Interreg
Cofinanțat de UNIUNEA EUROPEANĂ
România – Bulgaria

Proiectul "Inițiativă transfrontalieră pentru formarea și implicarea comunităților religioase" este cofinanțat de Uniunea Europeană prin Fondul European de Dezvoltare Regională, în cadrul Programului Interreg VI-A România–Bulgaria.

GRUPURI ȚINTĂ ȘI PĂRȚI INTERESATE ÎN CONTEXTUL MANAGEMENTULUI DE PROIECT

În contextul managementului modern de proiect, părțile interesate (stakeholderii) sunt persoane, grupuri sau instituții care au un interes în fiecare proiect, pot influența implementarea acestuia sau pot fi afectate de rezultatele lui. Ele joacă un rol esențial pentru succesul și sustenabilitatea proiectului, iar implicarea lor trebuie gestionată în mod sistematic pe tot parcursul ciclului de proiect – de la faza de inițiere până la asigurarea sustenabilității și multiplicării rezultatelor.

Conform Project Management Institute (PMI), părțile interesate pot fi clasificate, în linii mari, în două categorii principale:

- **Părți interesate interne** – membri ai echipei de proiect, angajați ai organizației, structuri de management, voluntari și persoane implicate direct în dezvoltarea și conducerea proiectului.
- **Părți interesate externe** – grupuri țintă, beneficiari, parteneri, contractori, instituții de reglementare și finanțare, precum și publicul care poate fi afectat de implementarea proiectului.

Distincția dintre aceste două grupuri are o importanță analitică, deoarece fiecare dintre ele deține niveluri diferite de influență, așteptări și mecanisme de interacțiune. În special în proiectele de mare amploare sau multinaționale – inclusiv cele implementate în cadrul programelor Uniunii Europene – identificarea, analizarea și prioritizarea eficientă a părților interesate reprezintă un factor critic pentru managementul strategic.

Implicarea timpurie a părților interesate permite:

- abordarea la timp a riscurilor care decurg din conflicte de interese;

- construirea încrederii reciproce și a unei comunicări transparente;
- mobilizarea sprijinului și a resurselor în momente critice;
- creșterea legitimității publice și a sustenabilității politice a proiectului.

Procesul ar trebui structurat în etape succesive: identificare, analiză a intereselor și influenței, elaborarea unui plan de implicare, comunicare operațională și monitorizarea interacțiunilor cu fiecare parte interesată.

ROLUL MANAGERULUI DE PROIECT

Managerul de proiect este figura centrală în conducerea oricărui proiect, responsabil de planificarea, coordonarea, implementarea, controlul și închiderea activităților proiectului. În practica modernă de management, acest rol depășește funcțiile tradiționale de administrare a graficelor și bugetelor și presupune un spectru larg de competențe strategice, organizaționale și de comunicare.

Potrivit lui Antonio Nieto-Rodriguez, managerul de proiect îndeplinește rolul unui „director executiv al proiectului", acționând ca integrator între obiectivele proiectului și resursele organizației. Un manager de proiect de succes ar trebui să dețină abilități în următoarele domenii-cheie:

- **Orientare strategică** – înțelegerea legăturii dintre proiect și obiectivele pe termen lung ale organizației, inclusiv contribuția sa la poziția pe piață, reputație și capacitatea de inovare.
- **Leadership și management de echipă** – formarea și conducerea unei echipe eficiente prin comunicare clară, delegare, motivare și luare de decizii.
- **Coordonarea părților interesate** – implicarea actorilor interni și externi în implementare prin consultare, negociere și managementul așteptărilor.
- **Managementul ariei de cuprindere, timpului și bugetului** – aplicarea metodelor și instrumentelor moderne pentru gestionarea „triplei constrângeri" (scope–time–resources).
- **Evaluarea riscurilor și asigurarea sustenabilității** – identificarea riscurilor critice, elaborarea planurilor de răspuns și asigurarea continuității rezultatelor după încheierea proiectului.

În funcție de contextul organizațional, managerul de proiect poate fi implicat încă din etapa de planificare, inclusiv în definirea obiectivelor, analiza de business, formularea cadrului logic și dezvoltarea indicatorilor de succes. În alte cazuri, el este numit după aprobarea proiectului și răspunde de implementarea tehnică și financiară până la raportarea finală.

Managerul de proiect trebuie să lucreze în strânsă colaborare atât cu echipa de proiect, cât și cu instituția finanțatoare și organizațiile partenere. El trebuie să asigure că documentația proiectului (inclusiv programul de lucru, bugetul orientativ, calendarul și planul de monitorizare) este în conformitate cu cerințele programului de finanțare și cu cadrul de reglementare.

În proiectele internaționale sau în inițiativele cu mai mulți parteneri, managerul de proiect își asumă un rol suplimentar de coordonator, responsabil pentru comunicarea interinstituțională, sincronizarea activităților și asigurarea coerenței între sarcinile realizate.

Pe scurt, managerul de proiect este un mediator-cheie între concept și implementare. Competența, experiența și leadershipul său sunt esențiale pentru derularea cu succes și impactul durabil al proiectului.

DEFINIREA GRUPURILOR ȚINTĂ ȘI A BENEFICIARILOR ÎN CONTEXTUL PROIECTULUI

Grupul țintă și beneficiarii reprezintă categorii fundamentale în orice propunere de proiect orientată spre intervenții sociale, educaționale, economice sau de mediu. Definirea și diferențierea corectă a acestor categorii sunt esențiale pentru validitatea logicii de proiect și pentru o planificare adecvată a activităților, resurselor și indicatorilor de impact.

Grupul țintă

Grupul țintă include persoanele sau comunitățile implicate direct în activitățile proiectului – aceia asupra cărora este orientat impactul principal al proiectului. Sunt participanți cu nevoi, carențe sau potențial specific, pe care proiectul își propune să le abordeze prin intervenții structurate.

Criterii pentru definirea grupului țintă pot include:

- criterii demografice (vârstă, gen, zonă de reședință);
- criterii socio-economice (nivel educațional, statut profesional, venituri);
- criterii comportamentale (stil de viață, activitate digitală);
- criterii profesionale (apartenență sectorială);
- criterii medicale/de sănătate (afecțiuni, grupuri de risc);
- criterii culturale și lingvistice (identitate etnică și lingvistică).

Cuantificarea grupului țintă (de ex. „100 de tineri șomeri cu vârste între 18–25 de ani din mediul rural”) contribuie la o planificare mai precisă a activităților, resurselor și indicatorilor. Literatura de specialitate recomandă ca grupul țintă să

fie omogen, adică să prezinte caracteristici și nevoi similare, pentru a asigura specificitatea și eficiența intervenției.

Beneficiari direcți și indirecți

- **Beneficiarii direcți** sunt persoanele care vor beneficia nemijlocit de rezultatele proiectului – de exemplu, prin participarea la cursuri, accesul la servicii sau dobândirea de competențe.
- **Beneficiarii indirecți** reprezintă toate persoanele sau entitățile care vor fi influențate indirect de rezultate – familii, angajatori, instituții de învățământ, comunități sau grupuri sociale mai largi.

După cum notează Zhelev și Hristova (2021), distincția dintre cele trei categorii (grup țintă, beneficiari direcți și indirecți) este uneori dificil de aplicat și depinde de context. Ea este cea mai clară în situațiile în care grupul țintă acționează ca intermediar în transformarea situației beneficiarilor finali.

Exemple:

- Într-un proiect de învățare digitală, grupul țintă poate fi reprezentat de tineri (18–25 de ani) care caută calificări. Beneficiarii direcți sunt cursanții și formatorii. Beneficiarii indirecți includ angajatorii, instituțiile de învățământ și familiile.
- Într-un proiect pentru construirea unui cămin de îngrijire, grupul țintă este format din persoane vârstnice care locuiesc singure. Beneficiarii direcți sunt rezidenții și personalul, iar beneficiarii indirecți sunt familiile și comunitatea locală.

PARTENERI, PARTENERI ASOCIAȚI ȘI CONTRACTORI ÎN CONTEXTUL IMPLEMENTĂRII PROIECTELOR

În managementul modern de proiect, în special în inițiativele europene și internaționale, implementarea cu succes depinde în mare măsură de parteneriatul eficient. Organizațiile implicate ca parteneri, parteneri asociați sau contractori îndeplinesc funcții diferite, în funcție de rolul, autoritatea și angajamentele lor în cadrul propunerii de proiect.

Parteneri
Partenerii sunt organizații implicate direct în activitățile proiectului și împart responsabilitatea pentru realizarea rezultatelor. Ei contribuie cu expertiză, resurse, acces la grupuri țintă și capacitatea de a implementa anumite sarcini. În majoritatea cazurilor, partenerii nu contractează direct cu instituția finanțatoare, ci semnează un acord de parteneriat cu beneficiarul principal (coordonatorul proiectului), care reglementează:

- distribuirea activităților;
- fluxurile financiare și plățile;
- drepturile asupra rezultatelor;
- mecanismele de comunicare și gestionare a riscurilor.

Parteneriatul este cerut explicit în multe programe ale UE, iar evaluarea vizează nu doar capacitatea organizațională, ci și gradul de coerență cu obiectivele și prioritățile proiectului. Este o practică frecventă prezentarea dovezilor privind capacitatea operațională și financiară, precum și a expertizei complementare, pentru a demonstra compatibilitatea cu competențele coordonatorului.

Parteneri asociați
Partenerii asociați sunt instituții sau organizații care nu participă formal la activități și nu primesc finanțare în cadrul proiectului, dar oferă sprijin metodologic, instituțional sau strategic. Ei pot furniza:

- expertiză într-un domeniu specific;
- acces la rețele, resurse sau grupuri țintă;
- sprijin logistic sau de comunicare.

Contribuția lor este descrisă în formularul de candidatură, iar nivelul lor de implicare este evaluat în raport cu obiectivele proiectului. Deși nu sunt responsabili de raportarea cheltuielilor, prezența partenerilor asociați poate consolida credibilitatea și legitimitatea propunerii.

Contractori
Contractorii sunt persoane juridice sau organizații care furnizează bunuri, servicii sau lucrări în baza unui contract de achiziție încheiat după aprobarea proiectului. Ei nu sunt implicați în planificare, nu dețin drepturi asupra rezultatelor și nu sunt considerați parteneri. Caracteristicile principale includ:

- selectare prin proceduri transparente și competitive, în conformitate cu regulile de achiziții;
- angajamente contractuale și un obiect clar definit al serviciilor sau lucrărilor;
- lipsa unui rol strategic sau de conținut în managementul proiectului.

Instituțiile finanțatoare impun respectarea cadrului legal și a ghidurilor privind achizițiile, inclusiv obținerea de oferte, asigurarea transparenței și conformitatea cu liniile bugetare ale proiectului.

ANALIZA PĂRȚILOR INTERESATE: ABORDARE, ETAPE ȘI APLICAȚII

Analiza părților interesate reprezintă un proces metodologic de identificare, clasificare și evaluare a persoanelor, grupurilor și instituțiilor care influențează sau pot influența un proiect, ori care pot fi afectate de implementarea acestuia. Această analiză este considerată o componentă esențială a fazei de inițiere și pre-proiectare, oferind o bază pentru construirea unor strategii eficiente de comunicare, implicare și gestionare a așteptărilor.

Conform lui Zhelev și Hristova (2021), analiza include două componente principale:

1. Identificarea părților interesate.
2. Evaluarea și analiza intereselor, așteptărilor și potențialului lor impact asupra proiectului.

Pe această bază, autorii propun un model analitic în șapte pași:

1. **Identificarea părților interesate** – răspuns la întrebări precum:
    - Cine va fi afectat direct de proiect?
    - Cine poate influența – pozitiv sau negativ – implementarea?
    - Cine sunt potențiali parteneri, aliați sau opozanți?
      Metode: evaluare de expert, brainstorming de echipă, sondaje, analiză de documente.
2. **Categorisire** – atribuirea unor roluri funcționale, inclusiv:
    - grup țintă;
    - beneficiari direcți și indirecți;
    - echipa de implementare;
    - instituții finanțatoare;
    - parteneri și aliați strategici;
    - grupuri potențial afectate sau opozante.
3. **Caracterizare** – colectarea de informații structurate privind:
    - profilul socio-economic;
    - statutul și poziția instituțională;
    - structura de vârstă și educație;
    - cultura organizațională și procesele de decizie;

- specificul de gen și cultural.

4. **Analiza intereselor și așteptărilor** – examinarea motivației, așteptărilor față de proiect și potențialului de contribuție sau rezistență, precum și:
    - dependențe și interacțiuni între părți;
    - conflicte de interese sau suprapuneri de roluri;
    - potențial de cooperare sau opoziție.
5. **Analiza de sensibilitate** – evaluarea riscurilor legate de reacțiile părților interesate, cum ar fi:
    - gradul de sensibilitate la efectele proiectului;
    - cerințe și revendicări legate de dimensiunile sociale, de mediu, economice sau culturale;
    - potențial de mobilizare a sprijinului sau a opoziției.
6. **Evaluarea capacității și a deficitelor** – analizarea resurselor disponibile, a experienței și a capacității organizaționale, precum și a deficitelor care pot îngreuna sau facilita participarea, cu accent pe:
    - persoane, timp, expertiză, logistică;
    - legitimitate instituțională și acces la grupuri țintă;
    - capacitate de comunicare și nivel de angajament.
7. **Concluzii și orientări strategice** – formularea de recomandări privind:
    - părțile interesate prioritare și modalitățile de interacțiune;
    - mecanisme de implicare: consultări, parteneriate, campanii de informare, participare la decizie;
    - oportunități de minimizare a riscurilor și de stimulare a sprijinului;
    - elaborarea unui plan de implicare a părților interesate, adaptat profilurilor și impactului potențial.

EVALUAREA IMPACTULUI ASUPRA GRUPURILOR ȚINTĂ: EFECTE PE TERMEN SCURT, MEDIU ȘI LUNG

Evaluarea impactului este o componentă-cheie a ciclului de proiect, concentrându-se pe măsurarea și analiza schimbărilor survenite în rândul grupurilor țintă ca urmare a activităților implementate. Ea oferă o bază empirică pentru validarea eficacității, relevanței și sustenabilității proiectului. În literatură se disting trei

categorii: impact pe termen scurt, mediu și lung, fiecare corespunzând unui orizont de timp și unui nivel de transformare diferit.

1. **Impact pe termen scurt** – rezultate imediate, manifestate chiar în timpul sau la scurt timp după activități, cum ar fi:
    - cunoștințe, abilități și competențe dobândite;
    - creșterea nivelului de conștientizare asupra unei teme;
    - acces la noi servicii sau resurse;
    - formarea de noi atitudini sau motivații pentru acțiune.

Exemplu: într-un proiect de formare în competențe digitale, impactul pe termen scurt constă în stăpânirea de către participanți a competențelor IT de bază.

2. **Impact pe termen mediu** – schimbări durabile care survin după încheierea proiectului, de regulă în interval de 1–3 ani, incluzând:
    - aplicarea în practică a competențelor dobândite (la locul de muncă, în educație);
    - modificări de comportament sau practici în rândul grupurilor țintă;
    - adaptări instituționale sau organizaționale;
    - multiplicarea rezultatelor către alte grupuri sau regiuni.

Exemplu: tineri formați în competențe digitale care își găsesc un loc de muncă în domeniul IT sau inițiază proiecte proprii folosind competențele dobândite.

3. **Impact pe termen lung** – transformări care depășesc orizontul imediat al proiectului, manifestându-se la nivel social, economic sau cultural, de tipul:
    - creșterea incluziunii sociale și a accesului egal la oportunități;
    - creșterea ocupării forței de muncă și reducerea șomajului;
    - reforme instituționale sau schimbări de politică publică;
    - transformări culturale sau depășirea discriminării.

Exemplu: crearea unui ecosistem durabil pentru competențe digitale, ca rezultat al unui șir de proiecte și inițiative interconectate, declanșate de un proiect-pilot.

Orizont de timp și legătura cu evaluarea rezultatelor:

- Impact pe termen scurt → măsurat prin teste, chestionare, autoevaluări, comparații înainte/după.

- Impact pe termen mediu → evaluat prin observarea aplicării practice, interviuri, analiza schimbărilor de comportament și de practici organizaționale.
- Impact pe termen lung → analizat prin indicatori la nivel de sistem, statistici, studii externe și evaluări strategice de impact.

O logică de proiect bine structurată trebuie să conecteze clar fiecare activitate la orizontul de impact corespunzător, permițând elaborarea unei matrice de monitorizare și evaluare.

ABORDĂRI ȘI METODE INOVATOARE PENTRU JUSTIFICAREA NEVOILOR GRUPURILOR ȚINTĂ ÎN PROPUNERILE DE PROIECT

Logica proiectelor moderne, în special în programele europene, cere nu doar definirea clară a grupurilor țintă, ci și o justificare aprofundată a nevoilor acestora, precum și prezentarea unor abordări inovatoare pentru satisfacerea lor. Formularele de candidatură includ adesea secțiuni dedicate în care solicitanții trebuie să demonstreze:

- relevanța problemei identificate;
- adecvarea grupului țintă ales;
- potențialul de eficiență și sustenabilitate al inovațiilor propuse;
- coerența dintre activitățile planificate și nevoile grupului țintă.

1. Identificarea și justificarea nevoilor

Nevoile trebuie fundamentate prin:

- date empirice (statistici, studii, rapoarte);
- metode calitative – focus grupuri, interviuri, consultări cu părțile interesate;
- analiză de context – mediu socio-economic, condiții de reglementare, specific cultural;
- referințe la politici – strategii și programe europene, naționale și locale.

Această justificare trebuie să arate nu doar existența unei probleme, ci și gravitatea și impactul ei asupra grupului țintă. Includerea perspectivei directe a grupului țintă (de exemplu, prin consultări preliminare) este considerată bună practică în conceperea proiectelor.

2. Abordări inovatoare pentru rezolvarea problemelor

„Abordare inovatoare” nu înseamnă neapărat ceva complet nou la nivel global, ci adesea introducerea a ceva nou într-un anumit context sau pentru un anumit grup țintă. Inovația poate fi:

- **tehnologică** – aplicații mobile, platforme bazate pe inteligență artificială, gamificare, realitate virtuală și augmentată;
- **metodologică** – design thinking, învățare bazată pe probleme, metode didactice adaptive;
- **organizațională** – noi forme de parteneriat, co-creare