



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

CeS-UTCN - Excelența Științifică și Specializare Inteligentă prin crearea unui Centru Suport dedicat facilitării accesului entităților publice și private la proiecte/competiții CD

Proiect cofinanțat din Fondul European de Dezvoltare Regională prin
Programul Operațional Competitivitate



UNIVERSITATEA
TEHNICĂ
CLUJ-NAPOCA



Avizat,

Manager de proiect,

Prof.dr.ing. Nemeș Ovidiu

GHID DE BUNE PRACTICI PRIVIND CONSTRUIREA UNUI CONSORȚIU CU PARTENERI ÎN CADRUL PROGRAMULUI ORIZONT EUROPA

Construirea unui consorțiu cu parteneri

Majoritatea proiectelor finanțate de către Uniunea Europeană sunt proiecte în colaborare în care sunt implicate cel puțin trei entități juridice din diferite state membre ale UE sau din țări asociate. Serviciile de căutare ale unui partener sunt puse la dispoziție pentru a ajuta la găsirea organizațiilor care ar dori să participe la colaborare.

Cercetătorul individual sau echipa de cercetători

Există posibilitatea de a depune cererea de proiect în calitate de cercetător individual, echipă de cercetare sau organizație. Astfel de oportunități sunt în cea mai mare parte susținute financiar sub formă de granturi oferite de către Consiliul European pentru Cercetare (ERC).

Cine poate participa?

Pot participa atât persoane fizice, cât și persoane juridice (companii mici sau mari, organizații de cercetare, universități, organizații non-guvernamentale etc.), indiferent de locul în care își desfășoară activitatea.

Acțiuni de participare individuală sau în parteneriat

Cele mai multe dintre tematicile Programului Orizont 2020 / Orizont Europa sprijină proiecte de cercetare în colaborare, în care cel puțin trei organizații din diferite țări formează un consorțiu. Cu toate acestea, există o serie de oportunități pentru acțiunile în care poate participa o singură entitate.

Identificarea partenerilor se poate face prin:

1. Enterprise Europe Network:

- este o inițiativă a Comisiei Europene, fiind cea mai vastă rețea care sprijină întreprinderi, organizații de sprijinire a mediului de afaceri și profesional, institute de cercetare, universități, centre tehnologice, agenții de dezvoltare din peste 60 de țări, incluzând cele 28 state membre ale Uniunii Europene, țările candidate, țările membre ale Spațiului Economic European (inclusiv Islanda, Liechtenstein și Norvegia) și alte țări terțe;
- publică un număr mare de profiluri ale companiilor internaționale și organizațiilor de cercetare, orientate spre inovare și tehnologii, pentru a contribui la identificarea partenerilor pentru cooperare în afaceri bilaterale, inovații și tehnologii;
- oferă următoarele servicii: internaționalizare, organizare misiuni economice și de brokeraj, accesare fonduri europene, informații legislație și politici europene, servicii în sprijinul inovării, drepturi de proprietate intelectuală;
- peste 600 centre găzduiesc Rețeaua Enterprise Europe Network și oferă servicii specializate pentru sprijinirea afacerilor (informare, feedback, cooperare și internaționalizare) și sprijinirea inovării (transfer de know-how și tehnologie);
- link: <https://een.ec.europa.eu/>.

2. The NMP TeAm Partner Search Facility:

- focalizat doar pe cereri de propuneri pe tematica nanoștiințelor, nanotehnologiilor, materialelor și noilor tehnologii de producție;
- link: <https://www.nmp-partnersearch.eu/> .

3. Innovative Medicines Initiative:

- sprijină proiecte de cercetare în colaborare și creează rețele de experți industriali și academici pentru a stimula inovarea farmaceutică;
- link: <https://www.imi.europa.eu/> .

4. „Fit for Health” pentru Sănătate:

- conține profiluri specializate ale cercetătorilor și ale IMM-urilor preocupate de cercetările științifice în domeniul sănătății;
- link: <https://www.fitforhealth.eu/> .

5. Căutarea partenerilor-serviciu pe platforma „Ideal-ist”:

- dezvoltată de rețeaua NCP (National Contact Points) pe domeniul TIC și include consultanță pentru crearea profilului de partener;
- link: <https://www.ideal-ist.eu/partner-search> .

6. CORDIS – Serviciul parteneri:

- reprezintă una dintre cele mai largi baze de date cu profiluri ale potențialilor parteneri (profilurile sunt create de fiecare utilizator);
- reprezintă principala sursă de informare privind rezultatele obținute din proiectele finanțate de programele cadru ale Uniunii Europene pentru cercetare și inovare;
- produce propria gamă de publicații și articole pentru a facilita găsirea rezultatelor relevante care se pot utiliza în domeniul de cercetare dorit;
- link: <https://cordis.europa.eu/> .

7. Crowdhelix –

- este o platformă inovativă care creează legături între o rețea internațională de cercetători și companii inovatoare, astfel încât aceștia să poată planifica și realiza proiecte de colaborare;
- este o rețea de inovare deschisă pentru universități, organizații de cercetare și întreprinderi care caută finanțare în programul Uniunii Europene Orizont 2020/Orizont Europa și conectează un grup de instituții de cercetare de vârf și companii inovatoare din întreaga lume;
- link: <https://crowdhelix.com/> .

8. Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE):

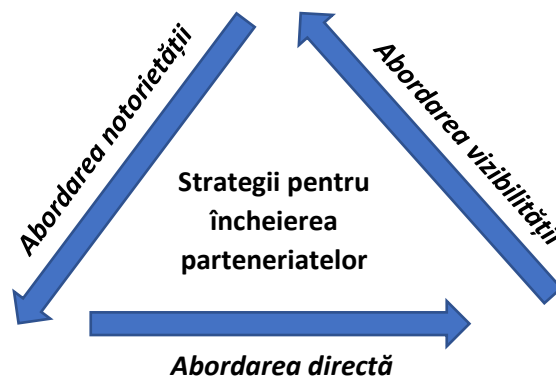
- prin platforma online: www.opportunitati-ue.gov.ro;

- platforma integrează informații referitoare la multiple surse de finanțare (naționale și comunitare) precum și servicii de identificare parteneri și apeluri curente pentru proiecte europene, urmărind eficientizarea canalelor de comunicație între autoritățile finanțatoare și beneficiarii acestora.

Elaborarea unei strategii pentru găsirea celor mai buni parteneri

Studiile recente au evidențiat cât de importantă este construirea și aderarea la consorții cu experiență, pentru a obține cu succes finanțare din partea Uniunii Europene. Chiar dacă vorbim despre un coordonator de propuneri de proiecte care încearcă să adune expertiza și abilitățile adecvate pentru a materializa o idee de proiect, sau despre o organizație individuală care încearcă să se alăture unui consorțiu, trebuie elaborată o strategie pentru găsirea celor mai buni parteneri. Acest lucru va spori șansele de a obține finanțare pentru proiectul depus.

Mai jos sunt descrise trei abordări care pot fi în general combinate pentru a obține un impact mai puternic. Componentele acestora vor fi aplicate în funcție de propria expertiză a solicitantului, cunoașterea și nevoile programului pentru care se aplică.



Abordarea directă

Cu această abordare, se va încerca contactarea directă a partenerilor identificați în prealabil. Pentru a face acest lucru trebuie pregătită o listă cu cele mai bune profiluri care se mulează pe ideea de proiect. Un coordonator trebuie să contacteze organizații care vor completa perfect proiectul cu abilități care lipsesc în prezent. Pe de altă parte, un partener trebuie să identifice și să contacteze potențiali coordonatori despre care știi că au șanse mari de succes într-un anumit domeniu.

Abordarea vizibilității

Cu această abordare, organizația va utiliza instrumente de comunicare (cum ar fi platforme de potrivire, rețelele sociale sau evenimentele de informare și brokeraj) pentru a fi pusă în poziția de a fi contactată de către alți participanți la program. De fapt, înseamnă că se vor folosi toate oportunitățile pentru a promova organizația sau proiectul, în vederea atragerii unor potențiali parteneri. Poate funcționa foarte bine în cazul unui coordonator sau al unui partener care oferă o expertiză unică, care se potrivește perfect cu unul dintre subiectele programului. Această abordare poate, de asemenea, să consume mai puțin timp, deoarece nu se vor consuma multe resurse în identificarea partenerilor potriviți. Cu toate acestea, dezavantajul este că se deține mai puțin control asupra întregului proces.

Abordarea notorietății

Abordarea notorietății este rezervată echipelor de cercetare sau organizațiilor care dețin o expertiză remarcabilă într-un domeniu specific al programului și, în general, cu o lungă experiență în proiecte finanțate de către Uniunea Europeană. Aceasta notorietate nu este ușor de dobândit, dar procesul se poate accelera devenind vizibil pentru Comisia Europeană. De altfel, participarea ca evaluator la proiectele de tip Orizont 2020/Orizont Europa sau la grupuri de lucru pentru stabilirea politicii Uniunii Europene într-un domeniu specific, sunt deseori descrise ca acțiuni valoroase pentru consorțiu. De asemenea, aceasta reprezintă și un mod important de a obține informații esențiale cu privire la modul de redactare a propunerilor de proiecte.

Indiferent de abordarea aleasă, trebuie ținut cont de faptul că alcătuirea unui consorțiu de parteneri un obiectiv pe termen lung, în special pentru cei care sunt începători în obținerea finanțărilor europene. Cu toate acestea, cu cât se creează mai multe parteneriate noi și care sunt întreținute în timp, cu atât totul devine mai ușor.

Puncte-cheie de luat în calcul în formarea unei echipe pentru proiectele finanțate de către Uniunea Europeană

Munca în echipă prezintă numeroase provocări, în special în cazul proiectelor finanțate de către Uniunea Europeană cu mai mulți parteneri. În continuare vor fi prezentate câteva linii de ghidaj atât pentru coordonatori, cât și pentru membrii proiectului, cu privire la modul în care se pot aborda aceste provocări.

Cu excepția unor cazuri particulare, nu există niciun proiect finanțat de către Uniunea Europeană a cărui implementare să nu necesite o cooperare sinergică între diferite părți. De regulă, atât consorțiile de proiecte transnaționale, cât și cele naționale, finanțate de programele Uniunii Europene, includ mai multe părți interesate și asociați. Importanța colaborării transnaționale (și, prin urmare, transculturale) în cadrul proiectelor finanțate de către Uniunea Europeană este deja cunoscută. Toate programele finanțate de către Uniunea Europeană se bazează pe aceste parteneriate, subliniindu-se faptul că:

- parteneriatul multilateral reprezintă un proiect la nivelul Uniunii Europene;
- expertiza partenerilor beneficiază de o abordare complementară;
- perspectivele diferite favorizează soluții inovatoare mai bune.

O colaborare fructuoasă în cadrul unui consorțiu transnațional trebuie construită cu răbdare și cultivată zilnic. Însă, nu este de la sine înțeles faptul că reunirea mai multor profesioniști și organizații va decurge fără probleme și în mod productiv. Menținerea mai multor echipe de proiect concentrate și orientate spre obținerea de rezultate durabile este într-adevăr o provocare. Pe lângă beneficiile sale evidente, colaborarea dintre diferiți parteneri cu medii profesionale și culturale diferite poate ascunde multe capcane.

Lucrul într-o echipă multiculturală reprezintă o provocare atât pentru managerii de proiect, cât și pentru membrii echipei. Conștientizarea provocărilor ajută la:

- a le aborda în mod corespunzător;
- a găsi soluții în timp util;
- a utiliza cunoștințele și expertiza fiecărui membru al echipei și însăși a echipei.

Care sunt provocările cel mai des întâlnite în timpul formării unei echipe de proiect?

Reunirea unor profesioniști și organizații diferite la nivel transnațional poate implica mai multe seturi de interese:

- cele ale fiecărui membru al personalului de lucru;
- cele ale organizațiilor;
- cele referitoare la implementarea proiectului în ansamblu.

În multe cazuri, aceste interese pot fi sinergice, deși definite diferit, dar pot fi, de asemenea, în conflict între ele. De exemplu, pentru unii parteneri, participarea la un anumit proiect poate exprima dorința de a realiza în cele din urmă un plan care reprezintă un obiectiv relevant al misiunii organizației. Pentru alții, poate fi o dorință pură de a participa la activități finanțate de către Uniunea Europeană pentru a-și internaționaliza domeniul de aplicare. Chiar și personalul din cadrul aceleiași organizații poate avea obiective diferite atunci când vine vorba de aderarea la un proiect. Unii

membri ai echipei doresc să întâlnească alți profesioniști pentru a face schimb de experiență, alții implementează know-how-ul european în profesia lor sau pur și simplu iau parte la activități transnaționale.

Rolul coordonatorului de proiect

Pentru a face față acestor provocări, trebuie să se ia în considerare o bună acțiune de consolidare a echipei, în special din partea liderului instituțional (coordonatorul de proiect). Echipele de proiect de succes nu se creează spontan și nu se mențin prin inerție. Pentru a asigura o identitate eficientă a echipei, o motivație puternică și performanțe de calitate, coordonatorii de proiect ar trebui să întrețină activități proactive pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului.

Deoarece crearea unui consorțiu de proiect joacă un rol strategic, liderii de echipă ar trebui să fie proactivi încă din această etapă a proiectului. În timpul selecției partenerilor de proiect, aceștia ar trebui să acorde atenție nu numai cerințelor cererii de propuneri, ci și colaborării anterioare a partenerilor, înțelegerii reciproce și încrederii.

După ce partenerii au fost selectați, este momentul ca liderii de proiect (coordonatorii) să:

- să se familiarizeze cu membrii echipei și cu expertiza lor specifică;
- să creeze un climat de lucru favorabil;
- să programeze întâlniri regulate și să le gestioneze în timp util;
- să sprijine echipele prin feedback constant și, în momente speciale, să recompenseze realizările;
- să ajusteze energia productivă a echipei.

În timpul fazei de implementare a proiectului, un coordonator de proiect cu o echipă de succes trebuie să țină sub observație:

- comunicarea deschisă și continuă cu toți membrii echipei;
- ascultarea empatică și monitorizarea dinamicii grupului;
- definirea clară a rolurilor, respectul pentru toate rolurile;
- descrierea solidă și clară a sarcinilor proiectului;
- delegarea productivă a sarcinilor proiectului;
- angajamentul de a atinge obiectivele (ceea ce reprezintă un motivator real în echipele de proiect).

Nu în ultimul rând, liderii de echipă performanți recunosc beneficiile:

- luării în considerare a factorului uman împreună cu concentrarea asupra rezultatelor proiectului;
- interpretării rolului liderului ca un facilitator al proceselor;
- prevederii și anticipării problemelor, mai degrabă decât rezolvarea lor atunci când apar.

Rolul celorlalți membri ai echipei de proiect

Conform experienței dobândite în cadrul proiectelor finanțate de către Uniunea Europeană, un bun lider este capabil să acționeze în acest rol nu numai datorită unor competențe specifice, ci și pentru că membrii echipei îi "permit" să joace acest rol ca atare. Cu alte cuvinte, o bună coordonare a proiectului este posibilă numai dacă partenerii acționează în mod corespunzător.

Pentru a favoriza colaborarea, partenerii de proiect ar trebui să se ocupe de:

- comunicarea transparentă și promptă;
- acceptarea conducerii și a îndrumării;
- curiozitatea și pasiunea pentru colaborare;
- angajament și consecvență;
- feedback și critică constructivă;
- fiabilitate.

Încrederea - elementul cheie al unei echipe de succes

Nu trebuie uitat faptul că elementul cheie al creării unei echipe de succes este încrederea. Acest aspect este relevant și important atât pentru coordonatorii de proiect, cât și pentru partenerii de proiect. Fără relații de încredere, echipele nu pot atinge cele mai înalte niveluri de productivitate. Încrederea permite fluxul natural al comunicării și alimentează motivația, împuternicind empatia și facilitând delegarea.

Competențele menționate mai sus pot fi învățate prin experiență personală, care poate dura ani de zile, dar pot fi dobândite și prin cursuri de formare. Conform statisticilor, 83% dintre organizațiile cu performanțe ridicate au cursuri de formare continuă în domeniul managementului de proiect, iar 79% acordă prioritate dezvoltării abilităților de conducere în domeniul managementului de proiect.

Comunicarea eficientă în proiecte de colaborare cu numeroși parteneri

Comunicarea este esențială pentru succesul proiectelor în colaborare. În următoarele rânduri vor fi prezentate principalele abilități și obiceiuri de comunicare ale managerilor de proiect, precum și sfaturi importante despre îmbunătățirea și gestionarea comunicării pe parcursul desfășurării unui proiect.

Comunicarea reprezintă unul dintre factorii principali care pot conduce la succesul sau eșecul unui proiect în colaborare, cum ar fi parteneriatele Orizont 2020/Orizont Europa. Astfel, gestionarea de rutină a proiectelor, pornind de la actualizări, monitorizări și cereri, trebuie transformată într-o comunicare ce informează, inspiră și răspunde nevoilor echipelor, partenerilor și a tuturor părților interesate.

În primul rând, se asigură faptul că toți partenerii și toate echipele sunt aliniate la obiectivele și așteptările proiectului. Se identifică și vizează zonele cheie ale acestuia, care necesită o bună gestionare a comunicării.

Aceste zone pot cuprinde:

- dialogul intern: luarea deciziilor, discuții despre sarcini, întâlniri, etc;
- gestionarea informațiilor: transmiterea actualizărilor, a rapoartelor și a informațiilor relevante despre proiect către membrii echipei și către partenerii corespunzători;
- diseminarea și exploatarea proiectului: dezvăluirea publică a rezultatelor proiectului, utilizarea rezultatelor proiectului în activități de cercetare ulterioare, etc.

Elaborarea unor strategii de succes pentru gestionarea fluxului de informații pe toată durata proiectului

Echipele din cadrul proiectului trebuie să fie într-o strânsă colaborare și comunicare pe toată perioada de derulare a acestuia. Șansele de a atinge obiectivele proiectului, în fiecare fază a acestuia, cresc atunci când managerul de proiect are o strategie de succes pentru gestionarea fluxului de informații. Rolul managerilor de proiect este de a avea și implementa o strategie pentru schimbul de informații de rutină și pentru comunicarea nevoilor proiectului membrilor acestuia. O strategie de comunicare ar trebui dezvoltată în timpul etapelor de planificare ale unui proiect.

Cele mai importante întrebări pe care un coordonator de proiect ar trebui să le adreseze atunci când își creează strategia de comunicare sunt:

- Cine cu cine trebuie să comunice? (membrii echipei, parteneri, etc.);
- Cât de des ar trebui să comunice aceste persoane? (zilnic, săptămânal, lunar etc.);
- Ce tip de comunicare ar funcționa cel mai bine pentru aceste persoane? (apeluri, întâlniri, rapoarte, etc.).

Răspunsurile la aceste întrebări sunt esențiale pentru dezvoltarea unui plan general de comunicare. Odată introdus, planul general de comunicare poate fi actualizat și ajustat în continuare pentru a răspunde oricăror nevoi viitoare ale proiectului.

Un manager de proiect de succes este mai presus de toate un excelent comunicator. Dezvoltarea unei strategii de comunicare este doar o parte a drumului către succes. De asemenea este important ca managerul să fie prezent, disponibil și implicat pentru toți cei din proiect. Înțelegerea rolurilor, provocărilor și realizărilor echipelor de cercetare va permite acestuia să seteze nivelul adecvat de comunicare pentru întreaga echipă a proiectului, inclusiv pentru diferiți parteneri.

Abilități și obiceiuri importante de comunicare utilizate de managerii de proiect de succes

Stabilirea unor așteptări transparente ale proiectului

Conducerea de succes a unui proiect necesită o comunicare clară între managerul de proiect, echipele de cercetare și parteneri, cu privire la obiective, responsabilități, rezultate, repere etc. Printr-o comunicare clară, concisă și transparentă se va economisi timp pentru toată lumea și se va evita redundanța.

Cel mai bun mod de a face acest lucru este prin asigurarea că echipa și partenerii înțeleg pe deplin obiectivele proiectului, încă de la început. Înainte de a demara proiectul, este indicat să se facă o întâlnire preliminară, pentru a se stabili o viziune clară, un calendar și niște obiective comune ale acestuia. Acest lucru va facilita secționarea proiectului pentru fiecare membru al echipei și pentru fiecare partener, astfel încât fiecare să poată înțelege ce rol ocupă în proiect.

Respectarea întâlnirilor importante și necesare

Deși întâlnirile pot fi extrem de eficiente, ele reprezintă, de asemenea, un consum mare de energie și timp, dacă oferă informații eronate persoanelor greșite. Este vitală planificarea întâlnirilor în conformitate cu nevoile proiectului. Trebuie să se analizeze dacă proiectul are nevoie într-adevăr de

întâlniri zilnice / săptămânale. Trecerea la întâlniri bazate doar pe nevoile proiectului poate fi benefică fluxului de lucru.

Este indicat să se pregătească o agendă pentru fiecare întâlnire iar oamenii să fie pregătiți să discute subiectele agendei. Se va analiza cu atenție cine trebuie să fie implicat cu adevărat iar participanții trebuie să fie încurajați să își exprime ideile și preocupările pentru a realiza un dialog eficient și productiv.

Întrebări relevante și ascultare cu atenție

Comunicarea greșită și neînțelegerile pot afecta negativ performanța proiectului. Managerului de proiect nu trebuie să îi fie teamă să pună întrebări relevante și să ceară clarificări. Curiozitatea este o aptitudine a managerilor de proiect de succes. Cu cât se cunosc mai multe detalii despre fluxul de lucru din cadrul proiectului, cu atât este mai ușoară gestionarea cu succes și furnizarea rezultatelor de calitate la timp.

Toată lumea trebuie respectată

Toți membrii proiectului aduc valoare intrinsecă acestuia, indiferent de rolul și de poziția lor în organizație sau de statutul lor în parteneriatele Uniunii Europene. Este vital ca tuturor participanților să li se ofere spațiul și libertatea de a-și comunica gândurile, opiniile și preocupările. Aceeași atitudine trebuie adoptată și la planificarea activităților proiectului. Este important să fie luate în considerare presiunile date de timp și responsabilitățile concurente ale membrilor echipei. Echipele de proiect vor rămâne puternice numai dacă membrii acestora se respectă reciproc.

Toată lumea trebuie să fie informată

Un manager de proiect ar trebui să trimită lunar, săptămânal sau chiar zilnic actualizări cu privire la proiect. Acest lucru va asigura faptul că toți membrii acestuia sunt informați și actualizați. Alegerea instrumentelor corecte de comunicare și colaborare va ajuta la crearea unor bucle de comunicare eficiente care să susțină fluxul de informații în cadrul echipelor de proiect.

Îmbunătățirea comunicării cu partenerii și cu echipele de proiect în 4 pași simpli:

1. Crearea un mediu de colaborare deschis, simplu și intuitiv

Cea mai frecventă problemă, în toate fazele unui proiect, este lipsa unei comunicări eficiente. Managerii de proiect de succes utilizează metode care facilitează accesul și partajarea informațiilor relevante pentru echipe și parteneri.

Utilizarea unui software de management de proiect adecvat poate permite managerilor de proiect să ofere echipelor și partenerilor lor un hub central pentru comunicare și informații.

Această platformă centralizată de gestionare a proiectelor în timp real permite tuturor persoanelor să fie la curent cu actualizările din proiect, rapid, indiferent de locația lor și evitând conversațiile inutile. Oprește ciclul de e-mailuri nesfârșite și actualizări irelevante, oferind acces la informațiile cheie și creând o comunicare perfectă, ținând astfel evidența proiectului.

2. Furnizarea actualizărilor proiectului și rezumatele activităților în timp real echipelor și partenerilor

Unele dintre cele mai importante lucruri care încetinesc progresul unui proiect, sunt criteriile de succes comunicate slab sau inexact, statusul activităților și / sau responsabilitățile membrilor echipei de proiect. În calitate de manager de proiect, este esențială furnizarea acestor informații într-un mod clar și precis.

3. Toată lumea trebuie să fie conștientă de responsabilitățile pe care le are

Proiectele sunt pline de actualizări, notificări și rezumate. Acest lucru poate duce la supraîncărcarea informațiilor și la pierderea sau ignorarea mesajelor importante. Managementul eficient al proiectului facilitează comunicarea într-un mod în care sunt oferite informații relevante în conformitate cu nevoile audienței.

Deoarece este foarte dificil pentru un manager de proiect să țină întotdeauna evidența persoanelor care trebuie informate și să adapteze fiecare actualizare pentru a le satisface nevoile, instrumentele de gestionare a proiectelor pot juca un rol important în transmiterea informațiilor actualizate.

4. Economisirea de timp și partajarea în siguranță a documentelor

O mare parte din comunicarea de proiect se concentrează în jurul informațiilor scrise. Discuțiile în echipa de cercetare, scrierea unor propuneri de proiect, rapoarte, rezultate, documente interne reprezintă o mare parte din activitatea proiectului. De aceea, un editor de documente securizat, conceput special pentru echipele de colaborare poate ușura munca managerului de proiect.