



## Dezvoltarea Durabilă a Parteneriatelor Transfrontaliere



### Capitolul 1

## INTRODUCERE IN MANAGEMENTUL ORGANIZATIONAL

Notiunea de management este foarte folosita in Romania, dar destul de putin definita.

Unii autori folosesc cuvantul ca substantiv, desemnand acei oameni care detin autoritatea stabilirii politicii, a standardelor si scopurilor organizationale. Altii folosesc termenul pentru a defini procesul prin care se realizeaza lucrurile. Cuvantul poate fi utilizat si pentru a face referire la un corp de cunostinte specifice.

Facand o sinteza a mai multor teorii contemporane care definesc managementul, rezulta urmatoarele caracteristici:

1. managementul este un proces sau serii de activitati continue si relationate intre ele;
2. implica si se concentreaza asupra realizarii scopurilor organizationale;
3. indeplineste aceste scopuri lucrând cu oamenii si prin intermediul acestora si a altor resurse organizationale. (Certo, 1989)

In acest material, vom incerca sa indicam drumul care se recomanda a fi urmat atunci cand dorim sa vorbim definim managementul organizational.

In primul rand **SA DEFINIM ORGANIZATIA**

**ORGANIZATIA** – este o **colectivitate de oameni** care **lucreaza impreuna** intr-un proces ce are la baza **diviziunea muncii**, pentru a atinge un **scop comun**.

Care sunt **PRINCIPALELE CARACTERISTICI ALE UNEI ORGANIZATII?**

1. Organizatia este **un sistem social**. O organizatie implica si utilizeaza in primul rand oameni, iar performanta organizatiei depinde major de eforturile lor.

2. Organizatia este **un sistem deschis**. O organizatie este in permanenta in stransa relatie cu mediul unde actioneaza. Organizatia preia din mediu resurse umane si fizice si le utilizeaza pentru a reda mediului produse si servicii pe care le consuma.
3. Organizatia are **un scop comun tuturor membrilor ei**. Acest aspect va fi detaliat mai tarziu. Dar mentionam de acum ca a avea un scop comun este crucial pentru identitatea si performanta organizatiei.
4. **Diviziunea muncii**. Esenta oricarei organizatii este efortul uman. Procesul de rupere a muncii de indeplinit in componente mici care servesc scopul organizatiei, pentru a fi indeplinite de indivizi si grupuri se numeste diviziunea muncii. Astfel, o munca care depaseste ca volum si diversitate capacitatea unui om este impartita in componente accesibile fiecaruia. Prin aceasta organizatia mobilizeaza munca tuturor oamenilor implicati pentru obtinerea scopului comun.
5. **Ierarhia autoritatii**. Cand organizatiile impart munca in componente mai mici, trebuie facut ceva pentru a asigura coordonarea eforturilor individuale si combinarea lor corespunzatoare pentru indeplinirea scopului organizatiei. Pentru aceasta se creaza linii formale si informale de autoritate (vezi si mai jos). Indiferent cat de democratica sau autocratica doreste sa fie o organizatie, acest aspect nu trebuie neglijat.
6. **Sinergia**. Organizarea eforturilor individuale si ale diverselor echipe intr-un mod care le directioneaza spre atingerea scopului organizatiei.

## CE DEOSEBESTE ORGANIZATIILE NEGUVERNAMENTALE NON-PROFIT DE ALTE FORME ORGANIZATIONALE?

Deosebiriile majore reies chiar din denumire:

- ***Sunt neguvernamentale*** – deci nu sunt subordonate structurilor guvernamentale, ci sunt independente de acestea, dar au obligatia de a respecta legile in vigoare;
- ***Sunt non-profit*** – deci interesul urmarit nu este cel material (patrimonial).

In afara de acestea, specificul organizatiilor neguvernamentale mai include si alte elemente, care vor fi prezentate in capitolele care urmeaza.

Care sunt **FUNCTIILE PRINCIPALE** ale unei organizatii neguvernamentale de tip non-profit (ONG)?

1. **Realizarea scopului si obiectivelor sale**. Acest aspect va fi detaliat mai jos.
2. **Auto-mentinerea**. Deci asigurarea propriei “supravietuiri”. Aceasta include managementul efficient al organizatiei, asigurarea indeplinirii tuturor cerintelor legale, satisfacerea nevoilor membrilor, atragerea de noi membrii, comunicarea interna etc.
3. **Adaptarea la mediul inconjurator**. O organizatie nu este o masina care merge indiferent de ceea ce se intampla in jur. Asa cum aratam mai sus, ea este in stransa relatie cu mediul in care activeaza si trebuie sa se adapteze la schimbarile ce apar.

## ORGANIZATIILE NEGUVERNAMENTALE NON-PROFIT – CINE SUNT ELE?

Conform OG nr. 26/ian. 2000 (care abroga si inlocuieste legea 21/1924), ONG pot avea doua forme juridice: **asociatii** si **fundatii**. Ce reprezinta fiecare?

**ASOCIATIA** este subiectul de drept constituit printr-o conventie prin care mai multe persoane pun in comun, **in mod permanent si fara drept de restituire**, contributiile lor materiale, cunostintele si activitatea lor, pentru

realizarea unui scop **care nu urmareste foloase pecuniare sau patrimoniale**.

Scopul asociatiei poate fi **pur ideal**, sa corespunda **intereselor generale ale colectivitatii**, numai **ale unei categorii sociale** din care asociatii fac parte sau **intereselor generale nepatrimoniale ale asociatilor**.

**FUNDATIA** este subiectul de drept infiintat pe baza unui act juridic prin care o persoana fizica sau juridica constituie un **patrimoniu distinct si autonom** de patrimonial sau propriu si-l destina **in mod permanent si irevocabil** realizarii unui **scop de interes general sau comunitar**.

Asociatiile si fundatiile nu reprezinta, desigur, singurele forme asociative posibile, dar ele constituie o componenta importanta a societatii civile.

#### **CATEVA DEOSEBIRI INTRE O ASOCIATIE SI FUNDATIE**

<b>Caracteristici</b>	<b>Fundatie</b>	<b>Asociatie</b>
Numar fondatori	Minim 1	Minim 3
Organul supreme de conducere	Consiliul Director	Adunarea Generala
Membrii	Nu	Da
Alegerea membrilor Consiliului de Administratie	Nominalizare si / sau cooptare	Alesi de catre Adunarea Generala
Derularea de activitati economice	Da	Da
Colectarea de cotizatii	Nu	Da

Trebuie mentionat faptul ca, desi structura ei depinde de categoria din care face parte, orice organizatie neguvernamentala, fie ca este o asociatie, fie ca este o fundatie, trebuie sa aiba o misiune, un scop, niste obiective, un set de valori impartasite de membri, in cazul asociatiei, conducatori si angajati, in cazul fundatiei, cu alte cuvinte trebuie sa existe o serie de elemente de identitate care sa defineasca organizatia respectiva.

#### **ELEMENTELE DE IDENTITATE ALE ORGANIZATIEI**

##### **MISIUNEA ORGANIZATIEI**

Misiunea este **ratiunea de a exista a organizatiei** si actioneaza ca o lanterna, ca o ancora si ca o constiinta a organizatiei. Pentru ca misiunea sa fie formulata corect trebuie sa fie:

**scurta** – misiunea scurta si simpla este mai usor de inteles si de tinut minte. Simplitatea si sintetizarea sunt dovezi ale unei gandiri clare si coerente.

Un exemplu ar fi misiunea Fetelor Scouts: „De a ajuta orice fata sa ajunga la cel mai inalt potential al sau”,

**flexibila** – pentru a rezista cat mai mult timp.

Misiunea „de a asigura necesarul de apa cetatenilor comunei X,” ar fi valabila doar pana la punerea la punct a sistemului de alimentare cu apa, moment in care organizatia cu o astfel de misiune nu si-ar mai avea rostul si ar disparea. Misiunea Macintosh, spre exemplu, este „de a imbunatati creativitatea si productivitatea oamenilor”. Nu va ceda niciodata.

**unica** – pentru a diferentia organizatia voastra de celelalte organizatii.

Misiunea Green Peace este „de a avea o lume curata”.

Ce **Nu** trebuie sa contina misiunea?

In nici un caz nu trebuie sa contina metodele prin care actionam. De obicei, aceasta greseala este precedata de cuvantul „**prin**” sau este formulata prin gerunzii. Daca misiunea Fetelor Scouts ar fi „de a ajuta orice fata sa ajunga la cel mai inalt potential al sau prin organizarea de tabere la munte”, acest lucru ar restrictiona practic activitatea respectivei organizatii si, in mod evident, ar impiedica atingerea scopului.

Nu este de dorit ca misiunea sa contina conjunctia „*si*” pentru a lega doua sau mai multe idei. Misiunea organizatiei Sapiens nu poate fi „de a creste nivelul de intelegere al cetatenilor Romaniei fata de problemele legate de protectia mediului si de a proteja rezervatiile naturale ale Romaniei” pentru ca ar fi evident doua misiuni care ar duce la doua scopuri diferite.

Desi, in mod ideal, misiunea, odata stabilita la infiintarea organizatiei, ramane valabila pe toata durata existentei ei, exista situatii cand ea poate fi revizuita. Fie ca este vorba de faptul ca, la un moment dat, membri organizatiei isi dau seama ca nu au gasit cel mai fericit enunt, fie ca „lumea” in care exista si functioneaza organizatia se schimba. Daca gasesc necesar, membrii sau conducatorii organizatiei nu trebuie sa ezite in a revizui misiunea acesteia.

## **SCOPUL ORGANIZATIEI**

Daca misiunea este calea, scopul organizatiei este echivalent cu ceea ce gasim la capatul drumului sau, altfel spus, potentialul rezultat al indeplinirii misiunii. Scopul trebuie sa arate rezultatul intregii activitati a organizatiei, sa canalizeze aceasta activitate catre un singur referential.

In general, scopul este usor de definit odata ce cunoastem misiunea organizatiei.

Este de subliniat faptul ca, in momentul atingerii scopului, organizatia are *doua alternative*:

- se desfiinteaza considerand ca nu mai exista ratiuni suficiente de puternice pentru a continua sa existe
- analizeaza misiunea, pentru a-si da seama daca problema pe care si-a propus sa o rezolve a ajuns in starea pe care si-a dorit-o.

## **SCOPUL TREBUIE SA RASPUNDA IN MOD DIRECT MISIUNII !**

Nu putem avea misiunea “de a ridica nivelul informational al populatiei” si scopul “de a avea o societate romaneasca fara someri.”

## **VALORILE ORGANIZATIEI**

Cei mai multi teoreticieni au dispute serioase in legatura cu etapa in care vorbim despre valorile organizatiei: le formulam inainte sau dupa formularea misiunii si a scopului.

Valorile sunt conceptele care stau la baza intregii activitati a organizatiei. Pe baza lor vom actiona in cadrul organizatiei, ele vor fi liantul dintre membrii si structurile organizatiei, ele ne vor reprezenta in afara organizatiei.

Fiecare individ are propriile sale valori, ceea ce numim de obicei propria scara de valori. Valorile organizatiei nu sunt egale cu suma valorilor membrilor ci cu “intersectia” acestor valori. Doar aceste valori, aflate la “intersectie” ajuta organizatia sa-si indeplineasca misiunea si sa-si atinga scopul.

Tendinta frecventa in cadrul acestei etape este sa adunam cat mai multe valori pe care sa le declaram comune si importante pentru organizatie. Numarul valorilor nu trebuie sa fie mai mare de cinci. Daca sunt mai multe, va trebui sa le selectam pe cele cu adevarat importante pentru organizatie sau sa vedem in ce masura nu se contin unele pe altele.

In cazul multor organizatii se intalnesc valori cum ar fi „libertatea”, „solidaritatea”, „cinstea”, „altruismul”.

## **DOMENIILE DE ACTIVITATE ALE ORGANIZATIEI**

Dupa ce am trecut de etapele de pana acum, va trebui sa stabilim ce anume stie si poate organizatia sa faca.

Una din clasificarile acceptate la nivel international, clasifica organizatiile in functie de urmatoarele domenii:

- cultura, arta, recreere;

- invatamant, educatie, cercetare;
- sanatate;
- servicii sociale;
- protectia mediului;
- dezvoltare economica si sociala;
- democratie, apararea drepturilor si promovarea intereselor cetatenesti;
- filantropie si voluntariat, cooperare internationala;
- reprezentarea intereselor de afaceri si profesionale.

Ceea ce trebuie sa facem in cadrul acestui proces este sa identificam resursele organizatiei – ce stiu sa faca membrii organizatiei noastre (profesii, hobby, aptitudini etc.), pentru aceasta putand apela la un chestionar intern. Dupa ce am adunat aceste informatii, este necesar sa vedem ce anume se regaseste in directia de actiune a organizatiei.

Rezultatul final al acestei etape este un set de actiuni pe care organizatia le poate intreprinde. Este posibil ca o parte dintre ele sa necesite resurse care sa nu fie inca disponibile, dar daca cele esentiale exista, acestea vor fi luate in considerare. Tot in cadrul acestei etape va trebui sa ne gandim la rezultatele pe care dorim sa le obtinem si la beneficiile pe care dorim sa le producem.

Rezultatele sunt ceea ce obtinem efectiv la terminarea unei actiuni (de exemplu, la sfarsitul unei activitati de lobby legislativ obtinem aprobarea sau modificarea unui act legislativ, la sfarsitul unui curs obtinem 15 participanti instruiti... etc.). Beneficiile sau impactul reprezinta efectele rezultatelor obtinute - cu alte cuvinte cum vor fi afectati beneficiarii de actul normativ aprobat, ce vor face participantii cu informatiile primite la curs.

La sfarsitul acestei etape va trebui sa avem raspunsul la urmatoarele intrebari:

- Ce beneficii vrem sa producem?
- Ce indicatori avem pentru fiecare beneficiu si cum vom ajunge sa-l producem?
- Care sunt activitatile necesare pentru a produce beneficiile?

## **Structura si functionarea organizatiei**

Orice organizatie, indiferent de mediul in care actioneaza, este un sistem deschis, in care exista schimburi (de bunuri, servicii, informatii, bani etc.) cu mediul extern. Din aceasta cauza, mediul extern influenteaza permanent organizatia si o determina sa se schimbe, schimbarea devenind astfel un modus vivendi pentru aceasta.

Arhitectura organizatiei este definita de **structura** si de **functionarea** acesteia, asa cum sunt ele proiectate de catre manager.

**Structurile organizationale** se creeaza in scopul alocarii muncii si autoritatii, pe de o parte si al coordonarii si controlarii activitatilor, pe de alta parte. In stabilirea unei structuri se tine seama de anumite variabile, cele mai importante fiind:

1. Scopul si obiectivele
2. Oamenii
3. Sarcinile/activitatile
4. Tehnologia / aspecte ale mediului intern
5. Mediul extern (conditii economice, sociale, politice etc.)

In cadrul organizatiilor se pot distinge doua tipuri de structuri:

- structura de conducere – cuprinde grupurile / persoanele implicate la un moment dat in procesul de conducere;
- structura de prelucrare – cuprinde grupurile / persoanele implicate la un moment dat in procesul de executie.

Structura de conducere este cea la nivelul careia se iau deciziile in organizatie, iar structura de prelucrare este cea care asigura realizarea de bunuri si/sau servicii, conform obiectului de activitate.

**Functionarea organizatiei** este determinata de dinamica organizationala si de cultura organizationala.

**Dinamica organizationala** reprezinta totalitatea proceselor care au loc intr-o organizatie, atat pe termen scurt (dinamica tactica), cat si pe termen lung (dinamica strategica). Se poate vorbi de o dinamica perceptibila din afara organizatiei (orarul de functionare, sezonabilitatea activitatii, ritmul in care se lanseaza noi produse sau servicii pe piata etc.) si de o dinamica interna determinata de fluxurile de materiale si informatii, ritmul angajarilor si al concedierilor.

Dinamica strategica este conditionata de capacitatea organizatiei de a se alinia la cerintele mediului. Aceasta presupune, in primul rand, o perceptie cat mai corecta asupra evolutiei mediului in care opereaza organizatia si, in al doilea rand, un bun sistem de masurare a performantelor organizatiei, sistem care furnizeaza datele necesare atat conceperii strategiei, cat si corectiilor care se impun pe parcursul procesului de implementare a acesteia.

Pentru realizarea **schimbarii**, este recomandata realizarea unui program cuprinzand cinci procese:

- restructurarea, inteleasa ca schimbare a structurii si reducere a nivelurilor ierarhice;
- reducerea birocratiei – eliminarea tuturor rapoartelor, aprobarilor, sedintelor si procedurilor inutile;
- responsabilizarea salariatilor - trebuie sa se bazeze pe increderea in capacitatea de a lua decizii si competenta profesionala a acestora;
- imbunatatirea continua, incepand cu prevenirea si detectarea erorilor si terminand cu schimbarea metodelor de conducere a organizatiei;
- schimbarea culturala – schimbarea mentalitatii oamenilor.

**Cultura organizationala** defineste identitatea organizatiei si asigura cadrul in care se desfasoara dinamica organizationala. Cultura organizationala este un rezultat al invatarii organizationale, proces care se desfasoara de-a lungul intregii vietii organizatiei.

Ea cuprinde rezultatele vizibile ale activitatii organizatiei (bunuri, servicii, documente, cladiri, ritualuri etc.) dar si valori, convingeri, si mentalitati acceptate si promovate de aceasta.

Etapele construirii culturii organizationale:

- *recrutarea persoanelor* asemanatoare fondatorilor; acestea sunt atrase de catre fondatori in mod instinctiv si vor accepta viziunile primilor in privinta a ceea ce trebuie facut, realizand astfel un consens important in primii ani de viata ai organizatiei;
- *stabilirea normelor de grup* (ex: a munci in echipa); ele vor fi puternic influentate de fondatori, mai ales la inceput;
- *declararea valorilor organizatiei* (devize de genul “clientul este pe primul loc”); la inceput fondatorii vor avea cea mai mare influenta asupra acestor valori; ulterior, managementul organizatiei trebuie sa demonstreze partilor interesate ca ceea ce a fost declarat se si respecta si se actioneaza in consecinta;
- *declararea misiunii* (“care este nevoia sociala pe care o satisface organizatia”); ea poarta in mod vizibil amprenta valorilor si a normelor organizatiei si reprezinta platforma de dezvoltare a relatiilor cu diferitele parti interesate - clienti, angajati, furnizori, beneficiari, colaboratori);

Aceste etape sunt, de obicei, urmate de activitati de construire a unor obiceiuri si traditii, care transpun cultura in activitati de zi cu zi, cu ajutorul unor masuri procedurale si rituale, precum:

- *introducerea unui sistem adecvat de comunicare si luare a deciziilor;*
- *instalarea unor proceduri si reguli* (cum se vor face lucrurile in aceasta organizatie) care vor ajuta integrarea, prin stabilirea unor standarde de urmat de catre membrii organizatiei;
- *promovarea simbolurilor organizatiei* (logo, sigla, embleme);
- *dezvoltarea unor ritualuri cheie* (ritualuri de recrutare, ceremonii de acordare a recompenselor, petrecerea unor sarbatori etc.)
- *declararea politicii* asupra unor aspecte cheie (relatia cu angajatii, relatia cu publicul etc.).

In final, acestea vor fi urmate de activitati care au ca scop *incurajarea invatarii* in cadrul organizatiei prin intalniri saptamanale / lunare ale membrilor echipei, cursuri, consiliere. Invatarea organizationala este procesul prin care organizatia isi modifica arhitectura astfel incat sa-si imbunatateasca raspunsul fata de mediul extern si sa-si pastreze si sa-si imbunatateasca, in acelasi timp, coerenta structurala si culturala.

## Capitolul 2

### PLANIFICAREA IN VIATA UNEI ORGANIZATII

Mai devreme sau mai tarziu, in orice organizatie, se ajunge la concluzia ca indiferent cat entuziasm ar exista, indiferent de cat de mult se bazeaza organizatia pe activitatea voluntarilor sau cat de mult se doreste evitarea transformarii ei intr-o structura birocratica, pentru obtinerea unor rezultate cat de cat importante este nevoie de planificare.

Petrecem tot timpul nostru reactionand fata de ceea ce viata ne ofera si nu avem timp sa ne gandim la variantele care pot fi puse in aplicare.

Uneori managerii mai degraba nu vor sa infrunte intrebarile fundamentale legate de organizatia lor pentru ca se tem de raspunsuri si consecinte. Aceasta devine o alta motivatie pentru a nu infrunta realitatea. Ironia este ca organizatia se consolideaza / castiga putere atunci cand managerii ei dezbat intrebarile de baza si realizeaza ca orice problema aparuta pe neasteptate poate fi solutionata printr-o strategie.

**Iata cateva motive pentru care o organizatie are nevoie sa planifice:**

**Rata schimbarii** - Schimbarea este accelerata in mediul competitiv, turbulent, care presupune multe schimbari pe piata serviciilor si a finantatorilor.

**Complexitatea** - Legislatia, normele si directivele au devenit o industrie majora prin ele insele. Mai mult, cele mai multe produse si servicii sunt din ce in ce mai complicat de produs/ofert si se confrunta cu probleme dificile de marketing si distributie.

**Nesiguranta** - Schimbarea si complexitatea determina nesiguranta. Va planificati calea de a infrunta situatiile incerte sau le lasati sa va determine actiunile? Anticipati sau pregatiti terenul pentru astfel de situatii pe care le identificati sau le asteptati si apoi reactionati?

Potrivit lui Sir John Harvey – Jones:

*„Managementul se ocupa cu evitarea surprizei. Managementul inseamna sa te gandesti inainte la ceea ce ti se va intampla pentru ca planurile tale sa fie pregatite, pentru a nu fi luat prin surprindere; inseamna ca te-ai gandit la ceea ce este posibil sa se intample, te-ai gandit la trei sau patru actiuni pe care poti sa le pui in aplicare si esti pregatit. Inseamna sa privesti in jurul tau cautand ceea ce ar putea sa ti se intample, planificand si gandind la modul in care vei reactiona in fata acestor situatii”.*

**Eficienta** - Planificarea strategica este eficienta pentru ca determini mai intai unde vrei sa ajungi si apoi concentrezi toate resursele pentru a ajunge acolo. Mai apoi fiecare actiune este un pas catre punctul final eliminand actiunile de prisos si neproductive.

**Alocarea de resurse** - Odata ce un plan este agreeat, se aloca resurse pentru a sustine planul si pentru a atinge obiectivele. Aceasta asigura alocarea resurselor acolo unde ar trebui sa existe si nu irosite sau alocate nepotrivit.

**Management mai bun** - Echipele manageriale gasesc ca planificarea strategica simplifica si imbunatateste procesul alocarii resurselor. Un plan creeaza un cadru in care deciziile importante pot fi luate cu o intelegere mai clara asupra impactului fata de obiectivele agreeate. Inainte de luarea oricarei decizii, managerii trebuie sa se intrebe: Acest lucru ajuta la atingerea obiectivelor noastre? Ne va duce mai aproape de locul unde vrem sa ajungem?

**Riscul** - Exista un risc implicit atunci cand ne planificam pentru ca vom fi prada valurilor schimbarii. Precum a remarcat Harvey – Jones: *„Pasivitatea este fara indoiala cea mai confortabila strategie ce poate fi aplicata pe termen scurt, in timp dovedindu-se cea mai periculoasa dintre toate. Acelasi autor a mai evidentiat un alt risc legat de lipsa de planificare, acela ca oamenii, de cele mai multe ori, actioneaza inainte de a se pregati si de a decide ceea ce este de facut.”*

## **CE ESTE PLANIFICAREA STRATEGICA?**

Planificarea strategica este un instrument managerial. Ca orice alt instrument managerial, este utilizata pentru un singur scop – de a ajuta organizatia sa faca o treaba cat mai buna, pentru a focaliza energia pentru a se asigura faptul ca toti membrii organizatiei lucreaza impreuna pentru a atinge acelasi scop, pentru a evalua si a corecta directia de actiune a organizatiei in sensul producerii schimbarii pe care si-a propus-o.

**Planificarea strategica este efortul organizat de luare a deciziilor fundamentale si de planificare a actiunilor care arata cine este acea organizatie, ce face si de ce face ceea ce face in sensul atingerii scopului ideal pe care si l-a propus. (Bryson’s Strategic Planning in Public and Nonprofit Organizations)**

O analiza a termenilor ce alcatuiesc aceasta definitie va scoate la iveala caracteristicile de baza ale planificarii strategice:

1. Procesul este **strategic** pentru ca implica abordarea celei mai bune cai de actiune care sa raspunda la stimulii externi. Organizatia trebuie sa fie capabila sa raspunda activ la dinamica si schimbarile ce se produc in mediul in care



actioneaza. O abordare strategica presupune formularea unor obiective clare, o gestionare judicioasa a resurselor organizatiei si o alocare flexibila in functie de stimulii externi.

2. Procesul este **planificativ** pentru ca presupune o formulare deliberata a unui scop si dezvoltarea unei abordari care sa permita atingerea acestuia.
3. Procesul este **organizat** pentru ca presupune o ordine si un program riguros pentru a-l mentine pe directia dorita si pentru a ne atinge scopul. Procesul trebuie sa treaca printr-o serie de intrebari ale caror raspunsuri sa-i ajute pe planificatori sa identifice experienta organizatiei, sa testeze presupunerile pe care le fac, sa adune si sa implementeze in proces informatii despre trecutul si prezentul organizatiei precum si sa anticipeze evolutia viitoare a mediului in care organizatia isi desfasoara activitatea.
4. In fine, procesul este unul **de luare a deciziilor fundamentale si de planificare a actiunilor** deoarece hotararile trebuie luate in asa fel incat sa raspunda la toate problemele prezentate pana acum. Planul final este un set de decizii despre ce vom face, de ce vom face si cum vom face. Deoarece este imposibil sa facem tot ceea ce trebuie facut pe lumea aceasta, planificarea strategica implica prioritizarea deciziilor si a actiunilor pe care le vom intreprinde, in final ramanand in vigoare acele decizii care vor asigura succesul organizatiei.

Planificarea strategica NU trebuie confundata cu planul strategic. Planificarea strategica este un proces, iar rezultatul acestui proces este planul strategic, document care va servi la „orientarea” organizatiei pe o anumita perioada de timp.

### **CAND ESTE NECESARA PLANIFICAREA STRATEGICA?**

- cand schimbarile mediului in care organizatia actioneaza sunt evidente si strategiile nu mai sunt reprezentative pentru conditiile actuale.
- cand aplicarea deciziilor strategice conform planului anterior nu apropie organizatia de scopul initial propus.
- cand ne dam seama ca nu am mai facut niciodata planificare strategica.
- cand „clientii” nostri sunt vizibil nemultumiti de modul in care se petrec lucrurile in organizatia noastra.
- La sfarsitul perioadei acoperite de planul strategic anterior.

### **CARACTERISTICILE PROCESULUI DE PLANIFICARE STRATEGICA**

Procesul de planificare strategica:

- Conduce la actiune;
- Construiește o misiune comuna bazata pe valorile organizatiei;
- Este un proces participativ, in care membrii Comitetului Director au acelasi rol cu personalul angajat;
- Este transparent pentru comunitate;
- Este orientat spre mediul extern si este sensibil la orice modificare a mediului organizatiei;
- Se bazeaza pe informatii de calitate (credibile, actuale, manevrabile);
- Necesita deschidere catre intrebari obiective care sa evidentieze starea de fapt;
- Este o componenta esentiala a managementului.

Cel mai bun mod de a intelege planificarea strategica este analiza caracteristicilor procesului. Acestea sunt:

**Dinamism** - Planificarea strategica trebuie sa se ocupe de mediul extern; va cauta sa te conduca acolo unde doresti sa ajungi, acel „acolo” fiind in afara organizatiei. Cum piata se schimba si este mereu fluctuanta, planificarea strategica trebuie sa fie un

proces dinamic pentru a reflecta aceste schimbări. Nu este deloc un exercitiu teoretic. O planificare strategică care esuează să răspundă schimbărilor se va transforma curând „dintr-o girafă într-un elefant alb”.

**Continuitate** - Planificarea strategică este un proces continuu pentru că se preocupă de dinamica pieței. Pentru că este un instrument managerial solicită disciplină sub forma unor evaluări și actualizări periodice. Revederile sunt esențiale pentru testarea presupunerilor față de răspunsurile de pe piață. Cu cât dobândiți mai multă experiență în planificare, cu atât mai eficientă devine pe parcursul timpului. Lumea nu este o imagine statică cum nici planul organizației dvs. nu poate fi.

**Flexibilitate** - Dacă condițiile pe care se bazează planul se schimbă, va trebui să schimbați și planul. Nici un plan strategic nu este batut în cuie, trebuie să fie flexibil. Dacă evenimentele impun schimbarea și dacă planificarea dvs. are nevoie de o schimbare, trebuie să fiți îndejuns de flexibili pentru a permite metamorfoza planului. Singura strategie bună este cea care funcționează! Singura modalitate de a vedea dacă o strategie funcționează este analiza rezultatelor de pe piață. Așa că nu va atașați prea mult de strategii, decât în cazul în care funcționează și vor mai funcționa pe piață.

**Receptivitate** - Abilitatea dvs. de a răspunde este cheia receptivității. Pentru a răspunde trebuie să fiți informați în privința schimbărilor de pe piață. Răspunsul este destul de diferit de reacție. Răspunsul înseamnă să adaptați o strategie existentă pentru un obiectiv specific.

**Analiza** - Planificarea strategică este analitică însă nu împotmolită în detalii. După cum observă Kenechi Ohmae „nici o strategie de afaceri potrivită nu poate fi construită pe cunoștințe sau analize injumatățite”. Aceasta implică angajament și voință pentru a oferi timp și resurse în vederea colectării și evaluării informației despre lumea dvs. Planificarea nu poate fi plasată într-un vid. Are nevoie de date pentru a se lua decizii. Puteți privi aceste date ca fiind experiențe indirecte care completează experiența directă ce va fi obținută prin testarea noilor strategii de piață.

**Creativitate** - Planificarea strategică este un proces creativ pentru că depinde de intuiție și de gândirea echipei manageriale. După ce se analizează totul și se culege informația trebuie să vă gândiți la felul cum vă simțiți. O regulă importantă este să vă uitați la datele culese și apoi să analizați sentimentele față de acestea. Să nu vă simțiți reticent sau jenat dacă considerați și simțiți că planul e bun. Intuiția este la fel de potrivită ca și colectarea informației. Ar trebui să vă întrebați (în cadrul echipei) dacă direcția și planurile sunt potrivite. Sunt bune pentru dvs.? Pot fi REALIZATE? Trebuie să fie bune și în același timp trebuie să arate bine.

**Orientare spre acțiune** - Planificarea strategică înseamnă să acționezi nu numai să planifici. Scopul principal al planificării este de a decide asupra a ceea ce veți face și apoi să mergeți și să puneți în aplicare. De fapt, procesul în sine este orientat spre acțiune implicând „gândirea” urmată de implementare. Dacă planificarea dvs. nu este pusă în acțiune, exercitiul a fost fără rost / pierdut. Gândiți, apoi acționați, apoi revedeți, apoi gândiți, apoi acționați din nou.

**Directie** - Planificarea strategică are de-a face cu întreaga firmă prin decizia asupra locului unde va ajunge în viitor și a modalității de a ajunge în acel loc. Altfel echipa managerială își va schimba direcția și organizația se va îndepărta de la cursul ales. Cele mai importante decizii trebuie luate în concordanță cu planul agreat. Aceasta înseamnă să te concentrezi, să ai o direcție. Disciplină este esențială pentru că să se realizeze și să se susțină concentrarea asupra țintei. Managerii trebuie să se întrebe: Va ajuta această decizie la atingerea obiectivului? Ne va duce mai aproape de locul unde dorim să ajungem?

**Alocare de resurse** - Planificarea strategică este eficientă pentru că alocă resursele organizației pentru atingerea țintelor. Procesul facilitează alocarea resurselor astfel încât să se obțină acele rezultate care vor conduce la obținerea impactului așteptat. În acest fel, alocările neinspirate ale resurselor sunt reduse, uneori chiar eliminate. Atât timp cât veți continua să măsurați rezultatele, resursele vor fi realocate în așa fel încât să obțineți maximum de impact.

**Schimbare** - Abilitatea de a planifica pentru a face fata schimbarii. Planificarea asigura managementului „un cadru in care sa fie luate decizii intr-un mediu in continua miscare”. Procesul planificarii poate fi un vehicul eficient pentru abordarea schimbarii atat din afara cat si din interiorul organizatiei. Oferă o oportunitate excelenta in organizatie de a aduce la suprafata problemele intr-o atmosfera constructiva si de a ajunge la un consens pe care oamenii sa-l respecte. *In procesul planificarii, intrebarea cheie* este urmatoarea: *Ce este cel mai bine pentru organizatie?* Se vor indeplini obiectivele? Mai mult, daca te confrunti cu schimbarea in interiorul organizatiei, vei avea o pozitie mult mai buna in afara acesteia pentru a o infrunta.

**Finalitate** - Planificarea strategica are o finalitate bine stabilita pentru ca nu este un exercitiu teoretic. Finalitatea inseamna a obtine un nivel competitiv prin pozitionarea strategica a organizatiei dvs. pe piata in mod corect, la timpul potrivit, asigurand dezvoltarea rapida si profitabila „cand e vreme buna” si supravietuirea in timpurile de criza pana cand puteti prinde „urmatorul tren”.

Daca impartim punctul final in care vrem sa ajungem in partile sale constituente, putem cu usurinta sa observam care sunt rezultatele:

- Pozitionarea strategica a organizatiei;
- Prezenta corecta pe piata, la timpul potrivit (cu produsul / serviciul potrivit);
- Asigurarea cresterii rapide si profitabile;
- Supravietuire pana la urmatorul succes;
- Castigarea unui nivel competitiv printre competitori.

La nivel superior, planificarea strategica nu se refera decat la maximizarea rezultatelor. Desigur, exista argumente legitime legate de cum trebuie sa fie obtinute rezultatele si cum trebuie cheltuite resursele.

Firmele trebuie sa faca profituri pentru ca altfel dispar - nu exista alta metoda de a acumula si atrage capital social. Organizatiile trebuie sa ofere servicii de calitate.

La nivelul de baza, planificarea strategica poate sa faca diferenta intre supravietuirea si moartea organizatiei pentru ca fortaea managementul sa gandeasca atat in momente dificile cat si in momente favorabile. Strategiile in timp de criza sunt diferite de cele utilizate in vederea dezvoltarii, insa fiecare dintre acestea sunt foarte necesare. Aproape toate initiativele pot astepta momentul potrivit pentru a fi puse in aplicare cand conditiile sunt favorabile. Planificarea este folositoare atat pentru dezvoltare cat si pentru supravietuire.

## **ANALIZA STRATEGICA SI MANAGEMENTUL STRATEGIC**

Planificarea strategica este utila numai daca se bazeaza pe o analiza strategica si daca duce la aplicarea unui management strategic. Analiza strategica functioneaza ca un raspuns la intrebarea: „Facem ceea ce trebuie sa facem?” Pentru a fi mai clar, analiza strategica trebuie sa aiba in considerare trei elemente:

1. un scop clar definit;
2. o intelegere clara a mediului, mai ales a fortelor care pot afecta intr-un fel sau altul organizatia;
3. creativitate si inventivitate in identificarea celor mai bune cai de raspuns la fortele din mediul extern.

Ca urmare, managementul strategic este punerea in practica a gandirii strategice prin functiile de conducere si management ale organizatiei. Un bun manager poate aplica managementul strategic raspunzand tot timpul la intrebarea: „Facem noi ceea ce trebuie sa facem?”.

Managementul strategic se bazeaza pe dezvoltarea unei strategii competitive pentru realizarea misiunii si pe crearea unei structuri organizationale care sa utilizeze resursele rationally in efortul de implementare a strategiei.

## CE NU ESTE PLANIFICAREA STRATEGICA

Daca ar fi sa ne gandim la definitia data, este esential sa intelegem ca prin planificarea strategica nu luam decizii viitoare, ci anticipam evolutia mediului, urmand ca deciziile sa fie luate la timpul prezent. Deci rezultatul acestui proces nu este un plan rigid, care trebuie aplicat oricum, ci un fel de gandire previzionara pe baza careia vom lua deciziile cele mai bune la momentul potrivit.

Planificarea strategica a fost prezentata ca instrument managerial, dar asta nu inseamna ca este un substitut pentru gandirea strategica. Cu alte cuvinte, nu este de ajuns sa planificam strategic daca nu implementam. Managerul trebuie sa-si raspunda cat mai des la intrebarile: „Care este cea mai importanta problema pe care trebuie sa o rezolvam acum?” si „Cum vom rezolva acea problema?”

Si nu in ultimul rand, planificarea strategica este descrisa ca un proces organizat, dar nu rigid. Este nevoie de creativitate si de flexibilitate pentru a realiza corect un asemenea proces. De multe ori, decizia pe care am luat-o ieri nu se mai potriveste cu situatia de astazi. Nu trebuie sa avem nici cea mai mica remuscara in a lua o noua decizie, potrivita cu dinamica evenimentelor.

## CARE SUNT CONCEPTELE CHEIE IN PLANIFICAREA STRATEGICA?

**Strategie** - In dictionare, termenul a aparut atasat actiunilor militare care urmareau prevederea si raspunsul la actiunile inamicului. In cazul nostru strategia poate fi definita ca un raspuns la schimbarile de mediu (de cele mai multe ori ostile) in care organizatia isi desfasoara misiunea pentru a-si atinge scopul. Gandirea strategica presupune informare si feed-back sustinut la orice schimbare a mediului in care ne desfasuram activitatea.

**Planificare** - Planificarea strategica este un proces de planificare pentru ca se bazeaza pe identificarea intentionata a unui set de scopuri strategice care sa permita atingerea scopului final si pe dezvoltarea unei abordari care sa permita atingerea acestor scopuri strategice.

**Prioritizare** - Pentru ca, in general, tot ceea ce facem este important, planificarea strategica presupune ierarhizarea urgentelor si a actiunilor in functie de anumite criterii. Cele mai importante decizii sunt evident cele legate de ceea ce este organizatia, de ceea ce isi propune sa faca si de felul in care face aceste lucruri. Este de mentionat ca planificarea strategica are in vedere cele mai importante decizii ale organizatiei.

**Organizare** - Organizarea pune accentul pe succesiunea diferitelor etape ale planificarii strategice. Planificarea strategica este un proces organizat pentru ca exista o succesiune tipica de intrebari pe care ni le punem pentru a ne da seama de experienta pe care o avem ca organizatie, pentru a ne verifica presupunerile, pentru a aduna si a pune intr-o forma accesibila informatii legate de prezent si pentru a anticipa evolutia mediului in care organizatia isi desfasoara activitatea.

**Luarea deciziilor** - Planificarea strategica se bazeaza pe procesul de luare a deciziilor cu scopul de a raspunde problemelor identificate. In definitiv, planul strategic nu este altceva decat un set de decizii despre de ce, ce si cum avem de facut.

**Planificarea pe termen lung** – Perioada pentru care merita sa facem planuri difera de la o organizatie la alta. Organizatiile care lucreaza intr-un mediu stabil se pot gandi la planuri de pana la 10 ani, in timp ce pentru alte organizatii un plan pe urmatorii doi ani este deja prea mult.

**Planul operational** - este un plan detaliat de actiune care cuprinde informatii despre cum vom atinge scopurile strategice propuse. O organizatie trebuie sa aiba planuri operationale pentru fiecare unitate operationala, care sa aiba durata aproximativ egala cu anul fiscal. Evident ca exista si planuri operationale mai lungi decat anul fiscal, care sa acopere diferitele cicluri de activitate.

**Managementul strategic** - Conceptul de planificare strategica presupune managementul zilnic si / sau periodic, concentrat asupra celor mai importante decizii si activitati. Pe de alta parte, nu trebuie pierdut din vedere faptul ca mediul in care ne desfasuram activitatea este in permanenta schimbare si aceasta schimbare atrage dupa sine oportunitati sau obstacole de care trebuie sa tinem seama, restructurand permanent planul strategic.

**Proces participativ** - Un proces participativ este acel proces la care participa toate persoanele implicate in activitatea organizatiei. Aceasta inseamna ca toti clientii, voluntarii, finantatorii si personalul angajat trebuie sa ajunga la un consens cu privire la strategie. In acest fel persoanele interesate sa-si spuna parerea vor fi auzite de cei ce iau deciziile.

## **MODELUL PLANIFICARII STRATEGICE**

Primul demers in planificare incepe cu un cadru de 4 intrebari fundamentale. Mai intai trebuie sa analizati modul in care a evoluat de-a lungul timpului organizatia dvs., sa identificati ceea ce v-a adus succes si ceea ce ar necesita mai multa atentie.

In al doilea rand, trebuie sa va preocupe catre ce tindeti, care este tinta organizatiei – pentru aceasta pornim de la momentul prezent, elaboram o viziune, listam obiective, conducem o evaluare interna a punctelor tari si a celor slabe.

In al treilea rand, trebuie sa stabiliti modul in care veti ajunge acolo unde doriti, enuntand strategiile si examinand oportunitatile externe si amenintarile.

In final, trebuie sa alegeti modul de elaborare a planului operational, revizuind structura organizatiei si determinand implementarea pe baza planurilor de actiune. Acest model poate fi structurat dupa cum urmeaza:

### **Cum am ajuns aici?**

Factorii de succes

### **Unde vrem sa ajungem?**

Viziune

Obiective

Evaluare interna. Puncte tari si puncte slabe

Tinte

### **Cum ajungem acolo?**

Strategii

Evaluare interna. Puncte tari si puncte slabe.

Evaluare externa. Oportunitati si amenintari

### **Cum facem sa functioneze?**

Structura

Implementare  
Programe de actiune  
Revizuire

Planificarea strategica este un concept care vizeaza organizatia in totalitate. Planificarea strategica creaza un cadru in care putem adresa intrebari fundamentale cu privire la organizatie.. In acelasi timp reprezinta un proces prin care raspundem acestor intrebari.

Planificarea strategica se ocupa cu patru intrebari fundamentale:

**Cum am ajuns aici?**

**Unde vrem sa mergem?**

**Cum ajungem acolo?**

**Cum facem ca planul sa functioneze?**

Procesul implica gasirea raspunsurilor corecte pentru aceste intrebari specifice organizatiei Dvs. Nici o strategie nu poate fi potrivita pentru doua organizatii chiar daca ambele opereaza pentru aceiasi beneficiari. Procesul planificarii este dinamic si orientat spre actiune, solicitand flexibilitate si responsabilitate. Planificarea trebuie sa fie un proces continuu, cu revizuii periodice pentru a deveni eficient. Planurile evolueaza in timp si devin mai bune prin mai multa specificitate / focalizare.

## **CINE PARTICIPA LA PLANIFICARE?**

Pe baza aptitudinilor identificate ca fiind necesare pentru producerea planificarii strategice, veti putea stabili apoi competentele persoanelor implicate. Seamana destul de mult cu o fisa a postului, diferenta fiind ca nu angajati pe nimeni ci pur si simplu invitati oamenii sa participe. Daca nu aveti persoane care sa acopere anumite abilitati, apelati la consultanti externi.

Este foarte important ca atunci cand sunteti implicati pentru prima oara intr-un proces de planificare strategica sa reusiti macar in parte. Un esec v-ar face sa nu mai apelati niciodata la un astfel de proces.

Ceea ce veti obtine la sfarsitul acestei sectiuni este **o lista cu persoanele ce vor fi incluse in Comitetul de Planificare**. Daca numarul persoanelor este prea mare, probabil ca nu ati stabilit corect competentele sau ati fost prea generosi cu numarul competentelor atribuite unei persoane.

In general, este bine ca din acest Comitet sa faca parte reprezentanti ai tuturor structurilor ierarhice si departamentale si din toate categoriile de membrii, precum si cate un reprezentant al beneficiarilor directi, al finantatorilor consacrați sau al altor organizatii interesate.

Este necesar sa includem in Comitet factorii interesati care au o influenta majora in activitatea organizatiei. Acestia sunt membrii Consiliului Director, in mod obligatoriu presedintele si liderii de opinie din organizatie. Acest fapt contribuie la asigurarea continuitatii in aplicarea planului strategic.

Este de dorit ca din Comitetul de Planificare sa faca parte si un membru nou si entuziast, al carui rol major va fi sa puna intrebari de tipul „De ce?”, atunci cand ceilalti nu o vor face pentru ca „este de la sine inteles”.

Consultantul extern nu face parte din Comitetul de Planificare. El nu ia decizii ci ofera suportul tehnic si metodologic necesar derularii procesului.

O planificare strategica de succes depinde de abilitatile celor implicati in proces. In general, nu trebuie sa ne gandim sa includem toate abilitatile pe care le putem lista, ci numai pe acelea care ne sunt cu adevarat necesare in procesul de planificare.

Exista *patru categorii de abilitati* necesare in cadrul procesului de planificare strategica:

1. **Personale** – facilitare, negociere, identificarea conflictelor, rezolvarea conflictelor, persuasiune, lucrul in echipa, instruire;
2. **De prezentare** – sintetizare, prezentare grafica, producere de prezentari, interactiune cu grupul;
3. **Analitice** – cercetare, colectare de date, sintetizarea informatiilor;
4. **Tehnice** – utilizarea informatiilor de specialitate, bugetare, utilizarea calculatorului.

## **IMPORTANTA „FACTORILOR INTERESATI” PENTRU PROCESUL DE PLANIFICARE**

Factorii interesati sunt acele persoane sau grupuri de persoane care sunt sau vor fi intr-un fel sau altul influentate sau afectate de activitatea sau existenta organizatiei (termenul in limba engleza este „stakeholder”). De aceea, in procesul de planificare trebuie sa se tina seama de acestia, iar pentru asta, in primul rand trebuie identificati cu cat mai multa acuratete.

Activitatea organizatiei poate sa ii priveasca, spre exemplu, pe membrii finantatori, clientii din trecut, prezent sau viitor, membrii organizatiei, posibili beneficiari, posibili furnizori de servicii si, in general, orice alta persoana fizica sau juridica care investeste, primeste sau asteapta ceva de la organizatie.

Iata ca lista finala a persoanelor afectate este imensa, numai ca va trebui sa grupam si sa sintetizam informatia de la persoanele afectate astfel incat sa poata fi manevrata si utilizata in procesul de planificare.

## **COLECTAREA INFORMATIILOR NECESARE INCEPERII PROCESULUI DE PLANIFICARE**

Imaginea pe care ne-am creat-o, reputatia organizatiei, orice material informativ produs sau primit sunt ceea ce poate fi considerat informatie.

### **Informatia existenta**

O vom prezenta prima pentru ca este cea mai ieftina si cea mai usor de procurat. O gasim in:

- documentele organizatiei (dosarul de corespondenta, jurnale de proiect, materiale produse etc.);
- reviste, jurnale, ziare de interes public si pentru publicul larg;
- publicatii si statistici guvernamentale;
- baze de date ale altor organizatii neguvernamentale;
- pe internet.

Problema care apare in cazul acestor date este ca de mai multe ori nu sunt prezentate in forma bruta, ci numai sub forma de concluzii si acest tip de informatie nu poate fi verificata. In Romania apare si problema birocratiei (efortul prea mare pentru a obtine toate aprobarile necesare achizitionarii) si a suspiciunii (ce facem noi cu aceste date).

### **Informatia primara**

Este cea pe care o obtinem prin propriile noastre forte. In general, acest tip de informatie poate fi obtinuta:

- consultand specialisti in domeniu;
- prin observatie directa;
- prin aplicarea unor instrumente: chestionare, telefon, interviu

# EVALUAREA SITUATIEI ACTUALE A ORGANIZATIEI, LA INCEPUTUL PROCESULUI DE PLANIFICARE

## Problemele cheie in planificarea strategica sunt urmatoarele:

Care sunt schimbarile recente sau cele care sunt asteptate sa se intample in viitor?

Ce se intampla cu gusturile, atitudinile si cerintele clientilor?

Ce tendinte apar?

Unde vei concura?

Care va fi cea mai buna sansa pentru a obtine rezultate?

Ce vor dori clientii dvs. in viitor?

Cum veti oferi produse/servicii mai bune in viitor?

Cunoasteti factorii ce determina succesul?

Cum veti genera resursele necesare?

Spre exemplu, compania Shell Oil a inaintat urmatorul set de intrebari managerilor in timpul sesiunilor de planificare strategica:

Care sunt problemele critice (urgente si importante)?

Daca totul ar merge bine, cum s-ar dezvolta organizatia?

Daca ar merge rau, unde am ajunge?

Ce schimbari sunt necesare in cultura actuala pentru a atinge obiectivele?

Care sunt lectiile de invatat din succesele si esecurile anterioare?

Care sunt deciziile importante care trebuie luate in urmatorii 5 ani?

Ce ati decide daca ar fi organizatia dvs.?

Informatia de care avem nevoie pentru o astfel de analiza este de trei tipuri:

### 1 Informatii cu privire la evolutia factorilor externi:

- care este situatia organizatiei in contextul pietei ofertante de servicii;
- noile moduri de abordare a problemelor;
- noile nevoi si noii beneficiari identificati;
- organismele similare dezvoltate de institutiile guvernamentale si neguvernamentale;
- noi probleme aparute si care asteapta un raspuns;
- nevoile si asteptarile actualilor beneficiari;
- factorii si tendintele pe care le-am identificat si in trecut si care mai asteapta inca un raspuns.

### 2 Informatii cu privire la evolutia factorilor interni:

- identificarea punctelor tari si a punctelor slabe ale organizatiei;
- identificarea punctelor tari si a punctelor slabe ale serviciilor oferite de organizatie;
- spectrul nevoilor organizatiei;
- calitatea serviciilor;
- estimarea posibilitatilor de extindere sau de dezvoltare a serviciilor oferite.

### 3 Probleme financiare:



- care sunt costurile cu care operam?
- cum sunt costurile noastre in comparatie cu ale altor organizatii?
- tendinta de evolutie a veniturilor organizatiei;
- limitarile bugetare;
- eficienta costurilor in raport cu rezultatele si cu beneficiile.

## ANALIZA SWOT IN PLANIFICAREA STRATEGICA

Unul dintre cele mai puternice instrumente pentru evaluarea stadiului actual de dezvoltare al organizatiei si pentru identificarea directiei in care se va produce schimbarea (daca va fi necesar) sau a strategiei de abordare a unui proiect este analiza SWOT:

**Strengths – puncte tari:** care apartin organizatiei si care se traduc de obicei prin resurse sau abilitati disponibile.

**Weaknesses – puncte slabe:** care apartin organizatiei si se traduc de obicei prin resurse sau abilitati indisponibile.

**Opportunities – oportunitati:** acele evenimente sau procese externe (care nu apartin organizatiei si nici nu pot fi modificate de aceasta) si care pot afecta in bine activitatea organizatiei.

**Threats – amenintari:** acele evenimente sau procese externe (care nu apartin organizatiei si nici nu pot fi modificate de aceasta) si care pot afecta in rau activitatea organizatiei.

Ideea pe care se bazeaza aceasta analiza este ca strategia dvs. de adaptare trebuie:

- Sa profite de situatiile favorabile;
- Sa previna sau sa evite amenintarile prin:
  - utilizarea completa a punctelor tari ale organizatiei;
  - luarea in considerare a slabiciunilor organizatiei, in special cand se asociaza cu amenintari externe;
  - transformarea punctelor slabe in puncte tari.

Analiza SWOT

<p><b>Puncte tari:</b></p> <p><b>I N T E R N</b></p>	<p><b>Puncte slabe:</b></p>
<p><b>Oportunitati:</b></p> <p><b>E X T E R N</b></p>	<p><b>Amenintari:</b></p>

## **INFORMATII PRIVIND EVOLUTIA FACTORILOR INTERNI**

Identificarea dinamicii factorilor interni este un proces dificil pentru ca, de cele mai multe ori, membrii organizatiei sunt mult mai apropiati de problema si mult mai implicati in activitatea organizatiei pentru a putea fi obiectivi.

Procesul de identificare a evolutiei acestor factori interni poate fi divizat in **doua etape**:

1. Revederea „programului” organizatiei – activitatile, serviciile si proiectele organizatiei.

Ceea ce trebuie sa aflam in cadrul acestei etape este:

- daca satisfacem nevoile;
- daca ne atingem obiectivele;
- cat de eficienti suntem.

2. Revederea „procesului” organizatiei – modul in care lucreaza organizatia. In cadrul acestei etape trebuie sa aflam:

- daca structura organizatiei este cea optima pentru desfasurarea activitatii;
- daca sistemul ierarhic de conducere si de participare la activitatea organizatiei este optim pentru desfasurarea activitatii;
- daca modul de lucru al organizatiei este optim pentru desfasurarea activitatii.

Pentru a putea desfasura aceasta activitate trebuie ca misiunea, scopul, viziunea, valorile si domeniile de activitate ale organizatiei sa fie clar si corect definite.

In ce mod conlucreaza diferitele aspecte ale organizatiei in sensul atingerii scopului organizatiei?

Firma de consultanta in management McKinley & Comp a inventat o grila de intrebari grupate pe sapte sectiuni. Telul ar trebui sa fie obtinerea sinergiei acestor sectiuni.

### **1. Strategia**

Organizatia are un scop clar?

Este orientata spre viitor?

Oamenii implicati inteleg strategia?

### **2. Structura**

Modul de organizare este logic?

Structura este destul de flexibila?

Se atinge un nivel satisfacator de comunicare intre oameni?

### **3. Personalul angajat**

Se aplica proverbul „omul potrivit la locul potrivit”?

Ce tip de angajati aveti?

### **4. Aptitudini**

Ne dezvoltam totalitatea aptitudinilor in directia dorita?

Cum dezvoltam si cum folosim aptitudinile personalului?

### **5. Sistemul**

Practicam un control managerial corect asupra resurselor?

Stim care sunt costurile diferitelor produse?

Cum sunt luate deciziile?

## **6. Stilul**

Care este relatia noastra cu beneficiarii?

Am obtinut imaginea pe care ne-o doream?

## **7. Valorile comune**

Sunt identificate si formulate destul de clar?

Am ajuns la un consens in ceea ce priveste ordinea importantei?

Am ajuns la un consens in ceea ce priveste modul de lucru?

## **INFORMATII PRIVIND EVOLUTIA FACTORILOR EXTERNI**

Este legata in mod evident de tendintele de evolutie ale mediului in care lucram si ale organizatiei in mediul de lucru. Pentru a putea identifica aceste tendinte, va trebui sa avem in vedere urmatoarele tendinte:

### **1. Schimbarile in resursele la care avem acces**

Ce se va intampla cu tipurile de resurse?

In ce mod ne vor afecta aceste schimbari?

### **2. Schimbarile in modul de lucru**

In ce mod se vor schimba metodele si tehnicile de lucru?

Care sunt noutatile in metodele si tehnicile de lucru?

Ne vom putea adapta la noile metode si tehnici?

### **3. Schimbari in cerere si nevoi**

Ce se intampla cu beneficiarii nostri?

Cum se poate schimba profilul beneficiarilor?

Cererea pentru oferta noastra scade sau creste?

### **4. Schimbari politice si economice**

Care va fi impactul schimbarilor legislative, politice si economice asupra organizatiei noastre?

### **5. Schimbari ale mediului si ale pietei**

Ce se intampla cu organizatiile si institutiile similare, cu care impartim nisa de piata?

Vom colabora cu ele sau vom fi in competitie?

Acest ultim punct este interesant din doua puncte de vedere:

- putem preintampina eventuale conflicte, rezolva eventualele probleme si construi eventuale aliante;
- ne putem folosi de experienta altora.

Sursele de informare pentru aceasta etapa a procesului sunt:

- statistici guvernamentale;
- autoritatile locale;
- planuri de dezvoltare comunitara;
- cercetarile facute de organizatie;
- contactarea finantatorilor;

- informatii formale si informale de la clienti.

## **RESURSELE ORGANIZATIEI**

Pentru ca orice organizatie sa isi poata desfasura activitatea, pentru indeplinirea misiunii pe care si-a propus-o are nevoie de resurse.

Desi majoritatea organizatiilor pun accent pe resursele materiale si financiare, nu trebuie pierdute din vedere si celelalte care sunt la fel de pretioase.

Resurse ale organizatiei:

- materiale;
- financiare;
- umane;
- informationale;
- de timp.

## **CLASIFICAREA RESURSELOR PE VENITURI**

Sursele de venituri sunt clasificate dupa criteriile din cele mai diverse dintre care vom aminti doar pe cele mai importante pentru organizatiile neguvernamentale:

- Surse publice ori private;
- Surse interne ori externe ale organizatiei;
- Surse din activitati aducatoare de profit (economic) ori non-profit.

Clasificarea propusa de noi este realizata in ideea de a promova in special acele surse de finantare care cresc ori asigura independenta financiara a organizatiei pe termen lung.

**Sursele interne** de obtinere a fondurilor au un avantaj deosebit tocmai din acest motiv. Odata obtinute, aceste fonduri pot fi folosite in functie de nevoile organizatiei fara sa existe limitari din exterior. Astfel vor putea fi acoperite cheltuielile pentru care este dificil de obtinut bani (diurne, cheltuieli accidentale de birou, mobilier).

**Sursele externe** – de cele mai multe ori ajung sa reprezinte singura resursa finanicara a multor organizatii. Dezavantajul apare din faptul ca acest tip de finantatori doresc sa aiba o evidenta foarte stricta asupra cheltuielilor, limitand astfel libertatea de decizie a organizatiei.

### **1. Surse de venituri interne**

- cotizatii;
- contributiile de la membri, voluntari si simpatizanti;
- evenimente de strangere de fonduri „fundraising” (care de fapt, reprezinta imbinarea mai multor surse);
- activitati economice;
- dobanzi, dividende.

### **2. Surse de venituri externe**

- donatii / ajutoare;
- sponsorizari;

- legate;
- finantari;
- subventii.

### **Capitolul 3**

#### **STRANGERA DE FONDURI**

#### **Sursele de finantare ale organizatiilor neguvernamentale din Romania**

Legislatia in vigoare (in prezent, asociatiile si fundatiile isi desfasoara activitatea in baza ordonantei 26/2000 si 37/2003) permite organizatiilor neguvernamentale romanesti sa utilizeze urmatoarele surse de finantari (art. 46)

#### **A**

- cotizatiile membrilor;
- activitatile economice directe sau indirecte (prin infiintarea unor societati comerciale);
- dobanzile si dividendele rezultate din plasarea sumelor disponibile, in conditii legale;
- dividendele societatilor comerciale infiintate de asociatii si federatii.

#### **B**

- donatiile (din aceasta categorie facand parte si finantarile);
- legatele;
- sponsorizarile;
- subventiile obtinute de la bugetul de stat si /sau de la bugetele locale.

Singura diferenta intre asociatii si fundatii, in ceea ce priveste sursele de finantare ce pot fi utilizate, o constituie cotizatiile care se platesc doar in cazul primei categorii de organizatii (asociatiile). Nu intamplator am dispus aceste surse pe doua coloane. Pe coloana A sunt mentionate ceea ce numim „modalitati interne” de strangere de fonduri, in timp ce in coloana B sunt incluse sursele „externe” de finantare. Am putea adauga la aceasta lista B finantarile pe care legislatia romaneasca le asimileaza donatiilor, dar care comporta unele proceduri diferite in comparatie cu donatiile.

#### **PRINCIPIILE UTILIZATE IN ATRAGEREA DE FONDURI**

##### **1. Oamenii dau bani pentru ca doresc sa-i dea**

Acest concept este elementar. Cand solicitati bani nu fortati mana nimanui – daca vrea sa dea bine, daca nu, ce poti face? Ceea ce le ceri este colaborarea pentru o cauza comuna. Gandeste-te la tine: te supara cand ti se cer bani? In fond nu dai decat daca doresti. Desigur ca modul in care se solicita este important. Cel mai bine este sa soliciti cuiva care sa se gandeasca daca nu poate oferi ceva. A cere cuiva sa se gandeasca la o propunere nu jigneste pe nimeni.

## **2. Oamenii nu dau bani daca nu sunt solicitati sa o faca**

Ei nu vor oferi sume mari daca nu li se cer sume mari. Nu poti sa stai in fotoliu si sa astepti sa curga banii. Trebuie sa ceri!

## **3. Oamenii nu dau bani unor oameni**

Nu subestima importanta contractului personal in oferirea sau primirea de donatii. Nimeni nu doreste sa dea bani unui concept vag cum ar fi o institutie sau o organizatie. Mai degraba, ei dau unui reprezentant al organizatiei care le inspira incredere si respect. Aici, membrii Consiliului de Administratie, ca voluntari, au un rol important, mai ales daca sunt renumiti in comunitate.

## **4. Oamenii dau bani mai ales pentru a produce o schimbare in bine**

Cei care dau bani sau obiecte o fac pentru mai multe motive: pentru a fi popularizati, pentru ca se simt responsabili sau din altruism. Dar, indiferent de suma data, ei o fac pentru a imbunatati ceva. Cel mai bine este sa le cereti pentru o activitate concreta cu impact asupra comunitatii. Rareori o sa primiti bani pentru a putea plati telefonul.

## **5. Oamenii dau bani celor care au succes**

Tuturor le plac cei care reusesc. Un rol important in atragerea fondurilor il are imaginea organizatiei si modul in care convinge ca activitatea pentru care solicita banii va fi un succes.

## **RESPONSABILITATI IN ATRAGEREA DE FONDURI**

Cine se ocupa de atragerea de fonduri pentru programele si proiectele organizatiei?

Asigurarea existentei resurselor necesare pentru programele si proiectele organizatiei este una din responsabilitatile majore ale Consiliului Director (CD). Pentru organizatiile la inceput de drum, fara personal angajat sau care isi salarizeaza predominant membrii CD, ei fiind si cei mai activi, aceasta responsabilitate a CD este indeplinita de unul sau mai multi dintre acestia.

Uneori, ea este incredintata unui director executiv care supravezista cativa manageri de proiecte alesi cu predilectie dintre membrii CD – in aceste cazuri, obtinerea fondurilor este realizata de catre directorul executiv impreuna cu managerul proiectului respectiv.

Pe masura insa ce organizatiile se dezvoltă si evolueaza spre o structura cu personal angajat (supervizat de un director executiv) si un CD format din voluntari, deseori cei care obtin banii sunt: un responsabil sau o echipa specializata in obtinerea de fonduri (eventual un departament de strangere de fonduri condus de un coordonator), cu sprijin sau consultanta din partea

directorului executiv. Chiar si in aceste cazuri, rolul membrilor CD este deosebit de important si este necesara colaborarea acestora cu echipa de obtinere de fonduri.

Am prezentat aceste cazuri pentru ca organizarea activitatii de strangere de fonduri este direct influentata de structura organizatiei si de relatiile dintre diversele categorii de factori interesati.

Doua aspecte vor fi tratate aici:

- rolul membrilor CD in obtinerea de fonduri pentru organizatie;
- sugestii pentru organizarea activitatii de obtinere ce fonduri la nivelul personalului / voluntarilor.

### **Rolul membrilor CD in obtinerea de fonduri**

Asa cum aratam la inceput, asigurarea existentei resurselor necesare pentru programele si proiectele organizatiei este una din responsabilitatile majore ale membrilor Consiliului Director. CD este responsabil pentru asigurarea de venituri suficiente si stabile pentru propria organizatie. Desi poate delega o parte din activitatile de rutina angajatilor, obtinerea de fonduri ramane o functie de baza a CD.

Pe de alta parte, membrii CD sunt voluntari si ei rareori pot lucra „cot la cot” cu angajatii pentru a pune la punct toate detaliile legate de obtinerea fondurilor – de aceea colaborarea cu acestia este esentiala.

Ceea ce se asteapta de la CD este:

1. Sa decida principiile de obtinere de fonduri pentru organizatie, asigurand orientarea necesara pentru angajatii care vor implementa: ce trebuie urmarit, care sunt prioritatile, care sunt procedurile, ce principii trebuie respectate, spre ce surse de fonduri sa se orienteze.
2. Sa contribuie la pregatirea argumentatiei pentru obtinerea fondurilor de la posibili donatori sau finantatori si sa fie capabili sa le explice acestora intr-un mod convingator. Acest aspect, mai ales partea care tine de pledarea motivelor pentru a obtine bani pentru un anumit proiect este adesea in mod gresit considerat ca fiind doar responsabilitatea angajatilor („*noi supervizam ei muncesc*”). Nu uitati ca un membru al CD care este voluntar in organizatie prezinta mai multa credibilitate cand solicita fonduri pentru unul din programele organizatiei decat un angajat care poate fi adesea suspectat ca cere bani ca sa aiba de unde sa-si ia salariul.
3. Cei care dau bani trebuie sa fie tratati cu respect si in acest sens ei prefera sa stea de vorba cu cineva din conducerea organizatiei, nu cu un angajat. Ei doresc sa discute cu o persoana care poate angaja organizatia intr-un contract, nu cu cineva lipsit de putere in luarea deciziilor in organizatie si care nu raspunde direct pentru indeplinirea obligatiilor contractuale. Aceasta inseamna ca presedintele sau inlocuitorul sau este adesea solicitat pentru acest rol, dar el poate fi indeplinit de oricare dintre membrii CD. Una dintre principalele functii ale presedintelui sau a altei persoane din conducere in asumarea acestui rol este aceea de a asigura credibilitatea organizatiei.
4. Membrii CD sunt asteptati sa se utilizeze de relatiile, cunostintele si renumele lor pentru a atrage fonduri pentru organizatie.
5. Membrii CD pot contribui la mentinerea relatiilor cu cei care dau bani pentru activitatile organizatiei triminand scrisori personale de multumire in numele organizatiei anual si cu ocazia diverselor evenimente.
6. Sa contribuie la asigurarea fondurilor necesare desfasurarii activitatilor organizatiei prin implicare in planificare, prin asigurarea transparentei.

## Echipa de strangere de fonduri

Cel mai bine este sa existe o persoana specializata responsabila pentru aceasta activitate, supervizata de catre directorul executiv. Acest „responsabil de obtinerea fondurilor” poate apoi sa-si selecteze o echipa cu care sa lucreze. Desi poate parea un salariu in plus de platit („*de ce nu ar face asta managerii de program sau proiecte, daca tot doresc sa aiba un salariu?*”), alocarea acestei atributiuni unui departament distinct are cateva avantaje importante:

Asigura implementarea corecta a planului si a principiilor de obtinere a fondurilor stabilite de CD;

Permite evaluarea mai usoara a performantei in implementarea planului de obtinere de fonduri a angajatilor;

Evita incoerenta in prezentarea in fata finantatorilor sau donatorilor si / sau aparitia de „lupte interne” privind proiectul;

Redactarea cererilor de fonduri de catre o persoana diferita de initiatorul / managerul de proiect asigura un audit intern al propunerii, cel care scrie propunerea punand intrebarile necesare astfel ca proiectul sa fie bine justificat in fata cuiva din afara organizatiei;

Nu orice manager de proiect este priceput si la obtinerea de fonduri.

Uneori, activitatea de relatii publice si de obtinere de fonduri este realizata de aceeasi persoana. Pentru organizatiile mai mici, directorul executiv sau diversii manageri de proiecte / programe sunt cei care au ca responsabilitate si obtinerea de fonduri

In sfarsit, in organizatiile care nu-si permit personal angajat decat cel mult pentru anume proiecte finantate (salarizare temporara), membrii CD impart intre ei nu doar atributiile mentionate mai sus la „Rolul membrilor CD”, ci si pe cele de implementare (care apartin in mod normal personalului) – de exemplu redactarea cererilor de finantare.

Elementele cheie pentru aceste organizatii sunt reprezentate de stabilirea de proceduri corecte si a unui control obiectiv al acestor activitati, dat fiind ca adesea cei care implementeaza vor fi si cei care vor controla / superviza procesul. De exemplu, este bine ca un membru CD care va fi angajat intr-un anumit proiect sa nu aiba dreptul de a participa la sedinta in care se aproba proiectul si trimiterea unor cereri de finantare pentru acesta.

## **SOLUTII PENTRU STRANGEREA DE FONDURI**

Activitatile de atragere a fondurilor reprezinta un aspect considerat deseori neplacut, dar strict necesar pentru desfasurarea activitatii unei organizatii. Atragerea de fonduri este un proces organizat de creare de relatii si de solicitare de resurse.

Cateva elemente de succes in strangerea de fonduri sunt:

- Sa existe un plan de strangere a fondurilor redactat in scris
- Sa se solicite fondurile
- Sa existe surse de fonduri diferite
- Sa se aloce timp pentru obtinerea fondurilor
- Sa existe bani alocati pentru obtinerea fondurilor
- Sa existe persoane angajate pentru obtinerea fondurilor
- Sa existe o strategie de marketing aplicata activitatii de strangere de fonduri
- Sa se realizeze o pregatirea personala in vederea strangerii de fonduri

Daca nu planificati, nu strangeti fonduri. / Daca nu solicitati, nu veti strange fonduri

O posibila formula de succes este 80% planificare si 20% solicitare.



## **Zece pasi pentru succesul in atragerea de fonduri:**

### **1. Cunoasteti principiile de baza ale marketing-ului**

O abordare profesionala a procesului de atragere de fonduri incepe prin a realiza ca relatia donator-beneficiar este reciproca. Finantatorul trebuie sa primeasca ceva in schimbul donatiei sale. Cand un finantator ofera fonduri pentru un proiect sau cheltuieli operationale, el se asteapta la recunostinta, pe langa alte recompense intangibile cum ar fi sentimentul de apartenenta.

### **2. Luati in considerare mediul si climatul in care se desfasoara atragerea de fonduri.**

Daca legislatia, factorii economici, indicii demografici si alti factori nu sunt luati in considerare, unei organizatii ii poate fi dificil sa-si atinga obiectivele propuse in campania de strangere de fonduri. Disponibilitatea organizatiei de a strange fonduri poate influenta succesul sau esecul. Exista personalul necesar? Exista un sistem de management financiar adecvat? A trecut organizatia printr-un proces de planificare strategica?

### **3. Creati si examinati cazul**

Cazul trebuie sa prezinte motivele pentru care se va face donatia. Trebuie descrise misiunea, scopurile, obiectivele, nevoile si oportunitatile asociatiei, descrierea programelor si a metodelor de evaluare, raportarea financiara, structura de conducere si personalul care implementeaza proiectele. Trebuie sa ne asiguram ca organizatia este prezentata in cea mai buna lumina posibila.

### **4. Implicati structura de conducere si personalul**

Membrii structurii de conducere sunt in mod egal raspunzatori de activitatea unei organizatii, de modul de administrare a fondului, ei trebuie sa fie implicati de la inceput in procesul de planificare si strangere a fondurilor. Membrii consiliului de conducere si voluntarii sunt persoanele cele mai in masura sa solicite donatii, fiindca ei simbolizeaza implicarea in cauza organizatiei. In plus Consiliul de conducere are responsabilitatea de a supraveghea procesul de atragere de fonduri.

### **5. Cunoasteti si dezvoltati piata**

Printre potentialii finantatori se numara fundatii, firme, guverne, biserici si persoane particulare. Care sunt posibilitatile de obtinere de finantare de la fiecare dintre acestia?

### **6. Alegeti proiectele si strategiile**

Cum veti aborda fiecare finantator potential si pentru ce proiect? Vetii cere bani pentru bugetul de baza, pentru un proiect, pentru investitii sau echipamente? Printre strategiile de abordare se numara solicitarile directe, cererile de finantare, evenimentele speciale, cererile de sponsorizare.

### **7. Studiati finantatorii potentiali**

Trebuie identificate grupurile tinta ale organizatiei, iar dintre acestia potentialii finantatori. Este nevoie de un studiu minim al acestora.

### **8. Elaborati, utilizati si comunicati un plan**

O parte a planului trebuie sa abordeze elementele programului de atragere de fonduri, o alta trebuie sa demonstreze o conducere si un control eficient al organizatiei. Grupurile tinta trebuie informate despre activitatea organizatiei, despre problemele si succesele ei.

### **9. Solicitati finantarea**

Cereti finantarea. O buna pregatire, care poate varia in functie de intensitate, timp acordat si grad de detaliu poate imbunatati sansele de succes.

## **10. Reveniti cu solicitarea**

Cele mai mari sanse le aveti de acolo de unde ati primit deja bani. Sansa de a dona din nou trebuie oferita tuturor finantatorilor anteriori.

### **NECESARUL DE FONDURI**

Clasificarea tipurilor de fonduri in functie de nevoi:

- Fonduri generale de functionare
- Fonduri pentru desfasurarea proiectelor
- Fonduri capitale
- Fonduri pentru dotari

### **SURSE DE OBTINERE A FONDURILOR**

- Persoane individuale
- Fundatii
- Societati comerciale
- Agentii guvernamentale
- Structuri internationale

### **Concepte de marketing in atragerea de fonduri**

- Schimbul de valori
- Segmentarea pietei
- Prospectarea pietei
- Pietele tinta

#### **Schimbul de valori - Conditii:**

- Sa existe 2 parteneri
- Fiecare sa posede ceva care sa aiba valoare pentru celalalt
- Fiecare sa fie capabil sa comunice si sa livreze
- Fiecare parte este libera sa accepte sau sa respinga oferta

#### **Segmentarea pietei - Divizarea pietei totale in mai multe sub-piete sau segmente care sa aiba caracteristici similare**

- Interes pentru domeniul dvs, in zona dvs
- Capacitatea financiara de a acorda suma necesara
- Legatura cu misiunea si scopurile organizatiei dvs.

#### **Prospectarea pietii**

- Studiul donatorului potential (cat mai multe informatii despre donatori)
- Contact direct, articole din ziare, donatii din trecut

#### **Pietele tinta**

- Donatorii cu probabilitatea cea mai mare de a aprecia serviciile dumneavoastra
- Intretineti relatiile cu donatorii potentiali

### **Prioritatile finantatorului**

- Indeplinirea misiunii organizatiei
- Credibilitate si incredere
- Sentimentul ca face “ceea ce trebuie”
- Un avantaj economic indirect

### **Transmiteti un mesaj explicit**

- Cine sunteti
- Cine este si ce face organizatia
- Ce doriti de la finantator

### **Transmiteti un mesaj implicit**

- Sunteti o persoana de incredere
- Sunteti o persoana cu care se lucreaza usor
- Cunoasteti si acceptati regulile jocului
- Vreti sa creati o relatie, mai mult decat sa obtineti bani

**Ascultati ce are finantatorul de spus** - daca ascultati cu atentie veti putea deduce informatii importante despre prioritati, despre preferintele finantatorului. Obtineti ceva concret (o intalnire, o promisiune).

### **Elemente care motiveaza o donatie**

- Problema
- Credibilitatea
- Recomandari
- Entuziasm
- Istoricul organizatiei
- Scopuri realiste
- Unicitatea organizatiei si/sau a proiectului
- Sursele de finantare
- Capacitatea de autofinantare
- Conducerea organizatiei
- Beneficiarii
- Colaborarea
- Dezvoltarea institutionala si a programelor

### **Scenariul de solicitare**

- Face apel la procesul subconstient de luare a deciziilor

- Formula optima
  - 40% problema
  - 30% rezultatele
  - 20% metodele
  - 10% oportunitate

### **Utilizarea metaforelor**

- O figura de stil in care un cuvânt sau o fraza desemnând un obiect sau o idee sunt folosite în locul alteia pentru a sugera analogie sau o asemanare între ele. O metafora ne invita să privim două lucruri neasemanătoare într-un fel nou
- Surse
  - Propria experiență:
    - Reparatia unei mașini
    - Cererea de credit
    - Organizarea unui cămin
    - Calatoriile
    - Sporturile
    - Armata
    - Agricultură

### **Procesul de creare a unei metafore**

- Identificați 2 parteneri
- Identificați relațiile dintre cei doi parteneri
- Alegeți o sursă metaforică care se potrivește cu donatorul potențial
- Căutați o experiență corespunzătoare în sursa de metafore care este asemanătoare cu relația dintre cei 2 parteneri
- Scrieți metafora

## **Capitolul 4**

### **MANAGEMENTUL FINANCIAR AL UNEI ORGANIZAȚII NEGUVERNAMENTALE**

## Ce este Managementul Financiar ?

Managementul financiar este o parte importanta a managementului oricarei organizatii si nu trebuie privita ca o activitate separata si lasata numai in seama “*celor de la financiar*”. Toti managerii unei organizatii trebuie sa se asigure ca resursele financiare sunt utilizate eficient si conform scopurilor propuse. In ultima faza, cei care raspund in fata legii pentru modul de utilizare a resurselor financiare ale unei organizatii sunt membrii Consiliului Director. In organizatiile neguvernamentale, criteriile financiare sunt importante doar ca mijloc in atingerea unui scop. Telurile sociale sunt importante in aceste organizatii. In aceasta situatie finantele ofera criterii importante de estimare a competentei cu care au fost utilizate resursele pentru atingerea scopului propus.

- *Managementul financiar este pentru o organizatie ca si benzina pentru o masina*

Daca nu pui benzina si uleiul potrivit la o masina, functionarea ei va avea de suferit si nu o vei putea utiliza la intreaga ei capacitate. Daca neglijezi acest lucru, in timp masina se va strica si nu vei ajunge niciodata acolo unde ti-ai propus.

- *Managementul financiar inseamna gestionarea eficienta a resurselor*

O organizatie are la dispozitie resurse variate pentru a-si atinge misiunea. Trebuie sa ne asiguram ca aceste resurse sunt utilizate cu maximum de eficienta, conform obiectivelor propuse, pentru atingerea misiunii organizatiei.

- *Managementul financiar este o parte a managementului general al organizatiei*

Managementul financiar nu trebuie sa fie privit ca o activitate separata care sa fie lasata numai in seama si responsabilitatea Managerului Financiar. Toti managerii unei organizatii trebuie sa se asigure ca resursele financiare sunt utilizate eficient si conform scopurilor propuse. In ultima faza, cei care raspund in fata legii pentru modul de utilizare a resurselor financiare ale unei organizatii sunt membrii Consiliului Director.

- *Managementul financiar inseamna si managementul riscului*

Toate organizatiile trebuie sa faca fata atat riscurilor externe, cat si riscurilor interne care ameninta desfasurarea activitatilor si uneori chiar supravietuirea organizatiei. Riscul intern poate fi diminuat prin stabilirea unor politici si proceduri financiare de control.

*Managementul financiar inseamna planificarea, organizarea, controlul si raportarea modului de utilizare a resurselor financiare disponibile, conform obiectivelor propuse a fi realizate pentru atingerea misiunii organizatiei.*

## IMPORTANTA MANAGEMENTULUI FINANCIAR

In multe organizatii Managementul Financiar ocupa un loc secundar, iar sistemul de planificare si monitorizare financiara este de multe ori inadecvat.

Sa nu uitam insa ca ONGurile isi desfasoara activitatea intr-un mediu competitiv si permanent in schimbare. Pentru a putea supravietui si a se dezvolta in acest mediu, managerii trebuie sa inteleaga necesitatea dezvoltarii unui management financiar de buna calitate. Un management financiar de buna calitate ofera echipei manageriale informatiile necesare pentru luarea unei decizii in deplina siguranta.

Managementul financiar este important pentru ca:

- ii ajuta pe manageri sa gestioneze **eficient** resursele financiare ale organizatiei, conform obiectivelor stabilite.
- face ca ONGul sa fie mult mai **responsabil** fata de finantatori
- ajuta la castigarea **respectului** si increderii beneficiarilor serviciilor, comunitatii, partenerilor si finantatorilor.
- da un plus de **avantaje** in cursa pentru obtinerea de fonduri
- da posibilitatea ONGului sa isi creeze un plan pe termen lung pentru **autosustinerea** financiara

## PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI FINANCIAR

### Responsabilitatea

Fiecare organizatie este responsabila catre cineva. Un ONG este responsabil in fata finantatorilor pentru modul de cheltuire a banilor, in fata beneficiarilor pentru calitatea serviciilor pe care le ofera, in fata celor care au pus bazele organizatiei pentru respectarea obiectivelor, in fata comunitatii pentru sarcinile pe care si le-a asumat. Toti cei care investesc ceva intr-o organizatie (timp, bani, munca, incredere) vor sa vada ca resursele investite de ei nu se pierd in zadar.

### Transparenta

Sistemul financiar trebuie sa fie construit astfel incat toate informatiile sa fie inregistrate si prezentate clar si corect, astfel incat orice ar avea dreptul sa le verifice sa poata face acest lucru foarte usor.

### Continuitatea

Sistemul financiar trebuie organizat astfel incat sa poata asigura continuitatea si comparabilitatea informatiilor pe intrega perioada de functionare.

### Integritatea

Integritatea trebuie sa fie caracteristica de baza a managementului financiar al unei organizatii. Nu trebuie sa existe nici un semn de intrebare in ceea ce priveste modul de utilizare a resurselor financiare. Managerii trebuie sa se protejeze ei insisi de orice suspiciune prin stabilirea unor reguli cat se poate de transparente.

### Documente Standard

Intreg sistemul financiar al unei organizatii trebuie sa aiba la baza un set de proceduri si documente standard, cunoscute de toti membrii si angajatii.

## COMPONENTELE MANAGEMENTULUI FINANCIAR

Fiecare organizatie este unica in felul ei, dar se poate spune ca din punct de vedere al managementului financiar se aseamana. Toate ONGurile din Romania trebuie sa faca fata la doua mari provocari: respectarea legislatiei fiscal-contabile specifice si raportarile catre finantatori. Este important ca fiecare organizatie sa isi creeze un sistem financiar capabil sa raspunda ambelor solicitari.

Componentele unui sistem financiar sunt:

### ➤ **Inregistrarea Tranzactiilor - Contabilitatea**

Fiecare organizatie trebuie sa isi creeze un sistem de inregistrare a tuturor tranzactiilor efectuate in limitele acceptate si cerute de lege. Acest lucru este foarte important deoarece pe de o parte organizatia trebuie sa raspunda cerintelor legale in vigoare, iar pe de alta parte trebuie sa raspunda cerintelor fiecarui finantator in parte.

### ➤ **Planificarea Financiara – Bugetarea si planificare financiara**

In conditiile unei concurente din ce in ce mai mari si ale unei limitari a mijloacelor materiale si umane, organizatiile sunt nevoite sa isi prevada din timp nevoile financiare pentru a-si indeplini obiectivele. Conducerea moderna a unei organizatii pune din ce in ce mai mult acces pe **previziunea financiara**. Baza oricarui plan financiar este bugetul previzionat al fiecarei activitati in parte. Suma tuturor bugetelor este suma de care organizatia are nevoie pentru a-si putea atinge obiectivele. Un buget previzionat bine realizat face ca "*drumul*" organizatiei spre realizarea obiectivelor sa fie mai neted.

### ➤ **Monitorizarea Financiara**

Sistemul financiar trebuie sa fie capabil sa puna, atat la dispozitia finantatorilor, cat si a managerilor din organizatie rapoarte clare si la timp. Pentru finantatori aceste rapoarte reprezinta modul de verificare a felului in care sau consumat resursele alocate; pentru managerii organizatiei aceste rapoarte stau la baza luarii deciziilor strategice.

### ➤ **Controlul intern**

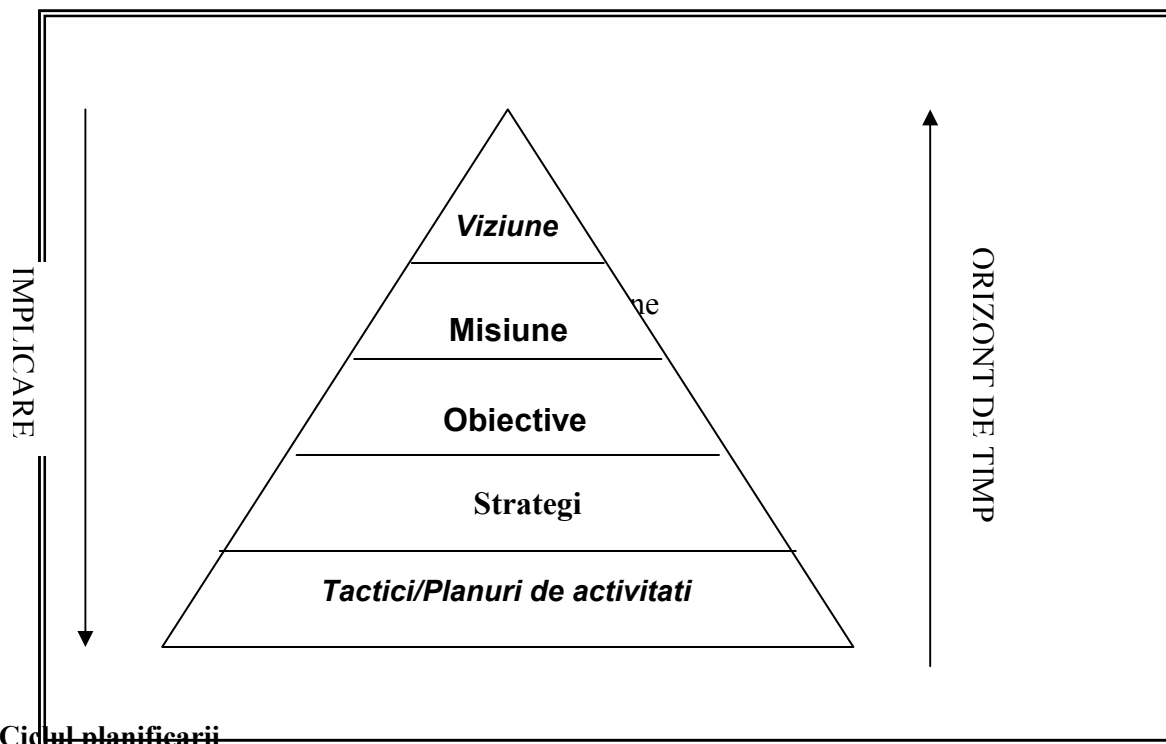
Controlul intern in sistemul financiar are doua functii:

- sa detecteze cat mai devreme eventualele erori care pot aparea in cadrul sistemului (erori de inregistrare a tranzactiilor, greseli de bugetare, nerespectarea legislatiei)
- sa detecteze inca din faza de intentie posibilele fraude sau furturi.

Succesul unui control intern eficient este dat de existenta **procedurilor interne**. Procedurile trebuie sa raspunda la intrebarile: cine face?, cand se face?, cine autorizeaza?, cine raspunde?. Ele trebuie sa fie cunoscute de toti membrii unei organizatii. **Manualul de proceduri** este pentru o organizatie cel mai bun mod de a demonstra oricui ca in acea organizatie lucrurile se fac bine.

## PLANIFICAREA IN VIATA UNEI ORGANIZATII

“PIRAMIDA PLANIFICARII”



**Ciclu planificarii**

Intr-un document de planificare intotdeauna exista un numar de factori care variaza, de aceea pot interveni schimbari importante. Este bine sa ne gandim la intregul proces ca la un ciclu care se va repeta, pentru ca tot timpul planurile si bugetele trebuiesc revizuite.

O data planurile stabilite, organizatia isi poate intocmi bugetele si previzionarea de numerar. In timpul anului vor fi produse rapoarte financiare, care vor compara bugetul cu situatia actuala. Aceasta etapa de revizuire este foarte importanta in procesul de planificare financiara, pentru ca ea poate identifica zone in care planurile nu s-au pus in aplicare asa cum ar fi trebuit. Acest proces ne va ajuta sa identificam revizuirii ale strategiei.

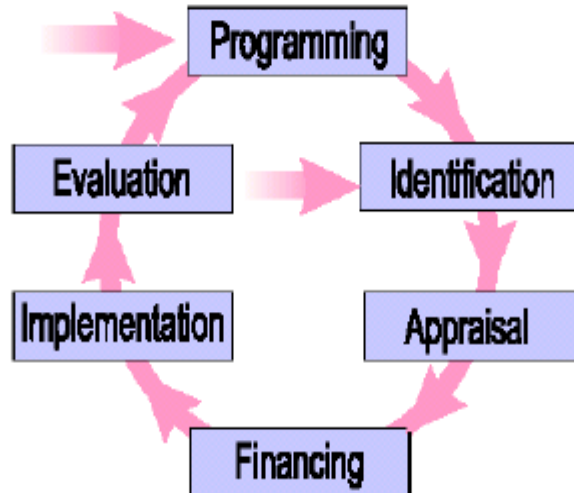
Planul strategic este de asemenea important pentru procesul de planificare financiara deoarece el incurajeaza organizatia sa ia in considerare cum va fi finantata pe termen scurt, mediu sau lung.

Urmatorul pas logic il reprezinta producerea unei strategii financiare (sau un plan pe termen lung care arata cum va fi finantata organizatia), precum si o serie de bugete la diferite nivele si pe diferite perioade de timp.

## Capitolul 5

### MANAGEMENTUL CICLULUI DE PROIECT

#### CE ESTE MANAGEMENTUL CICLULUI DE PROIECT



**Un proiect de dezvoltare** este de obicei definit ca „Un grup de activități intercorelate, grupate într-o succesiune logică, într-un interval de timp definit și utilizând resurse limitate, pentru a atinge rezultate clar definite, în vederea îndeplinirii unor obiective clare”.

**Un program** poate fi definit ca o serie de proiecte intercorelate, ale căror obiective contribuie împreună la îndeplinirea unui obiectiv comun general, de obicei relevant la nivel de sector, țară sau chiar la nivel internațional. (În anumite contexte, conceptul de program este înțeles ca un cadru instituțional care permite mai multor proiecte să fie implementate cu scopul de a îndeplini un obiectiv sau o misiune globală).

Este evident că scopul și impactul unui program sunt mai cuprinzătoare decât în cazul unor proiecte individuale. Proiectele și programele diferă prin amplitudinea resurselor întrebuintate, prin anvergura în timp, cât și din punctul de vedere al formulării obiectivelor, al structurilor manageriale și al rolului pe care îl au membrii echipei și al concentrării pe diferite tipuri de evaluări. Cu toate acestea, principiile și abordarea managementului de proiect se aplică în ambele cazuri. Proiectele individuale sunt parte dintr-un proces ciclic, fiecare contribuind, pe termen lung, la realizarea priorităților țării.

**Ciclul managementului proiectului** este o abordare integrată a planificării, proiectării și managementului proiectelor de dezvoltare. Această abordare integrată asigură faptul că principiile majore și politica fiecărui finanțator al proiectului sau factor interesat sunt luate în considerare sistematic în fiecare etapă, pe toată durata proiectului.

Ciclul proiectului constă în cele șase faze reprezentate în figura de mai sus. Descriem aici pe scurt aceste faze. Explicații detaliate sunt oferite pe întreg 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 posibibililor factori interesati.

Pentru a ajuta procesul de elaborare a proiectului, sunt intreprinse studii sectoriale, tematice sau de pre-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, 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 - evaluare intermediara - cand se pot lua decizii privind continuarea, modificarea sau anulara 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.

## **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;

## **ABORDAREA IN CADRUL LOGIC**

### **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.

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

**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 influenta / 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.

## **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** termenele 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. Termenele 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.

## **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.

## **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.

## **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:

<b>Stakeholder</b>	<b>Caracteristici</b>	<b>Interese, obiective,</b>	<b>Gradul si tipul de</b>	<b>Potential si deficient</b>	<b>Implicatii in cadrul</b>

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 evaluările intermediare si finale.

## **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:

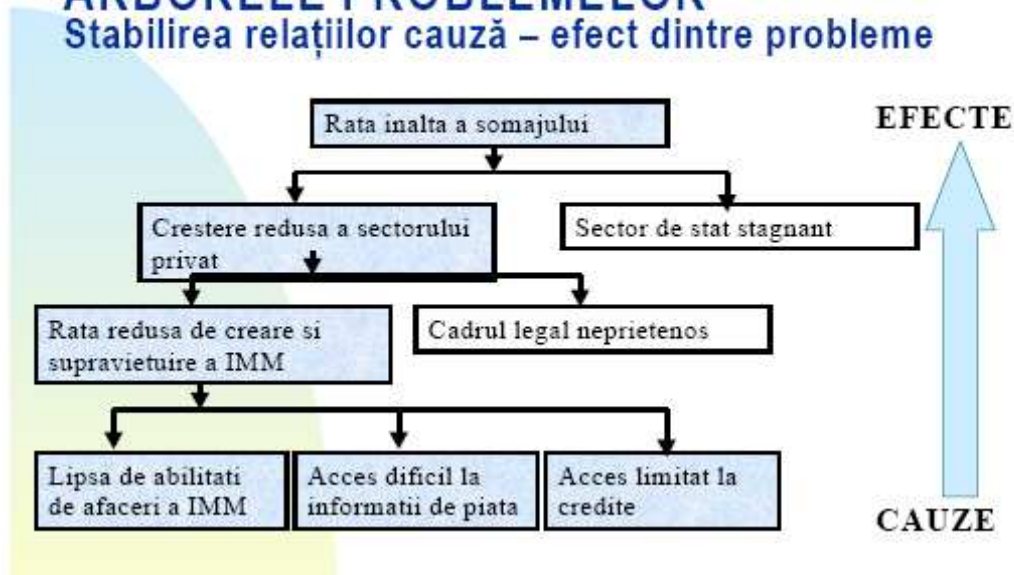
- CARE este problema reala de rezolvat?
- DE CE este aceasta o problema? Cu alte cuvinte care sunt cauzele care au determinat situatia negativa existenta?
- UNDE si CAND se manifesta? (conditii, periodicitate, surse de manifestare a problemei)
- PENTRU CINE este o problema? Cine sunt cei afectati de 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.



# ARBORELE PROBLEMELOR

## Stabilirea relațiilor cauză - efect dintre probleme



Pentru construirea unui arbore al problemelor trebuie urmați următorii pași:

- Definiți situația nedorită inițială
- Identificați și listați problemele potențiale / interconectate
- Alegeți o «Problema de început»
- Așezați ierarhic problemele:
- Dacă problema analizată este CAUZA pentru problema de start, va fi așezată la nivelul INFERIOR în construcția arborelui
- Dacă aceasta este EFECT al problemei de început, va fi poziționată la nivelul SUPERIOR
- Dacă nu este nici cauză nici efect, ambele probleme, cea analizată și problema de referință (cea de început) vor fi amplasate la același nivel în construcția arborelui problemelor.

### Dificultăți în construirea arborelui problemelor:

- Unul sau mai mulți pași lipsesc din secvența logică (relația cauză - efect nu este directă)
- Aceeași problemă este menționată de două ori
- Mai multe probleme sunt menționate ca una singură - În situațiile de mai sus, inconsistența logică trebuie înlăturată printr-o formulare adecvată, iar analiza trebuie continuată în mai mare detaliu. Fără a înțelege clar natura problemei, nu putem identifica nici cauzele acesteia.
- Problemele nu sunt specificate în suficient detaliu (Ex. Management slab - poate fi control financiar prost, întâzieri în livrări, abilități de planificare slabe, etc.) Este necesară aprofundarea analizei pentru a putea stabili clar natura problemei și cauzele concrete și apoi pentru a alege soluțiile cele mai potrivite de ameliorare.
- Absența soluțiilor este formulată drept problemă. Absența soluțiilor nu este de fapt o descriere a situației negative actuale, ci o descriere a inexistenței situației dorite în viitor. De exemplu «Lipsa de personal instruit» nu descrie

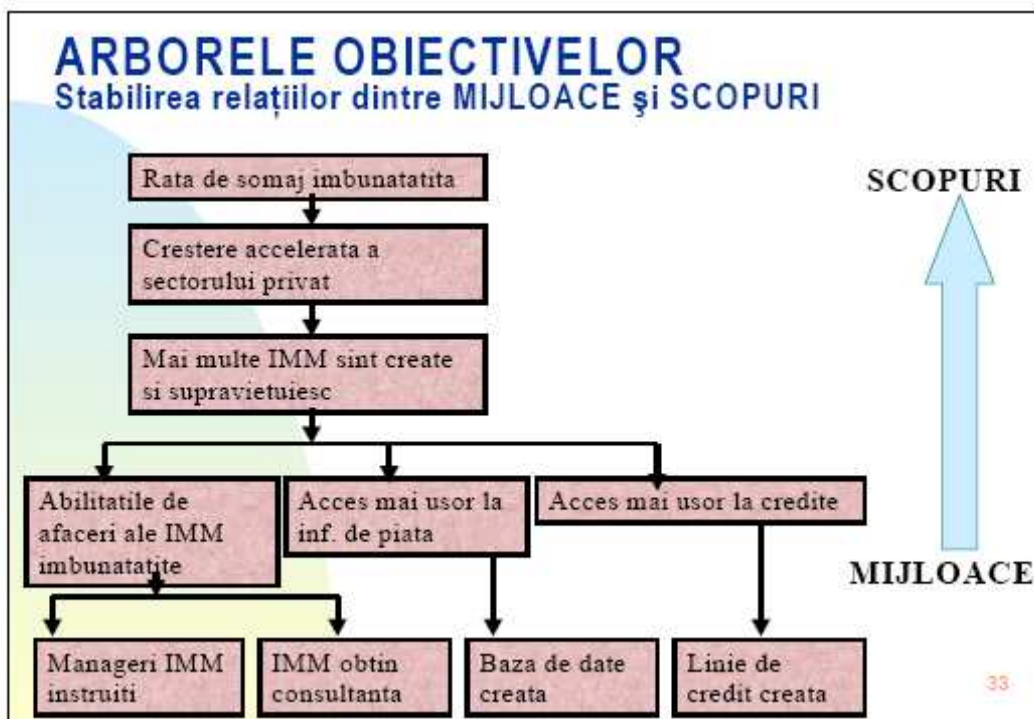
problema concreta (care consta in faptul ca personalul nu are abilitati suficiente sau corespunzatoare). Riscul este ca aceasta formulare a problemei poate orienta proiectul catre lipsa solutiei si anume «instruire» cand de fapt problema poate fi rezolvata prin angajare de personal sau printr-un management al resurselor umane mai performant.

## 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.

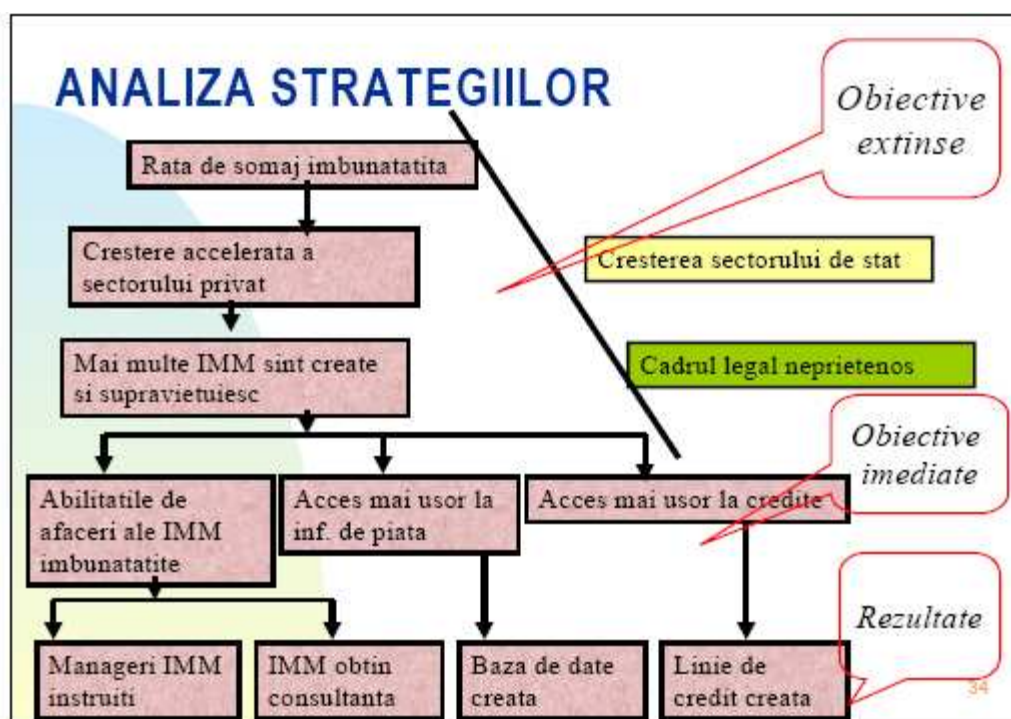
Verificati relatia mijloace - scopuri dintre componentele arborelui pentru a va asigura ca ierarhia stabilita este valida si completa.

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.

## 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 disponibil, 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

## FAZA DE PLANIFICARE - 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.

### ***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.

**Activitatile** sunt mijloacele de atingere a obiectivelor proiectului. Arata CE VETI FACE in decursul implementarii, pentru obtinerea rezultatelor scontate. Activitatile 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

***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:

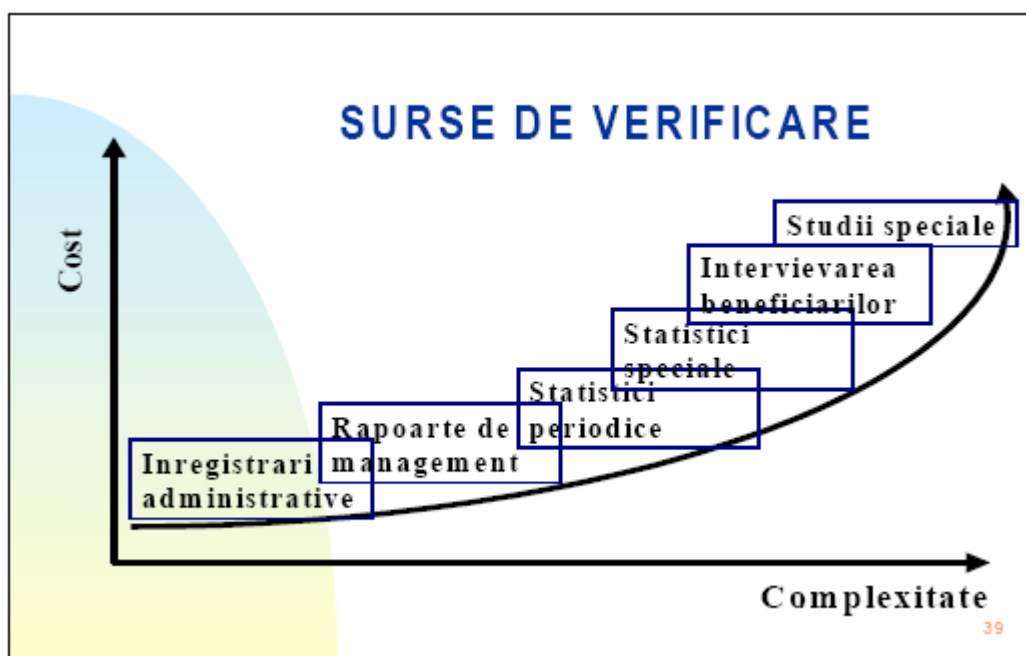
- Claritate in definirea criteriilor de masurare a succesului proiectului
- Importanta sau relevanta pentru scopurile proiectului
- Plauzibilitate - sa existe o legatura intre ceea ce se doreste a fi masurat si mijlocul de ilustrare
- Independenta - un singur indicator nu poate semnala realizarea obiectivelor 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 detalierie - 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

***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.

#### **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 **Ipoteze (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.

## VERIFICAREA LOGICII IN MATRICE

### 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 preconditiile 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.

### 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.

## **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, Editia 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 103<sup>rd</sup> St., Indianapolis, Indiana, 46290, USA.

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

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

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

**COVEY, R. Stephen; MERRILL, A. Roger; MERRILL, R. Rebecca;** 2000; *Etica liderului eficient sau conducerea bazata pe principii;* 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 de proiect;* Editura Codecs; Bucuresti, Romania.

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

**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.

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