

MANAGEMENTUL PROIECTELOR EUROPENE

Suport de curs



EDITURA UNIVERSITARĂ
București

CUPRINS

1. Managementul de proiect – probleme generale	7
<i>1.1. Definiții generale</i>	7
<i>1.2. Proiecte și programe.....</i>	9
<i>1.3. Tipuri de proiecte.....</i>	10
<i>1.4. Proiect și instituție</i>	11
<i>1.5. Management de proiect și management de instituție</i>	12
<i>1.6. Principiile managementului proiectelor.....</i>	14
<i>1.7. Triunghiul proiectului.....</i>	15
<i>1.8. Obiectivele proiectului.....</i>	16
<i>1.9. Ciclul de viață al proiectelor</i>	17
2. Planificarea proiectului	19
3. Ciclul de viață al unui proiect.....	26
4. Fazele proiectului	30
5. Accesarea fondurilor europene.....	39
6. Proiectul	56
7. Exemplu: Arheologia românească - un proiect.....	58
8. Dezvoltare durabilă	66

9. Economia circulară.....	74
ANEXA 1 – Planul de afaceri	82
ANEXA 2 – Cererea de finanțare.....	97
Bibliografie.....	107

1. MANAGEMENTUL DE PROIECT – PROBLEME GENERALE

Un proiect poate fi conceput pe diferite nivele, înglobând probleme de diferite dimensiuni. În ciuda varietății extrem de mari a programelor și proiectelor există, totuși, unele caracteristici generale pe care le vom regăsi, indiferent de dimensiunile geografice sau temporale și fără ca dimensiunile bugetelor sau ale echipelor să aibă vreo importanță.

Pe de altă parte, chiar și simpla enumerare a unor definiții ale acestor caracteristici generale, ne poate ajuta în a ne contura mai clar demersul intern al unui proiect.

1.1. Definiții generale

Managementul este știința organizării și conducerii organizațiilor pentru valorificarea eficientă a resurselor acestora în scopul oferirii de produse și servicii specifice.

Managementul proiectelor este un domeniu destul de recent apărut, iar importanța sa a cunoscut o creștere majoră datorită faptului că, la scară europeană și internațională, tot mai multe acțiuni se desfășoară în cadrul unor proiecte. Resursele utilizate de aceste proiecte (mai ales cele financiare) au un rol din ce în ce mai mare (vezi sumele derulate prin programele PHARE sau SAPARD) în dezvoltarea economică iar aria lor de aplicabilitate este în creștere.

Proiectul este un efort bine definit, organizat, temporar și realizat o singură dată pentru a crea produse sau servicii unicat. Proiectul contrastează astfel cu procesele și operațiunile, care sunt de regulă permanente sau cvasi-permanente. Proiectul reprezintă o realizare care are un obiectiv definibil, consumă resurse și se află sub constrângerea unor elemente precum timpul, costurile și calitatea.

Managementul proiectelor este știința managementului resurselor astfel încât acestea să acopere în întregime realizarea unui proiect.

Resursele sunt rezerve, posibilități, surse, disponibilități, mijloace care pot fi valorificate la un moment dat. Resursele pot fi financiare, umane, materiale, intelectuale, energetice, de spațiu, de timp, de comunicare etc.

Proiectul reprezintă o sumă de activități care conduc la realizarea unui scop comun și necesită un consum important de resurse (umane, materiale, financiare, echipamente, informații documentare și timp). Punerea în practică a unui proiect presupune un moment inițial și un moment final al proiectului, deci *o durată de realizare*. Momentul inițial este considerat cel în care se ia decizia de a se trece la conceperea unui proiect, iar cel final este cel în care se încheie ultima activitate prevăzută de proiect.

Managementul de proiect constă în planificarea, organizarea și gestionarea (controlul) sarcinilor și resurselor ce urmărește atingerea unui anumit obiectiv, în condițiile existenței unor constrângeri referitoare la timp, resurse și costuri.

O sarcină este un proces ce are o dată de început și una de sfârșit. De îndeplinirea fiecărei sarcini în parte depinde atingerea obiectivelor proiectului. Resursele constau în oamenii, echipamentele, materialele și banii necesari îndeplinirii unei sarcini din cadrul proiectului.

Obiectivele sunt acele scopuri cuantificabile ce trebuie atinse pentru ca proiectul să poată fi considerat un succes. Obiectivele trebuie să fie, minimum, referitoare la costuri, planificare și calitate

Managementul de proiect este cel mai adesea în responsabilitatea unui manager de proiect. Acesta trebuie să asigure derularea proiectului în parametri stabiliți, pentru a respecta condițiile contractuale stabilite de clienți sau de nevoile proiectului. Managerul de proiect trebuie să aibă calități excepționale de lider, pentru a înțelege proiectul în întregime, să-l conducă, să-l organizeze, să-l coordoneze și să controleze resursele și echipele de lucru.

Managerul de proiect trebuie să aibă abilități de comunicare interpersonală puternice, să fie familiarizat cu activitățile din fiecare secție sau departament, și trebuie să posede cunoștințe generale despre tehnologia utilizată, cu excepția cazului în care proiectul este din domeniul cercetării și dezvoltării (C&D, sau R&D - Research & Development).

Managerul de proiect nu trebuie să se implice direct în activitățile tehnice, întrucât astfel ar înceta să mai fie manager, ci va deveni un simplu tehnician.

Din punct de vedere teoretic, există o distincție între noțiunile de proiect și program¹ deși de cele mai multe ori acestea se folosesc cu înțelesuri echivalente. În managementul proiectelor un program include mai multe proiecte; un proiect se poate descompune mai departe în subproiecte, grupuri de activități și acțiuni.

Pentru diferite subdiviziuni ale proiectelor, în literatura de specialitate se întâlnesc denumiri consacrate ale acestor noțiuni: task (sarcină), sub-task, work-package (grup de activități omogene care pot fi conduse și executate în mod distinct).

Programele, ca și proiectele, au o conducere clar definită. Există mai întâi un director/manager de program/proiect (Project Director, Project Manager, Project Coordinator, Team Leader). Managerul de proiect coordonează o echipă, complexitatea proiectului impunând participarea a mai mult de o singură persoană. Pe de altă parte, din multe puncte de vedere diferențele dintre programe și proiecte sunt notabile. Iată câteva dintre acestea²:

Caracteristica	Program	Proiect
1. Anvergura	Componente de politică națională sau regională	Inițiative locale sau subprograme
2. Durata	Durată nedefinită sau de ordinul anilor	Luni (cel mai adesea) sau ani
3. Bugetul	Buget alocat global și modificabil	Buget fix, alocat cu destinație precisă
4. Rolul echipei	Management (planificare, coordonare, control)	Implementare
5. Orientarea evaluării	Asupra impactului și performanței	Asupra performanței

¹ R. B. Chase, N. J. Aquilano, F. R. Jacobs, Production and Management, 8th edition, Boston, 2000.

² C. Scarlat și H. Galoiu, Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM), București, 2002, p.

Există o deosebire la fel de importantă, aceea dintre proiectul ca rezultat al procesului de concepție (cercetare-dezvoltare-proiectare) și procesul de implementare a concepției (punerea în practică a proiectului). Deși fiecare dintre aceste procese corespunde unor proiecte în accepția definiției sale, specificul lor este diferit. Metodele de management sunt și ele diferite în cele două cazuri – management teoretic în primul caz și management practic în cel de al doilea.

1.3. Tipuri de proiecte

Există o foarte mare varietate de proiecte. Orice încercare de epuizare a subiectului va avea totdeauna dezavantajul limitării. Proiectele sunt de obicei clasificate astfel:

1. După amploarea lor:

- organizațional;
- local (localitate, județ, grup de județe);
- național;
- regional (proiectul este de interes pentru mai multe județe din regiunea geografică respectivă);
- internațional.

2. După domeniul obiectivului și activităților proiectului:

- proiecte industriale
- proiecte comerciale
- proiecte culturale;
- proiecte ecologice;
- proiecte științifice (de cercetare);
- proiecte educaționale;
- proiecte de management.

Din punctul de vedere al relației proiect - program, primul dintre aceste două elemente poate fi independent, sau poate fi inclus în cel de al doilea. Așa cum există programe care conțin proiecte pot exista și proiecte al căror scop este definirea și crearea unui program.

Activitățile necesare pentru realizarea proiectelor sunt:

1. Analiza și stabilirea obiectivelor de proiect
2. Evaluarea și controlul riscurilor
3. Estimarea resurselor

4. Alocarea resurselor
5. Organizarea proiectului
6. Achiziționarea de resurse
7. Stabilirea sarcinilor
8. Conducerea activităților de proiect
9. Controlarea executării proiectului
10. Urmărirea și raportarea derulării proiectului
11. Analizarea rezultatelor
12. Definirea rezultatelor finale ale proiectului
13. Previzionarea tendințelor proiectului
14. Managementul calității
15. Managementul problemelor

1.4. Proiect și instituție

Din punct de vedere conceptual există o distincție clară și necesară între noțiunile de proiect și instituție³ - **proiectul reprezintă un proces, iar instituția este o structură**. Neglijarea existenței acestei distincții, poate avea urmări asupra modului de concepere și de punere în practică a proiectului. În literatura de specialitate este preferat termenul de organizație care reflectă mai bine existența unei structuri organizatorice.

Managementul de proiect presupune existența unei structuri proprii, măcar din punct de vedere organizatoric dacă nu și instituțional. În acest sens, definiția proiectului este aplicabilă și instituției, cu o excepție notabilă: **durata**.

Prin definiție, proiectul are o durată prestabilită, pe când instituția are o durată nedeterminată. Succesul instituției este monitorizat și evaluat pe întreg parcursul duratei de funcționare, pe când succesul proiectului se evaluează după încheierea sa⁴.

De exemplu, un muzeu se poate implica într-un proiect cu toată structura sa, dar aceasta nu înseamnă că muzeul se identifică cu proiectul. După încheierea proiectului muzeul va continua să existe ca instituție. În ceea ce privește resursele și bugetele, nu trebuie uitat că bugetul proiectului nu este bugetul muzeului.

³ Cf. Open University Business School, Management performant, vol.3, Managementul în organizație Codecs, București, 2000, p. 7-31.

⁴ C. Scarlat și H. Galoiu, Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM), București, 2002, p. 9

1.5. Management de proiect și management de instituție⁵

Managementul proiectului înseamnă planificarea, direcționarea și controlul resurselor, astfel încât scopul proiectului să fie atins, în condițiile restrictive impuse de resursele date. Proiectele, ca și programele, au structuri de conducere și de execuție, bine definite și separate. Chiar dacă, în cele mai multe cazuri, managerul de proiect coordonează o echipă, responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor îi revine în totalitate. O instituție este și ea o echipă, dar care participă și la alte proiecte sau activități și antrenează folosirea altor resurse. Suprapunerea îndatoririlor unui manager de program/proiect cu cele ale șefului unei instituții nu numai că nu este de dorit, ci chiar de evitat. Respectarea principiilor managementului, atât pentru instituție, cât și pentru proiect, nu poate fi asigurată în astfel de condiții și, mai devreme sau mai târziu, vor apărea efectele negative.

Unii autori preferă termenul de management strategic pentru a denumi managementul instituției.

Lipsa de cultură managerială are efecte diverse asupra desfășurării proiectelor⁶:

- ✓ dificultăți de comunicare – în cazul confuziilor între noțiuni (program/proiect, monitorizare/evaluare/audit) și în cazul lipsei unei strategii foarte clare pentru comunicarea dintre membrii echipei;
- ✓ dificultăți de management al proiectului/instituției – în cazul necunoașterii unor noțiuni de bază ale managementului de proiect (monitorizare, ciclul de viață etc.) sau confundării conceptelor managementului de proiect cu cele ale managementului strategic (al instituției);
- ✓ conflicte manageriale (de subordonare, de interese, de buget, de resurse) sau chiar ilegalități – în cazul nerespectării principiilor manageriale într-o instituție în care se desfășoară și proiecte și mai ales în cazul în care se produc suprapuneri sau confuzii bugetare;
- ✓ decizii eronate, cu consecințe grave în planul material al resurselor și bugetelor – în cazul calculelor incorecte a indicatorilor de eficiență a proiectelor sau atunci când bugetele sunt sub-evaluate.

Pe scurt, este vorba despre faptul că, mai devreme sau mai târziu (indiferent dacă se recunoaște sau nu acest lucru), fie proiectul, fie instituția

⁵.Cf. Open University Business School, Management performant, vol.3, Managementul în organizație Codecs, București, 2000, p. 7-31

⁶ C. Scarlat și H. Galoiu, op.cit., p. 13

au de pierdut. Singura soluție este adoptarea unei politici de formare a culturii manageriale a angajaților, prin forme adecvate de instruire, care să ducă la evitarea problemelor pe care le-am enumerat. Cu cât cunoștințele și deprinderile manageriale sunt mai bine cunoscute și mai consecvent aplicate, cu atât mai ușor vor putea fi evitate conflictele și pierderile.

Stabilirea tipului de organizare de proiect

Managerul de proiect trebuie să ia încă de la început o decizie fundamentală: ce tip de organizare va folosi pentru realizarea proiectului? Opțiunile pe care le are sunt două: organizarea piramidală, sau organizarea matriceală.

A. Organizarea piramidală (Line and Staff Organization)

Organizarea piramidală este una formată dintr-un manager de vârf (manager general), care poate avea în subordine directă vicepreședinți și consilieri, la nivelurile inferioare găsindu-se departamentele, secțiile, birourile etc. ce au în frunte manageri de producție, de marketing, de resurse umane, financiari etc. Managerii departamentali sunt în subordinea managerului general și au în subordinea lor alte persoane.

Astfel se formează o piramidă ierarhică. Aici linia de autoritate este verticală, comenzile și cererea de informații merg în jos pe aceste linii de autoritate, rapoartele și informațiile mergând de jos în sus, și urcând prin filtrare.

În momentul în care se elaborează un proiect, managerilor de proiect li se dă o anumită autonomie de la modul obișnuit de „lanț al comenzii”, delegându-li-se autoritatea necesară pentru a realiza proiectul. Ei sunt în continuare subordonați managementului superior, însă nu sunt întotdeauna controlați și au o autonomie de decizie mai mare decât a unui director de departament.

B. Organizarea matriceala (Matrix Organization)

Uneori proiectele complexe au nevoie de structuri inovative, cum ar fi cea matriceală. Acest tip de organizare face ca specialiștii să răspundă în fața a doi șefi: managerul lor ierarhic, și unul sau mai mulți manageri de proiect. Deși este afectată unitatea comenzii, din cauza că unii angajați trebuie să răspundă în fața a mai mulți superiori, acest tip de organizare a