

6. Asigurarea managementului și monitorizării proiectului



Managementul proiectului

„Document Strategic cu Scenarii de Dezvoltare Socio-Economică și Demografică a teritoriului județului Ialomița, pe perioada 2009-2013, cu orizont 2013-2020 - „Realizarea Strategiei de dezvoltare a județului Ialomița” a fost realizat de **echipa de**

implementare a proiectului numită prin dispoziții ale președintelui Consiliului Județean Ialomița și consultantul selectat în urma desfășurării procedurii de achiziție publică, **S.C. European Project Consulting S.R.L. București**.

Datorită condițiilor și limitărilor prezentate în cererea de finanțare, s-a considerat că cea mai potrivită soluție pentru asigurarea unui management performant al proiectului este reprezentată de contractarea unei firme cu expertiză în domeniu, care să sprijine echipa de implementare în asigurarea managementului și monitorizării proiectului. Prin aceasta, riscurile pentru implementarea proiectului identificate la nivel intern au fost minimizate, ținând cont de faptul că ele se refereau, în primul rând, la volumul încărcat de activități al personalului din echipa de implementare, lipsa de experiență a personalului propriu în procese de planificare și management strategic etc.

Pentru asigurarea managementului și monitorizării proiectului, echipa de implementare și consultantul în management au urmărit colectarea sistematică și analizarea informațiilor curente cu privire la stadiul implementării fiecărei activități, măsura în care prin activitățile derulate au fost atinse scopul și obiectivele proiectului și s-au obținut rezultatele preconizate.

Activitățile principale desfășurate de echipa de implementare a proiectului sunt prezentate mai jos, în sinteză.

1) Emiterea de acte administrative care să asigure implementarea proiectului:

1.1. Întocmirea, aprobarea și semnarea a **4 acte adiționale** (nr.1/08.09.2009, nr.2/23.12.2009, nr.3/09.04.2010 și nr.4/13.09.2010) și a **unei notificări** (nr. 1/22.10.2009) la contractul de finanțare nerambursabilă nr. 30/2009, cod SMIS 2817, cu documentația aferentă (adresă de solicitare, nota explicativă, anexe completate sau modificate). La elaborarea actelor adiționale, notificării și a notelor explicative s-a respectat formatul standard al acestora prevăzut în **Manualul de Implementare** a proiectelor finanțate din Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative.

1.2. Fundamentarea necesității, oportunității și legalității emiterii a **9 dispoziții ale președintelui Consiliului Județean Ialomița** (nr. 106/13.09.2009, nr. 159/02.10.2009, nr. 164/19.10.2009, nr. 165/19.10.2009, nr. 198/07.12.2009, nr. 206/29.12.2009, nr. 209/31.12.2009, nr. 180/06.05.2010, nr. 213/22.06.2010), pentru aprobarea documentației de achiziție publică a serviciilor de consultanță, a elaborării profilului socio-economic și demografic al județului Ialomița și a serviciilor de instruire, completarea componenței echipei de implementare a proiectului, desemnarea comisiei de recepție a bunurilor și serviciilor achiziționate pentru proiect, alocarea de linii telefonice pentru activitatea echipei de implementare a proiectului, aprobarea condițiilor de desfășurare a vizitelor de documentare din Portugalia și Franța.

1.3. Elaborarea actelor administrative necesare pentru fundamentarea **hotărârii Consiliului Județean Ialomița nr. 75/26.11.2009** referitoare la aprobarea documentației pentru achiziția publică a serviciilor de elaborare a strategiei prin licitație deschisă;

1.4. Întocmirea a **22 de referate de necesitate** care să justifice oportunitatea derulării procedurilor administrative și alocării resurselor financiare pentru activități din proiect, precum: completarea echipei de implementare a proiectului, modificarea contractelor de servicii de publicare a unor comunicate de presă, alocarea unor linii telefonice pentru efectuarea unor servicii de comunicații, achiziționarea unor cărți de specialitate relevante pentru susținerea managementului elaborării Strategiei de dezvoltare a județului Ialomița în perioada 2009 – 2020, achiziția publică de licențe, servicii pentru realizarea unor materiale promoționale (banner, banner-up, tricouri, șepci, brelocuri), servicii de publicitate pentru elaborarea, producția și difuzarea de materiale publicitare și de informare prin presa audio locală, servicii pentru tipărirea unor materiale de promovare și diseminare a rezultatelor proiectului, cupe pentru concursul de desene, aprobarea deplasării în vizita de documentare și altele.

2). Monitorizarea și evaluarea implementării proiectului

2.1. Analizarea și aprobarea **planului de management** propus de firma de consultanță - S.C. European Project Consulting S.R.L. București, urmărirea și adaptarea lui la condițiile fiecărei perioade de implementare a proiectului. Planul de management a cuprins monitorizarea activităților derulate, iar pentru fiecare activitate perioada de implementare, procedura de lucru, procedura de comunicare, documentele justificative, legislație, norme și standarde incidente activității, rezultate, indicatori de evaluare, persoane responsabile.

2.2. Desfășurarea a **37 de întâlniri de lucru ale echipei de implementare** a proiectului, cu o periodicitate, de regulă, lunară, dar și ori de câte ori a fost nevoie (depășindu-se o periodicitate bilunară). Conform minutelor încheiate la fiecare întâlnire, prin ordinea de zi a întâlnirilor de lucru au fost rezolvate problemele operative și eventualele disfuncționalități ale implementării proiectului, dezbătute și îmbunătățite documentele elaborate în fiecare etapă și stabilite responsabilitățile ce revin fiecărui membru al echipei în activitățile ce trebuie implementate. Au fost analizate : derularea contractelor aferente realizării proiectului, rapoartele tehnice de progres, cererile de rambursare a cheltuielilor eligibile efectuate și documentele justificative însoțitoare, vizitele de monitorizare și rezultatele acestora efectuate de reprezentanții Autorității de Management, rezultatele vizitei de documentare în Portugalia, diferite rapoarte întocmite și prezentate Consiliului Județean Ialomița, urmărirea respectării prevederilor contractului de finanțare nr. 30/ 2009 și altele. La majoritatea întâlnirilor de lucru au participat și reprezentanți ai firmei de consultanță în asigurarea managementului proiectului, S.C. European Project Consulting S.R.L. București. De altfel, trebuie menționat că între echipa de implementare și reprezentanții firmei de consultanță a fost o colaborare excelentă și o relaționare foarte bună, că s-a manifestat permanent o atitudine activă în receptarea informațiilor specifice activității proiectului, creativitate și spirit de inițiativă în soluționarea problemelor.

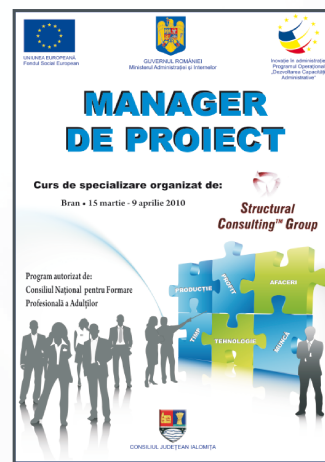


Toate acestea ne-au permis să urmărim riguros obiectivele generale și specifice ale proiectului și modul de acțiune pentru îndeplinirea lor, să asigurăm capacitatea de a identifica, analiza și sintetiza un volum mare de informații, de a previziona cerințele, oportunitățile, posibilele riscuri și consecințele acestora și de a pune eficient în practică soluții proprii și măsuri operative pentru desfășurarea activităților în scopul realizării obiectivelor proiectului.



2.3. Desfășurarea a 5 întâlniri de lucru ale echipei de implementare a proiectului cu conducerea operativă și executivă a Consiliului Județean Ialomița, reprezentanții principalelor firme contractante și alte persoane implicate în realizarea strategiei și a activităților conexe acesteia. În cadrul întâlnirilor au fost stabilite coordonatele și exigențele calitative de realizare a activităților și a serviciilor ce trebuie prestate, s-a analizat stadiul de implementare a proiectului, au fost evaluate eventualele riscuri ce pot să apară, modul de prevenire a lor și a consecințelor posibile. Conducerea operativă a Consiliului Județean Ialomița a reiterat de fiecare dată necesitatea ca documentul de planificare strategică elaborat să fie unul relevant și să reflecte specificul județului Ialomița, să propună scenarii de dezvoltare și direcții strategice de intervenție administrativă pentru relansarea economico-socială reală și dezvoltarea durabilă a județului, să asigure concordanța obiectivelor și priorităților strategice propuse cu documentele programatice comunitare, naționale și europene, precum și corelarea cu strategiile de dezvoltare ale județelor limitrofe Ialomiței.

2.4. Elaborarea machetelor pentru formularele sau materialele necesare în procesul de implementare a unor activități: afișul proiectului, pliantul de lansare a proiectului, slide-uri de prezentare a proiectului, banner, banner-up, tricouri, șepci, brelocuri, pliantul cu rezultatele proiectului, broșura cu „Strategia de dezvoltare a județului Ialomița, în perioada 2009 – 2020”, broșura de diseminare, invitații, programele de desfășurare a acțiunilor, comunicate de presă, liste ale invitaților, liste de evidență a participanților la acțiuni, chestionare pentru colectarea datelor statistice de la serviciile publice deconcentrate din teritoriu, de la serviciile publice subordonate Consiliului Județean Ialomița și de la unitățile administrativ-teritoriale din județ, regulamentul concursului de desene, inscripționarea cupelor oferite ca premii la concursul de desene, etichete autocolante și altele. Au fost derulate procedurile legale de obținere a **avizului Autorității de Management** pentru respectarea regulilor din **Manualul de Identitate Vizuală PO DCA** în machetele elaborate. La realizarea machetelor s-a urmărit să fie respectate cu strictețe regulile generale și specifice din Manualul de Identitate Vizuală: relevarea faptului că Uniunea Europeană asigură cofinanțarea proiectului, ordinea siglelor Uniunii Europene, Guvernului României și a Instrumentului Structural Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, cu sloganul său « Inovație în administrație », postarea siglei Consiliului Județean Ialomița în partea de jos a machetei, respectarea gamei, compoziției și a codurilor la culorile utilizate, alte cerințe specifice care trebuie îndeplinite pentru materialele de informare folosite în proiect. Trebuie să **evidențiem operativitatea și solicitudinea cu care Autoritatea de Management a analizat și avizat propunerile de machete**, fapt care ne-a permis să realizăm în timp util materialele folosite sau distribuite în activitățile și acțiunile proiectului. De asemenea, echipa de implementare a operat modificările solicitate de Autoritatea de Management în machetele trimise spre avizare și a primit cu satisfacție aprecierile pozitive și felicitările acesteia pentru calitatea, inventivitatea și profesionalismul cu care au fost realizate machetele.



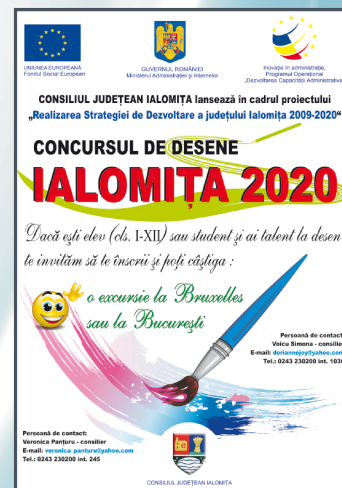
Document Strategic cu Scenarii de Dezvoltare Socio-Economică și Demografică a teritoriului județului Ialomița, pe perioada 2009-2013, cu orizont 2013-2020 - „Realizarea Strategiei de Dezvoltare a județului Ialomița”



2.5. Elaborarea și transmiterea către Autoritatea de Management PO DCA a 5 rapoarte de progres trimestrial și a raportului final (R3), în termenele stabilite. Folosindu-se și respectând macheta și formularul rapoartelor tehnice stabilite prin **Manualul de Implementare** a proiectelor finanțate din Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, la încheierea fiecărui trimestru calendaristic din perioada de derulare a proiectului, a fost elaborat **Raportul Tehnic de Progres Trimestrial (R1)**. Fiecare raport a cuprins : date generale despre proiect, stadiul de implementare, activitățile derulate, acțiunile de informare și publicitate realizate în intervalul raportat, stadiul măsurilor corective recomandate de Autoritatea de Management, rezultatele obținute până în momentul raportului și cele așteptate în perioada următoare, stadiul achizițiilor publice, plățile efectuate și indicatorii realizați în perioada de raportare, detalierăa unor activități cu impact asupra dezvoltării durabile și/sau relevante pentru asigurarea egalității de șanse, probleme specifice apărute în perioada raportului. Rapoartele, însoțite de documentele justificative specifice fiecărei activități desfășurate în perioada de raportare, au fost transmise Autorității de Management în termen de 5 zile lucrătoare de la începutul trimestrului următor perioadei de referință. În situațiile în care Autoritatea de Management a solicitat clarificări la unele informații din rapoartele de progres trimestrial, au fost transmise răspunsurile necesare și, eventual, documentele justificative. Echipa de implementare a proiectului a dat o atenție deosebită întocmirii rapoartelor de progres trimestrial, deoarece le-a înțeles ca instrumente importante de monitorizare nu numai pentru Autoritatea de Management, ci și în propria sa activitate.

În conformitate cu regulile de implementare a proiectului în cadrul Programului Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, în cel mult 30 zile calendaristice de la finalizarea proiectului, se procedează la întocmirea și transmiterea **Raportului Final (R3)**. Deoarece Raportul Final (R3) însoțește ultima cerere de rambursare și documentele justificative ale acesteia, importanța sa este deosebită în activitatea de evaluare finală a proiectului, în identificarea cheltuielilor eligibile ce vor fi rambursate. Raportul final R3 este singurul raport transmis de beneficiarul unei finanțări europene nerambursabile la finalul proiectului.

2.6. Elaborarea și transmiterea către Autoritatea de Management PO DCA a 4 cereri de rambursare a cheltuielilor eligibile efectuate, însoțite de **raportul tehnic de progres R2 sau R3** și de documentele justificative, în termenele stabilite. În elaborarea cererilor de rambursare, echipa de implementare a urmărit ca totalul cheltuielilor solicitate pentru rambursare să fie eligibile, să se bazeze pe cheltuieli strict efectuate în perioada de eligibilitate, în vederea îndeplinirii scopului proiectului și în concordanță cu legislația în vigoare, determinarea contribuției pentru cofinanțare să fie făcută conform Contractului de finanțare nr. 30/2009, suma solicitată la rambursare să corespundă cu datele din documentele contabile, iar documentele suport să fi fost înregistrate în conformitate cu prevederile legislației naționale în domeniu. De asemenea, s-a certificat faptul că au fost respectate regulile privind derularea achizițiilor publice și cerințele privind publicitatea proiectului. Fiecare cerere de rambursare trimisă către Autoritatea de Management PO DCA a fost însoțită în mod obligatoriu de Raportul Tehnic de Progres R2 sau R3, fără de care nu se putea demara acțiunea de rambursare a cheltuielilor eligibile efectuate în proiect. Raportul R2 a fost completat la prima cerere de rambursare cu activitățile derulate de la semnarea contractului de finanțare până în momentul raportării, iar la următoarele cereri de rambursare cu activitățile derulate de la data transmiterii cererii de rambursare anterioare, până în momentul raportării. Raportul final R3 include activitățile desfășurate pe întreaga perioadă de implementare a proiectului.



2.7. Îndeplinirea obligațiilor legale la desfășurarea vizitei de monitorizare și a verificării la fața locului executate în teritoriu de reprezentanții Autorității de Management.

Conform prevederilor din Manualul de Implementare a proiectelor finanțate din Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, pe toată durata implementării, Autoritatea de Management monitorizează, administrativ și tehnic, proiectele finanțate, pentru a asigura atât respectarea legislației comunitare, naționale și a contractului de finanțare, cât și atingerea obiectivelor proiectului și, implicit, ale programului operațional. Între **procedurile specifice de monitorizare** se înscrie și efectuarea de **vizite în teritoriu de către reprezentanții Autorității de Management PO DCA**, pentru a monitoriza stadiul de desfășurare a activităților din proiect.



Pe durata de implementare a proiectului a fost înregistrată o **vizită de monitorizare** în județ, în data de **15.04.2010**, a ofițerului de proiect - Ana SÂRBU. La efectuarea vizitei s-a respectat integral procedura stabilită prin Manualul de Implementare. A fost transmisă înștiințarea asupra datei vizitei (nr. 616078/2010), stabilită de comun acord, înainte de desfășurarea vizitei de monitorizare. Ca scop și obiective, vizita a urmărit se fie verificată conformitatea care trebuie să existe între situația prezentată în rapoartele tehnice de progres și în documentele justificative aferente acestora și realitatea din teren, pentru a preveni erorile de implementare, să fie identificate și alte detalii necuprinse în rapoarte, dar relevante pentru monitorizarea evoluției viitoare a activităților, să analizeze eventuale probleme și să facă sugestii și propuneri de remediere a lor, să evidențieze elementele inovatoare și de succes ale proiectului. Urmare înștiințării primite, echipa de implementare s-a organizat în așa fel încât să asigure prezența membrilor ei în ziua vizitei și să pregătească documentația și logistica necesare îndeplinirii obiectivelor și scopului vizitei în teritoriu. La sfârșitul vizitei s-a încheiat procesul-verbal nr. 2597/15.04.2010, în două exemplare originale, câte unul pentru fiecare parte. După efectuarea vizitei, ofițerul de proiect a făcut recomandarea ca elementele de vizibilitate utilizate în suporturile de curs să fie îmbunătățite și să se obțină avizul Autorității de Management. De asemenea, ofițerul de proiect a transmis o copie a raportului vizitei (nr. 616263/16.04.2010).

Verificarea la fața locului a modului în care se implementează proiectul s-a făcut în ziua de **12.08.2010**, de către reprezentanții Compartimentului Control și Antifraudă de la Autoritatea de Management, respectându-se procedura standard. Verificarea a urmărit: modul în care se asigură buna gestiune financiară a proiectului, în sensul că declararea și efectuarea cheltuielilor este reală și legală, dacă achiziția de produse sau servicii a fost făcută în concordanță cu contractul de finanțare, aplicațiile pentru rambursare sunt corecte, operațiile și cheltuielile sunt în concordanță cu regulile comunitare și naționale, dacă se aplică o contabilitate separată pentru proiect, fără a aduce atingere standardelor contabile naționale. De asemenea, au fost verificate aspecte legate de stadiul tehnic de realizare a activităților proiectului în conformitate cu obligațiile asumate prin contractul de finanțare, capacitatea echipei de implementare a proiectului de a realiza integral acțiunile prevăzute în proiect, îndeplinirea obligațiilor privind asigurarea vizibilității și publicității proiectului, existența unui sistem de înregistrare și de arhivare sub formă electronică a documentelor și asigurarea disponibilității acestora. Pentru desfășurarea în condiții optime a verificării la fața locului, echipa de implementare a asigurat spațiul corespunzător desfășurării misiunii de control, a pus la dispoziția echipei de control documentele administrative și contabile solicitate în original, a asigurat accesul la sistemele informatice și la documentele stocate în format electronic privind gestiunea tehnică și financiară a proiectului, precum și persoanele care să ofere cu operativitate informațiile solicitate la nivel administrativ, contabil și tehnic. Finalizarea verificării a fost consemnată în procesul-verbal nr. 3426223/12.08.2010, concludându-se că **implementarea proiectului s-a desfășurat în condiții de deplină legalitate și că nu a fost nevoie de acțiuni corective**. Compartimentul Control și Antifraudă de la Autoritatea de Management a transmis raportul verificării, sub nr. 3428438/2010.

2.8. Întocmirea a 3 rapoarte referitoare la: efectuarea vizitei de documentare în Portugalia, elaborarea “Profilului socio-economic și demografic al județului Ialomița” și efectuarea vizitei la Strasbourg – Franța. Primele două rapoarte au fost supuse atenției consilierilor județeni în ședințele Consiliului Județean Ialomița desfășurate în ziua de 24.06.2010 și ziua de 06.07.2010. De asemenea, toate rapoartele au fost postate pe pagina de internet www.cicnet.ro, pentru a se asigura transparența și caracterul public la acestora.

2.9. Furnizarea informațiilor de natură administrativă, tehnică sau financiară legate de proiect și documentele solicitate de Autoritatea de Management PO DCA, alte organisme cu atribuții în domeniu, mass-media. Echipa de implementare a furnizat cu operativitate informațiile solicitate, asigurând transparența administrativă a realizării proiectului.

2.10. Solicitarea de asistență post contractare de la Autoritatea de Management s-a impus ori de câte ori au apărut neclarități care puteau produce riscuri în implementarea proiectului.

Remarcăm și aici promptitudinea și profesionalismul cu care Autoritatea de Management a dat soluții la sesizările și solicitările noastre.



3. Păstrarea și arhivarea documentelor proiectului.

Calitatea de beneficiar al unei finanțări europene nerambursabile prin PO DCA incumbă și obligația de a păstra și arhiva documentele create pe toată durata de viață a proiectului, în condiții de asigurare a integrității acestora și de evitare a distrugerii, degradării, sustragerii ori comercializării lor în alte condiții decât cele prevăzute de lege. De aceea, echipa de implementare a proiectului a urmărit ca documentele originale care, prin natura lor, nu s-au putut trimite la Autoritatea de Management, să fie păstrate separat și să fie mănuite în siguranță, pentru a evita pierderea sau deteriorarea lor. Este asigurată accesibilitatea la documentele produse în proiect, datarea și arhivarea corectă a lor pentru a garanta o pistă de audit corespunzătoare verificărilor efectuate de autoritățile naționale și europene competente în domeniu. În funcție de natura documentelor au fost stabilite și termenele de păstrare și arhivare. Arhivarea documentelor s-a făcut atât pe format de hârtie, cât și în format electronic, respectându-se condițiile de securitate cerute și acceptate de standardele de securitate în vigoare.



Lecții învățate

13. Orice proiect are ca principală caracteristică noutatea sa. Nu există două proiecte perfect identice și chiar și un proiect care se repetă va fi de fiecare dată diferit într-unul sau mai multe din aspectele sale de implementare. Un proiect este un pas în necunoscut, pândit de riscuri și incertitudine, în care evenimentele și sarcinile necesare pentru implementarea lui nu pot fi niciodată prevăzute cu o acuratețe absolută. De aici derivă necesitatea imperioasă a unui management riguros în ceea ce privește planificarea, organizarea, coordonarea și controlul implementării activităților.

14. Proiectul a devenit pentru echipa de implementare un prilej de acumulare și de creștere a expertizei manageriale, care i-a permis să obțină un nivel superior de cunoștințe despre tehnicile și practicile moderne ale managementului de proiect, să înțeleagă ceea ce înseamnă responsabilitatea pentru finalizarea proiectului la timp, în limitele restricțiilor de cost și cu îndeplinirea indicatorilor de performanță

ai proiectului și să contribuie la instituirea unui climat care să ofere satisfacții personale membrilor echipei. Succesul apare în momentul în care îți depășești condiția. Așa că primul lucru pe care trebuie să-l faci fiecare membru al echipei este să se perfecționeze, să-și remodeleze propria personalitate. În spatele unui proiect de succes se află un grup de oameni dedicați!

15. Organizarea eficientă a unui proiect a însemnat existența unor linii de comandă clare. Fiecare participant trebuie să știe ce are de făcut pentru a avea succesul dorit, iar comunicarea managerială devine esențială pentru motivarea echipei. O echipă prost informată, cu răspunderi vagi, dispuse pe niveluri ambigue de statut și autoritate este de obicei slab motivată, lentă în acțiune și în obținerea rezultatelor, costisitoare în operare și cauzatoare de mari frustrări. Promovarea de căi adecvate de feedback în cadrul echipei, la nivelul instituției și dincolo de ea asigură monitorizarea evoluției proiectului, identificarea și raportarea dificultăților și disfuncționalităților către conducerea operativă, accesul la consultanța de specialitate în probleme tehnice, financiare sau manageriale.

Lecții învățate

16. Trebuie să se ajungă la situația optimă ca echipa de implementare să aibă cvasitotalitatea activității curente dedicată proiectului. La data implementării proiectului, oamenii din echipă erau dispersați într-o organizare matricială potrivit căreia aveau și alte atribuții, nu de puține ori importante pentru activitatea instituției, care crează conflicte de priorități. Este necesară specializarea unor funcționari publici pe atribuții specifice în majoritatea cazurilor de implementare a proiectelor, care să permită flexibilitate și eficiență în organizarea echipei de implementare, în așa fel încât soarta proiectului să nu depindă numai de experiența profesională a unui singur individ sau a altuia. În echipa de implementare, principalele atribuții au fost aproape dublate cu membri care au competență în domeniile de implementare, iar repartizarea clară de atribuții pe principalele activități este de natură să nu creeze situații de echivoc sau un vid de responsabilitate. Întreaga echipă trebuie să înțeleagă că face parte din proiectul respectiv și nu îndeplinește niște atribuții conjuncturale.

17. Pentru a putea realiza proiectul propus, echipa de implementare a avut la dispoziție anumite resurse, care, din punct de vedere calitativ și cantitativ, încă de la conceperea proiectului și scrierea cererii de finanțare, s-a considerat că, dacă sunt utilizate eficient, permit atingerea obiectivelor și scopului proiectului. Cele mai importante resurse care au stat la dispoziția echipei de implementare au fost: oamenii, echipamentele, materialele, sursele financiare, timpul, informațiile, spațiul, reputația, imaginea etc. Pentru proiect, resursele, cu excepția celor financiare, au o valoare în general relativă și depind de capacitatea managerială a celor care le folosesc și a echipei de implementare ca ele să fie utilizate cu maximă eficiență pentru a îndeplini obiectivele proiectului și obligațiile prevăzute în contractul de finanțare.

18. O parte importantă din activitatea echipei de proiect a fost afectată stabilirii clare a grupurilor țintă cu care trebuia să intre în dialog în diferitele etape de implementare, atât la nivel formal, cât și informal, și de a realiza cu ei o comunicare judicioasă, planificată în detaliu, care să evite riscurile. Fiind un proiect complex a trebuit să colaborăm cu peste 100 de instituții și autorități publice județene și locale, agenți economici, organizații neguvernamentale, structuri asociative pentru a aduna și evalua datele relevante necesare atingerii obiectivelor proiectului. Acest fapt devine un risc determinat de întârzierile mari care se produc în furnizarea informațiilor, de amânări, dificultăți de planificare, lipsa de interes, precum și de alte motive "specifice", uneori greu de cuantificat și identificat (munca ineficientă, timpul pierdut, timpul de așteptare, planificare deficientă, interpretări divergente).

19. Proiectul trebuie să fie finalizat fără a depăși nivelul aprobat de cheltuieli și, de aceea, este esențial să se acorde atenția cuvenită bugetelor de costuri și managementului financiar. Un proiect costă bani în fiecare zi din existența sa, fapt ce impune echipei de implementare să urmărească îndeaproape ca toate

etapele planificate ale proiectului să aibă loc la datele din graficul activităților și să manifeste o atitudine proactivă în folosirea tehnicilor care pot accelera programul de activități al proiectului.

20. Experiența a confirmat că și în implementarea proiectelor, calitatea trebuie să fie o stare de spirit și un proces continuu. Toată lumea trebuie să se preocupe de calitate și să-și asume, la nivel personal, răspunderea pentru obținerea unui produs de calitate. Disfuncționalitățile și greșelile trebuie depistate din timp de echipă, deoarece descoperirea lor la sfârșitul proiectului necesită soluții costisitoare și cronofage. Responsabilitatea globală pentru asigurarea calității proiectului revine echipei de implementare, iar ea trebuie să adopte o stare de spirit centrată pe calitate.

21. Elaborarea și implementarea unui plan de management a proiectului sunt imperios necesare, pentru a putea stabili în fiecare moment în ce condiții de calitate și eficiență se desfășoară activitățile proiectului, la resursele investite ce rezultate se obțin, care sunt acele informații sistematice și relevante, necesare pentru organizarea monitorizării și evaluării progresului proiectului, pentru a vedea dacă facem ceea ce trebuie, în raport cu standardele de performanță internă și europeană.

22. Implementarea unui proiect cu finanțare europeană nerambursabilă impune oricărui beneficiar să respecte strict prevederile contractului de finanțare, legislația națională și cea europeană, să facă o selecție riguroasă și responsabilă a furnizorilor de servicii care asigură realizarea activităților și acțiunilor proiectului, să nu folosească finanțarea accesată decât în scopul realizării proiectului, să asigure respectarea tuturor măsurilor de informare și publicitate, să respecte recomandările primite din partea Autorității de Management și să ia toate măsurile care să prevină și să corecteze orice tip de neregulă semnalată.

23. Implementarea cu succes a proiectului va determina ca și echipa de implementare să ajungă la un nivel de performanță superioară, să adune cunoștințe profesionale pentru proiectele viitoare și să folosească toate cunoștințele acumulate în proiectele anterioare. Esența managementului în acest domeniu constă din procesele necesare pentru colectarea, organizarea, găsirea, partajarea și exploatarea cunoștințelor care se acumulează din implementarea proiectului și care pot fi utile și în proiectele ulterioare. Dacă în viitor, la alte proiecte, se lucrează cu persoane diferite sau poate cu echipe complet diferite, informațiile păstrate de la proiectele anterioare se pot dovedi extrem de valoroase, iar parte din acțiuni devin lecții de bună practică.

24. Pe toată durata de implementare a proiectului, colaborarea permanentă cu reprezentanții Autorității de Management a fost esențială pentru derularea contractului de finanțare nerambursabilă și atingerea scopului și obiectivelor proiectului. Nu poți să reușești de unul singur! Împreună am procedat la identificarea oricărei probleme, evaluarea impactului acesteia, căutarea de alternative viabile, trecând prin procedurile administrative specifice managementului proiectului.