoastră.

Prezentați sumar proiectele Phare precedente relevante și conexiunile cu proiectul propus. De asemenea faceți un sumar al unor activități similare întreprinse de alte părți (guvernul României, proiecte private, donatori bilaterali). Dacă există asemenea proiecte, ar trebui să stipulați acest lucru clar și chiar să subliniați implicarea acestora. În unele cazuri, implicarea unui Membru al Statului important a marit importanța acordată de către funcționarii Comisiei unei propuneri de proiect.

Exemplu:

HCFG a beneficiat de sprijinul Phare din 1991. Finanțarea a implicat aproape 8.4 milioane ECU pentru programul de computerizare vamală, și aproape 40 de milioane ECU pentru măsuri directe de sprijin, în principal pentru reconstrucția și monitorizarea celor mai importante puncte de trecere a frontierei. S-a acordat de asemenea sprijin pentruHuman resources development, and

Schițarea legilor și reglementărilor (proiectelor de lege) în concordanță cu standardele UE.

O parte din activitățile prevăzute vor continua proiectul de înfrățire din 1997, privind instaurarea instituțiilor de aplicare a legii (Phare proiect nr. HU97/IB/JH/02). Proiectul sprijină HCFG și alte instituții de aplicare a legii din Ungaria în familiarizarea ofițerilor lor cu Acquis-ul relevant. Personalul HCFG participă la seminarii și vizite de studiu în ceea ce privește traficul cu droguri și vehicule, spălare de bani și procesare de date.

În ceea ce privește Politica Agricolă Comună, activitățile planificate vor complementa proiectul veterinar Phare din 1998 (HU9806-01) și proiectul privind Controlul Sănătății Animalelor inclus în Programul Phare 2000..

3.3. Rezultate

Trebuie să descrieți ce modalitate de implementare va fi adoptată până la sfârșitul proiectului, și cum va contribui aceasta la realizarea obiectivelor imediate. Un sumar al descrierilor va fi inserat în matricea logică.

Rezultatele ar trebui definite și structurate în conformitate cu logica internă a proiectului. Structura va fi de asemenea folosită și în descrierea proiectului și în secțiuni ulterioare ale fișei pentru redactarea bugetului și graficului de implementare a proiectului.

3.4. Activități

Definiți activitățile, alte contracte specifice sau aranjamente care trebuie întreprinse pentru a atinge rezultatele directe ale proiectului dvs. Descrierea poate acoperi una sau mai multe din următoarele activități:

- Contractarea serviciilor, de exemplu, ale lectorilor sau experților tehnici - în acest caz, va trebui, de exemplu, să specificați câți lectori sunt necesari pentru a instrui **câte** persoane și în **ce** materii. Sau ar trebui să descrieți câți experți vor fi alocați pentru **ce** sarcini și pentru cât **timp**.

- Incheierea *Acordurilor de Infratire (Twinning Arrangements)* - aici ar trebui sa specificati care constrangeri ale capacitatii administrative vor fi inlaturate de twinning si ce *rezultate garantate* („benchmark-uri" identificabile in terminologie Phare) vor dovedi ca aranjamentul de twinning si-a indeplinit scopurile. Dacaa planuiti aranjamente de twinning, ar trebui sa incercati sa introduceti fisa Phare de twinning in fisa proiectului. In acest fel, va veti scuti de sarcina de a pregati doua seturi diferite de documente care difera in mare parte in format si evitati astfel doua proceduri de aprobare separate.
- Achizitionarea de echipamente si materiale - specificati cel putin ce tip de echipament si masini vor fi achizitionate si fiti cat mai precisi in detalii tehnice si cantitati daca se poate.
- Contractarea lucrarilor publice - descrieti ce cladiri sau constructii vor fi construite, marimea lor sau capacitatea si amplasarea.

Alte descrieri de activitati pot fi mai complexe, de obicei umpland cateva pagini de text. Aceasta se aplica in special la fisele de proiect care prezinta aranjamente de twinning. In aceste cazuri si date fiind cerintele formale ale Comisiei, un anumit grad de complexitate nu poate fi evitat. In propriile dvs. proiecte, ar trebui sa fiti cat de concisi posibil.

Regulamentele Phare prescriu ca numai acele proiecte care sunt *gata pentru licitatie* in momentul incheierii intelegerii financiare dintre Romania si Comisia Europeana vor fi luate in considerare. Pentru a fi gata de licitatie, toata activitatea pregatitoare a proiectului trebuie sa fie completa. Pregatirea trebuie sa fi acoperit gama intreaga de conditii tehnice, institutionale, economice si financiare necesare pentru a realiza obiectivele proiectului. In realitate, numai cateva proiecte vor putea sa satisfaca aceste cerinte. Cu toate astea, in descrierea dvs, si, bineinteles in planul dvs. de implementare trebuie sa fiti atenti sa nu parati prea intarziate cu pregatirile in raport cu planificarea. Ar trebui de asemenea sa aveti grija sa nu parati nerealist de optimisti. Pastrati o balanta realista si explicati pozitia dvs. daca este necesar.

3.5 *Lectii invatate*

Mentionati in ce mod ati incorporat in designul proiectului concluziile si recomandările din evaluarile precedente si din rapoartele de monitorizare si evaluare.

4. *Cadrul institutional*

Pentru prezentarea cadrului institutional al proiectului dvs, se asteapta sa listati principalele institutii implicate in planificarea si indeplinirea proiectului, si orice constrangeri organizattionale previzibile. Daca proiectul isi va schimba acest cadru, va trebui sa indicati schimbarile.

In majoritatea proiectelor de investitii si de constructie institutionala, cadrul institutional este simplu. S-ar putea complica un pic lucrurile daca intentionati sa incheiati un acord de twinning. In asemenea cazuri, vi se cere sa identificati *o persoana de contact* din cadrul institutiei partenere din Romania. Ar trebui sa descrieti, de asemenea, scopul acordului de twinning si cum se va incadra twinning-ul in planurile de dezvoltare a institutiei partenere. Aceasta poate fi o prezentare generala asa cum veti vedea in urmatorul exemplu:

Institutional Framework

Cadrul Instituțional

În mare, aspectele tehnice și administrative ale implementării vor fi responsabilitatea Biroului Agricol Phare din cadrul Ministerului Agriculturii.

Departamentul de Sănătate al Animalelor și de Control al Alimentelor din cadrul Ministerului și Departamentul Agriculturii se vor ocupa de implementarea profesională. Instituții participante mai sunt și: Institutul Național de Investigare a Alimentelor (igiena alimentară, furnizarea de echipamente pentru laborator), Institutul Național pentru Medicamente Veterinare, Biologice și Nutriție (furnizarea de echipamente pentru laborator) și Institutul Național de Calificare Agricolă (identificare animalelor).

Daca proiectul dvs. implica mai multe institutii, va rugam sa dati mai multe detalii. Cum se vor impartii responsabilitatile proiectului si cum va fi asigurata coordonarea necesara? Aranjamentele pentru coordonare trebuie sa fie cat de transparente si lipsite de complicatii posibil. In acest fel, explicati cine va stabili aranjamentele de coordonare si cine isi va asuma rolul de coordonator.

Pentru proiecte de investitii, in special pentru acelea care implica munca pe baza de contract pentru proceduri specifice, trebuie sa specificati cine va fi *inginerul* proiectului (responsabil cu furnizarea locului pentru constructie si cu plata contractorului), cine va fi *angajatorul*, si cine va deveni proprietarul activelor dupa terminarea proiectului si care va folosi si va intretine activele pe termen lung.

Puteti identifica managerul de proiect, in etapa de concepere a proiectului, daca este posibil. Managerul de proiect este persoana care va organiza sarcinile proiectului, va aloca resursele, va motiva personalul, va raporta diferitelor organisme cu rol de supervizare - si care va fi responsabil sa incheie proiectul la timp si in cadrul bugetului alocat. Daca persoanele responsabile sunt cunoscute, acest lucru poate duce la o accelerare a derularii activitatilor in timpul implementarii ulterioare a proiectului.

In final, daca puteti, oferiti o scurta descriere a capacitatii institutiilor si a managerului de proiect de a-si asuma responsabilitatile in cadrul proiectului. Daca nu previzionati nici o problema, confirmati ca necesarul de capacitate este asigurat. Daca anticipati probleme, de exemplu: experienta manageriala precara, fiti pregatiti sa explicati cum le veti depasi.

5. Detalierea bugetului

Bugetul proiectului ar trebui impartit in componente care oglindesc structura descrierii proiectului. Toate proiectele de investitii suportate de Phare trebuie sa primeasca co-finantare din fondurile publice nationale. O serie de proiecte de constructie institutionala vor avea de asemenea si co-finantari nationale. Aceasta ar trebui cuantificata si inclusa in tabelul de mai jos.

Cuantificati co-finantarea din surse nationale (inclusiv sectorul privat daca este cazul). Cuantificati si mentionati gradul de certitudine al co-finantarii IFI - Institutii Financiare Internationale (ex. aprobata, in curs de evaluare, etc.) Toate investitiile (pentru Dezv. Inst. sau Coeziune Soc-Ec.) trebuie sa fie co-finantate din fonduri nationale publice. Pentru twinning, mentionati clar bugetul conventiei de twinning.

5. Budget:						
Component	Investment	Institution Building	Total Phare (=I+IB)	Recipient*	IFI*	TOTAL *
Short Name of Subproject (or component) 1.						
Short Name of Subproject (or component) 2.						
Etc.						
TOTAL						
* In cases of co-financing only						

6. Aranjamente pentru implementare

Acest subcapitol descrie structura administrativa a proiectului in raport cu reglementarile in vigoare.

6.1 Agentia de Implementare

- Detalii de contact: titlu, nume PAO, adresa, telefon, fax.
- Rolul Oficiului pentru Contractare si Plati Phare (OPCP) (sau Central Financing and Contracting Unit - CFCU); descrieti sarcinile delegate ministerului si/sau beneficiarilor.

OPCP isi asuma ofertarea, contractarea si toate responsabilitatile administrative si financiare, cu exceptia agentiei SAPARD. Toate functiile si coordonarile proiectului sunt asumate de un Senior Programme Officer in institutiile in care se deruleaza un proiect.

Se asteapta sa specificati care din cele trei optiuni propuneti sa se foloseasca pentru proiectul dvs.

6.2 *Twinning*: Specificati aranjamentele de implementare, institutia beneficiara, persoana de contact.

6.3 *Aspecte Ne-standard*: Descrieti orice proceduri ne-standard de contractare / licitatie (ex. mecanisme pentru granturi sau alta finantare) SAU confirmati ca PRAG va fi strict respectat. Pentru twinning indicati valoarea si componentele din proiect vizate.

6.4 *Contracte*: numarul estimat de contracte si valoarea in € a fiecarui contract.

Exemplu

Ministerul Educației va nominaliza Ofițerul Superior pentru Programul Phare (OSP), care va fi responsabil de managementul tehnic al proiectului.

CFCU va fi responsabil de managementul administrativ și financiar al proiectelor, sub responsabilitatea Ofițerului pentru Autorizarea Programului.

Componentele 1/1, 2/1, 2/2 și 3/2 vor fi implementate prin scheme de grant elaborate pe baza Vademecum de către SCR și luând în considerare experiența acumulată în proiectul RO/9504 (Asistență Socială), unde beneficiarii finali vor fi selectați printr-un apel deschis de propuneri.

Componenta 1/2 va fi implementată prin o ofertă de furnizare și prin una sau mai multe oferte locale de muncă/lucrări. Componenta 1/3 va fi implementată printr-o cerere/ ofertă internațională deschisă. Componenta 3/1 va fi implementată prin o ofertă internațională de lucru.

Toate achizițiile vor fi realizate în concordanță cu regulile Phare DIS. În ceea ce privește fezabilitatea tehnică, componentele vor fi îmbinate.

5.2. TERMENII DE REFERINTA

Documentul denumit termeni de referinta reprezinta primul document care lanseaza perioada de implementare a proiectului. Se completeaza deci imediat dupa ce proiectul a fost aprobat pentru finantare pentru a asigura selectia corecta a contractorului care va implementa proiectul. Documentul are un continut complex, relevant pentru definirea responsabilitatilor.

Termenii de referinta au un dublu scop: pe de o parte sa precizeze ceea ce are de facut consultantul si cum se va masura reusita si pe de alta parte sa provoace un raspuns al consultantilor la o invitatie la licitatie, ce va permite compararea diferitelor oferte.

Este important ca termenii de referinta sa se concentreze asupra obiectivelor si constrangerilor si nu asupra detaliilor privind modul de realizare: acestea vor fi propuse de catre contractant si vor face parte integranta din contract.

Termenii de referinta trebuie sa fie orientati spre rezultate. Astfel se faciliteaza masurarea reusitei. Daca resursele sunt limitate (de exemplu sumele de bani, bugetul maxim pentru echipamente), acest lucru trebuie cuprins in termenii de referinta.

Formatul termenilor de referinta nu este standardizat (desi Phare impune anumite elemente). De la caz la caz, se va pune accent pe diferite aspecte si se vor furniza informatii suplimentare.

Continutul termenilor de referinta

- A. Informatii generale
- B. Obiectivele contractului
- C. Riscuri si ipoteze
- D. Descrierea responsabilitatilor
- E. Aranjamente logistice
- F. Criterii de selectie
- G. Raportarea
- H. Monitorizarea si evaluarea

A. Informatii generale

Prima sectiune prezinta termenii de referinta in general, explica ideea generala, prezinta celelalte sectiuni si arata ce se aștepta din partea consultantului ca raspuns la Termenii de Referinta.

Informatiile generale trebuie sa fie cat mai clare. Eventualele documente de fundamentare trebuie incluse in anexa. Prezentarea generala trebuie sa cuprinda detalii referitoare la:

- Tara beneficiara
- Autoritatea contractanta
- Informatii relevante despre tara beneficiara
- Descrierea situatiei existente in sectorul respectiv
- Alte programe si activitati ale altor donatori in sectorul respectiv

B. Obiectivele contractului

Sectiunea trebuie sa cuprinda o expunere clara a realizarilor pe care si le propune proiectul, descompuse, daca este posibil, in obiective concrete, ce pot fi folosite la monitorizarea subproiectelor. Cu cat aceasta prezentare este mai clara, cu atat mai usor va fi sa se masoare progresul inregistrat.

Se descriu clar obiectivele pe care contractorul trebuie sa le indeplineasca:

- Ce anume trebuie sa faca in cadrul contractului
- Responsabilitati speciale, daca este cazul

C. Riscuri si ipoteze

Riscurile si ipotezele din ToR sunt asemanatoare cu cele din fisa de proiect, dar sunt adaptate la cerintele specifice ale viitorului contract

- Se descriu ipotezele de lucru de care contractorul ar putea beneficia.
- Se descriu riscurile care ar putea impiedica contractorul sa isi indeplineasca obiectivele.

D. Descrierea responsabilitatilor

Este una dintre cele mai importante sectiuni ale termenilor de referinta. Cuprinde informatii generale si detaliate despre ce ar trebui sa faca contractorul.

- Activitati specifice ce vor fi desfasurate de contractor pentru implementarea proiectului.
- Expunerea serviciilor generale ce vor fi asigurate si detalierea sarcinilor concrete de executat, precum si tipul lucrarilor
- Responsabilitatile managementului si raspunderea contractorului
- Resurse, durata, amplasare. Aici trebuie sa se specifice:
 - a. toate constrangerile ce afecteaza contributia consultantului
 - daca sunt prevazuti consultanti (in special pe termen lung), ce pregatire trebuie sa aiba, ce experienta, ce limbi straine trebuie sa cunoasca, ce caracteristici personale trebuie sa intruneasca
 - toate constrangerile privind modul in care trebuie condus proiectul (de exemplu ca trebuie sa existe un manager de proiect, ca trebuie sa fie cineva prezent permanent in tara, ca expertii cu contract pe termen scurt trebuie anuntati cu o luna inainte);
 - bugetul maxim sau cel specificat pentru necesarul din anumite categorii (de exemplu echipamente, calatorii de studiu, etc.)
 - b. toate resursele ce vor fi asigurate de beneficiar, cu precizarea celor care nu intra in aceasta categorie: spatii pentru birouri, telefon, fax, sprijin administrativ, traducatori si translatori
 - c. durata si graficul calendaristic: precizarea duratei maxime prevazute si daca este posibil, mentionarea eventualelor momente critice ("milestones") - de exemplu intocmirea documentelor ce urmeaza a fi inaintate autoritatilor
 - d. amplasarea: pe cat posibil, locul unde se vor presta serviciile
 - e. bugetul: orice indicatii referitoare la buget ce pot fi utile, de exemplu importanta relativa a diferitelor componente ale proiectului
- Rezultatele scontate ale proiectului. In masura posibilitatilor, rezultatele trebuie sa fie masurabile. Multe oferte primite de Phare nu sunt suficient de clare in privinta rezultatelor, ceea ce ingreuneaza mult masurarea progresului proiectului.

E. Aranjamente logistice

Locatia proiectului

- Perioada de implementare a proiectului
- Desfasurarea in timp a activitatii contractorului.

F. Criterii de selectie

- Conditii minime legale ce trebuie indeplinite de catre firma contractoare.
- Nivel minim de expertiza si experienta pe care contractorul si echipa de experti trebuie sa le indeplineasca.
- Conditii minime financiare pe care contractorul trebuie sa le indeplineasca.
- Publicitatea pe care contractorul trebuie sa o faca proiectului si contributiei Uniunii Europene.

G. Raportarea

Rapoartele sunt necesare atat contractantului final, cat si pentru monitorizarea si managementul proiectului. Orice proiect pe termen lung trebuie sa raporteze trimestrial situatia detaliata a realizarilor si a actiunilor planificate. Sectiunea trebuie sa specifice:

- Cerintele de raportare
- Continutul minim si forma agreata a rapoartelor
- Prezentarea si aprobarea rapoartelor

H. Monitorizarea si evaluarea

m Definirea indicatorilor cheie de evaluare.

- Cerinte speciale.
- Cooperare si coordonare cu alte parti implicate in proiect sau cu alti donatori relevanti in sectorul respectiv.

6. ASPECTE ALE IMPLEMENTARII PROIECTELOR

6.1. IMPLEMENTARE, MONITORIZARE SI RAPORTARE

O data ce un proiect a fost conceput si asigurat din punct de vedere financiar, se poate incepe implementarea. Resursele stabilite sunt folosite pentru atingerea scopului proiectului si pentru contribuirea la mai vastul Obiectiv General. Aceasta implica de obicei contracte pentru studii, asistenta tehnica, lucrari sau echipamente.

Rezultate Asteptate ale Implementarii

Rezultatele asteptate ale implementarii sunt:

- Un proiect de succes care sa-si atinga Scopul si sa contribuie la Obiectivele Generale
- Dovada ca mijloacele alocate au fost folosite intr-un mod eficient, eficace si transparent

6.1.1. Implementare si monitorizare la nivel de proiect: Prezentare generala

De obicei, proiectele si programele sunt implementate de-a lungul mai multor ani. Managerul de proiect este responsabil cu implementarea proiectului, acesta fiind compus din urmatoarele perioade :

- 1) Perioada preliminara
- 2) Perioada implementarii majore
- 3) Perioada finala

De-a lungul perioadei de implementare a proiectului si depinzand de modalitatile prevazute in intelegerea contractuale / financiare, se aplica urmatoarele principii generale:

1. **Planificare si re-planificare.** Programul initial de implementare, cadrul logic si graficele de resurse si activitati sunt revazute periodic, refacute si actualizate corespunzator.
2. **Monitorizare.** Managementul de proiect are sarcina stabilirii unor controale ale proiectului care sa asigure ca isi pastreaza traiectul catre indeplinirea obiectivelor sale. Acesta se face prin monitorizare (interna) care consta in culegerea de date sistematica si continua, analiza si folosirea informatiilor pentru control managerial si luarea de decizii. Implementarea este un proces continuu de invatare in care experienta acumulata este analizata si folosita in planificarea si actualizarea abordarilor de implementare.
3. **Raportare.** Managementul proiectului / agentia de implementare trebuie sa asigure rapoarte privind progresul. Scopul acestor rapoarte este de a asigura informatii detaliate suficiente pentru a verifica stadiul proiectului in lumina obiectivelor sale, speranta pentru rezultatele care se vor obtine si activitatile prestate. Aceste rapoarte acopera de asemenea detalii ale bugetului implementarii si includ detalii ale urmatoarelor previziuni bugetare pentru urmatoarea perioada de raportare. Rapoartele privind progresul sunt inaintate de obicei semestrial. Aceste principii sunt reflectate in abordarea documentatiei din timpul implementarii.

6.1.2. Abordarea documentatiei in timpul implementarii

Perioada preliminara	Perioada implementarii majore	Perioada finala
-----------------------------	--------------------------------------	------------------------

Raportul preliminar	Rapoarte semestriale privind progresul, an 1	Raport anual privind progresul, an 1	Rapoarte semestriale privind progresul, an 2	Raport anual privind progresul, an 2		Raport final
Include:						
Cadrul logic actualizat	Cadrul logic actualizat	Cadrul logic actualizat	Cadrul logic actualizat	Cadrul logic actualizat		Cadru logic actualizat si justificarea schimbarilor
Plan de lucru general = Program general de activitati	Plan de lucru general actualizat = Program general de activitati	Plan de lucru general actualizat = Program general de activitati	Plan de lucru general actualizat = Program general de activitati	Plan de lucru general actualizat = Program general de activitati		Plan de lucru general actualizat = Program general de activitati
Program general de resurse	Program general de resurse actualizat	Program general de resurse actualizat	Program general de resurse actualizat	Program general de resurse actualizat		Program general de resurse actualizat
Plan anual de lucru = Program anual de activitati, an 1	Plan anual de lucru = Program anual de activitati, an 1	Plan anual de lucru = Program anual de activitati, an 2	Plan anual de lucru = Program anual de activitati, an 2	Plan anual de lucru = Grafic anual de activitati, an 3		
Grafic anual de resurse an 1	Grafic anual de resurse, an 1	Grafic anual de resurse, an 2	Grafic anual de resurse, an 2	Grafic anual de resurse, an 3		
Graficul de implementare actualizat	Graficul de implementare actualizat	Graficul de implementare actualizat	Graficul de implementare actualizat	Graficul de implementare actualizat		Graficul de implementare final

Pentru implementarea per ansamblu, *Graficul de implementare* este un instrument important. Este un document administrativ de planificare si monitorizare care acopera etape-jalon administrative si succesiunea de la etapa pregatitoare a proiectului la terminarea si evaluarea proiectului. Oferă o idee despre cum sunt intalnite aceste etape de referinta, si daca apar intarzieri. In timpul implementarii, aceasta poate indica nevoia pentru re-planificare, avand in vedere faptul ca de exemplu perioada ramasa poate sa nu fie suficienta pentru a intreprinde anumite lucrari, studii, etc. Ca si alte documente de planificare, Graficul de implementare trebuie sa fie actualizat de managerul de proiect si ar trebui inclus in rapoartele de progres. Trebuie sa se traga concluzii privind deviatiile. Pe cand planurile de munca sunt orientate catre obiective si includ grafice de resurse legate de aceste obiective, Graficul de Implementare subliniaza categoriile de resurse care pot necesita obligatii bugetare si /sau de ofertare, precum si alte puncte de referinta administrative, de exemplu raportari care pot duce de asemenea la incheierea platii.

6.1.3. Detalii privind implementarea - Perioada preliminara

Implementarea proiectului incepe cu perioada preliminara, care adesea acopera o perioada de cateva luni, timp in care se stabileste organizarea proiectului, incluzand responsabilitatile administrative, financiare si tehnice, si in care etapa initiala de planificare a evaluarii este actualizata si rafinata. Mecanismele si instrumentele dezvoltate pentru acest scop sunt apoi folosite de-a lungul perioadelor viitoare de implementare. Perioada preliminara consta de obicei din urmatoarele elemente:

- Infiintarea punctului de lucru al proiectului si recrutarea personalului;
- Daca este necesar, realizarea unui studiu pentru a actualiza informatiile de baza;
- Discutii cu factorii interesati principali, incluzand grupuri tinta daca se poate, completarea si actualizarea Cadrului Logic, pentru a pregati Planul General de Lucru si Graficele de Activitati si Resurse. Ideal, aceasta ar trebui sa se faca in cadrul unor sedinte de lucru cu participare libera (care vor dura 3-5 zile, depinzand de complexitatea proiectului);
- Pregatirea si inaintarea Planului General de Lucru (incluzand Planul de Monitorizare si Evaluare interna a proiectului) si primul Plan de Lucru Anual.

Foarte des, intre etapa pregatitoare si implementare, vor fi aparut un numar de rafinari si schimbari in contextul proiectului. Aceasta inseamna ca vor trebui facute modificari in Cadrul Logic care sa reflecte aceste noi circumstante. Va trebui intreprins un studiu pentru a actualiza informatia de baza si a descrie astfel situatia de la inceputul proiectului. Rezultatele sale vor servi ca un punct initial de referinta pentru Indicatori. Indicatorii detaliiati vor trebui dezvoltati si inclusi in Cadrul Logic si in Graficul de Activitati inainte ca activitatile proiectului sa inceapa. Cu toate acestea, in nici un caz nu trebuie ca aceasta recapitulare sa inlocuiasca stabilirea indicatorilor de baza pentru evaluare.

Utilizarea acestor indicatori ca un punct de referinta va permite personalului proiectului sa monitorizeze periodic progresul proiectului de-a lungul implementarii sale. Vor permite sa se evalueze daca proiectul isi atinge obiectivele, sa demonstreze calitatea tehnica a proiectului si daca este necesar, sa intreprinda orice masuri corective necesare pentru a-i asigura succesul.

6.1.4. Perioada de Implementare Principala

Perioada de implementare principala incepe cu implementarea primului plan de munca anual. In functie de intelegerea contractuala / financiara, agentia de implementare va avea ca responsabilitati urmatoarele:

- Pregatirea planurilor de lucru acoperind fiecare an al proiectului, avand in vedere timpul scurs pentru procesul de aprobare;
- Planificarea si monitorizarea implementarii;
- Pregatirea si predarea rapoartelor de progres, de obicei, semestrial;
- Pregatirea si predarea Raportului Anual la fiecare douasprezece luni de la inceputul proiectului;
- Colaborarea cu consultanti externi responsabili cu evaluari si audit, daca este necesar.

6.1.5. Perioada Finala

Perioada finala implica parcurgerea tuturor pasilor necesari pentru a finaliza proiectul. Va consta de obicei in renuntarea la resursele umane si la predarea bunurilor procurate din bugetul proiectului acelora stipulati in contractele relevante. In plus, un raport final trebuie pregatit avand grija sa furnizati recomandari concrete privind orice actiune ulterioara in acelasi domeniu. Lectiile invatate si concluziile trase din proiect trebuie sa ajute la luarea unei decizii privind continuarea sau nu a proiectului cu un altul. Raportul va trebui sa furnizeze informatii suficiente pentru a fi folosite in discutiile privind etapa pregatitoare a unui proiect urmator, si in masura in care este posibil, pentru programari viitoare.

6.1.6. Planificari si re-planifiari; ce, cand si cum ?

Planificarea si re-planificarea sunt parti din managementul de proiect care trebuie efectuate periodic. In afara de planificari saptamanale, lunare sau semestriale, managementul proiectului trebuie sa pregateasca o planificare anuala si, la inceputul implementarii, planificarea intregii perioade de implementare a proiectului.

Aceste planuri de lucru sunt instrumente manageriale importante. Asa cum s-a mentionat mai sus, actualizarea periodica a Graficului de Implementare este de asemenea sarcina echipei manageriale a proiectului.

Planul general de lucru

Planul general de lucru acopera intreaga perioada de implementare a proiectului. **Functiile cheie ale unui plan de lucru sunt:**

- Sa ghideze si sa permita echipei proiectului sa creeze o perceptie comuna asupra a ceea ce trebuie facut, cand si de catre cine, pentru a se asigura ca proiectul se afla pe traiectoria potrivita;
- Sa aseze bazele monitorizarii muncii depuse si sa asigure directia proiectului catre obiectivele dorite;
- Sa asigure implementarea proiectului intr-un mod eficient si eficace;

Planul general de munca indica:

- Ce rezultate sunt asteptate pana la sfarsitul proiectului (Rezultate si Scop si Indicatorii aferenti);
- Ce intentioneaza echipa proiectului sa faca pentru a atinge Rezultatele: Activitati si grafic de timp pentru activitati;
- Ce resurse sunt necesare pentru a presta munca si cine este raspunzator pentru sarcini.

Trebuie predat o data cu Raportul preliminar, la sfarsitul perioadei preliminare, de obicei dupa 3 luni.

Planuri de munca anuale

Planul de munca anual este conceput pe baza Planului general de lucru, acesta la randul sau fiind bazat pe Cadrul logic. In timp ce Planul general de lucru furnizeaza o prezentare generala a tuturor aspectelor implementarii proiectului, Planul anual de lucru furnizeaza detalii precise despre ce activitati trebuie indeplinite, cand sunt indeplinite, despre cat de mult vor costa, si despre planul financiar. Furnizeaza de asemenea o prezentare completa a tuturor activitatilor care vor fi executate in perioada de 12 luni, ajutand la imbunatatirea planificarii activitatilor si la evitarea suprapunerii lor. Acest aspect este important in cazul proiectelor complexe unde finantarea este furnizata de Comisia Europeana, Guvern si alti donatori.

Procesul de planificare a muncii ajuta la ajustarea proiectului in conformitate cu schimbarile si noile reglementari din mediul operational. Ajuta de asemenea la integrarea lectiilor invatate in timpul implementarii in procese viitoare, dezvoltand analize ale proiectului.

Planificarea activitatilor manageriale

De obicei, activitatile manageriale nu sunt incluse in matricea cadru. Cu toate acestea, trebuie planificate la fel ca si activitatile proiectului, si planificarea lor poate fi adaugata la planurile de munca (vor necesita, de asemenea, resurse umane si financiare). Activitatile manageriale ale proiectului cuprind urmatoarele:

1. Controlul calitatii
2. Informare, comunicare si raportare
3. Planificari financiare (controlul bugetului)
4. Managementul personalului (training, team building, etc.)

Cand planifica si implementeaza activitati manageriale, managerii de proiect trebuie sa aiba in vedere urmatoarele aspecte majore:

Pentru controlul calitatii:

- Sa defineasca ce tip de informatii trebuie colectate, cum trebuie sistematizate si stocate
- Sa defineasca momentul monitorizarii activitatilor, cum sa le organizeze si pe cine sa implice
- Sa defineasca cum sa foloseasca rezultatele monitorizarii, concluzii si recomandari
- Sa defineasca pe cine sa informeze privind deciziile si implicatiile lor in buget, mobilizarea resurselor, re-planificarea activitatilor, etc.
- Sa planifice evaluarile care implica o mare varietate de factori interesati.

Pentru informare, comunicare si raportare:

- Sa defineasca ce e necesar in termeni de comunicare formala, cand, cui si in ce forma ar trebui sa fie disponibila informatia

Pentru planificari financiare:

- Sa previzioneze resursele financiare in timp, pana la nivelul necesar de detalii
- Sa stabileasca cand sa revizuiasca cheltuielile si sa adapteze previzionarile pentru a asigura disponibilitatea fondurilor necesare

Pentru managementul personalului:

- Sa defineasca sarcini si responsabilitati
- Sa identifice nevoi de instruire pentru indeplinirea sarcinilor, sa organizeze sedintele de instruire necesare
- Sa asigure motivarea personalului si sa incurajeze munca in echipa

6.2. MONITORIZAREA PROIECTULUI

Monitorizarea proiectului este o parte integranta a managementului de zi cu zi. Oferă informatii prin care managementul poate identifica si rezolva probleme de implementare si evalua progresul. Matricea cadru logica, programul de implementare si graficele de activitati si resurse furnizeaza baza.

6.2.1. Ce sa monitorizam?

Urmatoarele aspecte de baza trebuie monitorizate periodic:

- Ce activitati sunt in neregula si ce progres trebuie facut (ex. saptamanal)?
- La ce rata sunt folosite resursele si apar costuri in relatia cu progresul in implementare

(ex. lunar) ?

- Sunt atinse rezultatele dorite (ex. semestrial) ? (eficienta)
- In ce masura ajuta aceste rezultate la atingerea scopului proiectului (bianual) ? (eficacitate)
- Ce schimbari in mediul inconjurator intervin? Raman ipotezele in picioare?

Managementul proiectului verifica modul in care sunt atinse obiectivele si analizeaza schimbarile in mediul inconjurator incluzand grupuri cheie de factori interesati, strategii locale si politici. Daca progresul incetinesc, trebuie luate masuri corective. Detaliile oricarei actiuni trebuie incluse in urmatorul raport de progres.

6.2.2. Rapoarte privind progresul

In timpul perioadei preliminare a proiectului, trebuie stabilite mecanisme de comunicare pentru a asigura ca informatiile necesare sunt generate si utilizate intr-un mod eficient. In acest context:

Sedintele pentru analiza progresului sunt folositoare pentru a trece in revista progresul comparativ cu planul. Aceasta mai poate fi o oportunitate pentru prezentarea si discutarea rapoartelor scrise, sau pentru o evaluare orala a chestiunilor si problemelor curente.

Rapoartele privind progresul proiectelor furnizeaza un rezumat privind progresul proiectului, incluzand informatii cheie de la indicatori fizici si financiari inclusi in cadrul logic si in graficul de activitati si graficul de resurse.

Rapoartele privind progresul vor fi scrise intr-un format standard permitand comparatia intre rapoarte de-a lungul timpului. Scopul rapoartelor de progres este acela de **a furniza actualizarile realizarilor in comparatie cu indicatori si puncte de referinta (milestones) utilizand urmatoarea structura:**

Date despre *realizari propuse*, sunt comparate cu:

Date despre *realizarile actuale*, pentru a identifica.....

= importante *devieri de la plan*, ca o baza pentru.....

= identificarea *problemelor si oportunitatilor*, pentru a identifica.....

= *actiuni corective si metode alternative* .

6.2.3. Lucruri importante despre monitorizare

Pasii de baza in monitorizare sunt:

- Colectarea datelor (fapte, observatii si masuri) si documentarea lor
- Analiza si tragerea concluziilor (interpretare)
- Recomandari (judecata) si luarea masurilor corective

Monitorizarea activitatilor si a mijloacelor / resurselor

Monitorizarea activitatilor compara timpul planificat si cel necesar pentru a indeplini o activitate individuala. In acest fel, se poate judeca daca planul de munca general poate fi indeplinit. Instrumentul major este Planul de lucru anual, care trebuie sa fie suficient de in detaliu incat sa permita o astfel de judecata. In acest cadru, termenii limita de timp sunt definiti ca un punct in timp pana cand o activitate anume trebuie sa fie incheiata; in timp ce „punctele de referinta” sunt elemente cheie in implementarea activitatilor care furnizeaza o masura a progresului si o tinta de indeplinit pentru echipa proiectului. Ambele, punctele de referinta si termenii limita, furnizeaza baza in care implementarea proiectului este monitorizata si condusa.

Resursele trebuie sa fie disponibile la timpul potrivit in cantitati suficiente si la calitatea potrivita. Timpul necesar pentru a le face disponibile este deseori subestimat. Aceasta avand in vedere atat resursele umane cat si pe cele fizice. Pentru a asigura lichiditatea proiectului, disponibilitatea fondurilor viitoare trebuie sa fie monitorizata, incluzand situatia bugetului public, a ratelor de schimb, etc. Daca grupurile tinta contribuie la finantarea activitatilor proiectului, trebuie asigurat ca acestea pot indeplini cerintele. Achizitionarea echipamentului, contractarea pentru lucrari si necesar vor trebui sa se supuna regulilor UE. Managementul proiectului trebuie sa asigure ca planificarea activitatilor reflecta timpul necesar mobilizarii resurselor.

Utilizarea resurselor necesare este monitorizata pe baza graficelor de activitati si resurse. Monitorizarea folosirii resurselor inseamna analiza resurselor folosite in raport cu rezultatele obtinute. Aceasta va permite estimarea eficientei proiectului. Un management corespunzator privind utilizarea resurselor inseamna identificarea deviatiilor din program si luarea unor masuri corective. Controlul fondurilor necesita treceri in revista periodice ale bugetului si actualizari ale acestuia. Modificari majore ale bugetului vor necesita amendamente la contracte sau intelegeri financiare.

Monitorizarea rezultatelor

Monitorizarea rezultatelor este bazata pe indicatorii pentru rezultate. Indicatorii reprezinta situatia dorita la un moment dat sau la sfarsitul perioadei de planificare. Cu toate acestea, aceasta poate sa nu fie suficient pentru conducerea proiectului, de vreme ce deseori se iau decizii la intervale de timp mai mici pentru a controla implementarea. De aceea, rezultatele pot fi impartite in rezultate intermediare si descrise de indicatori additionali care acopera perioada de planificare relevanta (ex. ar trebui stabiliti indicatori pentru planul de lucru anual).

Progresul este evaluat prin compararea situatiei initiale cu cea curenta. Cand se stabileste situatia initiala (care ar fi trebuit stabilita in timpul pregatirii proiectului si actualizata in timpul perioadei de inceput), ar trebui avut in vedere ca exista o mare varietate de metode de colectare a datelor.

Monitorizarea ipotezelor

In timp ce activitatile si rezultatele sunt monitorizate periodic, o monitorizare adecvata a ipotezelor si riscurilor este facuta rar. Ca si rezultatele, ipotezele pot fi de asemenea monitorizate prin indicatori si surse de verificare.

Monitorizarea impactului

Monitorizarea impactului se refera la:

- Eficacitatea proiectului („doing the right things”) si consecintele, de ex. impactul dorit;
- Efectele secundare care nu au fost incluse in cadrul logic;
- Impactul negativ.

Aceste efecte si impacte pot deveni evidente in timpul unui proiect sau mai tarziu. Monitorizarea impactului trebuie sa abia loc in cursul unui proiect. Analiza devine foarte importanta pentru evaluari si formulari pentru interventii viitoare.

Monitorizarea efectelor si a impactelor este diferita de alte tipuri de monitorizare pentru ca necesita o lunga perioada de observatie, de ex. poate sa fie o diferenta de timp considerabila intre atingerea rezultatelor si aparitia beneficiilor si a impactelor. In asemenea cazuri, poate fi de ajutor sa se lucreze cu indicatori orientati pe proces, de ex. indicatori care pot arata pasii impactului dorit. Acestia trebuie sa dea o buna indicatie a faptului daca proiectul este pe directia buna sau nu. De obicei, evaluarea va implica feedback direct din partea grupurilor tinta; o legatura stransa intre schimbarile datorate direct unui proiect sau program si mediul inconjurator si contextul, de ex. este intoteauna dificil de a face distinctie intre schimbarile care au aparut datorita proiectului si schimbarile care ar fi avut loc si fara proiect ("incremental benefits").

Procedura si instrumentele pentru monitorizarea impactului sunt aceleasi ca pentru monitorizarea rezultatelor: colectarea informatiilor sub forma de grafice, secvente in timp, etc.

6.3. EVALUAREA

Evaluarea este o verificare cat de sistematica si obiectiva posibil, a unui proiect in desfasurare sau terminat, a designului sau, a implementarii si a rezultatelor. Scopul este de a determina relevanta si indeplinirea obiectivelor, eficienta dezvoltarii, eficacitatea, impactul si durabilitatea sa. O evaluare ar trebui sa furnizeze informatii, care sa fie credibile si folositoare, sa permita includerea lectiilor invatate in procesul de luare a deciziilor al beneficiarilor si donatorilor.

O evaluare se poate face in timpul implementarii ("mid-term evaluation"), la sfarsit ("final evaluation") sau dupa implementare ("ex post evaluation"), ori pentru a ajuta accelerarea proiectului ori pentru a trage invataminte care vor fi folosite in proiectele si programele viitoare. Evaluările "Ex ante" se refera la studii din timpul etapei de pregatire a ciclului proiectului (studii de pre-fezabilitate sau fezabilitate).

6.3.1. Principii majore de evaluare

- Imparțialitatea si independenta procesului de evaluare de procesul privind elaborarea politicilor, furnizarea asistentei si managementul acesteia (= separarea intre evaluare si responsabilitate a proiectului/ programului/ politicii)
- Credibilitatea depinzand de expertiza si independenta evaluatorilor si transparenta unui proces deschis, disponibilitate mare de acces la rezultate, distinctie intre rezultatele evaluarii si recomandari.
- Utilitatea: prezentate intr-un mod clar si concis, reflecta interesele si nevoile partilor implicate, usor accesibil, la timp si la momentul potrivit -imbunatateste procesul de luare a deciziilor
- Participarea factorilor interesati (donator, recipient...) daca este posibil, punctele de vedere si expertiza grupurilor afectate ar trebui sa formeze o parte integranta a evaluarii.

6.3.1. Tipuri de evaluare

Evaluările pot avea loc:

1. cand proiectul este inca in derulare: evaluarile intermediare sunt efectuate de obicei la mijlocul proiectului (*mid-term evaluation*), pentru a verifica progresul si a propune alternative pentru perioada ramasa de implementare;
2. la sfarsitul proiectului (*final or end-of-project evaluation*), pentru a verifica resursele folosite, rezultatele si progresul facut in atingerea obiectivelor. Scopul este acela de a genera invataminte care pot fi folosite in proiecte viitoare;
3. la un numar de ani dupa terminare (*ex post evaluation*) adesea concentrandu-se asupra impactului.

6.3.2. Criterii de evaluare

Criteriile de evaluare sunt urmatoarele:

1. Relevanta

Relevanta obiectivelor proiectului asupra problemelor carora se adreseaza, in raport cu mediul social si politic in care opereaza, incluzand o evaluare a calitatii pregatirii proiectului si a designului - ex. Logica procesului de planificare a proiectului, logica interna a designului proiectului si coerenta acestuia.

2. Eficienta

Faptul ca rezultatele au fost realizate cu un cost rezonabil, ex. Cat de bine au fost convertite intrarile in rezultate in termeni de calitate, cantitate si timp,, si calitatea rezultatelor obtinute. Aceasta necesita compararea abordarilor alternative care tintesc la obtinerea rezultatelor, pentru a vedea daca a fost adoptata cea mai buna abordare.

3. Eficacitate

O evaluare a contributiei aduse de rezultate la atingerea scopului proiectului si modul in care ipotezele au afectat realizarile proiectului.

4. Impact

Efectul proiectului in raport cu mediul inconjurator si contributia sa la obiectivele generale rezumate in Obiectivele generale ale proiectului.

5. Durabilitate

O evaluare a beneficiilor aduse de un proiect, beneficii care sa continue si dupa ce fondurile exterioare s-au terminat, cu referire particulara la factori de proprietate, suport pentru politici, factori economici si financiari, aspecte socio-culturale, egalitatea sexelor, tehnologii adecvate, aspecte asupra mediului inconjurator si capacitati institutionale si de management.

6.3.3. Care este diferenta dintre monitorizare, evaluare si audit

Se face frecvent o confuzie intre monitorizare, evaluare si audit.

Evaluare:

Ce ? - In principal analize asupra eficientei, eficacitatii, impactului, relevantei si durabilitatii politicilor si actiunilor de sprijin

Cum? - Analize detaliate

Cine ? - Evaluatori externi specializati in subiectul evaluarii

Cand ? - O data sau de doua ori, esential este la sfarsit pentru a trage invataaminte din trecut si a orienta actiunile viitoare, dar se pot face si in timpul implementarii: mid – term evaluation pentru a (re) orienta implementarea.

Monitorizare

Ce ? - In mare parte analize de eficienta si eficacitate; este o activitate manageriala sistematica

Cum ? - Analize rapide si continue, cu folos imediat pentru imbunatatirea actiunilor in desfasurare; de importanta cheie pentru imbunatatirea performantelor

Cine ? - Interne si Externe (personal, monitori,)
Cand ? - Periodic, de cateva ori pe an

Audit

Ce ? - Verificari traditionale pentru a vedea daca operatiunile si documentele financiare sunt in conformitate cu obligatiile legale si contractuale. Mai recent: *Performance audit* este legat de intrebari privind eficienta si un bun management.

Cum ? - Verificari ale documentelor financiare si ale respectarii unor proceduri prestabilite

Cine ? - Auditori externi sau interni, profesioniști
Cand ? -In timpul sau dupa implementare

6.3.4. Rapoartele de evaluare

Raportul de evaluare trebuie sa oglindeasca criteriile de evaluare de mai sus, avand in vedere natura proiectului, stadiul in care se efectueaza evaluarea si utilizatorii pentru care este pregatit proiectul. Trebuie avut in vedere ca cerinta informatiilor variaza mult in functie de diferitele tipuri de utilizatori. Cand alcatuim termenii de referinta este necesar sa decidem *importanta relativa* a fiecarui criteriu de evaluare a studiului dat: de obicei o evaluare intermediara se va axa pe probleme de eficienta (problemele de impact neavand a_s mare importanta); evaluarile ex post se vor axa mai degraba pe probleme de impact si durabilitate. In orice caz, concluziile trebuie bazate pe analize si legatura dintre recomandari si concluzii trebuie sa fie clara. Recomandarile pot privi proiectul in cauza sau alte proiect viitoare, aceasta depinzand de natura evaluarii.

In general, principalele sectiuni ale unui raport de evaluare trebuie sa fie urmatoarele:

Planul unui raport de evaluare

I - Sumar	Trebuie sa fie redactat solid si sa poata fi folosit ca un document de sine statator. Trebuie sa fie scurt, nu mai mult de cinci pagini. Trebuie sa se concentreze pe principalele puncte analitice, sa indice concluziile principale, lectiile invatate si recomandari specifice. Referintele trebuie sa se faca la pagina corespunzatoare sau numarul paragrafului textului principal care urmeaza (main text).
II - Textul principal	Textul principal trebuie sa inceapa cu introducerea care descrie in primul rand, proiectul sau programul care este evaluat, si in al doilea rand, obiectivele evaluarii. Corpul raportului ar trebui sa urmareasca cele cinci criterii de evaluare, descriind faptele si interpretandu-le sau analizandu-le in conformitate cu intrebarile cheie pertinente fiecarui criteriu.
III Concluzii si recomandari	Ac acestea ar trebui prezentate ca un capitol final separat. De cate ori este posibil, pentru fiecare concluzie cheie trebuie sa existe o recomandare corespondenta. Punctele cheie ale concluziilor vor varia ca natura dar vor acoperi deseori aspecte ale criteriului de evaluare. Ultimul element de valoare a unei evaluari depinde de calitatea si credibilitatea recomandarilor oferite. Recomandarile ar trebui sa fie cat de realiste, operational și pragmatice posibil. Recomandarile ar trebui sa tinteasca catre audiente adecvate la toate nivelele.
IV - Anexe	<ul style="list-style-type: none">■ Termeni de referinta ai evaluarii■ Numele evaluatorilor si firmele lor (plus CV-uri dar sumarizate si limitate la o singura pagina de persoana)■ Metodologiile aplicate pentru studii (etape, metode de colectare a datelor, sampling, etc.)■ Matricea logica (originala si imbunatatita/ actualizata)■ Harta ariei proiectului, daca este relevant■ Lista de persoane / organizatii consultate■ Literatura si documentatia consultata■ Alte anexe tehnice (ex. analize statistice)

6.3.5. Administrarea procesului de evaluare

Administrarea procesului de evaluare implica de obicei urmatoarele *sarcini majore* ale "managerului evaluarii":

1. Identificarea nevoii de evaluare si selectarea temelor care trebuie evaluate
2. Designul evaluarii, incluzand stabilirea termenilor de referinta
3. Redactarea documentelor de ofertare pentru studiile de evaluare si selectarea unui contractor in conformitate cu regulile existente
4. Punerea in tema a contractorului si a partilor implicate, sprijinirea misiunii de evaluare
5. Asigurarea realizarii unui raport de evaluare de inalta calitate si diseminarea rezultatelor evaluarii si a recomandarilor
6. Sprijinirea folosirii rezultatelor evaluarii

In functie de tinta, rezultatul asteptat al unei evaluari este o decizie luata:

- Pentru a continua implementarea proiectului conform planului, reorientarea, sau in cazul cel mai rau stoparea proiectului (evaluari intermediare);
- Privind problema daca e bine sau nu sa se initieze in viitor proiecte similare, de exemplu luarea in considerare a acestor tipuri de proiect in programari viitoare sau in exercitii de identificare (de obicei la sfarsitul proiectului sau in evaluari ex post)
- Despre cum sa se considere rezultatele evaluarii in definitia strategiilor de cooperare si alte programari ulterioare sau exercitii de identificare - in cazul evaluarilor sectoriale, tematice, etc.

Evaluările sunt fara valoare daca nu sunt folosite. De aceea ar trebui avute in considerare urmatoarele elemente cheie pentru a asigura feedback-ul prin folosirea rezultatelor evaluarii:

- Evaluarea este un proces consultativ: consultarea ar trebui sa fie permanenta pentru a asigura participarea factorilor interesati relevanti, pentru a mari legatura intre evaluari si rezultatele sale, de ex. prin:
 - Consultare in timpul identificarii subiectilor
 - Consultare in timpul pregatirii ToR-ului
 - Sedinte de punere in tema
 - Discutii permanente cu evaluatori externi
- Managerii evaluarii sunt responsabili pentru informarea serviciilor, delegatiilor si a altor organizatii strans implicate, despre progresul facut in fiecare etapa cheie a evaluarii.
- Evaluarea are nevoie de o diseminare adecvata a rezultatelor, de exemplu prin intermediul seminariilor si sedintelor de lucru. De obicei rezultatele evaluarii sunt comunicate si explicate factorilor interesati principali ai proiectului evaluat.
- Evaluarea are nevoie de mecanisme bune de feedback. Este important sa se verifice daca rezultatele evaluarii sunt luate in considerare in propunerile de proiect sau nu.

6.4. TIPURI SI FORMATE DE RAPORTARE

6.4.1. Rapoartele Anuale

Sunt obligatorii pentru fiecare proiect. Perioada de timp poate diferi. Orice deviatii de la planul de lucru trebuie mentionate. Scopul principal este acela de a rezuma realizările principale si schimbarile din planul de lucru din timpul anului. Raportul compara in primul rand performanta actuala cu obiectivele planificate. In plus, orice schimbari in conditii, evenimente neasteptate sau decizii de a schimba planul de lucru trebuie raportate. Raportul trebuie sa fie deci cuprinzator.

Raportul anual trebuie sa includa informatii relevante de fond actualizate despre mediul economic ca si despre schimbarile in politicile din sectorul in cauza. Trebuie sa ofere de asemenea o prezentare a perspectivelor de durabilitate. Ar trebui prezentat, la inceputul fiecarui an, un sumar scurt adresat deciziilor si actiunilor necesare ale factorilor interesati relevanti. Rapoartele anuale trebuie distribuite asa cum este stipulat in contract, de obicei in a doua luna a anului urmator.

6.4.2. Rapoartele Semestriale

Sunt similare cu rapoartele anuale, dar mai scurte. Trebuie distribuite in urmatoarea luna.

6.4.3. Rapoartele Finale

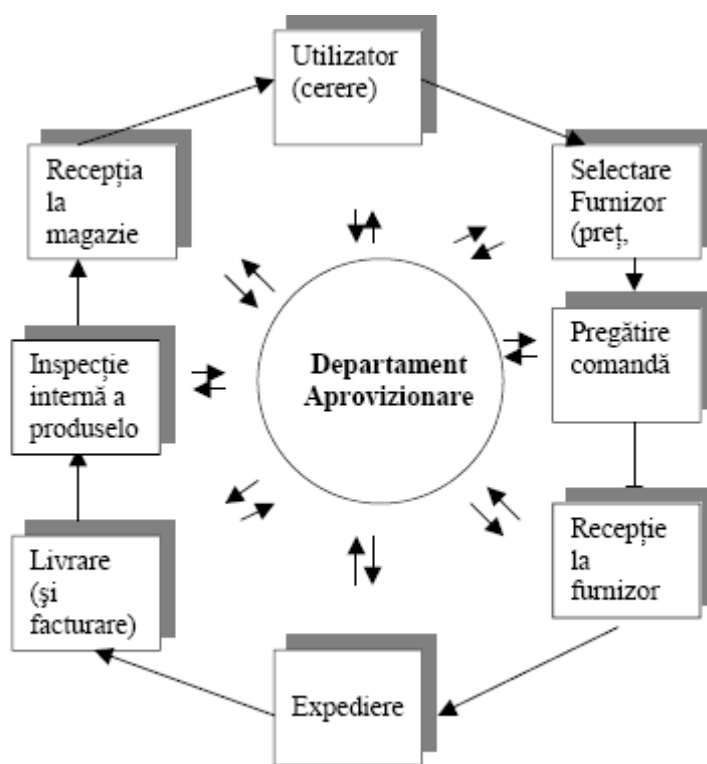
Trebuie sa reflecte intreaga perioada de implementare dintr-o perspectiva de analiza critica a succesului proiectului. In plus, lectiile invatate ar trebui formulate intr-un fel care sa ghideze proiectele si programările viitoare.

7. MANAGEMENTUL ADMINISTRARII RESURSELOR MATERIALE IN CADRUL UNUI PROIECT

7.1 RESURSE MATERIALE IN CADRUL PROIECTELOR

Unul dintre cele mai importante capitole in cadrul unui proiect (indiferent de tipul acestuia), il reprezinta prin insasi structura sa resursele materiale. Datorita multitudinii acestora, precum si a cerintelor complexe pe care acestea trebuie sa le indeplineasca acestea, trebuie adoptata o strategie manageriala coerenta, ce va constitui obiectul de studiu al acestui capitol.

Managementul administrarii resurselor materiale nu reprezinta doar o insumare mecanica a diferitelor etape prin care se realizeaza un anumit ciclu de aprovizionare, ci presupune o imbinare fructuoasa a activitatilor realizate de departamentul de aprovizionare. Privita ca un mini-proiect, achizitionarea include o serie de activitati principale, as. a cum rezulta si din diagrama urmatoare:



-cererea de aprovizionare, formulata de catre utilizator pe baza necesarului acestuia de materii prime sau componente. Initierea unei astfel de cereri are la origine un control al stocurilor, al magaziiilor sau spatiilor de depozitare, o analiza a proiectelor tehnologice sau a controlului productiei, in functie de tipul produselor si organizarea organizatiei / firmei. Dupa ce s-a identificat necesarul de materiale, se purcede la intocmirea unei cereri adresata departamentului de aprovizionare prin care se solicita reinnoirea stocurilor, folosindu-se anumite documente, cum ar fi: formularul de solicitare de aprovizionare, o lista completa a necesarului de materiale, care sa cuprinda detalii referitoare la produsele ce vor fi achizitionate, cantitatile necesare, precum si o cerere de reinnoire a stocului.

O atentie deosebita trebuie sa acorde achizitorul acelor produse care necesita un timp mai indelungat de achizitie si sa ia toate masurile necesare ca instructiunile de comandare sa fie predate departamentului de achizitii cat mai repede posibil.

-selectarea furnizorului priveste cea de-a doua etapa a procesului de aprovizionare si presupune o alegere a sursei de achizitie bazata pe cotelile de preturi, conditiile de livrare, reputatia privind standardele de calitate, performantele la livrare si situatia comerciala. Sursa de aprovizionare poate consta intr-un singur furnizor sau mai multi, in functie de necesarul de materiale solicitat. O mare amploare a luat in ultimele decenii un sistem japonez de aprovizionare si productie, constand in reducerea stocurilor la zero, bazandu-se pe furnizori sa livreze marfurile direct la locul de munca si "exact la timpul potrivit".

-emiterea comenzii de achizitie este partea cea mai rutinanta a unui proces de achizitie, constand ori in dactilografierea comenzii, semnarea si expedierea ei prin posta ori in schimb electronic de date. Problemele ce se pot ivi in aceasta etapa privesc consumul de timp, in sensul ca aceasta activitate, desi simpla si obisnuita, poate dura cateva zile sau saptamani, ceea ce poate duce la o marire a timpului alocat proiectului. Se mai are in vedere si faptul ca orice comanda de achizitie defineste conditiile comerciale, de regula standardizate si tiparite pe spatele formularelor de comanda, care il obliga pe achizitor sa accepte toate costurile necesare si implicatiile legale. Obligatiile comerciale prevazute de comanda de achizitie sunt in fapt obligatii contractuale referitoare la conditiile de plata, la pret, fixat pe durata contractului, nefiind supus cresterii din nici un motiv, daca nu s-a dispus altfel, termenul de livrare, calitatea si descrierea produselor ce urmeaza a fi livrate, la modul de despagubire in cazul marfii necorespunzatoare din punct de vedere al proiectarii sau al executiei, proprietate intelectuala, pierdere sau deteriorare. Odata contractat produsul, vanzatorul nu mai are nici un drept in a-l modifica sau a-l adauga, decat printr-o autorizare explicita data de companie pe un formular oficial de modificare.

In situatia in care sunt impuse anumite schimbari in orice aspect al comenzii de aprovizionare, se poate emite un amendament la comanda initiala, cu acordul prealabil al furnizorului, determinand efectele asupra pretului si livrarii. Acestea sunt redactate pe formulare oficiale, avand parte de aceeasi circulatie ca si comanda initiala careia ii corespunde. Daca insa amendamentul pericliteaza incheierea corespunzatoare a aprovizionarii oricarui alt articol din comanda pana la data de livrare stabilita, se recomanda emiterea unei noi comenzi de achizitie.

Vanzatorul are dreptul de a contracta subantreprenori (subfurnizori), cu conditia ca acestia sa fie cunoscuti de catre cumparator oricand doreste, și cu asigurarea accesului personalului care se ocupa de urgentarea aprovizionarii din cadrul companiei la birourile sau atelierile acestora. Un alt aspect legat de conditiile comerciale se refera la dreptul cumparatorului de a refuza produsele livrate invocand faptul ca acestea sunt necorespunzatoare sau daca vanzatorul comite o incalcare a comenzii. Orice disputa referitoare la contract se va solutiona cu ajutorul unui arbitru ales cu acordul partilor, sau daca nu, in instanta.

-confirmarea comenzii, reprezinta raspunsul furnizorului la comanda de achizitie, in cazul in care el este pozitiv, inregistrandu-se un contract legal, supus legilor in vigoare. In aceasta etapa, revine furnizorului obligatia de a

returna o confirmare a acceptarii conditiilor sau cel putin confirmarea detaliilor privind cantitatea, specificatiile, pretul si conditiile de livrare.

-urgentarea aprovizionarii este o masura preventiva prin care se incearca preintampinarea intarzierii livrarii, cu ajutorul unui sistem de avertizare timpurie, solicitand informarea din timp despre orice dificultati pe care le-ar putea intampina furnizorul.

Desi in unele organizatii mai mici achizitorul indeplineste si rolul celui ce urgenteaza aprovizionarea, regula este ca acest rol sa revina unei persoane special insarcinate din cadrul departamentului de aprovizionare. Odata plasate toate comenzile, achizitionarea la timp a marfurilor devine o problema primordiala. Urgentarea aprovizionarii nu reprezinta doar un proces de urmarire a marfurilor intarziate, ci mai degraba incearca sa prevada problemele ce apar pe parcursul productiei si livrarii, preintampinand intarzierea livrarii.

Daca insa acest proces de rutina nu pare sa isi atinga scopul, persoana insarcinata cu urgentarea aprovizionarii poate apela la metode mai puternice de urgentare, cum ar fi oferta de a colecta marfurile chiar de la sediul furnizorului, o notificare prin care sunt explicate pe larg motivele urgentarii, sau orice alte metode licite ce duc la atingerea scopului.

-expedierea - trebuie avut in vedere faptul ca inaintea parasirii locului de productie al furnizorului, transportul sa fie marcat corespunzator, prin aplicarea unei stampile usor de recunoscut a furnizorului pe lazile de ambalaj, astfel incat fiecare articol sa poata fi identificat in toate etapele calatoriei, precum si la destinatia finala.

-livrare si facturare - facturile insotesc actele de trimitere a marfurilor si se deconteaza de catre solicitantul marfii in momentul receptionarii acestora.

-inspectie interna a produselor - realizata de catre factorii de control abilitati din interiorul organizatiei.

-receptia produselor, este ultima etapa a ciclului aprovizionarii si consta intr-o examinare amanuntita pentru verificarea eventualelor pagube survenite pe parcursul transportului, greseli referitoare la natura marfurilor sau cantitatea solicitata. Daca marfurile corespund, acestea sunt trimise la magazie, unde se procedeaza si la o evidenta a stocurilor. Apoi, dupa un timp, se pregateste un nou ciclu de aprovizionare. In cazul in care transportul nu este receptionat in conditii satisfacatoare, se poate cere respingerea acestuia, fiind returnat impreuna cu o nota de respingere, solicitantul fiind exonerat de plata facturilor

7.2 IMPORTANTA MANAGEMENTULUI ADMINISTRARII RESURSELOR MATERIALE (MANGEMENTUL APROVIZIONARII)

Conceptualizarea notiunii de management al administrarii resurselor materiale ale unui proiect, ca teorie si practica a conducerii vizeaza in primul rand o eficienta in aprovizionare, in ordinea evitarii intarzierilor, a achizitionarii bunurilor potrivite scopului urmarit, ca si incadrarea intr-un anumit buget.

Sporirea caracterului anticipativ al conducerii, reflectat de accentuarea importantei managementului aprovizionarii, datorat in principal presiunii exercitate de progresul tehnic si tehnologic, caruia trebuie sa-I faca fata in mod corespunzator, determina profesionalizarea functiei de manager al aprovizionarii, determinate atat de

aptitudinile si calitatile pe care le impune o asemenea functie, cat si de valoarea cunostintelor si deprinderilor pe care le reclama aplicarea ei cu rezultate de succes.

Funcția de management al aprovizionării privește capacitatea de a conduce, de a adopta decizii corecte, juste și performante, care se concretizează în practică în emiterea comenzilor de achiziție, asigurarea transportului, a depozitării, ca și a tuturor aspectelor legate de formalități comerciale, portuare și vamale în condițiile operațiilor la nivel internațional.

În adoptarea deciziilor, considerentele de ordin economic au avut întotdeauna un rol preponderent, așa încât managerul unui proiect de aprovizionare trebuie să aibă în vedere costurile bunurilor și serviciilor achiziționate, luând în considerare faptul că acestea reprezintă peste jumătate din costurile totale ale unui proiect de aprovizionare. Prin urmare, aprovizionarea competitivă determină succesul financiar al unui proiect.

Demersurile întreprinse de managerul unui proiect de administrare a resurselor constau, într-o analiză a condițiilor concrete, interne și internaționale, legate de problema plasamentelor capitalului, de fundamentarea costurilor aferente realizării fiecărui obiectiv al proiectului și urmărirea sistematică a încadrării cheltuielilor efective în nivelul planificat al costurilor.

Importanța plasării eficiente a capitalului rezidă în faptul că o gestionare adecvată a resurselor poate determina gradul de rentabilitate al unui proiect de achiziție.

Astfel, fondurile blocate prin achiziționări premature de materiale nu mai aduc profit, ba mai mult, dacă aceste fonduri provin din capital împrumutat, aduc o pierdere ce echivalează cu o dobândă, sau cu niște cheltuieli fără acoperire. Pe de altă parte însă, întârzierile cauzate cu achiziționarea pot avea consecințe dezastruoase, provenind din faptul că lipsa materialelor poate duce la întreruperea lucrului, determinând o depășire a numărului de ore estimat, în condițiile în care proiectul continuă să înregistreze salarii și costuri fără acoperire. Per ansamblu, întregul proiect are de suferit, punând în pericol profitabilitatea lui.

7.3 STRATEGII MANAGERIALE UTILIZATE ÎN ADMINISTRAREA RESURSELOR MATERIALE ALE PROIECTULUI

Etapele procesului de administrare a resurselor materiale

Managementul aprovizionării în cadrul proiectelor include procedeele necesare în vederea achiziționării de bunuri și servicii, în vederea atingerii scopului proiectului, dintre care cele mai importante sunt:

-planificarea aprovizionării - ilustrează produsele ce vor fi procurate, precum și data la care vor intra în posesia solicitantului

-planificarea solicitării - documentarea cu privire la caracteristicile bunurilor ce se doresc achiziționate și identificarea potențialilor furnizori

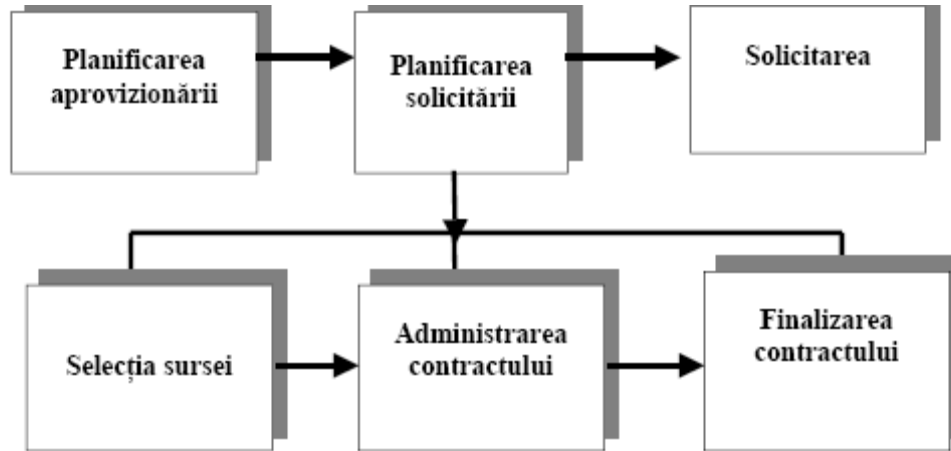
-solicitarea - analiza ofertelor furnizorilor pe baza de preț, condiții de livrare, reputație - **selectia sursei** - selectarea furnizorului dintre ofertanți

-administrarea contractului - condițiile contractuale survenite între solicitant și furnizorul de bunuri și servicii

-incheierea contractului - finalizarea contractului, livrarea produselor, rezolvarea posibilelor diferente aparute pe parcursul derularii contractului

Toate aceste procedee interactioneaza intre ele, creand un tot unitar, aprovizionarea functionand ca un serviciu centralizat.

De retinut este faptul ca relatia vanzator-cumparator poate exista la mai multe niveluri in cadrul unui proiect.



8. MANAGEMENTUL RISCULUI

8.1 NOTIUNI INTRODUCTIVE IN TEORIA RISCURILOR

Definirea notiunii de risc in diferite accceptiuni

Riscul? Nimic mai simplu si in acelasi timp ceva mai complex de identificat si mai ales de controlat. Din zorii istoriei, riscurile au constituit una dintre cele mai mari si fascinante provocari pentru umanitate datorita omniprezentei acestuia in toate domeniile de activitate.

Ce este riscul?

In acceptiunea teoriei clasice a deciziei, acesta este identificat drept *un element incert dar posibil ce apare permanent in procesul activitatilor socio-umane, ale carui efecte sunt pagubitoare si ireversibile.*

Daca in acceptia data de dictionar, se defineste riscul drept "expunerea la posibilitatea pierderii sau pagubei", societatile de asigurari considera acest element drept "hazardul sau posibilitatea de a pierde".

In cadrul teoriilor statistice avansate in evaluarea riscurilor, este prezentata o definitie mult mai elaborata a riscurilor *"riscul reflecta variatiile distribuirii rezultatelor posibile, probabilitatea si valorile lor subiective"*. Referitor la cuantificarea acestor riscuri se precizeaza in continuare ca *"masurarea riscului se realizeaza prin analiza non-liniaritatilor utilitatii relevate de bani, fie prin variatia distribuirii probabilitatilor castigurilor si a pierderilor posibile, pentru fiecare alegere particulara"*.

Alte definitii pentru risc:

- Sansa de a pierde
- Posibilitatea de a pierde
- Incertitudinea care afecteaza rezultatul
- Dispersia actuala a rezultatelor asteptate
- Concept multidimensional, ce nu poate fi redus la un singur element, la o cifra

Avand in vedere toate aceste aspecte precizate, putem remarca faptul ca definitiile generate de literatura de specialitate pentru *risc* difera foarte mult, ceea ce va conduce la ipoteza (de altfel foarte pertinenta) ca decidenti diferiti vor avea o conceptie diferita pentru aceeasi situatie.

Cum putem avea totusi in acest context, o imagine unitara asupra riscului, daca exista atat de multe abordari diferite asupra aceluasi concept? Solutia survine tocmai in identificarea riguroasa a elementelor comune ce stau la baza tuturor acestor definitii, acestea fiind **incertitudine (nedeterminare) si pierdere.**

In acest sens putem preciza ca notiunea de **incertitudine** este prezenta in toate definitiile riscului, deoarece validarea existentei acesteia va conduce in permanenta catre existenta a doua rezultate posibile distincte. Vom considera astfel ca un eveniment *nu este afectat de risc*, daca se cunoaste cu certitudine ca indiferent de context se va produce o pierdere.

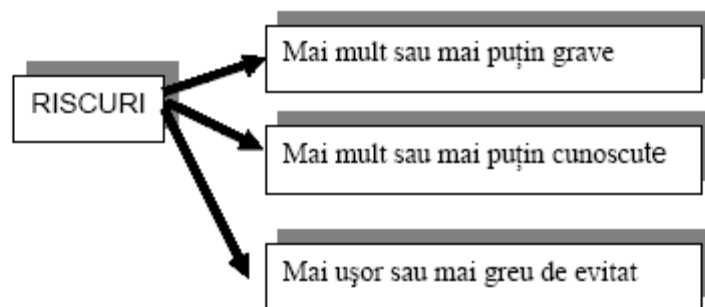
Realitatea imediata ne releva practic faptul ca pentru nici un proces constient asumat ce se desfasoara in orice domeniu de activitate, *incertitudinea nu poate fi eliminata*. In acest context se poate concludiza asupra faptului ca riscul si incertitudinea se intalnesc practic oriunde, insa combinate in proportii diferite. In situatii deosebite, evenimentele imprevizibile pot provoca abateri capabile sa modifice fundamental configuratia datelor problemei, incertitudinea devenind ea insasi un potential factor de risc.

Desi prezente in diverse combinatii, riscul si incertitudinea *nu se pot confunda*, intre aceste doua notiuni existand o serie de diferente semnificative, dintre care cea mai importanta stipuleaza ca : "in timp ce pentru **risc** se pot face anumite anticipari ale evenimentelor ce se pot produce cat si asupra probabilitatilor asociate producerii lor, in cazul **incertitudinii**, decidentul nu poate identifica toate sau chiar nici unul din evenimentele posibile a se produce si cu atat mai putin a putea estima probabilitatea producerii lor".

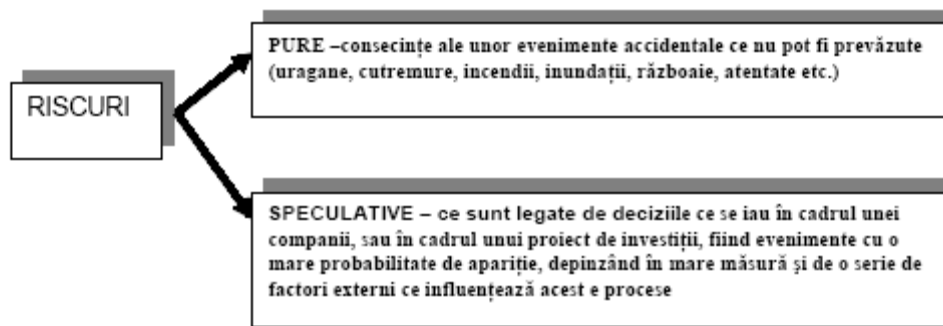
Considerand ca gradul de manifestare al riscului este direct legat de probabilitatea sa de realizare, putem realiza o clasificare a gravitatii riscurilor in functie de probabilitatea lor de realizare.

Clasificarea riscurilor :

Orice activitate socio-economica se desfasoara sub imperiul unei multitudini de categorii de riscuri, a caror gama de diversitate este foarte complexa si nuanzata in functie de mediul in care se poate produce, tipul si natura acestora, precum si din punctul de vedere al magnitudinii de producere sau a efectelor pe care le genereaza. Datorita acestei structuri complexe, este clar ca se pot defini o multime remarcabila de categorii, incercand insa o clasificare a riscurilor pe categorii la nivel general, aceasta poate fi structurata:



O alta structurare pe tipuri de riscuri se refera la identificarea tipurilor de riscuri in functie de modul lor de producere:



În afara de categoriile majore de riscuri prezentate în cadrul diagramelor de mai sus putem identifica și o altă sferă distinctă a tipologiei a riscurilor, alcătuită în funcție de mărimea și evoluția acestora. În acest sens, putem identifica:

- **Macroriscuri** - ce sunt rezultatul evoluției într-un anumit sens a unei instituții / organizații (sau a conducerii unui proiect)
- **Microriscuri** - ce sunt determinate de factori specifici sectorului de activitate al firmei și proiectul de investiții propriu-zis și / sau de insuficienta corelare între particularitățile activității instituției și limitele impuse de cadrul general al proiectului.

În mod evident, în funcție de domeniul abordat sau de categoria pe care o putem considera drept bază de clasificare, se pot genera un număr semnificativ mai mare de exemple de sistematizare a tipurilor de riscuri, scopul acestei prezentări fiind numai acela de a le identifica și trece în revistă pe cele majore.

Rolul managementului riscului în cadrul proiectelor

Așa cum reiese și din analiza precedentă, riscurile apar în cadrul tuturor activităților socio-economice, pentru fiecare dintre acestea îmbrăcând forme particulare, în funcție de tipul, modul de manifestare, precum și magnitudinea acestora.

Managementul riscului se definește drept: "totalitatea metodelor sau mijloacelor prin care este gestionată incertitudinea, ca bază majoră a factorilor de risc, în scopul îndeplinirii obiectivelor descrise în cadrul proiectului". Cuvântul cheie al managementului de risc este *sistematic*, deoarece numai o abordare extrem de riguroasă și constantă la toate nivelurile de desfășurare ale proiectului, poate conduce la un control eficient asupra activităților proiectului și la reducerea factorilor de risc. Managementul de risc nu trebuie privit doar prin perspectiva singulară a unui capitol component al managementului global al unui proiect, datorită complexității sale situându-se în categoria selectă a științelor de graniță ce necesită în general coroborarea informațiilor din mai multe domenii: economic, tehnic, juridic, statistic și psihologic.

Categorii principale de riscuri întâlnite în cadrul proiectelor

Datorită acestei remarcabile diversități de sfere de activitate, riscurile aferente unui proiect prezintă anumite particularități distincte în raport cu orice alte forme de risc întâlnite în diverse domenii de activitate.

Prima categorie a factorilor inglobati in categoria generala a *riscurilor de ordin tehnic*, ce conduc catre invalidarea proiectului datorita fundamentarii acestuia pe niste baze de pornire eronate, imbraca o multitudine de aspecte distincte.

Pentru obtinerea unei imagini mai clare asupra acestor aspecte, iata doar cateva exemple de motive generatoare de respingere a unui proiect, datorita unor idei de pornire eronate:

- Obiectivele proiectului nu se armonizeaza cu cele ale programului pentru care se realizeaza cererea de finantare.
- Grupurile tinta descrise drept beneficiare ale proiectului nu se regasesc printre cele formulate in mod expres ca fiind eligibile in programul de finantare
- Tehnologia care se doreste a fi dezvoltata in cadrul proiectului nu corespunde standardelor internationale in vigoare
- Activitatile prevazute in cadrul proiectului se intind pe o perioada de timp mai mare decat cea prevazuta in mod expres de finantator pentru tipul respectiv de proiecte

Pentru cel de-al doilea aspect semnalat, referitor la riscul asupra *proгноzei financiare*, din multitudinea de motive ce ar putea conduce la respingerea cererii de finantare, am putea mentiona:

- Constructia eronata a unui buget de catre managerul de proiect (prea mare sau prea mic) fata de plafonul maxim admis de catre institutia finantatoare
- Distributia neechilibrata a fondurilor alocate in cadrul capitolelor bugetare, ceea ce ar putea conduce la compromiterea intregului buget
- Prognoza financiara defectuoasa asupra proiectului (estimari subevaluate asupra activitatilor ce urmeaza a se desfasura in cadrul proiectului), ce conduc chiar in situatia aprobarii proiectului, la imposibilitatea derularii sale datorita resurselor insuficiente
- Proiectul aduce beneficii pe termen lung care sunt insa greu de prevazut sau evaluat, generand astfel o imagine incerta asupra finalitatii sale.

Referitor la cea de-a treia categorie de riscuri majore asumate la nivel general de catre managerul de proiect, in ceea ce priveste *colectivul de cercetare al proiectului*, printre motivele frecvent intalnite putem evidential

- Imposibilitatea realizarii activitatilor prevazute in proiect pentru fiecare dintre parteneri, datorita insuficientei calificari a acestuia (daca implicarea este la nivel individual) sau a institutiei partenere in executarea obiectivelor prevazute (daca implicarea este la nivel colectiv)
- Nerespectarea atributiilor stabilite de catre managerul de proiect pentru fiecare din institutiile partenere in cadrul Consortiului
- Colectivul de cercetare prezinta un inalt grad de neomogenitate, generand situatii conflictuale frecvente, fiind in general greu de gestionat

In ceea ce priveste cea de-a patra categorie de riscuri, referitoare la *implementarea defectuoasa a tehnologiei la beneficiar*, ca principale motive "generatoare de probleme" in cadrul proiectului, ar putea fi:

- Nerespectarea conditiilor de ordin tehnic asupra achizitiei de materiale sau echipamente (acolo unde este cazul in cadrul unui proiect de finantare)
- Introducerea noii tehnologii in fluxul de fabricatie ar impune costuri enorme, sau ar conduce catre reorganizarea masiva a sectorului respectiv, provocand dezechilibrarea economica a firmei
- Calitatea produselor finale, obtinute cu sprijinul tehnologiei achizitionate nu este aceeaasi cu cea prognozata in cadrul proiectului.

Ultimul factor de risc este cel al *managementului defectuos* in cadrul proiectului, care in conditiile aprobarii acestuia poate constitui chiar unul dintre cei mai importanti si in acelasi timp periculosi factori de risc.

Principale motive intalnite ar putea fi legate de:

- Managerul de proiect nu are competente profesionale suficiente pentru a gestiona in conditii optime proiectul
- Managerul de proiect nu respecta intru totul obiectivele proiectului sau activitatile preconizate in cererea de finantare
- Managerul de proiect este incapabil sa gestioneze in mod eficient situatiile conflictuale in cadrul Consortiului de parteneri sau a situatiilor de criza survenite in cadrul derularii proiectului
- Managerul de proiect isi asuma niste riscuri inacceptabile in derularea proiectului ce pot conduce la falimentarea acestuia sau a companiei pe care o conduce.

Se subintelege cu siguranta, ca motivele care pot conduce catre niste situatii de risc major sunt in mod semnificativ mai multe, atat din punct de vedere numeric, cat si al diversitatii lor , exemplele generate avand in rolul de a forma o imagine de ansamblu asupra a ceea ce implica abordarea riscurilor in cadrul proiectelor internationale.

O concluzie fireasca pe care o putem desprinde in urma scurtei analize efectuate mai sus , ne poate conduce cu usurinta catre ideea ca factorii de risc se intalnesc cu siguranta in absolut toate activitatile incluse in cadrul unui proiect.

Identificarea riscurilor

Reprezinta prima etapa in cadrul managementului riscului, fiind practic prin constitutia sa, pilonul de baza al intregului proces. Pentru un manager de profil, identificarea riscurilor reprezinta practic rezultatul unui complex de factori: aptitudini deosebite, experienta relevanta in domeniu a persoanei implicata in astfel de activitati si nu in ultimul rand arta acestuia de a putea utiliza cu succes tehnicile specifice de management.

In cadrul identificarii riscurilor sunt cunoscute in cadrul teoriei moderne, patru categorii majore distincte:

1. Realizarea unei liste a riscurilor posibile. Realizarea unui profil de risc
2. Stabilirea riscurilor pe baza experientelor precedente
3. Compararea riscurilor cu cele survenite in cadrul proiectelor similare

4. Stabilirea riscurilor ce pot surveni in derularea activitatilor si a bugetului proiectului

Tehnici de identificare a riscurilor

In cele ce urmeaza vor fi identificate modalitatile prin care fiecare dintre cele patru categorii distincte contribuie la procesul de identificare al riscurilor:

1. *Realizarea unei liste a riscurilor posibile* are la baza ideea consultarii tuturor persoanelor implicate in derularea unui proiect, asupra factorilor care ar putea contribui intr-un mod direct sau indirect la influentarea negativa a activitatilor sau rezultatelor propunerii de finantare. Modalitatile principale prin care un manager intra in contact cu ideile partenerilor din Consortiu asupra posibilelor riscuri ce pot plana asupra proiectului sunt: *sesiunile de brainstorming si interviurile*.

2. *Sesiunile de brainstorming* sunt prin structura lor cele mai agreate metode de a genera idei de identificare a potentialelor riscuri ce pot interveni pentru un proiect de investitii, utilizand in acest scop doua tehnici distincte complementare.

Daca prima tehnica se refera la generarea de catre membrii Consortiului a unei liste care sa contina idei cat mai semnificative referitoare la riscurile ce pot surveni in proiect, cea de-a doua tehnica abordeaza combinarea riscurilor similare si ordonarea lor dupa magnitudine si probabilitatea de a se peterece. Urmeaza apoi eliminarea riscurilor ce implica o sansa mica de a se produce si influenteaza in mod nesemnificativ derularea proiectului.

3. *Interviurile* individuale cu persoanele implicate in cadrul proiectului, necesita o structura mult mai elaborata decat sesiunile de brainstorming, deoarece in cadrul unei astfel de tehnici sunt in general utilizate seturi de intrebari speciale menite sa vina in ajutorul cristalizarii unei opinii a persoanei intervievate.

Foarte important in abordarea acestor modalitati principale de identificare a riscurilor de catre managerii de proiect este contorizarea ideilor tuturor persoanelor implicate in mod direct in cadrul proiectului sau au inregistrat experiente similare de acest tip. In acest sens vor fi invitate sa participe la sesiunile de brainstorming si interviuri: personalul implicat in conducerea operativa a proiectului, sponsorii, partenerii din cadrul Consortiului, subcontractorii, beneficiarii directi ai produselor finale ale proiectului, persoane care au mai participat in cadrul unor programe de finantare similare in scopul obtinerii unui spectru cat mai larg de opinii asupra acestei probleme.

4. *Utilizarea profilului de risc* - este utila in general atunci cand managerii pot folosi experienta acumulata in cadrul unor proiecte precedente, pentru a identifica factorii de risc specifici ce se regasesc in structura proiectului in care sunt sunt implicati. In esenta profilul de risc se identifica pe baza utilizarii unui chestionar care se adreseaza principalelor zone de incertitudine existente in cadrul unui proiect de investitii: echipa de proiect, clientii si tehnologia utilizata.

5. *Stabilirea riscurilor pe baza experientelor precedente. Compararea riscurilor cu cele survenite in cadrul proiectelor similare.*

Unul dintre cei mai importanti factori de predictie pentru activitatile viitoare este utilizarea experientelor dobandite in derularea proiectelor anterioare, un bun manager de risc putand trage niste concluzii importante dupa analiza factorilor de risc ce au survenit in derularea acestora.

In general in cadrul acestui proces de identificare a factorilor de risc pe baza experientelor precedente inregistrate in proiecte, managerul trebuie sa acorde un interes special evolutiei urmatoilor factori:

- Analiza performantelor inregistrate in paralel cu cele previzionate in cadrul proiectului, poate furniza o imagine pertinenta asupra acuratetii estimarilor facute de catre manager asupra costurilor si activitatilor estimate
- Identificarea elementelor ce au condus la schimbari in cadrul proiectului si evidentierea modului in care au fost solutionate aceste probleme
- Analiza globala a activitatilor dupa derularea proiectului, constituie intotdeauna un prilej de reflectie asupra fazelor critice ce au intervenit in derularea acestuia. Evitarea unei astfel de sinteze poate conduce la repetarea situatiilor de criza datorita insuficientei cunoasterii factorilor de risc, sau a repetarii acelorasi greseli
- Analiza rezultatelor finale ale proiectului si acolo unde este cazul inregistrarea parerilor beneficiarilor directi asupra calitatii produselor sau serviciilor, rezultate din implementarea activitatilor preconizate. Nu trebuie de asemeni faptul ca reusita unui proiect se poate estima in functie de calitatea rezultatelor finale ale acestuia si nu in ultimul rand de aprecierea acestora de catre beneficiarii sau grupurile tinta carora li se adreseaza.

Analiza detaliata a tuturor acestor aspecte poate constitui pentru managerul de risc un barometru foarte important asupra activitatilor si deciziilor pe care acesta le poate lua in cadrul derularii unui nou proiect de investitii. Filosofia acumularii de informatii utile in domeniul managementul riscului din experientele inregistrate in cadrul proiectelor anterioare, sugereaza managerului de risc de a-si organiza documentatia de specialitate de asa natura, astfel incat aceasta sa ii poata servi drept referinta mult timp dupa finalizarea proiectului.

6. Stabilirea riscurilor ce pot surveni in derularea activitatilor si a bugetului proiectului Managementul riscului contribuie prin structura sa la detalierea activitatilor planificate, functionand insa si reciproca acestei situatii, adica detalierea activitatilor reprezinta o oportunitate de a identifica riscurile. Pentru realizarea unei analize in detaliu pentru fiecare activitate componenta a unui pachet de lucru, este necesara realizarea unei planificari si estimari a bugetului, de cele mai multe ori acestea fiind dificil de realizat datorita existentei factorilor de incertitudine.

Diminuarea riscurilor pe intregul proiect este de fapt o suma de reduceri ale riscurilor pentru fiecare activitate independenta cuprinsa in cadrul unui pachet de lucru, prin identificarea unei strategii adecvate pentru fiecare nivel de desfasurare a proiectului. In general riscurile identificate la nivelul activitatilor si prognozei bugetare, afecteaza in general parti mici ale proiectului de investitii, acesta neconstituind insa un motiv pentru a nu acorda o importanta deosebita acestui capitol, deoarece asa dupa cum am vazut, riscurile mici in conditii speciale devin critice conducand catre efecte catastrofale.

RISCUL FINANCIAR SI SURSELE ACESTUIA

Așa cum inflația este umbra banului și riscul este umbra câștigului. Orice relație de investire într-un proiect presupune un compromis între risc și câștig. Acest lucru este subliniat și de butada „cine nu riscă nu câștigă”. Ceea ce trebuie să știe partenerii de proiect este natura

riscului, dimensiunile posibile ale acestuia, factorii principali care-l alimentează. Riscul induce posibilitatea apariției unor consecințe defavorabile proiectului, materializate în obținerea unor performanțe inferioare celor estimate.

Principalele surse ale riscului financiar sunt fluctuația ratei dobânzii și a pieței, riscul de lichiditate și inflația.

Principalele riscuri ce trebuie luate în considerație la finanțarea unui proiect sunt de două tipuri:

În primul rând, există niște riscuri financiare generale generate de piață, situația socioeconomică și politică a momentului lansării proiectului și de reformele care pot apare în sfera economicului. În această clasă de riscuri sunt cuprinse următoarele:

- Riscul pieței. Datorită necunoașterii strategiilor de acțiune ale proiectului apare incertitudinea evoluției proiectului în timp;
- Riscul momentului. El este generat de posibilitatea de a pierde sau de a reduce câștigul propriu prin plasarea fondurilor în proiect într-un moment ales neinspirat;
- Riscul schimbării cadrului legislativ. Acest risc este generat de perspective introducerii unor mecanisme noi în economie care să diminueze valoarea de piață a proiectului;
- Riscul inflației constă în reducerea puterii de cumpărare a banilor și a profitului în cazul proiectelor cu venituri fixe.

În afara riscurilor generale apar riscurile financiare particulare, specifice proiectului care a generat sursa de finanțare. În această categorie pot fi menționate următoarele:

- Riscul afacerii este generat de incertitudinea privind cererea de produse sau servicii oferite de proiect, după investire;
- Riscul opțional este determinat de incertitudinea asupra variantei de proiect, apărând posibilitatea alegerii celui mai puțin important;
- Riscul vandabilității se referă la viteza de vânzare a produselor sau a serviciilor rezultate din proiect fără o schimbare semnificativă a prețului.

Gestiunea riscului

Un risc reprezintă posibilitatea ca un proiect să nu fie executat conform cu previziunile stabilite, în ceea ce privească costurile, specificațiile și condițiile exterioare, această diferență față de previziuni fiind considerată ca dificil de acceptat sau inacceptabilă.

Un risc nu este, în mod necesar, defavorabil, el este o trăsătură comună a tuturor proiectelor, indiferent de mărimea sau complexitatea lor. Toate proiectele au un anumit grad de incertitudine datorat previziunilor asociate mediului în care sunt realizate. Riscurile nu pot fi eliminate complet, unele dintre ele pot fi, însă, anticipate și estimate.

Pentru proiectele medii și mari trebuie incluse în bugete și rezerve pentru riscurile neanticipate, ca parte a procesului de estimare a bugetului proiectului. Se poate adăuga un procent de 5% din bugetul proiectului, peste suma estimată.

Gestiunea riscului, pentru un proiect reprezintă un cost. Managerul de proiect trebuie să se asigure că efortul uman și costurile asociate gestionării riscurilor nu depășesc costurile proiectului dacă riscul apare.

Există, în general, 5 tipuri de tehnici pentru tratarea riscurilor:

- Evitarea / eliminarea – schimbarea planului proiectului în vederea eliminării riscului sau realizarea de condiții de protejare a obiectivelor proiectului de impactul acestuia;
- Transferarea – transferarea gestiunii riscului în responsabilitatea unui partener. De reținut că riscul nu este eliminat;
- Reducerea – reducerea probabilităților / consecințelor unui risc la costuri acceptabile;
- Acceptarea – această tehnică include decizia echipei de proiect de a preîntâmpina efectele riscului care a fost identificat dar care nu a apărut și de a minimiza efectele sale dacă acesta a apărut;
- Monitorizarea – realizarea unui plan de monitorizare a riscurilor, a momentelor și a locurilor în care acestea pot apare pe parcursul execuției proiectului.

Responsabilitatea deciziei de a investi într-un proiect revine integral finanțatorului, iar „regula de aur” este că mărimea profitului trebuie să fie pe măsura riscului asumat.

Punerea la punct a procedurilor de diagnostic, de evaluare și de luare a deciziilor cere o delimitare prealabilă a operațiunilor care reprezintă proiecte. Definirea criteriilor de apreciere a proiectelor conduce la selectarea celor mai avantajoase proiecte. Structura de finanțare a proiectelor diferă, între secvențele de activitate, de la proiect la proiect. Nu există o structură de finanțare „standard” a proiectelor, pentru că fiecare dintre acestea au caracteristici unice.

Dar există câteva caracteristici comune ale finanțării:

- Constângerile legale și economice naționale;

- Există un interes mai mare pentru proiecte noi decât pentru refinanțări;
- Cotele de finanțare pot acoperi 30 – 90% din costul proiectului;
- Nu există garanții pentru finanțatori, sau doar garanții limitate pentru capitalul angajat în proiect;
- Finanțatorii sunt interesați mai ales de cash-flow-ul generat de proiect, în vederea determinării ratelor de returnare a împrumutului și mai puțin de valoarea activelor celui care realizează proiectul sau de rezultatele sale financiare istorice;
- Proiectul are o viață limitată.

9. MANAGEMENTUL FINANCIAR AL PROIECTULUI

9.1. CARACTERIZAREA COSTURILOR UNUI PROIECT

Conceptia de cost global este o metoda de management a proiectului, servind ca ghid pentru satisfacerea cat mai bine, tinand cont de relatiile din interiorul proiectului, a obiectivelor de performanta, de costuri si termene, de la prima faza a acestuia si pana la sfarsitul vietii produsului.

Costul global cuprinde ansamblul costurilor relative ale proiectului pe parcursul intregii duratei sale de viata (ciclului sau de viata). El exprima valoarea actualizata a costurilor initiale de investitii si a costurilor ulterioare de exploatare si de intretinere, pe perioada de viata economica a proiectului sau pe o durata convenita de timp.

Acestea sunt, de regula:

- Costurile de cercetare-dezvoltare: numai 5% din costurile ciclului de viata a produsului sunt utilizate in aceasta faza, dar 80% din costurile ciclului de viata a produsului sunt fixate in aceasta faza.

- Costurile de productie: exista modalitati de estimare a costurilor de productie in functie de ramura economics si de costul materiilor prime.

- Costurile de utilizare

- Costurile de distrugere:

Atunci cand produsul devine complet inutilizabil, trebuie evitata aruncarea sa in natura.

1. PLANIFICAREA RESURSELOR - determinarea tipurilor si volumului de resurse (umane, echipamente, materiale) necesare pentru realizarea activitatilor planificate si cuprinde:

A. Intrari

Structura pachetelor de lucru

Informatii istorice

Scopul exprimat

Resurse potentiale deosebite

Politici organizationale

Durata estimata a activitatilor

B. Instrumente si tehnici

1. Consultarea expertilor
2. Identificarea alternativelor
3. Project management software

C. Iesiri

1. Resursele necesare

2. ESTIMAREA COSTURILOR PROIECTULUI - estimarea costurilor resurselor planificate, cuprinde:

A. Intrari

Structura pachetelor de lucru

Necesarul de resurse

Ratele unitare ale resurselor

Estimarea duratei activitatilor

Disponibilitatea informatiilor financiare

Informatii istorice

Contabilizarea costurilor

Riscuri

B. Instrumente si tehnici

1. Estimari comparative
2. Modelarea parametrilor
3. Estimarea costurilor activitatilor
4. Software pentru simulare si statistici
5. Alte metode de estimare a costurilor

C. Iesiri

1. Costuri estimate
2. Fundamentarea estimarilor
3. Planul de management al costului proiectului

3. ELABORAREA BUGETULUI PROIECTULUI - alocarea costurilor totale estimate pe proiect, cuprinde:

A. Intrari:

1. Cost estimat
2. Structura pachetelor de lucru
3. Planificarea proiectului ca termen de inceput și de sfars.it
4. Planul de management al riscului

B. Instrumente si tehnici

1. Instrumente si tehnici de elaborare a bugetului

C. Iesiri

1. Cost de baza

4. CONTROLUL COSTURILOR - controlul modificarilor bugetului proiectului, cuprinde:

A. Intrari:

1. Cost estimat cumulat
2. Rapoarte de performanta
3. Realocari necesare
4. Planul de management al costului proiectului

B. Instrumente si tehnici

1. Sistemul de control al realocarii de resurse
2. Tehnici de control ale costurilor
3. Bilantul activitatilor realizate
4. Planul de estimare alternative

5. Project management software

C. Iesiri

1. Cost estimat revizuit
2. Buget revizuit
3. Actiuni corective
4. Estimarea finala a proiectului
5. Inchiderea proiectului
6. Baza de date istorica

Managementul costului proiectului se refera in primul rand la costul resurselor necesare pentru realizarea activitatilor proiectului. El reprezinta efectul deciziilor proiectului cu privire la rezultatele proiectului.

10. ROLUL MANAGERULUI DE PROIECT

1. Estimarea și planificarea

Managerul de proiect sau cineva de sub comanda sa trebuie să colecteze informații exacte despre ceea ce trebuie făcut și despre cum anume trebuie organizate lucrurile; cât de mult vor costa și cât timp vor dura; care sunt interdependențele dintre diferitele sarcini, responsabilități și resurse. Rezultatul unor astfel de demersuri este planul și bugetul proiectului.

2. Crearea echipei

De echipa de proiect depinde soarta bună sau rea a unui proiect. Adesea, managerul de proiect nu prea are multe de spus în ceea ce privește persoanele implicate în proiect: echipa este alcătuită din persoanele cu abilitățile necesare (dacă acestea există), care nu sunt ocupate la momentul respectiv cu lucrări mai importante decât proiectul. Abilitatea unui manager de proiect stă în capacitatea lui de a grupa oamenii astfel încât aceștia să formeze o echipă - să-i motiveze, să le aplaneze, să le asigure o bună comunicare.

3. Raportarea și contactele

Managerul de proiect este purtătorul de cuvânt al proiectului. Menținerea legăturilor cu conducerea, cu clienții, cu autoritățile și cu toți cei care participă la proiect cade în responsabilitatea sa.

4. Folosirea instrumentelor adecvate

În efortul managerului de a gestiona și controla proiectele și de a întreprinde activități de estimare și raportare, există mai multe instrumente care se pot dovedi utile. Managerul trebuie să vegheze ca toate instrumentele necesare pentru desfășurarea activităților să fie disponibile.

5. Administrarea și coordonarea activităților

Odată ce proiectul a început, sarcina managerului de proiect este de a administra activitățile desfășurate și de a coordona eforturile diferiților membri ai echipei și ale diferitelor grupuri din organizației, astfel încât să fie atinse obiectivele proiectului.

6. Managementul schimbării

Există foarte puține proiecte care se încheie exact așa cum s-a planificat inițial. Pe parcurs, apar o serie de probleme ce necesită modificări ale planurilor inițiale: aceste modificări pot fi pe termen scurt (de exemplu, întârzierea unei anumite activități, deoarece materialele sau resursele necesare nu au fost disponibile la momentul potrivit) sau pe termen lung.

Utilizatorii sau clienții își pot schimba cerințele pe măsură ce se familiarizează cu produsul ce va fi obținut la sfârșitul proiectului. De asemenea, climatul legislativ și financiar în care se desfășoară proiectul poate suferi schimbări pe durata derulării acestuia.

REGULI PENTRU UN BUN MANAGEMENT DE PROIECT

- Menține aria și obiectivele clare
- Înțelege cum vor fi cerințele satisfăcute în termeni de rezultate finale. Descompunerea fiecărei etape în trepte și sarcini acoperă toate activitățile care trebuie efectuate
- Comunicare eficientă și continuă. Aceasta va implica oamenii în proiect, ei vor avea acces la informații precise pentru înțelegerea a ceea ce se întâmplă și ce au de făcut în proiect în diferite etape de dezvoltare. Chiar și știrile proaste ar trebui împărtășite cu echipa de proiect.
- Estimări detaliate sunt necesare pentru a monitoriza progresul proiectului și a realiza sarcinile mai eficient.
- echipă de proiect motivată și valoroasă.
- Utilizarea planificării pentru a asigura că personalul este în mod constant “re-motivat” prin indicarea unor ținte pe termen scurt care pot fi realizate fără întârziere. Îndeplinirea sarcinilor alocate va consolida auto-încrederea oamenilor implicați în proiect.
- Realismul planificării. O condiție esențială a unui bun management de proiect este să pună în relație resursele disponibile cu activitățile care ar trebui efectuate cu scopul realizării obiectivelor stabilite și scopurilor.
- Riscuri și probleme controlate în mod activ pe durata întregii durate a proiectului. Resursele adecvate nu vor trebui diluate prin alocarea de prea multe responsabilități.
- În relație cu aceste Reguli, trebuie să cunoaștem care sunt rolurile unui “bun” comitet de coordonare al proiectului și ale unui “bun” manager de proiect.

11. BIBLIOGRAFIE

ALLAIRE, Yvan, FARSIROTU, Mihaela; 1998; *Management strategic, Strategiile succesului in afaceri;* traducere si adaptare Camelia DUMITRU, Alin Th. CIORCIRLIE; Editura Economics, Bucuresti, Romania.

BALDRIGE, Letitia; 1985; *Codul manierelor in afaceri, Edifia a II-a, traducere in limba romana;* Business Tech International Press SRL; Bucuresti, Romania.

BESSIS, Joel; 1999; *Risk Management in Banking;* John Wiley & Sons; New York.

BURLTON, T. Roger; 2001; *Business Process Management, Profiting from Process;* SAMS, 201 West 103rd St., Indianapolis, Indiana, 46290, USA.

BUTLER, Cormac; 2001; *Mastering Value at Risk; Astep-by-step guide to understanding and applying VaR;* Financial Times, Prentice Hall; London, United Kingdom.

CHAIGNEAU, M. Yves; 1997; *Du management du project a la qualite totale;* Collection management 2000, Groupe I.G.S.; Paris, France.

CHORAFAS Dimitris; 1999; *Managing Risk in the New Economy;* New York Institute of Finance; New York.

COHEN, Herb; 1995; *Orice sepoate negocia;* Editura Coloseum, Bucuresti.

CONWAY, Kieron; 2001; *Software project management; From concept to development;* CORIOLIS Technology Press; USA.

COVEY, R. Stephen; MERRILL, A. Roger; MERRILL R. Rebecca; 2000; *Managementul timpului sau cum ne stabilim prioritafie;* Editura Alfa, Bucuresti.

COVEY, R. Stephen; MERRILL, A. Roger; MERRILL, R. Rebecca; 2000; *Etica liderului eficient sau conducerea bazatd pe princiuiii;* Editura Alfa, Bucuresti.

COVRIG, Mircea si OPRAN, Constantin ; 2001; *Managementul proiectelor*; Agentia Manageriala pentru Cercetare Stiintifica Inovare si Transfer Tehnologic - POLITEHNICA; Editura Pritech 2000; Bucuresti.

COYRTOT, Herve; 2001; *La gestion de risques dans les projets*; Collection Gestion, Economica, rue Hericart, 75015, Paris; France.

CULP, L. Christopher; 2001; *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics*; John Wiley & Sons; New York.

DANCIU, Victor; 2001; *Marketing international, de la traditional la global*; Editura Economica; Bucuresti; Romania.

DENNIS, Look ; 2000; *Management deproiect*; Editura Codecs; Bucuresti, Romania.

FINCH Brian; 1999; *Cum sa iesi invingator dintr-o negociere*; Editura Image, Bucuresti.

FRIEDLEIN Ashley; 2001; *Web project management; Delivering successful commercial web sites*; Morgan Kaufmann Publishers; USA.

HELLER, Robert si HINDLE, Tim; 2001; *Essential manager's manual*; Dorling Kindersley Publishing house; London; United Kingdom.

HOLTSNIDER Bill; BRIAN D. Jaffed; 2001; *IT Manager's Handbook, Getting your new job done*; John Wiley & Sons; New York.

IVANOLIC A.; COLLIN P. H.; 2001; *Dictionar de resurse umane si managementul personalului*, Traducere din limba engleza, Necula Emma, Naftanaila Ion, Petrescu Alina; Editura Tehnica; Bucuresti, Romania.

KNUTSON, Joan; 2001; *Project Management for Business professionals, A comprehensive guide*; John Wiley & Sons; New York.

LOOK, Dennis 1997; *Project Management*; (sixth edition); A Gover, University Press, Cambridge, Great Britain.

McQUAIL, Denis; WINDAHL, Sven; 2001; *Modele ale comunicarii pentru studiul comunicarii de masa*; Traducere de Alina Bargaoanu, Paul Dobrescu; Editura comunicare.ro ; Bucuresti, Romania.

McCARTY, Sean; 2000; *How to negotiate, administer, manage and finish an EU R&D contract*; Course EARMA -European Association of Research Manager and Administrators; Brussels, Belgium.

McCARTY, Sean; 2000; *How to write a competitive proposal for the fifth framework programme*; Course EARMA -European Association of Research Manager and Administrators; Brussels, Belgium.

NITU, Ion ;2000; *Managementul riscului bancar*, Editura Expert; Bucuresti,

SCHUYLER, John; 2001; *Expert System in Project Management: smart computers; knowledge system; representing knowledge; neural networks; fuzzy logic*; Project Management Institute, Upper Darcy, PA, USA .

SCHUYLER, John; 2001; *Risk and Decision Analysisin Projects, Second edition;*
Project Management Institute, Upper Dardy, PA, USA.