

Georgeta ILIE

# MANAGEMENTUL PROIECTELOR CU FINANȚARE EUROPEANĂ

*Ediția a II-a, revizuită și adăugită*



Copyright © 2012, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin  
**Editurii Pro Universitaria**

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al  
**Editurii Pro Universitaria**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**ILIE, GEORGETA**

**Managementul proiectelor cu finanțare**  
**europeană / Georgeta Ilie. - Ed. a 2-a, rev. și adăug. -**  
București : Pro Universitaria, 2012

Bibliogr.

ISBN 978-606-647-522-8

65.012.4

# INTRODUCERE

Lucrarea de față își propune prezentarea cunoștințelor și exersarea aptitudinilor necesare unei performanțe manageriale ridicate, prin furnizarea instrumentelor utile procesului decizional. Astfel, sunt prezentate elemente esențiale specifice managementului proiectelor, planului de afaceri, proiectelor finanțate din fonduri europene.

Lucrările aplicative prevăzute pe parcursul desfășurării cărții oferă posibilitatea deprinderii abilităților necesare elaborării și implementării unui proiect, plan de afaceri, elaborării cu succes a unui proiect cu finanțare europeană.

Obiectivele lucrării sunt următoarele:

- prezentarea cunoștințelor și exersarea competențelor specifice managementului proiectelor;
- înțelegerea sistemică și practică a unui proiect;
- întocmirea și parcurgerea fazelor unui proiect;
- cunoașterea modalităților de lucru în echipă în cadrul unei organizații;
- asigurarea resurselor operaționale ale unui proiect;
- conceperea și administrarea bugetului unui proiect;
- gestionarea comunicării în cadrul unui proiect;
- identificarea și prevenirea riscurile asociate unui proiect;
- dezvoltarea aptitudinilor și competențelor decizionale necesare rezolvării problemelor complexe din mediul organizațional actual;
- înțelegerea sistemică a planului de afaceri;
- dezvoltarea aptitudinilor, abilităților și competențelor în elaborarea și implementarea unui plan de afaceri;
- desfășurarea ideii afacerii în elemente specifice în vederea verificării și demonstrării viabilității acesteia;
- evidențierea avantajelor reale ale unei afaceri;
- dobândirea cunoștințelor necesare întocmirii și implementării proiectelor cu finanțare din fonduri structurale.

Cartea se adresează unui grup țintă format din studenți și masteranzi, manageri de proiecte, angajați din organizații cu responsabilități directe în realizarea de proiecte sau în organizarea activităților, angajaților din instituții financiar-bancare cu atribuții în aprobarea creditelor de afaceri, liber-profioniști (freelancer).

Noiembrie 2012

# PARTEA I

## MANAGEMENTUL PROIECTELOR

### 1 Introducere în managementul proiectelor

Limba română: *Managementul proiectelor*.

Limba engleză: *Project Management*.

Limba franceză: *Gestion de Projet*.

**Managementul** este știința ORGANIZARII și CONDUCERII organizațiilor pentru valorificarea eficientă a RESURSELOR acestora în scopul oferirii de PRODUSE și servicii specifice.

**Proiectul** este un efort bine DEFINIT, ORGANIZAT, TEMPORAR și REALIZAT O SINGURA DATA pentru a crea produse sau servicii UNICAT. De asemenea, proiectul:

- reprezintă o realizare care:
  - are un OBIECTIV definibil,
  - consumă RESURSE și
  - se află sub constrângerea unor elemente precum TIMPUL, COSTURILE și CALITATEA:
- sintetizează acele sarcini care au SCOPURI, BUGETE și TERMENE concrete și nu pot fi incluse în activitatea obișnuită a unei organizații;
- reprezintă o modalitate eficientă pentru REZOLVAREA SARCINILOR în cadrul oricărui tip de organizație;
- reprezintă opusul unui proces sau operațiune care sunt de regulă permanente sau cvasi-permanente.

**Managementul proiectelor** reprezintă:

- "procesul de conducere a unui proiect care necesită aplicarea **planificării**, construirea **echipei** (*team-building*), **comunicarea**, **controlul**, luarea **deciziilor** și competențe de finalizare a proiectului, principii, instrumente și tehnici" (*conform Project Management Basics Glossary*);
- "ansamblul de activități referitoare la atingerea cu succes a unui grup de **obiective**. Acesta include **planificarea**, **programarea** și **susținerea desfășurării** activităților cuprinse în proiect" (*conform Webster's Online Dictionary, ediția 2010*);
- "aplicarea cunoștințelor, capacităților, instrumentelor și tehnicilor specifice **pentru activitățile unui proiect**, care au **obiective**, **scopuri** și **cerințe** definite,

referitoare la  **timp, costuri, calitate** și parametri de performanță, activități considerate ca importante și adecvate pentru finanțare, **Timpul, costul, calitatea și performanțele** sunt **constrângeri** pentru proiect." (conform *Wikipedia*);

- ”**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**” (*Manualul de management al proiectelor (elaborat în 1998 de Guvernul României)*<sup>1</sup>);
- ”**planificarea, organizarea, monitorizarea și controlul** tuturor aspectelor proiectului, precum și **managementul și leadership-ul** tuturor celor implicați pentru a realiza în siguranță obiectivele proiectului în cadrul criteriilor agreeate de timp, costuri, domeniu de aplicare și performanțe/calitate.” (*Standardul român SR 13465:2007*<sup>2</sup>);
- "Managementul proiectului include **planificarea, organizarea, monitorizarea, controlarea, raportarea și întreprinderea acțiunilor corective** necesare tuturor proceselor proiectului, de care este nevoie pentru realizarea obiectivelor proiectului, în mod continuu." (*Standardul român SR ISO 10006:2005*<sup>3</sup>);
- "setul complet de sarcini, tehnici, instrumente aplicate în timpul execuției proiectelor". (*Normele DIN 69901*<sup>4</sup>).

### **Managementul proiectelor:**

- este o *disciplină* dedicată PLANIFICĂRII, ORGANIZĂRII și MANAGERIZĂRII RESURSELOR pentru a ajunge la finalizarea cu succes a SCOPURILOR și OBIECTIVELOR specifice ale proiectului;
- reprezintă o abordare metodică a planificării și ghidării proceselor proiectului de la START până la TERMINARE;
- cunoaște o largă utilizare pentru controlul proceselor complexe ale proiectelor de dezvoltare;
- include un set de **principii, practici și tehnici** folosite pentru:
  - a conduce **echipa** de lucru a proiectului și
  - a controla **termenele, costurile și riscurile** în scopul producerii **rezultatului dorit**;
- conține bazele de date ale MIJLOACELOR care vor fi folosite în timpul proiectului. Important este ca înainte de începerea activității să DEFINIM, să STRUCTURĂM și să PLANIFICĂM **REZOLVAREA**;

---

<sup>1</sup> Guvernul României, Departamentul de Integrare Europeană (1998), Manual de managementul proiectelor.

<sup>2</sup> ASRO. SR 13465:2007. Cerințe pentru certificarea personalului în managementul proiectelor și programelor

<sup>3</sup> ASRO. SR ISO 10006:2005, Sisteme de management al calității. Linii directoare pentru managementul calității în proiecte. Ediția 1, noiembrie 2005

<sup>4</sup> DIN 69901-5:2009-01, "Projektmanagement-Projektmanagementsysteme"

- este știința **managementului**:
  - o TIMPULUI - planificarea rezultatelor și resurselor, prevenirea problemelor;
  - o OAMENILOR - roluri, așteptări, interese, motivare, abilități, cunoștințe, atitudini;
  - o RESURSELOR - realocarea dinamică, eficiența utilizării.

## 2 Caracteristici, avantaje, principii, documente specifice managementului proiectelor

### 2.1 Caracteristicile unui proiect

Proiectele se caracterizează prin următoarele:

- **UNICITATE**;
  - o Fiecare proiect conține elemente care îl fac unic.
  - o Fiecare proiect este unic. Proiectele pot fi similare unor proiecte anterioare însă sunt unice datorită intervalului temporal distinct în care desfășoară, resurselor, mediului de afaceri etc.
- are un anumit **SCOP**;
  - o Proiectul este o activitate cu un set bine precizat de **OBIECTIVE**.
  - o Proiectul este destul de **COMPLEX** pentru putea fi divizat în sarcini care necesită coordonarea și controlul termenelor, succesiunii îndeplinirii sarcinilor, costurilor și performanțelor.
  - o Proiectul implică un număr de activități, evenimente și sarcini.
  - o Proiectul are ca **SCOP** o **SCHIMBARE** percepută ca durabilă de inițiatorii săi.
- utilizează o serie de **RESURSE**;
  - o Resursele sunt rezerve, posibilități, surse, disponibilități, mijloace care pot fi valorificate la un moment dat.
  - o Resursele pot fi:
    - financiare, umane, materiale, intelectuale, energetice, de spațiu, de timp, de comunicare etc.,
    - full-time, part-time sau ambele
  - o Resursele alocate în cadrul proiectelor se reflecta într-un **BUGET** real sau implicit construit în funcție de resursele alocate.
- un **EFORT TEMPORAR** pentru crearea unui produs / serviciu cu caracter de **unicitate**;

- *Diferențe: procesele sau operațiile de producție au caracter permanent sau semi-permanent, acestea continuându-și existența pentru crearea aceluiași produs sau serviciu în mod repetat.*
- Un proiect determină crearea unuia sau mai multor **LIVRABILE**.
- **REZULTATUL FINAL este DIFERIT** de alte produse sau servicii din categoria din care face parte; produsele/ serviciile nu reprezintă o "repetare";
- o anumită **AUTONOMIE** față de activitățile curente ale organizației;
- proiectele au o **sfera de cuprindere bine definită**;
- are un **CICLU DE VIAȚĂ**;
  - Proiectele trec printr-o etapă lentă de **INIȚIERE**, **CRESC** apoi rapid, ating apogeul, încep **DECLINUL** și se încheie.
  - Proiectul are un **ÎNCEPUT** și un **FINAL BINE DEFINITE**.
- **INTERDEPENDENȚA**;
  - Proiectul **INTERACȚIONEAZĂ** cu operațiunile curente ale organizației și, adesea, cu alte proiecte.
- **CONFLICT**;
  - Realizarea unui proiect presupune **utilizarea unor resurse umane și materiale utilizate deja în cadrul departamentelor funcționale** ale organizației.
  - Adesea, proiectul concurează proiecte sau acțiuni similare propuse sau derulate de alte organizații.

## 2.2 Avantaje vs. dezavantaje ale utilizării managementului proiectelor

AVANTAJELE utilizării managementului proiectelor sunt următoarele:

- Un **CONTROL** foarte bun asupra utilizării **RESURSELOR**, fiind extrem de util în situațiile când resursele disponibile în activitatea unei organizații sunt restrânse.
- Relații mai bune cu clienții.
- Timp redus de dezvoltare a organizației, costuri mai mici, calitate mai înaltă și marje de profit mai mari.
- Creșterea **EFICIENȚEI** activității în ansamblul, prin orientarea spre rezultate, îmbunătățirea coordonării interdepartamentale și îmbunătățirea moralului angajaților.

DEZAVANTAJELE utilizării managementului proiectelor sunt următoarele:

- Creșterea **COMPLEXITĂȚII** organizației.
- Apariția unei tendințe mai accentuate de **ÎNCĂLCARE** a unor componente ale **POLITICII INTERNE** a firmei.

- datorită gradului ridicat de AUTONOMIE a personalului implicat în activitățile organizate pe baza de proiecte.
- Creșterea COSTURILOR anumitor activități.
- Apariția unor DIFICULTĂȚI în ORGANIZARE.
- Utilizarea incompletă a personalului în intervalul de timp dintre finalizarea unui proiect și inițierea următorului proiect.

## 2.3 Reușita vs. eșecul proiectelor

Reușita unui proiect depinde de măsura în care organizația inițiatoare reușește să evite (sau să reducă la minim) efectele acțiunii unor **factori interni și externi**.

- Factorii INTERNI ce influențează reușita unui proiect pot fi:
  - Evaluarea eronată a bazei de RESURSE disponibile pentru derularea proiectului.
  - PLANIFICAREA defectuoasă a activităților din cadrul proiectului (sau a activităților de realizare a cererii de finanțare) care are un impact negativ asupra posibilităților de planificare și de realizare a activităților din cadrul proiectului.
  - Problemele legate de APROVIZIONARE.
  - Lipsa de RESURSE (fonduri sau personal calificat).
  - Ineficiența ORGANIZATORICĂ.
- Factorii EXTERNI ce influențează reușita unui proiect pot fi:
  - Factorii NATURALI (dezastre naturale).
  - Influențe economice EXTERNE.
    - Exemplu: modificarea nefavorabilă a cursului de schimb a monedei utilizate în cadrul proiectului.
  - Reacția OAMENILOR afectați de proiect.
  - Lipsa de voință POLITICĂ în implementarea unor măsuri de politică economică sau socială necesare pentru derularea în bune condiții a proiectului.
  - Nepotrivirea CULTURALĂ dintre obiectivele și activitățile proiectului și MEDIUL în care se desfășoară proiectul, care apare ca urmare a necunoașterii specificului local.

MOTIVELE pentru care un proiect EȘUEAZĂ variază de la LIPSA DE EXPERIENȚA A MANAGERULUI de proiect, la motive și cauze INDEPENDENTE de proiect, cum ar fi o catastrofă NATURALĂ sau de altă natură. Între motivele care conduc la nereușita unui proiect selectăm:

1. RESURSE și BUGET INSUFICIENTE pentru ducerea la bun sfârșit a proiectului (încă de la începutul proiectului).

*Soluție:* O discuție cât mai repede cu sponsorul de proiect pentru REALOCARE BUGETARA înainte de demararea proiectului.



2. TERMENE imposibil de respectat (încă de la început termenul solicitat pentru finalizarea proiectului era imposibil de atins).

*Soluție:* Discuție cu sponsorul de proiect de extinderea termenului, justificând MOTIVELE care stau la baza acestei solicitări (posibil ca sponsorul sau clientul să nu fi luat în calcul anumite aspecte în momentul în care a stabilit termenul).

*Atenție:* Este nevoie de suficient timp atât pentru livrarea rezultatelor proiectului, cât și de o REZERVA pentru SITUAȚII NEPREVAZUTE când anumite activități din motive dependente sau independente pot dura mai mult decât s-a planificat.

3. COMUNICAREA defectuoasă.

*Frecvență:* Mare.

*Formă de manifestare:* Managerul de proiect, din diverse motive (inclusiv personale), nu comunica sponsorului sau chiar echipei status-ul proiectului.

*Atenție:* Este importantă comunicarea din timp echipei și stakeholder-ilor direct afectați de proiect orice deviație față de cele planificate.

*Soluție:* Comunicarea face posibilă găsirea de soluții pentru recuperarea deviațiilor și repunerea proiectului în grafic.

4. Lipsa CONCENTRĂRII.

*Formă de manifestare:* Membri echipei de proiect nu prea știu exact ceea ce se așteaptă de la ei astfel ei își pierd concentrarea și chiar interesul față de proiect.

Este cazul în care li se trasează o sarcină fără a li se spune ceea ce este necesar legat de acest job și fără a li se trasa termene și obiective legate de sarcinile de executat.

*Soluție:* Toți membrii echipei de proiect ar trebui să aibă OBIECTIVE, TERMENE și acestea ar trebui MONITORIZATE permanent pe parcursul fiecărei etape sau faze ale proiectului.

5. MORAL scăzut.

*Formă de manifestare:* Echipa de proiect este demotivată și în consecință nu livrează nimic la timp.

*Soluție:* Pentru livrarea rezultatelor în termenele și la calitatea stabilite, membrii echipei trebuie motivați prin recunoaștere și recompensare.

*Atenție:* Este important ca MANAGERUL de proiect să aibă un nivel foarte ridicat de AUTOMOTIVARE, numai având o atitudine relaxată și o abordare pozitivă și sănătoasă poate inspira și pe alții la același lucru.

## 6. Suportul oferit de sponsor.

*Formă de manifestare:* Managerul de proiect primește foarte puțin suport și sprijin din partea sponsorului. Asta se întâmplă când sponsorul nu este disponibil pentru rezolvarea problemelor ce inerent apar în fiecare proiect sau nu oferă resurse suplimentare sau sprijin financiar când este nevoie justificată.

*Soluție:* o discuție deschisă și sinceră cu sponsorul de proiect, în care i se expun clar care sunt nevoile și când se manifestă acesta.

## 7. Pierderea SCOPULUI.

*Formă de manifestare:* scopul se tot SCHIMBA pe parcursul derulării proiectului și astfel NU EXISTA NISTE OBIECTIVE CLAR FIXATE. La fiecare schimbare se pierd resurse și timp, astfel ca un control al schimbărilor este critic.

*Soluție:* Scopul trebuie foarte CLAR DEFINIT și dacă totuși pe derularea proiectului este nevoie de schimbare trebuie să existe asigurarea ca cererea de schimbare este aprobat în mod formal de sponsor și beneficiar.

## 8. Lungimea termenului de finalizare a proiectului.

*Formă de manifestare:* termenul de realizare a proiectului este mult prea lung.

*Soluție:* în decursul timpului cerințele clientului se pot modifica, de aceea în astfel de cazuri este mai bine să se aplice SPARGEREA PROIECTULUI în proiecte mai mici care să fie livrate ca și proiecte de sine stătătoare, chiar dacă din punct de vedere funcțional rezultatele lor sunt înlănțuite.

## 9. Lipsa instrumentelor adecvate.

*Formă de manifestare:* Poate conduce la haos și la dificultăți de planificare, monitorizare, control și evaluare, crescând probabilitatea de apariție a erorilor de planificare sau execuție.

*Soluție:* Utilizarea instrumentelor de foarte bună calitate cum ar fi template-urile, formularele, registrele, procesele și metodologiile de proiect crește considerabil șansa de succes al proiectelor.

## 10. Implicarea clientului.

*Formă de manifestare:* Clientul se implică foarte puțin sau deloc în derularea proiectului ceea ce s-a dovedit a fi fatal în multe proiecte.

*Soluție:* consultarea clienților implicați pe tot parcursul proiectului pentru a fi permanent siguri ca ceea ce se livrează corespunde în totalitate cu cerințelor lor.

*Atenție:* Un proiect este cu adevărat un succes doar în momentul în care clientul este satisfăcut de rezultate.