

## TEMA: MONITORIZAREA ȘI CONTROLUL ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR

1. Monitorizarea proiectului
2. Prevenirea depășirii bugetului de cheltuieli
3. Stabiliți sisteme informaționale pentru managementul proiectului
4. Puneți totul împreună
5. Managementul schimbărilor
6. Factorii calității proiectului. Planificarea pentru calitate

### 1. Monitorizarea proiectului

Monitorizarea proiectului reprezintă activitățile impuse pentru a vă asigura că proiectul se derulează în concordanță cu planul și produce rezultatele dorite. Pe durata unui proiect desfășurați următoarele activități:

- **reconfirmarea planului:** la începutul fiecărei perioade de lucru (intervalul pentru care se va revizui și evalua proiectul), reconfirmați cu membrii echipei responsabilitățile și obligațiile lor pentru perioada ce urmează;
- **evaluarea realizării:** culegeți informații în timpul perioadei despre ceea ce s-a produs, când au început și s-au terminat activitățile, când au fost atinse obiectivele și ce efort s-a depus, ce fonduri și alte resurse au fost folosite; comparați realizările echipei cu planul și stabiliți motivele pentru orice diferență între ce s-a planificat și ce s-a realizat;
- **luați măsurile de îndreptare:** dacă e necesar, luați măsuri pentru a aduce proiectul în concordanță cu planurile sau, dacă astfel nu e posibil, schimbați planurile pentru a reflecta noile schimbări;
- **păstrați oamenii informați:** împărtășiți informațiile cu audiența selectată în legătură cu realizările, problemele și planurile de viitor.

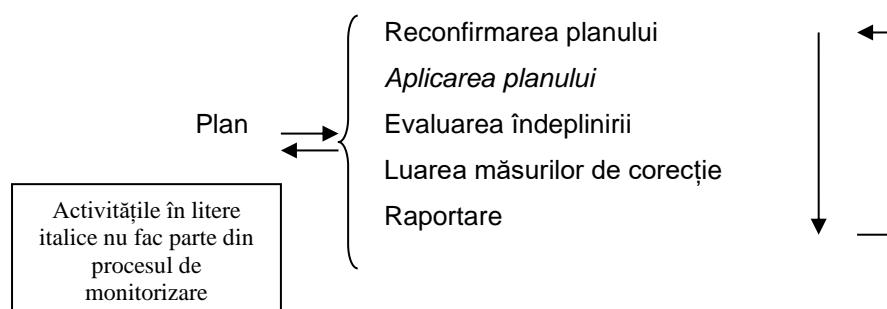
Chiar dacă alegeți să monitorizați activitățile selectate zilnic, nu lăsați să treacă mai mult de o lună fără a stabili totalul realizărilor proiectului. Evaluați realizările proiectului după cele 3 elemente prinse în plan:

- **Rezultate:** produse sau rezultate;
- **Timp:** datele la care începe și se termină activitatea în proiect;
- **Resurse:** oameni, fonduri, echipamente, facilități și informații ce sprijină sau care sunt folosite în proiect.

La începutul fiecărei perioade de lucru, reconfirmați următoarele cu membrii echipei:

- activitățile pe care s-au angajat să le îndeplinească;
- datele programate pentru debutul și finalizarea activităților;
- timpul de muncă estimat pentru a realiza activitatea propusă.

Figura 1. Monitorizarea proiectului pe perioada realizării



Dacă o persoană reconfirmă angajamentele existente pentru perioada următoare, sunt șanse să se obțină rezultatele dorite la timp și fără creșteri de buget. Dacă nu, puteți lucra cu persoana respectivă pentru a vedea cum va putea sprijini proiectul.

La început sunteți jenat să reamintiți obligațiile pe care persoanele le-au avut deoarece simțiți că procedând astfel:

- **sugerați că nu aveți încredere în persoana respectivă.** În definitiv persoana și-a luat obligația de a face munca specificată.
- **se mărește probabilitatea ca persoana să spună că nu se poate ridica la nivelul promisiunilor originale.** În realitate, ridicarea problemei încurajează persoana să vă spună că nu poate să-și onoreze obligațiile.

Membrii echipei de proiect lucrează la activitățile ce le-au fost desemnate pe durata realizării proiectului. De-a lungul acestei perioade ei înregistrează următoarele informații pentru a descrie îndeplinirea proiectului:

- produsele realizate și trecerea testului de acceptare;
- datele la care s-au realizat reperatele;
- datele la care au început sau au fost terminate activitățile;
- numărul de ore lucrate pentru fiecare sarcină;
- resursele folosite în realizarea fiecărei sarcini;
- fondurile cheltuite pentru fiecare sarcină.

La sfârșitul perioadei de lucru, strângeți aceste informații și comparați-le cu cele ale planului de proiect existent. Dacă performanțele actuale sunt în concordanță cu planul, împărtășiți rezultatele activităților cu audiența proiectului și începeți procesul din nou pentru noua perioadă de realizări.

Dacă performanțele actuale sunt diferite de cele planificate, luați măsuri pentru rezolvarea diferențelor. Pentru început, vedeți dacă puteți face ceva pentru a aduce proiectul pe drumul cel bun. Dacă acest lucru e imposibil, lucrați cu persoanele din audiența proiectului pentru a schimba planul așa încât să conțină măsuri, rezultate, scheme și bugete acceptabile și fezabile.

## **2. Prevenirea depășirii bugetului de cheltuieli**

Adesea planuri mărețe eșuează încă de la început când persoane bine intenționate încep să facă ce consideră că este necesar pentru a ajunge la rezultate. Consumă mai mult timp de muncă decât cel prevăzut (și decât cel necesar!) considerând că munca suplimentară aduce rezultate mai bune. Cer să muncească unor persoane neincluse în planul original cu credința că expertiza acestor persoane va îmbunătăți calitatea rezultatelor proiectului. Uneori cheltui mai mult decât bugetul prevăzut cumpărând un articol de calitate superioară sau depășesc bugetele alocate deoarece nu pot ține evidența asupra a ceea ce s-a cheltuit.

Dacă persoanele înregistrează numărul de ore pe care le-au petrecut pentru fiecare activitate a proiectului:

- confirmați numărul de ore admise la plată pentru fiecare activitate mai înainte de a începe să se lucreze;
- aranjați ca sistemul de înregistrare a timpului de muncă să respingă încercările de a înregistra mai mult decât numărul de ore stabilite, în afara situației în care persoana are o aprobare scrisă anterioară;
- aranjați ca sistemul de înregistrare a timpului de muncă să respingă orice ore înregistrate pentru proiect de către persoane ce nu sunt autorizate să lucreze la proiect.

Pentru achiziționarea de echipamente, materiale, furnituri și servicii:

- confirmați ceea ce trebuie achiziționat și mai ales limita superioară până la care se poate ridica totalul cheltuielilor;
- aranjați cu departamentul de aprovizionare să respingă orice încercare de a depăși aceste limite fără aprobare scrisă anterioară.

Schimbarea bugetului proiectului poate fi necesară și de dorit. Cu toate acestea, doriți să luați această decizie fiind conștient de impactul pe care o poate avea asupra altor aspecte ale proiectului.

### **3. Stabiliți sisteme informaționale pentru managementul proiectului**

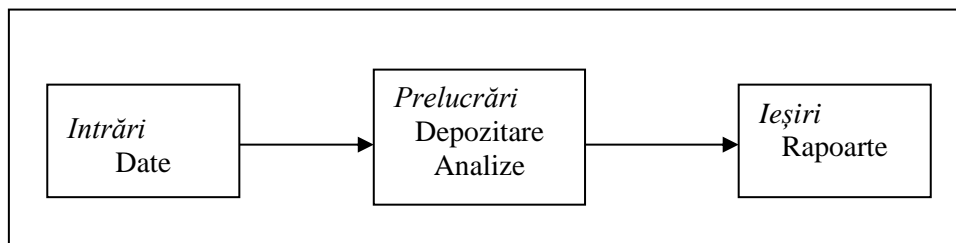
Sistemele informaționale pentru managementul proiectului reprezintă o serie de proceduri, echipamente și alte resurse pentru colectarea, analizarea, depozitarea și raportarea informațiilor ce descriu îndeplinirea proiectului. Pentru a sprijini managementul și pentru a controla proiectul, doriți să strângeți și să mențineți informații în legătură cu situația activității desfășurate, orele de muncă și fondurile cheltuite.

În câteva situații, puteți folosi sistemele existente pentru a urmări, analiza și raporta despre aceste informații. În alte cazuri, va trebui să planificați, dezvoltați și să mențineți propriul sistem.

În ambele cazuri, sistemul trebuie să cuprindă următoarele 3 componente, așa cum ilustrează figura 2:

- **intrări:** date brute colectate pentru a descrie aspectele selectate cu privire la rezultatele proiectului;
- **prelucrări:** depozitarea și analizarea datelor culese și compararea actualelor rezultate cu rezultatele plănuite;
- **ieșiri:** rapoarte prezentând rezultatele analizelor efectuate.

**Figura 2: 3 elemente ale gestiunii proiectului privind managementul informațiilor**



Alături de definirea informațiilor necesare, specificați cum trebuie adunate informațiile, de către cine, când și cum vor fi introduse în sistem. Toți acești factori pot influența oportunitatea și acuratețea informațiilor, și deci și evaluarea realizării proiectului.

Multe sisteme de informații se sprijină pe computere, scanere, imprimante. În orice caz, un sistem informațional poate consta în procese manuale și dispozitive fizice de depozitare. Ați putea înregistra activitățile proiectului în agenda voastră și să păstrați înregistrări ale bugetului de proiect în dosarul de birou. Trebuie încă să monitorizați procedurile pentru strângerea, depozitarea, analizarea și raportarea informațiilor deoarece ele afectează acuratețea și oportunitatea obiectivelor proiectului.

#### **3.1. Monitorizarea schemei de realizare**

Puține organizații au stabilit sisteme unitare de urmărire a realizării proiectului. În locul lor, fiecare echipă trebuie să-și dezvolte propriul sistem.

##### **Definirea informațiilor ce trebuie strânse**

Colectați una sau amândouă din următoarele informații pentru a urmări schema de realizare:

- datele de debut și final al activităților de la cel mai mic nivel din SDA;

- datele la care este așteptat fiecare eveniment selecționat.

**Analiza calendarului realizărilor**

Evaluăți situația îndeplinirii proiectului prin compararea datelor planificate pentru debutul și finalul activităților cu datele realizate, sau datelor la care sunt îndeplinite evenimentele cu datele planificate. Tabelele 1, 2, 3 și 4 prezintă formate ce sprijină comparații ale acestor date. Tabelul 1 ilustrează un raport al evenimentelor cheie. Următoarele informații din acest raport provin din plan:

- evenimentul cheie identificat, descrierea acestuia;
- persoana responsabilă pentru a asigura că evenimentul este realizat;
- datele la care evenimentul se presupune că va fi realizat.

Datele din tabel descriu realizările pe perioada acoperită de raport:

- data la care evenimentul este realizat în realitate;
- comentarii relevante în legătură cu evenimentul.

**Tabelul 1: Raportul evenimentelor cheie**

Eveniment	Respon-sabil	Data convenită	Data finalizării	Comentarii
KE 2.1.1. Aprobarea schiței de chestionar	I. Popescu	31.03	31.03	
KE 2.2.2. Chestionar pilot realizat	C. Ionescu	30.04	20.04	
KE 2.2.1. Instrucțiuni imprimare	V. Damian	20.05		

Tabelul 9.4 ilustrează raportul activităților. Încă o dată, marea majoritate a informațiilor din acest raport provin din planul de proiect. Informațiile particulare de la proiect includ: identificarea activității și descrierea acesteia, persoana responsabilă pentru a asigura că activitatea este desfășurată și informațiile referitoare la datele la care activitățile ar trebui să înceapă și să se termine.

**Tabelul 2: Raportul activităților**

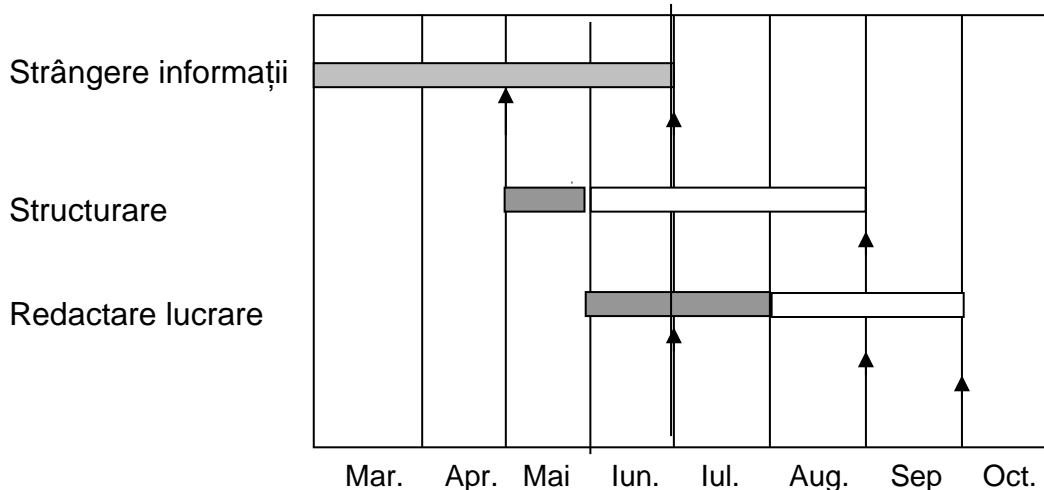
Activitate	Răspunde	Data începerii		Data terminării		Obser-vații
		Plan	Realizat	Plan	Realizat	
2.1.1. Schițarea chestionarului	I. Popescu	15.03	15.03	31.03	31.3	
2.2.2. Realizare chestionar pilot	C. Ionescu	20.04	21.04	30.04	26.04	Cale critică
2.2.1. Imprimare instrucțiuni	V. Damian	6.05	6.05	20.05		

Aceste informații descriu rezultatele obținute în perioada de raportare:

- datele la care începe și se termină fiecare activitate;
- comentarii relevante în legătură cu activitatea.

Tabelul 4 ilustrează un grafic Gantt în construcție. Se hașurează zona potrivită din fiecare bară pentru a reprezenta progresul activității. În exemplul nostru, graficul prezintă îndeplinirea activităților proiectului până la 30 Iunie. După grafic, faza Strângere informații e terminată, faza Structurării este cu o lună în întârziere iar Redactarea lucrării este cu 1 lună în devans.

Tabelul 4: Graficul Gantt de urmărire a activităților proiectului



Nu oricine citește graficul Gantt de urmărire a activităților proiectului în același fel. S-a intenționat ca graficul să sugereze că sarcina a doua este cu o lună în întârziere. Oamenii au însă interpretări diferite ale raportului: unii înțeleg că sarcina a doua este 25% îndeplinită (doar unul din patru segmente ale sarcinii este hașurat). Se poate interpreta că sarcina a doua a fost terminată pe 30 iunie, deși nu se justifică această interpretare. Mesajul este că trebuie să vă asigurați că oamenii interpretează corect mesajul pe care îl prezentați în grafic.

#### **Strângerea informațiilor referitoare la schema de realizări**

Dezvoltați un format și un proces standard pentru a înregistra realizările; procedând astfel îmbunătățiți acuratețea informațiilor. Se folosește în mod frecvent combinația dintre raportul activităților și raportul evenimentelor cheie.

#### **Îmbunătățiți acuratețea informațiilor din schema de realizare**

Îmbunătățiți acuratețea informațiilor din schema de realizare astfel:

- **spuneți persoanelor de la care ați cerut informații pentru schema de realizare cum intenționați să utilizați informațiile.** Oamenii sunt mai motivați să realizeze sarcinile dacă le înțeleg motivele;
- **puneți la dispoziția persoanelor ce vă oferă informațiile un raport al schemei de realizare.** Oamenii sunt mai motivați să-și realizeze sarcinile dacă au beneficii directe din aceasta;
- **mulțumiți public persoanele care dau la timp informații corecte.** Recunoașterea modului de comportare confirmă oamenilor că ei sunt la înălțimea așteptărilor și indică celorlalți care este comportamentul dezirabil;
- **definiți în mod clar activitățile și evenimentele.** Procedând astfel ajută să înțelegeți unde se situează proiectul, când este atins obiectivul, când este ratat și când este sau nu îndeplinită activitatea;
- **nu strângeți mai multe informații decât veți folosi și folosiți toate informațiile pe care le strângeți.** Strângeți numai informațiile pe care știți că le veți folosi pentru a realiza schema de realizare.

#### **Alegeți un vehicul care să sprijine sistemul de monitorizare**

Mai mult ca sigur va fi necesar să dezvoltați propriul sistem pentru a monitoriza realizarea proiectului. Puteți folosi fie sistemul manual fie un sistem computerizat. Fiecare au avantaje și dezavantaje.

Sistemul manual include planuri zilnice, agende personale și jurnale manuscrise. Dacă folosiți oricare din aceste metode pentru a înregistra activitățile și realizările, nu vă trebuie calculatoare speciale sau software-uri speciale.

Sistemul manual vine cu următoarele dezavantaje:

- depozitarea informațiilor solicită existența unui spațiu; cu cât sunt mai multe informații cu atât spațiu necesar este mai mare;
- compararea și analizarea datelor în mod manual poate să consume mult timp și sunt șanse mari de a se strecura unele erori;
- pregătirea rapoartelor de mână este un factor consumator de timp.

Alternativa este că ați putea folosi următoarele tipuri de software care pot fi disponibile pe calculatoarele personalului organizației:

- bază de date (ca Microsoft Acces de exemplu);
- foaia de calcul (ca Microsoft Excel);
- un procesor de text (ca Microsoft Word);
- un program specializat în gestiunea proiectelor (Microsoft Project).

Foarte multe companii de software oferă pachete de programe din aceste categorii. Se estimează însă că mai bine de 80% dintre companii au ales programele Microsoft ca programe standard pentru monitorizarea și gestiunea proiectului deoarece sunt foarte larg folosite.

### **3.2. Monitorizarea volumului de muncă**

Monitorizarea volumului de muncă cere colectarea datelor despre numărul de ore de muncă consumate pentru fiecare activitate de la cel mai mic nivel din SDA.

#### ***Analiza consumurilor de ore muncă***

Tabelul 5 ilustrează raportul de muncă făcut de fiecare membru al echipei pentru fiecare activitate din proiect. Următoarele date din acest raport se regăsesc în planul proiectului:

- codul activității și descrierea ei;
- numărul total de ore alocate membrilor echipei pentru fiecare activitate;
- numărul de ore alocate pentru fiecare membru al echipei pe activitate și pentru fiecare săptămână.

Următoarele informații sunt obținute din datele colectate în perioada acoperită de raport:

- numărul real de ore efectuate de membrii echipei pe fiecare activitate;
- numărul total de ore rămase pentru membrii echipei pe fiecare activitate;
- Diferența dintre numărul total de ore planificate și cele efectuate de fiecare membru pentru fiecare activitate.

**Tabelul 5. Raportul de muncă**

Cod SDA	Descriere	Angajat		Efortul depus (ore muncă)				
				Total	Săpt 1	Săpt 2	Săpt 3	Săpt 4
2.1.1.	Schița chestionarului	Popescu I.	<b>Plan</b>	110	20	40	20	30
			Consum	70	10	30	5	25
			Diferență	40	10	10	15	5
		Ionescu C.	<b>Plan</b>	55	0	20	20	15
			Consum	0	0	25	10	15
			Diferență	5	0	- 5	+10	0

Când contabilizați consumurile efective de timp de muncă, nu vă așteptați ca acestea să fie întotdeauna în concordanță cu cele planificate. În mod normal, variații de 10% în plus sau în minus față de duratele planificate sunt normale.

#### ***Strângerea informațiilor referitoare la consumurile de muncă***

A pune oamenii să completeze fișe de timp este calea cea mai eficientă pentru a strânge informații cu consumurile cu forța de muncă. Tabelul 6 ilustrează o foaie tipică de pontaj care cuprinde următoarele informații:

- numărul de ore de lucru pentru fiecare activitate de-a lungul zilei;
- semnătura certificând corectitudinea înregistrării timpului de muncă;
- semnătura de aprobare a supervisorului pentru verificarea înregistrării corecte a timpului plătit.

În cele mai multe cazuri, monitorizarea timpului de lucru cu precizie de jumătate de oră este suficientă.

**Tabelul 6. Program săptămânal de lucru**

Nume angajat: Semnătura manager			De la La		Nume Supervisor Semnătura					
Activități			L	M	M	J	V	S	D	Total
Nr. Proiect	Cod SDA	Descriere	3.05	4.05	5.05	6.05	7.05	8.05	9.05	
Total ore										

Din păcate a ține jurnalul consumă mult mai mult timp decât completarea tabelului cu Programul săptămânal de lucru. În mod normal nu este nevoie să se înregistreze ora exactă din zi când se întocmesc rapoartele de muncă în cadrul proiectului ci doar timpul total consumat pentru întocmirea acestor rapoarte.

#### **Îmbunătățirea acurateței înregistrării timpului de lucru**

Pentru creșterea acurateței înregistrării timpului de lucru este bine să:

- **Asigurați-vă că persoanele implicate înțeleg necesitatea existenței sistemului de înregistrare a timpului de lucru (de a ajuta la compararea îndeplinirilor cu ceea ce s-a planificat și de a determina care dintre aspectele planului trebuie schimbate).** Când oamenii sunt întrebați în detaliu despre numărul de ore acordate diverselor probleme, se va crea un sentiment de teamă că vor fi criticați sau că nu muncesc la proiect tot atât cât muncesc pentru alte îndatoriri. Dacă oamenii cred că acestea sunt motivele, ei vor dezinforma în momentul în care vor face un raport și nu se va obține rezultatul dorit.
- **Încurajați oamenii să înregistreze cu exactitate numărul de ore de muncă dintr-o perioadă și nu numărul total de ore pe o săptămână care este 40.** Dacă oamenii înregistrează 40 de ore pe săptămână și muncesc ore suplimentare, aceste ore vor fi omise ceea ce va conduce la erori în sistemul de înregistrare.
- **Includeți în sistemul de monitorizare și subcapitole care vor cuprinde timpii care nu țin de munca la proiect ca de exemplu „timp nealocați” sau „timp administrativi” etc.** Aceste rubrici sunt necesare pentru ca oamenii să înregistreze exact ceea ce fac în timpul perioadei monitorizate și este nevoie de aceste subcapitole pentru a calcula eventualii timp morți, neproductivi.
- **Încurajați membrii echipei să-și facă propriul sistem de monitorizare.** Datele astfel obținute vor fi cât mai aproape de realitate deoarece subiectul știe cel mai bine ce a făcut și cât timp a făcut.
- **Colectați rapoartele săptămânal dacă e posibil, sau cel mult o dată la două săptămâni;** subiecții nu își vor reaminti cu exactitate ce au făcut în ziua respectivă dacă trece mai mult timp.

#### **Alegerea modalității de monitorizare a timpului de muncă**

##### **3.3. Monitorizarea cheltuielilor**

Monitorizați cheltuielile financiare ale proiectului pentru a verifica dacă sunt în concordanță cu planul proiectului iar dacă nu corespund, pentru a le corecta. Totuși, planificarea fondurilor pentru proiecte presupune parcurgerea mai multor etape. La fiecare etapă, aveți o viziune mai bună asupra rezultatelor și a costurilor acestora.

Procesul ce duce la plata bunurilor și serviciilor primite, include:

1. faceți o estimare inițială grosieră a costului per produs sau serviciu fără a fi contactați furnizorii.
2. faceți o cerere de ofertă în scris care să conțină toate aprobările necesare către departamentul de aprovizionare.
3. departamentul de achiziții va înainta cererea de ofertă la mai mulți furnizori. Această cerere de ofertă formală va include un preț estimativ pe care organizația e pregătită să-l plătească pentru produs precum și taxele asociate acestui preț și costurile de transport.
4. furnizorul ales va fi de acord să livreze articolul respectiv și va reconfirma prețul incluzând taxele și costurile de transport. Dispoziția de cumpărare semnată de către departamentul de achiziții și furnizor constituie un contract ferm pentru achiziția respectivului articol.
5. articolul comandat va fi primit și se va confirma faptul că el corespunde descrierii și că este în bună stare de funcționare.
6. veți primi factura de la furnizor care va include prețul final al articolului având incluse eventualele discounturi, taxele asociate prețului precum și costurile legate de transport și manipulare.
7. plătiți factura pentru articol.

Parcurgând etapele de la 1 la 7 în ordine îmbunătățiți controlul asupra sistemului de achiziții și se elimină eventualele erori; de asemenea durata dintre momentul când s-a făcut cererea de ofertă și livrarea produsului se va scurta.

Punctele de la 1 la 7 descriu fiecare pas de urmat în procesul de achiziție al unui articol. În funcție de mărimea achiziției, de mărimea organizației și de strictețea sistemului de monitorizare a achizițiilor organizației, acești pași vor fi respectați sau nu cu strictețe pentru fiecare achiziție.

### ***Analiza cheltuielilor***

#### **4. Puneți totul împreună**

Întocmiți proceduri comune pentru colectarea și transmiterea informațiilor pentru analiza muncii și a rezultatelor și respectați aceste proceduri.

1. La începutul unei perioade de lucru reconfirmați membrilor echipei activitățile pe care le așteptați să le îndeplinească, datele de început și de sfârșit agreeate, datele la care au convenit să atingă evenimentele cheie și cantitatea de muncă necesară pentru a-și îndeplini activitățile. Dacă unul din membrii echipei nu este de acord, lucrați cu el pentru a modifica planul existent.
2. Pe durata perioadei de lucru cereți-le să înregistreze următoarele date:
  - datele la care încep și se termină activitățile și la care sunt îndeplinite evenimentele;
  - numărul de ore pe care le petrec în activitățile proiectului;
  - cererile de ofertă care se emit și ordinele de cumpărare care se transmit.
3. La intervale stabilite pe durata perioadei sau la sfârșitul ei, membrii echipei proiectului transmit următoarele rapoarte de activitate care vor cuprinde:
  - datele îndeplinirii activității;
  - numărul de ore de muncă înregistrate;
  - informații despre cererile de ofertă și ordinele de cumpărare.
4. La sfârșitul perioadei de îndeplinire va trebui:
  - să confirmați că, reviziile și alte evaluări ale activității au fost trecute cu succes;
  - să faceți un raport comparativ între planul inițial și starea exactă a proiectului relativ la nivelele de îndeplinire ale activităților acestuia;



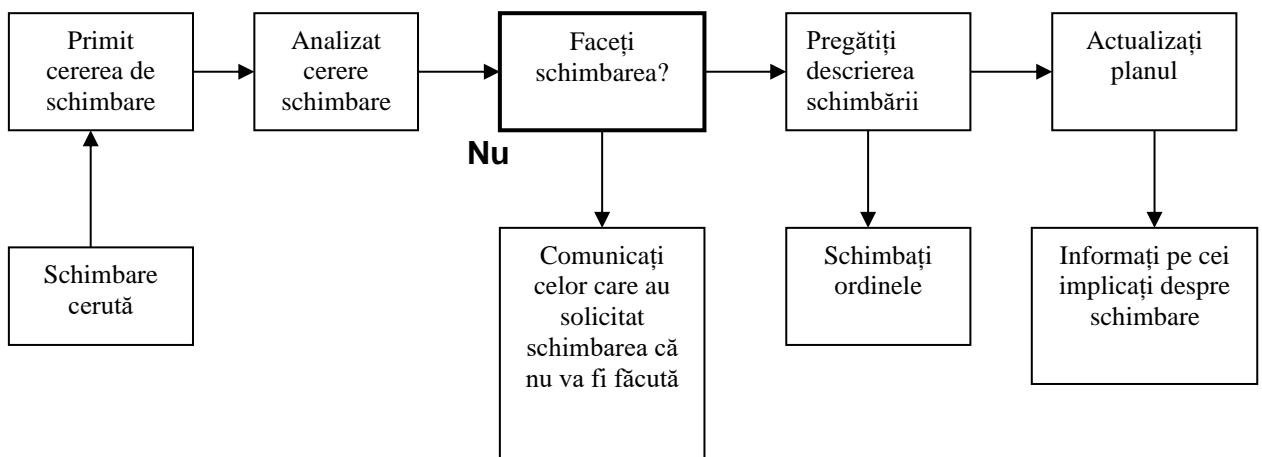
- să identificați diferențele dintre nivelele planificate și cele realizate și să determinați motivele pentru care au apărut diferențe;
- să formulați planuri de măsuri pentru atenuarea efectelor negative dacă au apărut la punctul de mai sus;
- să obțineți toate aprobările necesare pentru a face modificări la planul inițial folosind planul de măsuri de mai sus;
- să puneți în aplicare planul de măsuri pentru corectarea disfuncționalităților;
- să faceți un raport ultim despre realizări, probleme și măsuri de corecție și rezultatele măsurilor de corecție.

5. La începutul următoarei perioade de monitorizare a realizărilor, reluați ciclul.

## 5. Managementul schimbărilor

Oricât de atent planificați, pot interveni evenimente neprevăzute pe durata punerii în practică a proiectului. Este posibil să fie nevoie ca activitatea să fie accelerată, clienții să-și schimbe opțiunile sau tehnologia să evolueze foarte rapid. Când se întâmplă astfel așa, managerul de proiect este obligat să modifice planul pentru a-l compatibiliza cu schimbările intervenite.

Figura 3 Schema logică a sistemului de control pentru schimbarea deciziei manageriale



Chiar dacă schimbarea este necesară și de dorit, ea implică un preț care trebuie plătit. Mai mult, oamenii implicați în proiect pot avea opinii diferite privind importanța modificărilor necesare și modul de punere în practică.

În marile proiecte, există proceduri standard care implementează sistemele de control pentru schimbarea deciziilor manageriale. Un astfel de sistem este prezentat mai în schema logică din figura 3.

- Când primiți o cerere pentru a modifica planul, prima dată clarificați ce trebuie făcut. Dacă este posibil, cererea de schimbare trebuie să fie însoțită de un raport detaliat, în scris, despre cauzele sau factorii care impun schimbarea de plan.
- Determinați impactul schimbării asupra tuturor aspectelor din plan. În paralel, întrebați-vă ce se întâmplă dacă nu se efectuează schimbarea.
- Decideți dacă se va efectua sau nu schimbarea. Dacă această schimbare îi va afecta și pe alții trebuie să-i implicați și pe ei în luarea deciziei.
- Dacă decideți să nu se efectueze schimbarea, informați partea care a cerut schimbarea și explicați-i de ce.

- Dacă decideți să se efectueze schimbarea. În cadrul sistemului de control pentru schimbarea deciziei manageriale, toate aspectele legate de schimbarea deciziei vor fi detaliate în scris și în ordinea din schema de măsuri.
- Reactualizați planul încât să cuprindă toate schimbările în ceea ce privește programul de derulare, rezultatele ce vor fi produse și realocarea fondurilor bugetare ca o consecință a acestui fapt;
- Informați toți membrii echipei despre schimbările făcute și despre impactul lor asupra proiectului.

Utilizați următoarele reguli generale pentru ca aceste schimbări să fie ușor incorporate în activitatea echipei:

- **nu folosiți schimbarea ca o scuză pentru o planificare incorectă.** Încercați întotdeauna să planificați cât mai corect și cât mai precis planul proiectului. Acest comportament va economisi timp și bani în viitor;
- **amintiți-vă întotdeauna că orice schimbare implică un cost.** Nu ignorați costul și dacă este posibil determinați costul cu exactitate, înainte de a efectua schimbarea astfel încât să poată fi minimizat;
- **evaluați efectul schimbării asupra tuturor aspectelor proiectului.** Țineți seama de faptul că o schimbare are impact pe toată durata proiectului.

**Extinderea pas cu pas a proiectului** este o lărgire graduală a activităților proiectului fără ca să se cunoască și să se accepte formal impactul și costurile asociate acestor schimbări. Extinderea poate interveni din diverse motive:

- lipsa de claritate și specificitate în definirea scopului proiectului, obiectivelor sale precum și a activităților care trebuie îndeplinite;
- acceptarea „micilor schimbări” în plan fără analiză prealabilă și aprobare;
- s-a permis oamenilor care nu au legătură cu munca asociată intervenției schimbărilor să decidă când și cum să facă schimbările;
- sentimentul că unui client nu trebuie să-i spui niciodată „nu”;
- orgoliului personal care vă încurajează să credeți că puteți face orice;

Controlați procesul de extindere pas cu pas procedând astfel:

- identificați toate obiectivele proiectului inclusiv cele parțiale și treceți-le în plan. Descrieți-le în cele mai mici detalii, inclusiv obiectivele parțiale;
- analizați impactul schimbărilor cerute asupra produselor, duratei și resurselor proiectului;
- efectuați schimbările numai după consultarea celor afectați de schimbări și a căror muncă are legătură cu schimbările ce se doresc a fi efectuate;
- dezvoltați relații de încredere reciprocă și comunicare mutuală cu clienții astfel încât să fie mult mai receptivi când vor apărea probleme care au legătură cu schimbările cerute.

## **6. Factorii calității proiectului**

Un proiect este durabil dacă rezultatele pe care le-a produs sunt pe termen lung și la îndemâna beneficiarilor. Așadar beneficiile pentru grupurile țintă și beneficiari continuă să se manifeste pe o perioadă îndelungată de timp după încheierea perioadei de implementare a proiectului. Eșecul multor proiecte în privința beneficiilor pe termen lung furnizate beneficiarilor, poate fi explicat prin faptul că au fost ignorați factorii critici de succes. Calitatea nu trebuie luată în considerare punctual, de regulă puțin înainte de sfârșitul unui proiect, ci pe toată durata acestuia. Asigurarea calității trebuie avută în vedere încă de la prima fază a ciclului de proiect.

## 6.1. Ce sunt factorii calității?

Experiența a demonstrat că durabilitatea beneficiilor proiectului depinde de următorii factori:

1. Sentimentul de “Proprietate” al beneficiarilor asupra proiectului – măsura în care grupurile țintă și beneficiarii unui proiect sau program participă la conceperea acestuia încă din primele faze ale ciclului de proiect, devenind astfel “aparținători de fapt” ai proiectului și prin urmare, motivați să acorde sprijinul lor la implementarea proiectului și să-și asume responsabilitățile ce decurg din proprietatea ulterioară, pe termen lung, asupra beneficiilor ce decurg din rezultatele acestuia.
2. Sprijinul politicilor - Calitatea politicii de dezvoltare la nivel național sau sectorial și măsura în care guvernul, partener al donatorului, dovedește sprijinul său pentru continuarea activităților rezultate din proiect, după încheierea perioadei de sprijin financiar acordat de organizațiile finanțatoare (donatori).
3. Tehnologie corespunzătoare - dacă tehnologiile utilizate în proiect pot continua să opereze pe termen lung (Exemplu: asigurarea cu piese de schimb și servicii de întreținere și reparații, suficiența regulilor de siguranță, etc).
4. Aspecte socio-culturale - cum ține cont proiectul de normele și obiceiurile socio-culturale locale și ce măsuri au fost luate pentru a se asigura că toate grupurile beneficiare vor avea acces corespunzător la serviciile și beneficiile proiectului, în timpul și după implementare.
5. Egalitatea șanselor dintre bărbați și femei (aspecte de gender) - cum ține cont proiectul de nevoile și interesele specifice ale femeilor și bărbaților, dacă acesta va conduce la accesul echitabil și durabil al femeilor și bărbaților către servicii și infrastructură, cum va contribui proiectul la reducerea inegalității de șanse pe termen lung.
6. Protecția mediului - gradul în care proiectul urmărește să protejeze și nu să deterioreze mediul ambiant și, prin aceasta, să sprijine dezvoltarea durabilă.
8. Capacitatea instituțională și de management - abilitatea și dedicația Contractantului de a implementa cu succes proiectul sau programul.
9. Viabilitatea economică și financiară - dacă beneficiile proiectului sau programului cântăresc în termeni socio-economici mai mult decât costurile, iar proiectul reprezintă o investiție profitabilă pe termen lung.

## 6.2. Cum se planifică pentru calitate

După ce au fost stabilite Logica Intervenției și Supozițiile, se revizuieste Matricea Logică pentru a răspunde la întrebările referitoare la calitatea proiectului/programului.

### Întrebări de bază privind calitatea proiectului

1. “Proprietatea” beneficiarilor	Ce dovadă există că toate grupurile țintă și beneficiarii (care includ deopotrivă femei și bărbați) sprijină proiectul? Cât de activi sunt/vor fi ei implicați sau consultați, ca factori interesați în elaborarea și implementarea proiectului? Cât de mult agreează și se angajează ei înșiși în îndeplinirea obiectivelor proiectului?
2. Sprijinul politicilor	Există o politică de dezvoltare sectorială/regională a Guvernului, coerentă și relevantă, căreia să-i fie adresat proiectul/programul? Există dovada sprijinului suficient al autorităților locale/centrale responsabile să pună în practică politicile de sprijin și să aloce resursele necesare (umane, financiare, materiale) în timpul implementării proiectului / programului și ulterior acesteia?
3. Tehnologie corespunzătoare	Există dovezi suficiente că tehnologiile alese pot fi utilizate la un cost acceptabil și că există condițiile de folosire a acestora, în termeni de personal calificat, disponibil local la nivelul utilizatorilor, în timpul implementării proiectului/programului și ulterior acesteia?

4. Protecția mediului	Au fost identificate efectele dăunătoare asupra mediului, care pot rezulta din utilizarea infrastructurii sau serviciilor (rezultatelor) generate prin proiect? Au fost luate măsuri pentru reducerea efectelor dăunătoare asupra mediului, dacă există, în perioada de implementare a proiectului și ulterior acesteia?
5. Aspecte socio-culturale	Elaborarea/Implementarea proiectului se fac conform cu normele/atitudinile socio-culturale locale, ale grupurilor țintă/beneficiari vizate de proiect? Proiectul va promova o distribuie echitabilă a rezultatelor proiectului către potențialii beneficiari?
6. Egalitatea de șanse dintre bărbați și femei	S-au luat măsuri prin care să se asigure că proiectul va răspunde deopotrivă nevoilor și intereselor femeilor și bărbaților, va conduce la accesul echitabil și de lungă durată al femeilor și bărbaților la servicii și infrastructuri generate de proiect și va contribui la reducerea inegalității de șanse pe termen lung?
7. Capacitatea instituțională și de management	Sunt suficiente dovezi că autoritățile de implementare vor avea capacitatea și resursele (umane și financiare) să asigure managementul eficient al proiectului/programului? Ce măsuri au fost încorporate în proiect pentru a construi capacitatea necesară în timpul implementării, în cazul în care aceasta lipsește?
8. Viabilitatea economică și financiară	Sunt suficiente dovezi că beneficiile socio-economice ale proiectului vor justifica costurile implicate în implementarea proiectului și că proiectul reprezintă cea mai viabilă cale (activitățile proiectului se pot auto-susține financiar după implementarea proiectului, pe termen lung, și vor continua să răspundă deopotrivă nevoilor/intereselor femeilor și bărbaților din grupurile țintă/beneficiari?