

## Tema: Execuția în managementul proiectelor

1. Concepte cheie
2. Definirea mediului organizațional
3. Persoanele cheie în mediul matricial
4. Repartizarea sarcinilor proiectului
5. Prezentarea responsabilităților
6. Excesul de management
7. Succesul în mediul matricial
8. Audiența proiectului
9. Identificarea ordonatorilor, suporterilor și observatorilor în lista audienței
10. Autoritate și responsabilitate
11. Finanțarea și sursele de finanțare a proiectelor

### 1. Concepte cheie

Folosiți următoarele concepte pentru definirea și clarificarea relațiilor dintre membrii echipei și a relației acestora cu sarcinile repartizate:

**Autoritatea** - abilitatea de a lua deciziile necesare legate de rezultate, termene, resurse și activitățile proiectului. Exemplele pot fi dreptul de a semna ordine de achiziție nu mai mari de 30000 lei sau dreptul de a schimba termenul limită dar nu mai mult de două săptămâni.

**Responsabilitatea** - angajamentul că se vor obține anumite rezultate. Un exemplu în acest sens este promisiunea de a termina o activitate până la 15 mai.

**Răspunderea** - asumarea consecințelor acțiunilor persoanelor. Un exemplu de răspundere este să vă vedeți șeful apreciind rezultatele anuale atunci când ați reușit să rezolvați o problemă dificilă de producție.

Mulți oameni privesc răspunderea ca un concept negativ - dacă greșiți, plătiți. Această teamă îi determină pe oameni să evite posturile care îi fac răspunzători pentru realizările lor. Să plătești pentru greșelile tale este doar o parte a acestui concept. Cealaltă parte se referă la faptul că dacă ai făcut treaba bună ești răsplătit. Acest aspect pozitiv este de departe mult mai eficient pentru a încuraja rezultatele foarte bune. Cei trei termeni sunt apropiați. Oricum, fiecare reprezintă un element distinct în definirea și realizarea unor relații strânse în echipă.

Considerați autoritatea și responsabilitatea după următoarele elemente:

**Asemănări:** ambele sunt stabilite anterior; înainte de a începe proiectul stabiliți cine ce decizii va lua și cine dă asigurări că se obțin rezultatele vizate.

**Deosebiri:** autoritatea pune accentul pe proces în timp ce responsabilitatea pune accentul pe rezultate. Autoritatea are în vedere deciziile pe care le puteți lua dar nu menționează rezultatele pe care trebuie să le obțineți. Responsabilitatea se referă la rezultatele pe care le veți obține fără a face vreo mențiune referitoare la deciziile pe care le puteți lua pentru a obține rezultatele dorite.

Considerați responsabilitatea și răspunderea după următoarele elemente:

**Asemănări:** ambele pun accentul pe rezultate.

**Deosebiri:** responsabilitate este un angajament anterior în timp ce răspunderea este un proces ulterior. Persoanele care fac promisiuni și nu și le respectă, nu obțin rezultatele așteptate și creează una din cele mai mari frustrări în mediul proiectului. Legat de răspundere, trebuie reținut:

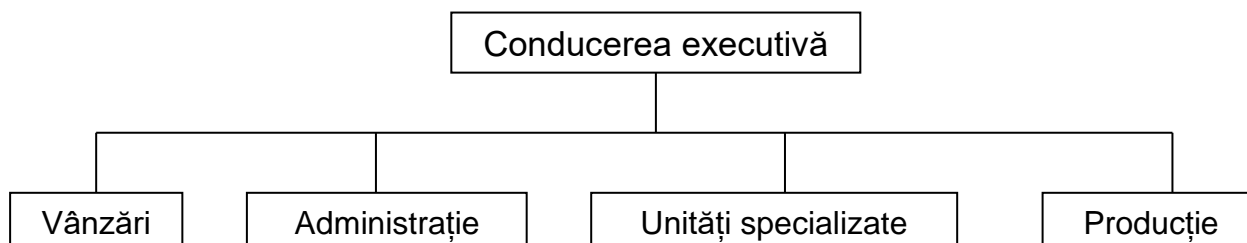
- **Responsabilitatea implică răspundere.**
- **dacă nu aveți responsabilitatea, nu va trebui să dați socoteală.**

## 2. Definirea mediului organizațional

### 2.1. Structura centralizată

Abordarea centralizată pentru managementul proiectelor în organizație este ilustrat în figura 1. În această structură, compartimentele sunt stabilite pentru a acoperi activitățile în sectoarele specializate, cum ar fi resurse umane, aprovizionare sau sisteme informaționale.

Figura 1. Structura centralizată în administrarea proiectelor



Lucrul la proiecte în cadrul acestei structuri oferă anumite beneficii:

- **controlul centralizat asupra selectării proiectelor.** Proiectele sunt supuse aprobării managerului care alege proiectul bazându-se pe beneficiile ce pot fi aduse organizației, alți factori prioritari care mai pot fi identificați și disponibilitatea personalului pentru a face munca necesară;
- **stabilirea relațiilor de lucru între persoanele ce fac parte din echipa proiectului.** Proiectele repartizate în cadrul grupului sunt rezolvate de o echipă de persoane angajate în unitate. De aceea, în timp, veți deveni mai familiar cu competența, cunoașterea și stilul operațional al fiecărei persoane și știți pe care persoană vă puteți baza la greu;
- **liniile de autoritate sunt mai vizibile pentru stabilirea priorităților și pentru rezolvarea conflictelor decizionale.** Toate sarcinile proiectului sunt create sau aprobate de directorul sectorului de specialitate. De aceea alegerea modului de rezolvare a conflictelor cere o singură persoană.
- **autoritatea clară crește presiunea pentru onorarea angajamentelor asumate de către personal.** Managerul sectorului de specialitate face evaluarea performanțelor personalului unității. De aceea, modul în care rezolvați sarcinile va fi reflectat în evaluările de îndeplinire;
- **definirea clară a carierelor oamenilor din unitate.** Promovarea și creșterea responsabilităților postului depind de îndeplinirea cu succes a angajamentelor. Aceasta nu face decât să crească șansele ca personalul să îndeplinească cu succes sarcinile proiectului.

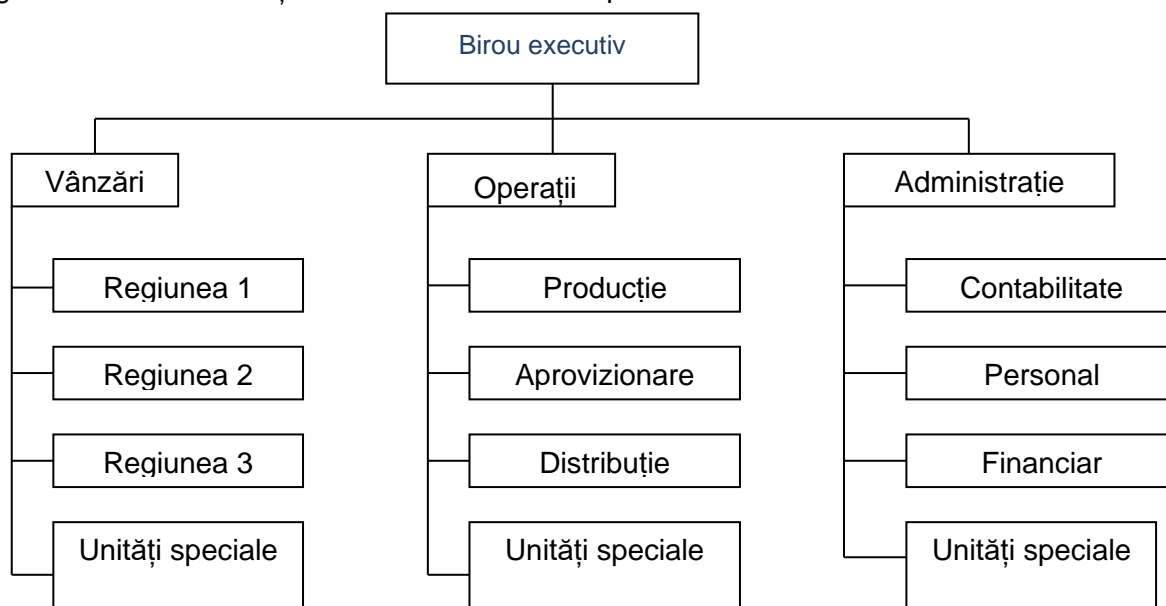
Oricum, lucrul într-o structură centralizată implică următoarele provocări:

- **timpul prea scurt pentru a răspunde cerințelor proiectului.** Grupurile din toată organizația concurează între ele pentru serviciile unui personal de specialitate limitat ca număr. Lipsa personalului poate afecta întârzierea unui proiect. De fapt, chiar procesul de justificare a preferării unui anumit proiect în defavoarea altuia poate consuma timp semnificativ;
- **dificultatea rezolvării perioadelor cu fluctuații în programul de lucru al personalului.** Pentru că personalului i se cere timp de lucru complet pentru a fi într-un grup de specialitate trebuie să căutați sarcini care să-i poată ține ocupați 100%;
- **personalul nu este familiarizat cu sectoarele care cer serviciile departamentelor lor.** Oamenii din unitățile specializate sunt angajați pentru competența lor privind lucrul în proiecte în care unitatea este implicată. Chiar și ei pot avea experiență limitată în anumite sectoare care le cer serviciile..

### 2.2. Structura funcțională

Structura funcțională a fost creată special pentru a răspunde nevoilor diferitelor departamente. În structura funcțională subunități diferite cu aceeași specialitate se regăsesc în grupuri funcționale diferite în organizație (fig. 2).

Figura 2. Structura funcțională de administrare a proiectelor



Puteți regăsi unități speciale în fiecare subdiviziune organizatorică cum ar fi sistemul informational, departament resurse umane, departament de predărire continuă, etc.

Ca exemplu, putem avea 3 servicii informatice ce se pot ocupa cu vânzările, operații și administrație în același timp. Fiecare unitate specializată va răspunde numai cererilor grupului funcțional în care este localizată.

Structura funcțională este o structură tip grup fix pentru că unitățile specializate sunt permanent prezente în organizație. Mai mult, oferă avantajele structurii centralizate, care pot fi găsite în secțiunea „Structură centralizată” plus:

- **personalul din unitățile specializate cunoaște mai bine sectorul funcțional pe care îl sprijină.** Pentru că fiecare unitate specializată oglindește nevoile grupului funcțional se folosesc oameni atât competenți tehnic dar și cu experiență în operațiile grupului funcțional;
- **unitățile organizatorice nu concurează pentru sprijinul grupurilor specializate.** O unitate specializată reflectă nevoile grupului funcțional de care aparține. Aceasta reduce concurența și tensiunea care apar când grupurile concurează pentru puținele resurse ale aceleiași organizații.

Cu toate acestea structura funcțională ridică următoarele probleme:

- **se pot folosi proceduri de lucru și sisteme de raportare diferite pentru a ghida proiecte asemănătoare.** Fiecare grup are unitate specializată și fiecare unitate poate stabili și folosi sisteme și proceduri proprii;
- **dificultăți mai mari privind investițiile majore în echipament și facilități necesare pentru susținerea activităților.** Să presupunem că departamentele marketing și producție își doresc propria unitate de imprimare a publicațiilor. Ambele unități au vrut să cumpere o mașină tipografică nouă care costă 1000 lei. Ambele grupuri aveau bugete de câte 7500 lei pentru a cumpăra mașina și fiecare grup a estimat că ar fi putut să o folosească la 60% din capacitate. Nici-un grup nu avea un program de lucru care să justifice achiziționarea și nici fonduri suficiente pentru a achiziționa mașina. Împreună însă, cele două grupuri ar fi cumulat nevoile privind mașina tipografică și ar fi strâns și fonduri suficiente.
- **posibilitatea suprapunerii parțiale sau de duplicare a proiectelor din același sector de specialitate derulate de diferite grupuri la nivelul organizației.** Pentru că grupurile din același

sector de specialitate se regăsesc în diferite subdiviziuni ale organizației, grupurile nu comunică la ce lucrează, când au cereri similare sau care coincid în mare parte.

### 2.3. Structura matricială

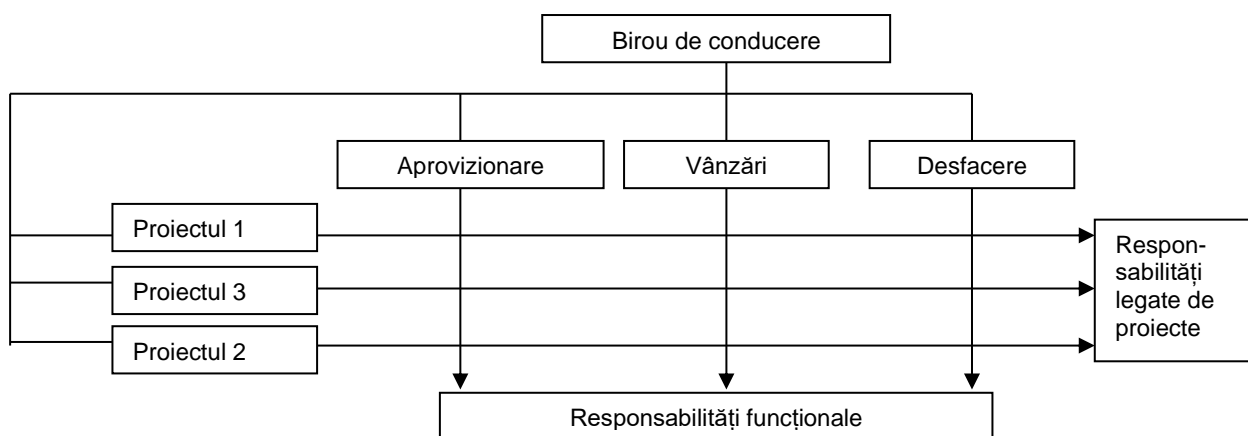
Creșterea frecvenței proiectelor în organizațiile actuale implică și afectează multe sectoare funcționale. Îndeplinirea cu succes a proiectelor cere ca aceste subdiviziuni să lucreze împreună pentru a obține rezultate ce răspund nevoilor individuale sau colective.

Matricea managerială a fost creată pentru a răspunde scurt și eficient proiectelor ce trebuie îndeplinite în astfel de condiții. Figura 3. ilustrează în spiritul matricei manageriale că oamenii din diferite subdiviziuni ale organizației sunt repartizați să lucreze la proiectele chiar și în timpul îndeplinirii acestora. Managerul proiectului și membrii echipei pot fi repartizați pentru a lucra la un proiect timp parțial sau timp complet.

Managementul matricial oferă mai multe beneficii dintre care enumerăm:

- **echipa poate fi formată rapid.** Există un rezervor de resurse umane din care puteți alege echipa proiectului și nu trebuie să așteptați ca cineva să-și poată termina treaba pentru a forma echipa. În plus se reduce eventualul consum de timp în procesul de angajare a personalului din afară;
- **se pot aplica expertize speciale proiectelor, dacă este nevoie.** Uneori proiectul poate cere un efort mic de la o persoană specializată și edificată. Proiectul nu poate ține ocupată o persoană pentru o normă întreagă, dar poate lucra cu normă parțială la mai multe proiecte odată;
- **este în interesul proiectului să lucrați cu membrii echipelor din cadrul diferitelor unități funcționale.**

Figura 3. Organizarea în structură matricială.



În scopul obținerii de beneficii, mediul matricial introduce câteva noi provocări peste care trebuie să se treacă cu succes:

- **membrii echipei răspund în fața a doi manageri.** Managerul echipei coordonează repartizările la proiecte, alcătuiesc evaluarea realizărilor persoanelor și aprobă cererile de afectare la un proiect sau altul. Managerul proiectului coordonează repartizările și sprijinul echipei pentru proiect;
- **membrii echipei lucrând la mai multe proiecte au cereri contradictorii pentru timpul lor.** Membrii echipei au 2 oameni care îi ordonează: managerul proiectului și managerul funcțional. În plus, dacă o persoană lucrează la mai multe proiecte, poate avea mai mult de un singur manager de proiect.
- **membrii echipei pot să nu fie familiarizați cu stilurile și cunoștințele celorlalți.** Pentru că membrii echipei nu au lucrat împreună niciodată, este nevoie de timp pentru a se familiariza cu stilurile de lucru și comportamentele celorlalți;
- **posibila lipsă de coeziune a echipei pentru proiect și pentru obiectivele sale, în opoziție cu sarcina individuală a fiecărei persoane.** Membrii echipei își reprezintă sectoarele

funcționale în proiect. Un specialist în aprovizionare poate fi responsabil pentru cumpărarea de echipament și face aprovizionarea pentru toate proiectele. El poate deveni mai puțin interesat dacă scopurile proiectului sunt atinse și mai mult interesat dacă bunurile și sarcinile sunt cumpărate la timp în concordanță cu politica organizației privind aprovizionarea.

### 3. Repartizarea sarcinilor proiectului

A delega înseamnă a distribui altcuiva ceva ce îți revine. A delega înseamnă a distribui.

Delegați pentru următoarele motive:

- ◆ pentru a vă elibera astfel încât să puteți îndeplini alte sarcini;
- ◆ pentru a avea persoane calificate în adoptarea deciziilor;
- ◆ pentru a dezvolta în mod prudent abilitatea unei alte persoane de a se descurca cu sarcini noi, sarcini care să fie îndeplinite cu succes.

#### 3.1. Ce putem și ce nu putem delega

Urmăriți aceste două reguli când distribuiți rolurile în cadrul proiectului:

- Puteți delega autoritatea nu însă și responsabilitatea;
- Puteți împărți responsabilitatea.

Amintiți-vă că puteți transfera altei persoane dreptul de a lua decizii care altfel vă aparțin, dar responsabilitatea rezultatelor acestor decizii vă aparține.

#### 3.2. Delegați autoritatea cu încredere

Delegarea autorității implică asumarea unor riscuri iar cel mai mare este că trebuie să suportați consecințele deciziilor altcuiva. Parcurgeți pașii următori pentru creșterea nivelului de confort și pentru creșterea șanselor persoanei căreia îi delegați autoritatea de a-și îndeplini sarcinile cu succes.

- **Clarificați ceea ce vreți să delegați.** Descrieți în termeni simpli sarcina ce trebuie îndeplinită de altcineva și explicați și ce nu vreți să facă acea persoană.
- **Alegeți persoana potrivită.** Stabiliți abilitățile și cunoștințele pe care o persoană trebuie să le aibă pentru a îndeplini o sarcină cu succes și evitați să împuterniciți persoane fără priceperea și cunoștințele necesare.
- **Delegați în mod corect.** Explicați ceea ce este de făcut, efortul ce trebuie depus și data la care trebuie să fie gata.
- **Monitorizați îndeplinirea.** Stabiliți frecvent puncte de control bine definite pentru a putea monitoriza îndeplinirea; realizați această monitorizare în acord cu programul de lucru stabilit.

#### 3.3. Repartizarea responsabilităților

Decizia delegării autorității este unilaterală, nu cere acordul ambelor părți. Puteți acorda cuiva autoritatea indiferent dacă vrea sau nu. După ce ați atribuit autoritatea altcuiva, persoana o poate pasa la rândul ei.

Oricum, responsabilitatea e un acord al ambelor părți; îmi cereți să răspund la cererea clientului și sunt de acord. Pentru că suntem amândoi de acord să mă ocup de cererea respectivă nu pot decide de a da altcuiva sarcina și să nu mă preocupe dacă această persoană îndeplinește sarcina. Vă spun că am atribuit sarcina altcuiva; singura cale să mă eliberez de responsabilitate este să vă întreb dacă sunteți de acord să schimbam înțelegerea inițială.

**Exemplu:** Să considerăm că șeful cere să pregătiți un raport de vânzări pentru departament. Vă închipuiți că puteți pregăti textul raportului în Microsoft Word și orice grafice necesare în Excel. Știți unde să găsiți datele neprelucrate și mai știți cum să lucrați în Word, dar nu știți să utilizați Excel. Acceptați sarcina crezând că-i veți cere Mihaelei să pregătească graficele necesare. Când o solicitați, ea este de acord.

### 3.4. Supravegheați oamenii când nu vă raportează.

Nu aveți nevoie de autoritate pentru a supraveghea oamenii, pentru aceasta este suficient ca ei să fi acceptat responsabilitatea.

Folosiți următoarele abordări pentru a supraveghea oamenii dacă nu aveți autoritate directă asupra lor:

- **Găsiți pe cel care are autoritate directă asupra persoanei și aduceți-l ca supervisor în echipa proiectului.** Aveți în vedere să solicitați aprobarea șefului persoanei. Dacă o faceți în mod corect și la momentul potrivit, sporiți șansele de succes ale proiectului.
- **Cereți acordul în scris.** Ați observat cât de straniu reacționează oamenii când le cereți să-și dea un acord în scris? Cel mai adesea vă vor acuza că nu aveți încredere în ei. Cereți acordul în scris pentru a clarifica termenii, pentru a vă reaminti și pentru a formaliza acordul. Explicați-le că nu are nici o legătură cu lipsa de încredere. Dacă nu ați avea încredere în ei, nu ați apela la ei!
- **Fiți specific.** Cu cât vă formulați mai clar cererea, cu atât este mai ușor pentru persoana respectivă să estimeze efortul necesar pentru a vă răspunde cererii în mod corect și de prima dată. Nu vă simțiți bine fiind foarte specifici pentru că aveți impresia că a da “ordine” nu este potrivit și nici nu aveți autoritate directă. Dar fiind specific faceți lucrurile mai ușoare și nu mai grele pentru acea persoană.
- **Monitorizați atent îndeplinirea.** Negociați un program de monitorizare a realizărilor și cereți să vi se aducă la cunoștință toate problemele sau întrebările care apar.
- **Puneți persoana în supravegherea echipei.** Cel mai valoros bun profesional este propria reputație. Când cineva vă promite ceva, faceți cunoscută promisiunea și celorlalți membrii ai echipei. Când persoana în cauză este la înălțimea promisiunii, apreciați-l în fața colegilor săi. Dacă va da greș, trebuie să știe că veți face publică această informație.
- **Obțineți angajamente.** Când o persoană promite că vă va ajuta, asigurați-vă că obțineți o semnătură sau un angajament specific, că rezultatul dorit va fi obținut la un anumit moment și cu anumite costuri. Feriți-vă de declarații precum: “Voi face toate eforturile” sau “Puteți conta pe mine”.
- **Induceți simțul urgenței și importanței.** Doriți să minimizați presiunile asupra persoanei înțelegând că nu poate răspunde așteptărilor pentru că este foarte ocupat. Dar această abordare sugerează persoanei că munca sa nu este atât de importantă, crescând șansele să nu fie îndeplinită. Este bine deci ca persoana să știe că munca sa va influența activitățile următoare și că alte persoane depind de ea. Persoana trebuie să știe de ce este important să-și îndeplinească sarcina și care vor fi consecințele asupra proiectului dacă nu o va îndeplini.

## 4. Prezentarea responsabilităților

Definirea și repartizarea prealabilă a rolurilor și a responsabilităților echipei duce la creșterea performanțelor și ajută să identificați și să depășiți potențialele dificultăți întâlnite pe perioada proiectului. În tabelul 1 se arată cum pot fi descrise aceste responsabilități într-un *tabel al responsabilităților*.

Într-un tabel al responsabilităților se reprezintă rolul pe care îl va juca fiecare persoană din audiența proiectului în îndeplinirea diferitelor activități ale proiectului. În tabelul 1 activitățile proiectului sunt cele din coloana din stânga, audiența proiectului este trecută în primul rând iar responsabilitățile fiecărei persoane din audiență sunt trecute în cadrul tabelului.

**Tabelul 1. Tabelul responsabilităților**

Specificare	Manager de proiect	Liderul de grup	Membrul C al echipei	Director organizație	Aprovi-zionare
Schiță chestionar	A	S, A	P		
Selectare subiecți		P			

<b>Organizare pre-test</b>		P	S		
<b>Multiplicare chestionar</b>	A	P		A	A

P – Responsabilitate primară      S – Responsabilitate secundară      A - Aprobare

În tabel sunt definite trei roluri vis-à-vis de activitățile proiectului:

- **Responsabilitate primară (P):** Aveți obligația obținerii rezultatelor;
- **Responsabilitate secundară (S):** Aveți obligația obținerii unor părți din rezultate;
- **Aprobare (A):** Nu lucrați la activitatea respectivă dar aprobați că a fost bine făcută.

Tabelul responsabilităților nu are un format impus; ca manager de proiect puteți defini tot atâtea roluri câte credeți că sunt necesare pentru proiect. Ca exemplu puteți adăuga și următoarele roluri la precedentele trei:

- **Verificare (V):** veți verifica și comenta rezultatele unei activități dar nu vă este cerută aprobarea formală;
- **Beneficiar (B):** veți primi produse de la activitatea în cauză;
- **Furnizor (F):** veți aproviziona cu inputuri necesare îndeplinirii activității.

Singura limită în definirea rolurilor este imaginația voastră.

Realizați un tabel al responsabilităților astfel:

- a. **identificați** toți oamenii care vor participa sau vor sprijini proiectul;
- b. **realizați** o listă completă a activităților ce se vor îndeplini în cadrul proiectului;
- c. **consultați** membrii echipei și schițați un tabel al responsabilităților. Dacă nu au fost identificați oamenii pentru unele activități, consultați persoanele care au mai îndeplinit activități similare până acum;
- d. **cereți** tuturor oamenilor cu care vorbiți să revizuiască și să aprobe schița tabelului responsabilităților;
- e. dacă unii nu aprobă schița tabelului, **înglobați** recomandările lor de schimbare într-o a doua schiță de tabel și cereți încă o dată persoanelor cu care vorbiți să revizuiască și să aprobe tabelul;
- f. **continuați** până când toate persoanele sunt de acord cu tabelul;

## 5. Excesul de management

Excesul de management sau micro-management este o situație de implicare excesivă, nepotrivită și ne-necesară a unei persoane în detaliile unor sarcini. Oricare ar fi motivele excesului de management, el duce la folosirea ineficientă a timpului și energiei, provoacă tensiuni și scade moralul personalului.

### 5.1. Identificați cauzele care duc la exces de management

Se poate ajunge în situația de micro-management din diferite motive. Iată doar câteva situații posibile alături de sugestiile care ajută să trecem peste ele:

- **Persoana este interesată și se bucură să lucreze.** Alocați timp să discutați problemele tehnice interesante cu persoana respectivă.
- **Persoana este un expert tehnic și crede că poate face cel mai bine sarcina.** Puneți respectiva persoană să verifice frecvent activitățile tehnice; acordați-i oportunitatea de a vă împărtăși expertiza sa.
- **Persoana crede că nu a explicat suficient de detaliat sarcina sau că pot interveni incertitudini.** Conveniți planul de monitorizare atentă și îndeaproape pentru a discuta problemele astfel încât să poată interveni oricând pentru a corecta eventualele greșeli.

- **Persoana dorește să rămână alături de tine și de echipă.** Faceți-vă timp pentru a discuta activitățile proiectului. Furnizați-i rapoarte periodice despre progresele proiectului și faceți-vă timp pentru scurte discuții.
- **Persoana se simte amenințată pentru că aveți mai multe cunoștințe tehnice decât ea.** Când vorbiți despre proiect în fața altora, amintiți de sprijinul acordat. Împărtășiți informațiile tehnice cheie cu respectiva persoană în mod regulat.
- **Persoana nu a înțeles bine cum ar trebui să-și consume timpul.** Discutați cu ea rolurile pe care ar dori să și le asume în activitățile proiectului.

### 5.2. Câștigați încrederea micro-managerilor

Din diferite motive șeful poate fi un micro-manager pentru că nu are încredere totală în capacitatea voastră de a îndeplini activitățile. Decât să aveți resentimente, încercați să câștigați încrederea șefului:

- nu bateți în retragere și în nici un caz nu răspundeți cu resentimente când vă pune întrebări; procedând astfel realizează că ascundeți ceva și neîncrederea lui va crește.
- mulțumiți-i pentru interesul, timpul său și îndrumarea de care ați beneficiat. Plângându-vă că percepeți comportamentul său ca excesiv, vă veți strica relația cu el, va crește teama și insecuritatea șefului și cel mai probabil îl veți determina să între și mai mult în detalii pe viitor.
- oferiți-vă să-i explicați șefului maniera în care vă veți aborda sarcina.
- lucrați cu șeful la planul de comunicare a realizărilor. Dezvoltați planul de monitorizare. Monitorizarea frecventă a activității îl asigură că veți îndeplini cu succes activitatea.

### 5.3. Lucrul cu micro-managerul

Puteți reduce sau elimina situațiile de micro-management îmbunătățind comunicarea și relațiile interpersonale. Luați în considerare următoarele sfaturi:

- **Nu faceți presupuneri.** Nu săriți la concluzii. Examinați situația, încercați să cunoașteți personalitatea micro-managerului și motivațiile sale. Încercați să dezvoltați relații de muncă corecte și confortabile.
- **Ascultați.** Ascultați întrebările și comentariile lui; vedeți dacă motivele sale sunt evidente. Încercați să-i înțelegeți interesul real și grijile.
- **Observați comportamentul persoanei cu ceilalți.** Dacă persoana se comportă excesiv și cu ceilalți, o face și cu dumneavoastră din obișnuință și nu pentru că nu este de acord cu ce faceți. Încercați să găsiți căile pentru a răspunde intereselor și grijilor reale ale micro-managerului.
- **Dacă nu ați reușit, continuați!** Schițați prima concluzie și încercați să rezolvați situația. Dacă această abordare nu dă rezultate, reevaluați situația și dezvoltați o strategie alternativă. Continuați până când obțineți succesul.

## 6. Persoanele cheie în mediul matricial

În mediu matricial, următoarele persoane joacă roluri critice în succesul proiectului:

- **Managerul proiectului** – persoana responsabilă în cele din urmă pentru finalizarea cu succes a proiectului;
- **Membrii echipei** – oameni responsabili pentru îndeplinirea cu succes a activităților individuale în cadrul proiectului;
- **Managerul funcțional** – supervizorii direcți ai membrilor echipei;
- **Managerul superior** – persoane responsabile pentru organizarea subdiviziunilor majore ale organizației.



### 6.1. Managerul proiectului

Dacă sunteți manager, sunteți responsabil pentru toate aspectele proiectului. Asta nu înseamnă că trebuie să faceți totul singur ci că trebuie să aveți grijă ca totul să fie făcut cel puțin satisfăcător. În această funcție oamenii sunt în mod specific responsabili cu:

- determinarea obiectivelor, desfășurătoarelor și resurselor bugetare;
- asigurarea că există un plan al proiectului clar, realizabil pentru modul cum vă veți atinge țintele;
- crearea și susținerea unei echipe motivate și orientate;
- crearea și selectarea practicilor și procedurilor de operare pentru echipă;
- îndeplinirea obiectivelor în timpul și cu bugetul propus;
- monitorizarea performanțelor față de plan și rezolvarea oricărei noi probleme;
- rezolvarea priorităților, a modalităților de abordare a lucrului și a conflictelor interpersonale;
- controlul schimbărilor în cadrul proiectului;
- raportarea cu privire la activitățile proiectului;
- țineți clienții informați și motivați;
- contribuiți la evaluarea performanțelor membrilor echipei.

### 6.2. Membrii echipei

Membrii echipei trebuie să satisfacă atât cerințele managerului funcțional cât și cele ale managerului proiectului. Ca membru al echipei, responsabilitățile legate de sarcinile proiectului includ:

- asigurarea că îndeplinirea sarcinilor se face în acord cu cele mai înalte standarde tehnice din domeniul;
- îndeplinirea sarcinilor la timp și cu bugetul acordat;
- asigurarea deprinderilor speciale și cunoștințelor necesare pentru a munci.

În plus, sunteți responsabili pentru a lucra împreună și a sprijini eforturile membrilor echipei în cadrul proiectului.

### 6.3. Managerul funcțional

Managerii funcționali sunt responsabili cu armonizarea repartizării sarcinilor din cadrul diferitelor proiecte cât și cu aprovizionarea cu resurse pentru a permite personalului să-și îndeplinească sarcinile în acord cu cele mai înalte standarde tehnice. În mod specific, managerii funcționali sunt responsabili cu:

- realizarea sau aprobarea planurilor ce specifică tipul, cantitatea de resurse și momentul când sunt necesare;
- să se asigure că membrii echipei sunt disponibili să îndeplinească sarcinile atunci când este nevoie și pentru durata de timp angajată;
- să asigure expertiza tehnică și îndrumarea pentru a ajuta membrii echipei să rezolve problemele legate de sarcinile lor;
- să asigure echipamentul și facilitățile necesare muncii fiecărei persoane;
- să ajute oamenii în menținerea deprinderilor speciale și a cunoștințelor;
- completarea evaluărilor de îndeplinire pentru membrii echipei.
- recunoașterea realizărilor prin creșterea salariului, promovare și noi provocări;
- aprobarea cererilor pentru concediul anual, pregătire sau alte activități ce le-ar putea răpi timp din timpul slujbei.

#### 6.4. Managerul superior

Managerul superior creează mediul organizațional, supraveghează dezvoltarea și folosirea politicilor, a procedurilor și a practicilor; finanțează și încurajează dezvoltarea sistemelor informaționale cerute. În mod specific sunt responsabili cu:

- stabilirea politicilor și procedurilor pentru repartizarea cu prioritate a resurselor;
- crearea și întreținerea sistemelor informaționale, financiare și cu privire la activitatea desfășurată;
- asigurarea facilităților și a echipamentului pentru a sprijini îndeplinirea sarcinilor în cadrul proiectului;
- definirea limitelor autorității managerilor în adoptarea deciziilor.

#### 7. Succesul în mediul matricial

Creați și consolidați continuu identitatea echipei:

- **clarificați viziunea echipei și relațiile de lucru.** De îndată ce echipa s-a format, lucrați cu membrii echipei pentru a crea imaginea misiunii proiectului, pe care oamenii trebuie să o înțeleagă și să o susțină. Dați-le șansa să devină familiari cu stilurile lor de lucru;
- **definiți procedurile echipei.** Încurajați echipa să-și dezvolte propriile proceduri de lucru în loc să permiteți folosirea abordării grupurilor funcționale din care provin membrii echipei;
- **clarificați autoritatea fiecărei persoane.** Clarificați nivelul de autoritate pe care îl au și cine are autoritatea atunci când ei nu o mai au;
- **aveți grijă și ocupați-vă de funcționalitatea echipei.** Ajutați oamenii să stabilească relații interpersonale productive și confortabile. Continuați să sprijiniți aceste relații pe tot parcursul proiectului;
- **asigurați-vă că o persoană e numită manager al proiectului atribuindu-i-se și toate responsabilitățile de coordonare.** Managerul echipei va încuraja toți membrii echipei să țină cont de scopurile echipei și să-și concentreze atenția asupra legăturilor dintre activitățile realizate de diferiții membri ai echipei.
- **asumarea angajamentelor.** Adesea, în mediu matricial, membrii echipei nu au autoritate unul asupra celuilalt. De aceea singurul motiv pentru care oamenii fac sarcinile pe care le-ați repartizat este pentru a răspunde la cererile cuiva despre care cred că deține puterea sau pentru că ei au decis personal să facă respectiva sarcină. Lucrați cu oamenii încă de la începutul proiectului pentru a-i încuraja să atingă scopurile proiectului;
- **încercați să cunoașteți stilurile celorlalți.** Cu cât faceți mediul de lucru mai confortabil, cu atât oamenii vor vrea să petreacă mai mult timp în acel mediu.
  - Atrageți sprijinul altor persoane în mediul de lucru.
- **găsiți un partizan.** Pentru că nu aveți autoritate asupra oamenilor ce pot afecta într-un fel sau altul șansele de succes, găsiți cât mai repede un aliat care are autoritate, sau cel puțin care se află la un nivel ce îi permite să aibă autoritate;
- **Cereți și apreciați sprijinul managerilor funcționali ai membrilor echipei.** Faptul de a mulțumi managerului funcțional pentru sprijinul acordat personalului și pentru că a permis personalului să onoreze angajamentele luate, poate încuraja managerul să vă sprijine la fel pe viitor.
  - Creați proceduri specifice pentru a aborda problemele cele mai comune.
- **planificați cu suficiente detalii.** Lucrați cu membrii echipei pentru definirea clară și concisă a sarcinilor ce trebuie îndeplinite, a rolurilor și a responsabilităților pentru toate activitățile pentru a estima cât efort vor investi pentru sarcinile lor și când;

- **identificați și ocupați-vă rapid de conflicte.** În mediu matriceal conflictele apar frecvent datorită responsabilităților și stilurilor diferite ale oamenilor, a lipsei de experiență de muncă în același grup. Încurajați oamenii să identifice și să discute conflictele imediat ce apar. Creați rapid sisteme și proceduri specifice de lucru cu conflictele, înainte de a pierde controlul;
- **încurajați comunicarea deschisă între membrii echipei în special în legătură cu problemele și frustrările percepute de ei.** Cu cât auziți mai repede problemele, cu atât veți avea mai mult timp să vă ocupați de ele. De asemenea, cu cât este mai confortabilă munca în cadrul proiectului, cu atât mai mult timp vor dori să petreacă în acel mediu;
  - **stabiliți un comitet de supraveghere la nivelul managementului superior pentru a monitoriza îndeplinirea proiectului și pentru a rezolva noile probleme.** Managerul proiectului și managerul funcțional sunt preocupați de îndeplinirea angajamentelor individuale și a celor asumate de organizație. Din păcate aceste angajamente sfârșesc, de obicei, în cereri contradictorii cu privire la timpul și efortul oamenilor.

### 8. Audiența proiectului

Audiența proiectului reprezintă orice persoană sau grup de persoane care sprijină, este implicată sau este interesată de proiect. Audiența proiectului poate să fie în interiorul sau în afara organizației și trebuie identificată și înscrisă în lista audienței proiectului.

#### 8.1. Folosiți clasele pentru a realiza lista audienței

Creați lista audienței proiectului imediat ce vă gândiți la proiect. Adăugați și extrageți nume pe sau de pe această listă până la finalizarea proiectului. Pentru a crește șansele de identificare a tuturor persoanelor potrivite, realizați lista audienței pe clase; este mai puțin probabil să omiteți pe cineva dacă veți stabili exact cine anume din departamentul de finanțe ar trebui inclus decât dacă ați încerca să analizați întregul personal al organizație în același timp.

Începeți lista audienței prin ierarhizarea claselor care acoperă majoritatea ariilor de competență din care va fi identificată audiența. Iată un exemplu:

**Interior:** Oameni și grupuri din interiorul organizației, cum ar fi:

- **Managementul superior:** managementul executiv, responsabil cu organizarea și coordonarea tuturor operațiunilor din cadrul organizației;
- **Ordonatorii:** persoana care vine cu ideea proiectului și toate celelalte persoane pe la care a trecut ideea de proiect până să ajungă la voi.
- **Managerul proiectului:** persoana însărcinată cu toate responsabilitățile pentru a îndeplini cu succes proiectul.
- **Membrii echipei:** oamenii coordonați direct de managerul proiectului.
- **Grupurile normal implicate:** grupurile care sunt în mod normal implicate la proiectele din cadrul organizației, ca departamentul resurse umane, achiziții, contractări, contabilitate și juridic.
- **Grupurile de care este nevoie doar pentru acest proiect:** grupurile sau oamenii cu cunoștințe speciale legate de proiect.

**Exterior:** Oameni și grupuri din afara organizației, cum ar fi:

- **clienții și utilizatorii:** grupuri care cumpără produsele organizației;
- **colaboratorii:** grupuri sau alte organizații cu care puteți să cooperați în acțiuni comune legate de proiect;
- **intermediari, en-grosiști și furnizorii:** sunt organizații care ajută cu personalii, resurse fizice sau cu resurse financiare în realizarea proiectului;
- **reglatorii:** Agenții guvernamentale care stabilesc regulile și liniile directoare care guvernează unele aspecte din proiect;

- **societăți profesionale:** grupuri profesionale care ar putea influența sau să fie interesate de proiect;
- **publicul:** comunitatea locală, națională sau internațională care ar putea fi afectată sau interesată de proiect.

În legătură cu lista audienței, asigurați-vă că nu uitați audiența potențială formată din următoarele persoane:

- **toate grupurile suport:** acești oameni nu vă vor spune ce ar trebui să faceți; în schimb, munca lor este de a ajuta să vă realizați ținta. Aceste grupuri includ:
  - resurse umane;
  - departamentul calitate;
  - serviciul juridic;
  - departamentul financiar;
  - departamentul logistic
  - serviciu informatic.
- **Utilizatorii finali ai produselor proiectului:** în unele cazuri puneți utilizatorii finali ai produselor în lista audienței.
- **Persoanele care vor întreține sau sprijini produsul final:** persoane care asigură serviciul pentru produsele proiectului și condiționează în continuare succesul acestor produse, după ce vor fi introduse.

## 8.2. Utilitatea listei audienței

Pentru a vă asigura că lista audienței este foarte utilă și completă, urmăriți aceste etape în dezvoltarea listei:

- **Identificați eventual după poziție și nume fiecare persoană din lista audienței.** Ați putea, de exemplu, să identificați persoanele de la vânzări și marketing, pentru a alcătui o audiență. Uneori doriți ca anumite persoane să fie specificate și considerate ca făcând parte să zicem, din grupul de vânzări și marketing al proiectului, cum ar fi managerul produsului X, Popescu Ion.
- **Discutați cu cât mai multe persoane.** Cu cât vorbiți cu mai multe persoane, cu atât mai puțin probabil este că veți neglija pe cineva important.
- **Acordați-vă suficient timp pentru a realiza lista audienței.** Începeți realizarea listei imediat ce ați semnat proiectul. Cu cât vă gândiți mai mult la proiect, cu atât mai mult veți identifica audiența potențială. Continuați să discutați despre proiect cu persoanele implicate pentru identificarea audienței suplimentare.
- **Includeți audiența care ar putea să joace un rol oricând pe parcursul proiectului.** În acest stadiu, singura preocupare este de a identifica nume, astfel încât să nu le uitați. Mai târziu veți decide dacă, când și cum îi veți introduce.
- **Includeți managerii funcționali ai departamentelor din care provin membrii echipei proiectului.** Includeți fiecare manager funcțional al membrilor echipei (persoana căreia managerul proiectului sau membrii echipei îi raportează direct) pe lista de audiență.
- **Includeți separat numele unei persoane pe lista audienței pentru fiecare rol pe care îl va îndeplini.** Să presupunem că șeful va da avizul în calitate de expert tehnic referitor la echipa pe care ați constituit-o. Numele lui va apare de două ori pe listă - o dată ca supervisor direct și o dată ca expert tehnic.
- **Actualizați lista audienței pe toată durata proiectului.** Lista audienței evoluează pe măsură ce aflați mai multe despre proiect și dacă proiectul se schimbă. Încurajați persoanele care sunt implicate în proiect să identifice continuu noi candidați, imediat ce se gândesc la ei.

- **Când aveți dubii, notați numele persoanei.** Sunteți interesat să evitați neglijarea unei persoane care poate juca un rol important în proiect. Identificarea audienței potențiale nu înseamnă că trebuie să-i implicați, ci că va trebui să-i luați în considerare.

### 8.3. Dezvoltarea listei șablon a audienței

Lista șablon a audienței este o listă preconcepută a audienței, care conține audiența tipică inclusă în proiecte similare. Lista șablon a audienței reflectă experiența cumulată prin îndeplinirea a numeroase proiecte de un anumit tip. Îndeplinind mai multe proiecte, adăugați persoane pe care le-ați omis la șablonul audienței proiectelor anterioare și ștergeți persoanele de care nu ați avut nevoie.

Șabloanele pot salva timp și pot mări precizia. Neimplicarea persoanelor cheie poate duce la un devotament scăzut în realizarea cu succes a unui proiect.

Când folosiți șabloanele, rețineți următoarele:

- **dezvoltați șabloane pentru sarcinile frecvente ca și pentru întregul proiect.** sunt șabloanele pentru sarcini individuale, parte din aceste proiecte, cum ar fi organizarea unei licitații pentru livrarea unor utilaje sau printarea unui document. Șabloanele pentru diferitele sarcini sunt încorporate într-o listă mai largă a audienței pentru întregul proiect.
- **concentrați-vă pe descrierea poziției persoanei și nu pe numele acesteia pentru prima listă a audienței.** Identificați audiența cu poziția persoanei cum ar fi „responsabilul cu plățile”, în loc de Popescu Gheoghe. Oamenii vin și pleacă, dar funcțiile rămân. Pentru fiecare proiect puteți utiliza numele potrivite.
- **realizați și modificați șablonul listei audienței după proiectele precedente și nu după planuri care arată bine.** Uneori dezvoltați o listă detaliată a audienței pentru proiect, dar nu o revizuiți pe durata proiectului, pentru a adăuga nume omise în planul inițial. Dacă doar adăugați la lista șablon informațiile din lista audienței pe care ați pregătit-o la începutul proiectului, șablonul nu o să reflecte ce ați învățat pe parcursul îndeplinirii actualului proiect.
- **folosiți șabloanele ca punct de plecare, nu ca puncte finale.** Arătați clar celor implicați că șablonul listei audienței poate fi actualizat. Fiecare proiect are particularitățile lui. Dacă șablonul nu este examinat critic, puteți omite persoane neimplicate în proiectele anterioare dar necesare în acest proiect.
- **ameliorați-vă continuu șabloanelor pentru a reflecta experiența câștigată în diferite proiecte.** Evaluarea post proiect este momentul cel mai potrivit pentru a verifica și critica lista originală a audienței. La sfârșitul proiectului, acordați timp pentru a revedea lista șablon a audienței și a reflecta asupra lecțiilor învățate.

## 9. Identificarea ordonatorilor, suporterilor și observatorilor în lista audienței

Odată identificate toate persoanele din lista audienței, determinați persoanele din următoarele grupuri care sunt interesate de proiect pentru a decide dacă, cum și când să-i implicați.

- **Ordonatorii:** sunt persoane care au ceva de spus în definirea rezultatelor pe care trebuie să le atingă proiectul. Acestea sunt persoanele pentru care îndepliniți proiectul.
- **Suporterii:** sunt persoanele care vă ajută să îndepliniți proiectul. Suporterii sunt aceia care autorizează resursele pentru proiect ca și cei care muncesc deja pentru proiect.
- **Observatorii:** sunt persoanele interesate de activitățile și de rezultatele proiectului. Observatorii nu au ce spune despre modul cum se realizează proiectul și nu sunt implicați activ în sprijinirea lui dar proiectul îi poate afecta, în viitor.

### **Căutați un partizan al proiectului.**

Partizanul proiectului este persoana cu poziție înaltă în organizație care sprijină proiectul. Partizanul este avocatul proiectului în dispute, reuniuni, întruniri și adoptă orice acțiune este necesară pentru a asigura succesul complet al proiectului. Când începeți planificarea, aflați dacă proiectul are un partizan. Dacă nu are, recrutați unul care ar trebui să aibă caracteristicile următoare:

- suficientă putere și autoritate pentru a rezolva conflictele privind resursele, desfășurătoarele și problemele tehnice;
- manifestă interes permanent privind rezultatele proiectului;
- să-i citați cu plăcere numele ca partizan puternic al proiectului.

Rețineți că o persoană poate fi partizan și ordonator în același timp.

### 9.1. Decideți când îi implicați.

Proiectele trec prin următoarele cinci faze în progresul lor de la ideea inițială până la finalizare:

- *Concepere*
- *Planificare*
- *Organizare*
- *Realizare*
- *Finalizare*

Planificați implicarea ordonatorilor, partizanilor și observatorilor în fiecare fază a proiectului, în funcție de rolurile fiecăruia.

#### Ordonatorii

Implicați ordonatorii de la concepere până la finalizarea proiectului.

**Faza de concepere:** implicare puternică. Identificați și vorbiți cu cât mai mulți ordonatori în această fază. Dorințele lor și estimările voastre privind fezabilitatea va influența decizia privind continuarea proiectului. Dacă descoperiți un ordonator mai târziu, când planificați sau îndepliniți sarcini ale proiectului, asigurați-vă că ați punctat cu el problemele pe care le-ați avut de la crearea proiectului, ați identificat și ați evaluat orice posibilă așteptare specială.

**Faza de planificare.** Implicare moderată / înaltă. Consultați ordonatorii în această fază pentru a vă asigura ca planul proiectului reflectă nevoile și așteptările lor. Cereți să vă aprobe planul înainte de a începe lucrul propriu-zis.

**Faza de organizare.** Implicare moderată. Prezentați ordonatorii membrilor echipei. Cerând ordonatorilor să vorbească despre nevoile și interesele lor, întăriți importanța proiectului și ajutați membrii echipei să-si formeze o imagine clară asupra nevoilor ce trebuie satisfăcute. Prezentând ordonatorilor membrii echipei, crește încrederea acestora că proiectul va fi încheiat cu succes.

**Faza realizării.** Implicare moderată. Țineți ordonatorii la curent cu realizările și progresele făcute în cadrul proiectului pentru a le menține entuziasmul și interesele. Implicarea ordonatorilor în această fază garantează de asemenea că rezultatele obținute sunt în concordanță cu nevoile lor.

**Faza finalizării.** Implicare înaltă. Cereți ordonatorilor să evalueze rezultatele proiectului și să determine dacă așteptările și nevoile lor au fost satisfăcute. Identificați orice sugestie pe care ei o pot face pentru a îmbunătăți realizarea unor proiecte similare în viitor.

#### Suporterii

Ca și în cazul ordonatorilor, implicați suporterii încă de la început și până la finalizarea proiectului:

**Faza de concepere.** Implicare moderată. De câte ori este posibil, cereți suporterilor cheie să evalueze fezabilitatea satisfacerii așteptărilor ordonatorilor. Dacă suporterii sunt identificați mai târziu, cereți-le să confirme fezabilitatea satisfacerii așteptărilor ordonatorilor.

**Faza planificării.** Implicare înaltă. Suporterii au contribuția cea mai mare la planul proiectului. Pentru că ei îndeplinesc sau facilitează toate activitățile, cereți-le să stabilească abordările tehnice, desfășurătoarele și resursele necesare. De asemenea cereți-le să se angajeze în toate aspectele planificării.

**Faza de organizare.** Implicare înaltă. Familiarizați suporterii cu planul de realizare al proiectului. Clarificați cum vor lucra pentru atingerea rezultatelor, certți să stabilească cum vor rezolva conflictele, cum vor comunica și cum vor adopta decizii pe durata proiectului.

**Faza desfășurării.** Implicare înaltă. Conform definiției, suporterii sunt cei care vor munci în această fază. Informați-i despre progresele proiectului, încurajați-i să identifice orice problemă legată de îndeplinirea proiectului, apărută sau anticipată și lucrați la identificarea și implementarea soluțiilor la probleme.

**Faza de finalizare.** Implicare puternică. Cereți concluziile suporterilor cu privire la diferitele sarcini pe care le-au avut. Informați-i despre îndeplinirea proiectului și recunoașteți-le rolul în realizarea proiectului. Cereți-le sugestiile despre cum pot fi îndeplinite viitoarele proiecte mai eficient.

### **Observatorii**

Alegeți acei observatori cu care vreți să partajați activ informații despre proiect. Implicați-i la nivel minim pe parcursul proiectului.

**Faza de concepere:** Minimă implicare. Informați observatorii că proiectul există și vorbiți-le despre ceea ce va realiza.

**Faza planificării:** Minimă implicare. Informați observatorii despre rezultatele planificate și derularea proiectului.

**Faza organizării:** Minimă implicare. Spuneți-le că proiectul a început și confirmați-le datele planificate pentru reperele intermediare și finale.

**Faza realizării:** Minimă implicare. Informați observatorii despre realizările obținute pe parcursul proiectului.

**Faza de finalizare:** Implicare minimă. Când proiectul este îndeplinit, informați observatorii cu privire la produsele și rezultatele proiectului.

## **9.2. Metode pentru a menține audiența implicată**

Menținerea ordonatorilor, suporterilor și a observatorilor informați despre cum ați progresat cu proiectul este critică pentru succesul proiectului. Alegeți metoda potrivită pentru a stimula audiența să continue cu interes și încurajați respectivele persoane să vă sprijine activ. Pentru a ține audiența proiectului implicată pe parcursul desfășurării, luați în considerare următoarele metode:

**Reuniuni bilaterale:** discuții formale sau informale cu una-două persoane despre problemele proiectului. Aceste discuții sunt folositoare pentru o explorare interactivă și în special pentru a clarifica problemele cu puține persoane.

**Reuniuni de grup:** planificați ședințe pentru membrii echipei sau pentru membrii audienței. Ședințele restrânse sunt folositoare pentru a găsi soluții problemelor proiectului, pentru a consolida rolul membrilor echipei și pentru a dezvolta încrederea reciprocă și respectul între membrii echipei. Ședințele extinse sunt necesare pentru a prezenta informații de interes general despre proiect.

**Corespondență informală:** notițe, scrisori și e-mail-uri. Vă ajută să obțineți și să împărtășiți informații importante despre proiect.

**Aprobările scrise:** O înțelegere formală scrisă despre un produs al proiectului, despre desfășurarea proiectului, repartizarea resurselor sau abordarea tehnică a activităților proiectului.

### **Sfaturi pentru implicarea eficientă**

Planificați să implicați ordonatorii, suporterii și observatorii astfel încât ei să aibă cea mai mare contribuție în proiect.

- **Implicați persoanele care vor avea un rol în proiect mai devreme de a-și manifesta rolul.** Acordați audienței posibilitatea să participe la planificare chiar dacă persoanele respective nu vor lucra decât mai târziu la proiect. Uneori ei dețin informații pe care vi le împărtășesc mai devreme, ceea ce le va ușura și vă va ușura munca mai târziu. Cel puțin în acest fel își vor face timp pentru a vă oferi serviciile de care aveți nevoie.

- **Dacă sunteți preocupat de legalitatea implicării unei persoane anume, consultați-vă departamentul juridic sau biroul de contractări.**
- **Planificați-vă întâlniri cu fiecare persoană cheie din audiență pentru a-i cunoaște nevoia de informații și interesele.** Stabiliți informațiile pe care le doresc și cele de care credeți că vor avea nevoie, când le veți furniza și în ce formă. În plus, clarificați ce vreți de la ei, cum vă vor oferi ceea ce vreți și când.
- **Asigurați-vă întotdeauna că înțelegeți avantajele pe care le așteaptă fiecare.** Stabiliți care este interesul fiecărei persoane din audiență ca proiectul să se încheie cu succes. Pe perioada desfășurării proiectului, amintiți-le beneficiile pe care le vor obține când proiectul se va finaliza.

## 10. Autoritate și responsabilitate

**Autoritatea** într-un proiect este dreptul de a lua decizii pe care ceilalți trebuie să le urmeze. A avea opinii despre felul în care un aspect al proiectului trebuie îndeplinit diferă de a avea autoritatea de a decide modul în care va fi îndeplinit.

Când stabiliți audiența proiectului, asigurați-vă că persoanele identificate au autoritatea de a decide privind sarcinile stabilite. Dacă nu, aflați cine are această autoritate și stabiliți cum să implicați aceste persoane în proiect.

În proiect, definiți autoritatea fiecărei persoane astfel:

### 1. Stabiliți sarcinile și limitele în care fiecare persoană poate decide

Definiți împreună cu fiecare persoană din audiență care îi vor fi sarcinile și care va fi rolul său în îndeplinirea acestora. Doar va lucra la aceste sarcini sau i se va cere să aprobe termene, resurse sau modalități de abordare a sarcinilor?

### 2. Întrebați fiecare persoană care este autoritatea sa privind fiecare decizie sau sarcină.

Întrebați fiecare persoană care este autoritatea sa mai degrabă pentru sarcinile individuale decât cu privire la o zonă de responsabilitate.

Specificați deciziile pe care o persoană le poate lua singură. Pentru deciziile care au nevoie de aprobarea altei persoane, aflați de a cui aprobare are nevoie, (trebuie să fiți sigur, nu să presupuneți)

### 3. Întrebați oamenii de unde știu ce autoritate au.

Există o politică scrisă, o procedură sau un ghid care să confirme această autoritate? Șeful persoanei a informat-o de acest fapt pe cale verbală? Sau poate este doar o presupunere a respectivei persoane?

### 4. Verificați trecutul.

Ați mai lucrat în trecut cu această persoană? A încălcat vreodată regulile în luarea deciziilor pe care a spus că a fost autorizat să le ia?

### 5. S-a schimbat recent ceva?

Este o persoană nouă în organizație? Este nouă în grup? Este nouă în postul actual? A început de curând să lucreze pentru un nou șef?

## 11. Finanțarea și sursele de finanțare a proiectelor

### Asigurarea durabilității proiectului

Trebuie să ne asigurăm de durabilitatea proiectului, de continuarea și fără o intervenție a inițiatorului.

#### Pasul 1. Identificarea problemelor



În abordarea unei probleme sociale trebuie să ținem cont de *globalitatea* acesteia. Când încercăm să surprindem elementele cheie ale unei probleme, trebuie să avem în vedere faptele, ideile precum și politicile sociale aplicate. Identificarea și definirea problemei sociale este o etapă a intervenției sociale foarte importantă, care presupune:

- *sesizarea faptelor* care ne indica existența unei probleme (cu alte cuvinte, aspectul simptomatic al problemei);
- *definirea problemei* prin prisma teoriilor sociologice, psihologice, economice etc. aplicabile domeniului de manifestare a problemei;
- surprinderea modului *cum este perceputa problema* de către public, specialiști și de către populația afectată;
- identificarea principalelor categorii de populații afectate de problema;
- *cercetarea cauzelor* care au generat problema și a efectelor pe care le are nerezolvarea ei atât asupra populațiilor afectate, cât și asupra sistemului social și al comunității;
- delimitarea principalelor *variabile ale problemei*.

### Pasul 2. Stabilirea scopului proiectului

Scopul indica stadiul în care va ajunge problema după implementarea proiectului. Scopul trebuie să indice *rezolvarea problemei* pentru care se elaborează proiectul de intervenție. Enunțul scopului trebuie să fie clar și concis și să se refere la valori generale (de exemplu, respectarea drepturilor omului, egalitatea șanselor în obținerea drepturilor etc.).

### Pasul 3. Identificarea partenerilor și construirea relației de parteneriat

De la început, trebuie să se facă o distincție clară între parteneriat și colaborare.

*Parteneriatul* are câteva caracteristici:

- + este o relație stabilită între două sau mai multe persoane, instituții, grupuri care pun în comun anumite resurse pentru atingerea unui scop comun. Întotdeauna, acesta se naște din dorința de a rezolva o anumită problemă socială prin trasarea unor sarcini, obligații și drepturi ale fiecărui partener. Acesta presupune aportul factorilor implicați, în funcție de posibilitățile reale ale fiecăruia în parte.
- + este o relație de egalitate pentru că nu se stabilesc relații de subordonare.
- + ambii parteneri evaluează gradul de realizare a obiectivelor comune și modul de gestionare a resurselor;
- + se încheie pe o perioadă relativ mare de timp;
- + există comunicare permanentă;
- + responsabilitățile sunt asumate de către parteneri pentru îndeplinirea obiectivelor programului comun;
- + fiecare partener își asumă riscurile și esecurile programului;
- + există o politică stabilită pentru promovare comună / imagine comună a programului;
- + este o relație care impune un grad ridicat de rigiditate în schimbarea obiectivelor și a activităților stabilite în cadrul programului;
- + prezintă o stabilitate mare, un risc scăzut de dizolvare a parteneriatului până la finalizarea programului;
- + prezintă siguranța unei strategii comune pe termen mediu sau lung în momentul în care programul și-a atins obiectivele.

*Colaborarea* se distinge de parteneriat prin câteva diferențe semnificative:

- este o relație stabilită între două sau mai multe persoane, instituții, grupuri care au *scopuri diferite*, dar pentru atingerea acestora au nevoie de sprijinul celorlalți;
- este o *relație inegală* între cei care cooperează pentru că resursele nu sunt puse în comun și fiecare își gestionează resursele pentru atingerea propriului scop;

- în cadrul colaborării fiecare participant își evaluează *propriile obiective* și gestionarea propriilor resurse;
- cooperarea are un caracter *punctual*, nu are un caracter permanent;
- într-o relație de colaborare *comunicarea este fragmentată*;
- fiecare colaborator își asumă responsabilități din perspectiva propriului program în derulare;
- fiecare colaborator își asumă riscurile și eșecurile pentru activitățile proprii și nu pentru cele ale programului;
- fiecare practică o *promovare individualizată* a programelor proprii;
- colaborarea presupune o *flexibilitate mai ridicată* oferită de existența obiectivelor diferite pentru fiecare participant;
- colaborarea este o *relație instabilă* și există riscul de dizolvare a relației atunci când un participant nu-și atinge obiectivele proprii;
- colaborarea este caracterizată de strategii pe termen scurt.

Lucrul în parteneriat are câteva avantaje:

- creșterea interesului și implicarea partenerilor pentru rezolvarea problemei;
- sporirea resurselor prin participarea partenerilor și a șanselor de realizare a proiectului;
- flexibilitate crescută în ceea ce privește modalitățile de intervenție;
- evaluare periodică cerută de condiția menținerii parteneriatului;
- creșterea gradului de eficiență socială;
- creșterea șanselor de acces la finanțare.

Ceea ce este dificil în stabilirea unui parteneriat, nu este construirea acestuia, ci în menținerea funcționării acestuia. De aceea, atunci când se urmărește construirea unui parteneriat trebuie identificate atât scopurile comune (ca și puncte tari), cât și cele divergente. Fiecare instituție își are propria filosofie, iar pentru a desfășura activități în comun cu alta instituție trebuie găsite elementele care le leagă. Identificarea comună a punctelor divergente face să reducă viitoarele conflicte care pot apărea și pot amenința derularea programului.

### Pasul 4. Stabilirea populației țintă. Delimitarea grupului țintă și a beneficiarilor

*Populația țintă* este populația careia i se adresează proiectul (de exemplu, șomerii, familiile sărace, copiii instituționalizați, persoanele dependente de alcool etc). Grupul țintă reprezintă doar o parte a unei populații țintă care este selectat în funcție de anumite criterii: răspândire geografică, vârstă, sex etc. Dacă selectăm un grup țintă din populațiile care au fost exemplificate putem spune avea: șomeri tineri, absolvenți de studii superioare de sex masculin, din domeniul construcțiilor de mașini etc.

În funcție de participarea la desfășurarea activităților, există 2 tipuri de beneficiari:

- *beneficiarii directi sau grupul țintă* - reprezintă persoanele, grupurile care beneficiază în mod direct de asistență. Sunt cele care participă la proiect;
- *beneficiarii indirecti* - în funcție de natura proiectului, beneficiarii indirecti pot fi: familiile celor implicați, vecinii, comunitatea etc. Aceasta înseamnă că acțiunea asupra grupului țintă înseamnă acțiunea asupra comportamentului acestora.

Proiectul se desfășoară pe o anumită arie geografică și acest lucru trebuie precizat. Finanțatorul poate alege anumite zone în care finanțează aceste proiecte și se asigură că în zona respectivă există o anumită problemă pe care dorește să o diminueze. De regulă, locul de desfășurare a proiectului este locul unde se găsesc membrii grupului țintă.

### Pasul 5. Stabilirea obiectivelor proiectului

Un pas foarte important în elaborarea proiectului este reprezentat de stabilirea obiectivelor, adică a ceea ce ne propunem să realizăm.

Întotdeauna, scopul unui proiect de intervenție este acela de a rezolva o anumită problemă. Proiectul se naște din nevoia rezolvării problemei. A elabora un proiect teoretic, fără a lua în considerare realitatea în sine, înseamnă a investi fără sens.

Este utilă delimitarea obiectivelor în:

- obiective pe termen lung - reflectă modul cum ne propunem să rezolvăm problema globală, unde se vor găsi beneficiarii și ce foloase va înregistra comunitatea, societatea pe o perioadă mare de timp (3-10 ani), obiectivele macro.

- obiective pe termen mediu - prin prisma valorilor generale afirmate și urmărite de obiectivele pe termen lung, acestea reprezintă o treaptă intermediară în operationalizarea obiectivelor (6 luni-3 ani), obiectivele mezo.

- obiective pe termen scurt - reprezintă ultima treaptă de operationalizare, iar exprimarea lor trasează activitățile care sunt planificate (0-6 luni), obiective micro.

Din punctul de vedere al relației dintre obiective, activități și rezultate pot fi identificate două tipuri de obiective: 1. obiective de implementare și 2. obiective de impact.

**Obiectivele de implementare**, care se referă la procesul prin care se intervine pentru modificarea situației grupului țintă. Aceste obiective reprezintă sensul activităților propuse de către initiator.

**Obiectivele de impact**, care se referă la modificările așteptate în situația grupului țintă.

Exemple:

Dezvoltarea în decurs de 3 luni a abilităților de comunicare între tinerii cu handicap

Reintegrarea școlară la începutul anului școlar a 35 copii din comunele care au abandonat școala în ultimii doi ani.

Între obiective, activități și rezultate există relații de intercondiționare. Obiectivele reprezintă rezultate scontate, care sunt urmărite pentru rezolvarea problemei. "Un obiectiv este o stare imaginată, viitoare, selectată și dorită, care poate fi obținută printr-o secvență de activități". Ele trebuie să îndeplinească anumite cerințe. De obicei, cea mai frecventă metodă de verificare a obiectivelor este metoda SMART, adică trebuie să fie 1) specifice, 2) măsurabile, 3) abordabile, 4) realiste și 5) încadrate temporal (SMART).

Un obiectiv **specific** este un obiectiv care se referă la o anumită problemă, și enunțul sau exprimă clar acest lucru.

Un obiectiv este **masurabil** dacă indică rezultate așteptate care sunt cuantificate, evaluate prin anumiți indicatori de performanță.

Un obiectiv este **abordabil** (noi preferăm termenul *tangibil* în locul *abordabil*, deoarece este mai adaptat semnificației termenului din engleză - *achievable*) în măsura în care poate fi operationalizat în activități realizabile.

Obiectivul este **realist** atunci când se referă la o problemă reală, și nu închipuită, iar rezultatele preconizate pot fi obținute în condițiile derulării proiectului (resurse, timp, activități).

Obiectivul indică obținerea unor rezultate într-o **perioadă de timp bine determinată**.

### Pasul 6. Stabilirea indicatorilor cantitativi și calitativi

Din punctul de vedere al caracteristicilor urmărite în măsurare, putem identifica două tipuri de indicatori: cantitativi și calitativi. Indicatorii cantitativi se referă la mărimea cuantificabilă a caracteristicilor unui obiectiv, iar cei calitativi se referă mai ales la modificările interne, de comportament ale indivizilor. Pentru a fi mai clari în ceea ce privește stabilirea indicatorilor, vă propunem o serie de exemple specifice pentru obiectivele enunțate la *Pasul 6. Stabilirea obiectivelor proiectului*.

Pentru **obiectivele de implementare** se stabilesc indicatori care urmaresc sa surprinda gradul de îndeplinire, modul cum pot fi evaluate activitatile derulate pentru atingerea obiectivelor, cu alte cuvinte, se stabilesc indicatori care masoara ceea ce se va desfasura.

### Pasul 7. Operationalizarea obiectivelor în activitati

Activitatile reprezintă ceea ce se desfasoara pentru atingerea obiectivelor și pentru obtinerea rezultatelor. Asa cum spuneam, fiecare obiectiv trebuie sa fie *operationalizat*, adica transformat în operatii, activitati.

Pentru stabilirea listei de activitati care sunt propuse în cadrul proiectului este util și eficient sa se stabileasca activitatile pentru fiecare obiectiv în parte. Asa vom putea verifica daca într-adevar activitatile pot conduce sau nu la îndeplinirea fiecărui obiectiv.

Operationalizarea obiectivelor în activitati ne ajuta și la identificarea riscurilor și amenintarilor care pot sa apara în timpul proiectului. Este mult mai usor sa identificam aceste amenintati pentru fiecare activitate în parte.

### Pasul 8. Analiza resurselor

Cea mai utilizata și eficienta metoda de analiza a resurselor este intitulata metoda SWOT. În cazul acestei metode sunt luate în considerare punctele tari, punctele slabe, oportunitatile și amenintarile. Este o metoda care ia în considerare atât mediul intern (al institutiei, organizatiei, agentiei care initiaza proiectul), cât și mediul extern (beneficiarii sau grupurile țintă, contextul).

Aceasta analiza ofera o buna ocazie de evaluare a organizatiei (din punct de vedere a pregatirii personalului, motivatia acestuia, resursele materiale și financiare disponibile etc.), a partenerilor (disponibilitatea de cooperare, resursele pe care le pot pune la dispozitie etc.) și a beneficiarilor directi (starea acestora, gradul de implicare, dorinta de a-si rezolva problema, resursele pe care le pot pune în slujba atingerii obiectivelor proiectului, riscurile carora le sunt expusi etc.).

*Analiza resurselor umane.* În aceasta etapa se evaluează capacitatea organizatiei de a derula proiectul, tinând cont de resursele umane existente. În cazul în care acestea nu sunt suficiente, sunt cooptate și alte persoane (angajate sau voluntare), se stabileste structura de personal și fisele postului. Resursele umane sunt cea mai importanta resursa a institutiei. Aceasta poate conduce la obtinerea celorlalte resurse necesare programului. De aceea, politica de personal a oricarei institutii trebuie ghidata de acest principiu.

*Analiza resurselor materiale.* Orice organizatie poate participa la derularea unui program cu anumite resurse pe care le are disponibile. Aceasta reprezintă contributia în natura și de cele mai multe ori este ceruta de către finantator ca participare obligatorie pentru obtinerea finantarii.

*Analiza financiara.* Pentru a obtine o finantare, initiatorul trebuie sa dovedeasca ca poate participa, atunci când se cere acest lucru, cu un procent din valoarea totala a proiectului. În situatia în care finantatorul nu impune acest lucru se cere o prezentare a valorii financiare a programelor derulate în trecut.

### Pasul 9. Planificarea activitatilor

Durata proiectului este perioada de derulare în care este finantat proiectul. De obicei, fiecare finantator precizeaza perioada maxima în care poate acoperi finantarea unor proiecte. Initiatorul poate preciza perioada de derulare începând cu luna în care va începe finantarea. Astfel, el precizeaza ca proiectul va începe imediat după ce va primi banii și va continua pe perioada de X luni.

Activitatile sunt concepute astfel încât sa conduca la realizarea obiectivelor, la rezolvarea problemelor. În elaborarea proiectului, activitatile sunt programate în ordine cronologica și se urmareste realizarea lor în funcție de actorii sociali implicați.

Activitati independente de beneficiari - Acestea vizeaza realizarea cadrului de derulare a proiectului (ex: amenajarea spatiului, selectia și pregatirea personalului, elaborarea regulamentelor etc.

Activitati în care sunt implicați beneficiarii - Acestea se desfasoara cu acordul partilor. Nu toate activitatile sunt desfasurate de către personalul de specialitate implicat în proiect.

De asemenea, în cadrul proiectului exista o etapa în care se reprezintă grafic planificarea operationala a activitatilor. Cea mai utilizata reprezentare este diagrama Gantt, după numele autorului, aceasta fiind "un instrument simplu utilizat în gestionarea proiectului". Aceste instrumente ofera posibilitatea vizualizarii planificarii activitatilor, durata acestora, raportul dintre activitati, urmarirea modului de încadrare în timp etc. În cadrul acestor grafice se reprezintă timpul aproximativ necesar fiecarei activitati, timpul de începere și de sfârșit al fiecareia, durata maxima și durata minima a activitatii, suprapunerea în timp a unor activitati etc. Pentru exemplificare, vom lua în atentie obiectivul *Sensibilizarea opiniei publice pe parcursul a 5 luni, privind amploarea și gravitatea fenomenului violentei domestice..*

### Pasul 10. Elaborarea planului de evaluare

Evaluarea reprezintă procesul prin care analizam activitatea și gradul de realizare a obiectivelor pe care ni le-am propus; cu alte cuvintele rezultatele derularii proiectului. Ea se desfasoara periodic, fie pentru a mentine metodele, tehnicile, instrumentele de intervenție dovedite utile, fie pentru a le adapta în cazul în care consideram ca nu prezinta garantii în ceea ce priveste obtinerea unor rezultate favorabile.

Evaluarea se face la nivelul fiecarei activitati din mai multe perspective: a) conformitatii, b) pertinentei, c) eficacitatii, d) coerentei, e) eficientei.

*Criteriul conformitatii* urmareste sa aprecieze daca ceea ce se desfasoara este conform activitatii dorite. De multe ori, exista tendinta de a face o disociere între ceea ce se face efectiv și ceea ce se afirma.

*Criteriul pertinentei* are ca efect adecvarea dintre actiune și obiectivul propus. Adecvarea mijloace-scop reprezintă un proces complicat care urmareste: pe de o parte, propunerea unui obiectiv care poate fi atins cu mijloacele existente, pe de alta parte, folosirea eficienta a mijloacelor pentru atingerea scopului. Actiunile întreprinse în cadrul unui program de intervenție trebuie sa urmareasca atingerea obiectivului.

*Criteriul eficacitatii* ofera modalitatea de evaluare a obtinerii rezultatelor sau altfel spus, daca activitatea produce rezultatele asteptate. Este un criteriu orientat către rezultate și poate fi usor operationalizat și translatat în domeniul cantitativ al evaluarii.

*Criteriul coerentei* este utilizat pentru a analiza gradul de unitate al proiectului. Cu alte cuvinte, acest criteriu urmareste sa surprinda daca activitatea evaluata este strâns legata de celelalte activitati. În cadrul unei institutii exista statusuri și sunt îndeplinite roluri sociale în funcție de sistemul de relatii stabilite. Nimeni care face parte din institutie nu poate fi izolat, aceasta fiind una dintre conditiile de baza pentru care putem spune ca o persoana face parte dintr-un colectiv. Actiunile pe care le întreprinde nu sunt izolate de actiunile celorlalti, de filosofia și de politica institutiei.

*Criteriul eficientei* urmareste masurarea modului în care activitatea desfasurata produce rezultatele asteptate în cadrul celui mai bun raport calitate /cost posibil. Acesta este criteriul care pune în balanta activitatea profesionala desfasurata în cadrul serviciilor oferite și costurile necesare pentru derularea acestor servicii.

Planul de evaluare cuprinde: întrebările și obiectivele evaluarii, subiectii care vor participa la evaluare, metode folosite pentru obtinerea informatiilor și sursele de informare.

Metode folosite în evaluare:

*Documentarea* este o tehnica care urmareste sa obtina informatii utilizând documentele oficiale ale initiatorului, pliantele folosite, datele statistice legate de distributia pliantelor, documentatia din înregistrările sesizarilor etc.

*Chestionarul* este folosit pentru obtinerea unor informatii de la un numar mare de persoane și pentru prelucrarea lor statistica într-un timp scurt; În situatia în care se urmareste masurarea modului în care s-a modificat perceptia populatiei fata de fenomenul violentei domestice, chestionarul poate fi folosit pentru studiul comparativ prin aplicarea în momente diferite ale campaniei (poate fi aplicat la începutul și la finalul campaniei).

*Interviul* este folosit pentru a obtine informatii de profunzime legate de modul în care diferite persoane s-au implicat în campanie, pentru informatori cheie (autoritati locale, parteneri, specialisti și oameni din comunitate) care pot interpreta efectele pe care le-a avut campania.

*Focus grupul* este un interviu de grup, focalizat pe o anumita tema, strict delimitata, care este condus de un moderator și face parte din categoria tehnicilor calitative de culegere a datelor pentru analiza perceptiilor, motivatiilor, sentimentelor, nevoilor și opiniilor oamenilor.

*Observatia* este o tehnica care urmareste sa surprinda de la fata locului a modului cum sunt transmise și receptionate mesajele. De exemplu, observatia poate fi folosita pentru urmarirea emisiunilor TV, pentru evaluarea participarii și implicarii autoritatilor, a partenerilor și a beneficiarilor în cadrul întâlnirilor comunitare etc.

*Sursele de informare pentru evaluare:* personalul implicat în proiect, voluntarii participanti, membri ai comunitati, reprezentanti ai partenerilor, reprezentanti ai autoritatilor locale, documentatia initiatorului, articolele mass media etc.

### Pasul 11. Construirea bugetului

Bugetul estimativ reprezintă un calcul prealabil al fondurilor necesare, cuprinzând cheltuielile legate de: a) personal, b) spatii, c) echipamente, d) transport, materiale, e) consumabile, comunicatii etc.

### Pasul 12. Rezultate asteptate

Stabilirea rezultatelor asteptate este un lucru foarte facil în masura în care obiectivele sunt masurabile prin indicatori. Rezultatele asteptate în designul propunerilor de finantare reprezintă o cuantificare a indicatorilor.

### Pasul 13. Identificarea factorilor de risc

*Riscurile* reprezintă amenintarile, piedicile care pot influenta desfasurarea proiectului. Ele trebuie specificate pentru fiecare activitate în parte și agentul de care depind existenta și manifestarea lor (personalul angajat, beneficiarii directi, partenerii, comunitatea etc.). În cadrul acestei etape este indicat sa mentionam modul cum vom actiona pentru reducerea acestor riscuri.

Analiza riscurilor este benefica pentru ca ne ajuta în anticiparea unor probleme legate de derularea activitatilor. Faptul ca cel care propune un proiect a analizat riscurile, înseamna ca le-a luat în calcul la programarea întregii activitati. Prevederea unor situatii dificile, uneori critice pentru derularea programului, face sa reduca efectiv prezenta acestora deoarece actiunile sunt orientate fie pentru evitarea riscurilor-piedicilor, fie pentru diminuarea acestora.

### Pasul 14. Argumentarea durabilitatii proiectului

*Durabilitatea* - Este important de precizat, înca din etapa elaborarea proiectului, ce impact va avea acesta asupra beneficiarilor populatiei țintă și beneficiarilor indirecti și ce posibilitati de sustinere/autosustinere a proiectului exista. Un proiect are sanse mai mari de reusita daca are de la început o politica de sustinere după ce perioada de implementare pilot este depasita. Acest lucru va directiona activitatea și implicarea partenerilor în gasirea unor solutii pentru continuarea sa. De cele mai multe ori, un proiect pilot reprezintă un model, un tip experimental de servicii sociale care, daca urmareste continuarea după perioada de implementare, are sanse de reusita. Dovedite eficiente, asemenea servicii dezvoltate în cadrul unor asemenea programe sunt continuate fie de către institutiile ale statului, fie de către organizatii non-guvernamentale.

### Pasul 15. Justificarea proiectului

Justificarea proiectului este un element de piata inclus în proiect, cu scopul de a convinge potentialul finantator cu privire la gravitatea problemei și la necesitatea intervenției. În acest capitol sunt aduse în atenție date statistice care sa evidentieze amploarea problemei, aria de raspândire, modul în care a evoluat în ultima perioada etc. Pentru a convinge finantatorul de intentia proiectului, este indicat sa argumentam și prin datele culese de la potentiali beneficiari. Practica ne arata ca cele mai valoare informatii sunt cele oferite de acesti potentiali beneficiari, date despre situatia reala și solutiile pe care acestia le gândesc. Justificarea se prezinta ca un semnal de alarma care ia în considerare atât situatia grava actuala, cât și efectele pe care le are lipsa intervenției asupra grupurilor țintă. Justificarea reprezintă o buna oportunitate pentru organizatie de a-si prezenta experienta, competentele, reusitele și potentialul.

### Pasul 16. Elaborarea titlului proiectului

Titlul proiectului trebuie sa vorbeasca "despre sine". El este o formulare scurta, usor de tinut minte și se prezinta sub forma unei scurte descrieri. El trebuie sa exprime rezultatele proiectului și nu o imagine a initiatorului. Sunt finantatori care au reguli stricte în privinta numarului de litere folosite într-un titlu și aceste reguli trebuie respectate pentru a nu fi eliminati din competitie. Enuntarea titlului poate satisface cerintele oricarui titlu a unui articol din presa scrisa, adica poate fi:

- informatie de actualitate (titlul trebuie sa convinga de actualitatea problemei care se propune a se rezolva prin proiect);
- este umanizata (se pune accent pe elementul emotional din problema pe care dorim sa o rezolvam),
- exprimarea unui conflict (în care se exprima situatia fără iesire, disperata a grupului țintă);
- prezentarea unicitatii (în care se subliniaza orice trasatura care face ca proiectul sa fie inovator, unic);
- exprimare numerica (finantatorilor le plac cifrele, de aceea, se poate exprima în titlul proiectului numarul de beneficiari, daca acest lucru ne avantajeaza).

### Pasul 17. Realizarea rezumatului proiectului

Rezumatul proiectului se întocmeste la finalul elaborarii proiectului și trebuie sa prezinte o imagine de ansamblu a proiectului privind scopul, obiectivele, grupurile țintă și principalele activitati. În general, rezumatul se cere a fi sintetic, la obiect, uneori fiind solicitata și o prezentare într-o limba de circulatie internationala. Rezumatul este foarte important prin implicațiile pe care le are; este prima imagine pe care dorim sa o construim despre proiect în ochii finantatorului. Desi este prezentat la începutul oricarei propuneri de finantare, rezumatul se elaboreaza la finalul procesului de construire a proiectului.