

Tema. Procesul de inițiere în managementul proiectelor

- 1. Conceptul de proiect**
- 2. Ciclul de viață al unui proiect**
- 3. Variante de realizare ale proiectului**
- 4. Metode și instrumente pentru gestiunea proiectului**
- 5. Elaborarea propunerii de proiect**

1. Conceptul de proiect

Proiectul se definește ca un proces nerepetitiv care realizează o cantitate nouă, bine definită, în cadrul unor organizații specializate. Proiectul se caracterizează ca o acțiune unică, specifică, compusă dintr-o succesiune logică de activități componente coordonate și controlate, cu caracter inovațional de natură diferită, realizat într-o manieră organizată metodic și progresiv, având constrângeri de timp, resurse și cost, destinat obținerii cu succes de noi rezultate complexe, necesare pentru satisfacerea de obiective clar definite.

În anumite proiecte, obiectivele se pot perfecționa și, ca urmare, caracteristicile proiectului se definesc și adaptează progresiv pe parcursul desfășurării proiectului.

Un proiect individual poate face parte dintr-o structură de proiect mai amplă.

Realizarea proiectului se face prin descompunerea lui în activități. Activitățile se grupează în mulțimi logice „Pachete de lucru” cu subdiviziunea fiecăruia în „Activități”.

Fiecare activitate are următoarele caracteristici principale:

- rol bine determinat;
- consumă resurse fizice și umane în timp bine determinat;
- un moment de început și un moment de încheiere.

Proiectul se desfășoară în cadrul unei organizații care se creează doar pe durata existenței proiectului. Organizația nou creată se numește „consorțiu”. Performanța consorțiului se măsoară în funcție de adaptabilitatea lui la realizarea obiectivelor proiectului. Ceea ce are importanță în cadrul consorțiului este viteza cu care angajații consorțiului își unesc abilitățile și cunoștințele pentru a găsi soluțiile la realizarea obiectivelor proiectului.

O dată realizat un obiectiv al proiectului, membrii consorțiului formează noi structuri diferite pentru a realiza un nou obiectiv. Membrii consorțiului trebuie să aibă competențe profesionale în domeniul problematicii obiectivelor de abordat. Un proiect terminat conduce la desființarea consorțiului proiectului respectiv și regrouparea membrilor consorțiului pentru noi proiecte.

Flexibilitatea și adaptabilitatea care caracterizează un consorțiu, permite permanent regrouparea și recombinația resurselor umane, fizice și informaționale în scopul realizării obiectivelor.

Proiectele devin puncte de stabilitate, iar organizațiile devin fluide și gravitează în jurul proiectelor. Proiectele reprezintă modalitatea prin care organizațiile se adaptează contextelor în schimbare, necesității unei piețe profitabile de tip dinamic. Astfel, se poate presupune că un produs rezultat al unui proiect se poate concepe în Uniunea Europeană, se produce în Asia și se vinde în SUA prin e-comerț.

În cazul în care proiectul se desfășoară într-o singură societate / organizație, aceasta trebuie să aibă capacitatea de a stabili o legătură durabilă între proiectele pe care le derulează și obiectivele sale operaționale și strategice.

Consortiul creat în cadrul proiectului este o organizație virtuală fără delimitări spațiale în care membrii ei rezolvă o problemă comună, depun un efort comun, indiferent de

dispunerea în spațiu a oamenilor și a resurselor.

Se poate considera că realizarea unor obiective anumite se poate face doar în cadrul unor proiecte cu consorții în care sunt reunite diviziuni ale unor anumite organizații sau organizații diferite.

Consortiul proiectului ca organizație virtuală nu are o structură organizațională fixă, aceasta fiind înlocuită cu o rețea de puncte nodale, între care nu există conexiuni rigide. Organizația virtuală nu mai este compusă din departamente, care lucrează fiecare pe diferite segmente ale unui proiect, ci proiectul este cel care impune structurarea pe noi departamente virtuale. Organizațiile centrate pe proiect se pot confrunta, din această cauză, cu fenomenul de redundanță a activităților în cadrul diferitelor proiecte, dar sunt dispuse să accepte acest neajuns în favoarea eficienței și a calității pentru un anumit obiectiv.

2. Ciclul de viață al unui proiect

Propunerea și lansarea unui proiect necesită, înainte de orice, cunoașterea scopului și obiectivelor proiectului, modul de utilizare a rezultatelor proiectului pe întreaga lor durată de viață, ținând cont de mediul extern al proiectului în care rezultatele vor putea fi situate și interacțiunea cu mediul extern (analiza SWOT, atât a Proiectului, cât și a organizației și/sau consorțiului în întregime).

Realizarea unui proiect impune, în primul rând, o interacțiune corectă între parametri tehnico-economici ai acestuia și o bună conexiune cu tehnologiile noi. Trebuie avute în vedere o bună analiză a vitezei de lucru în cadrul proiectului și rapiditatea cu care se adoptă deciziile la momentele importante în timpul derulării proiectului.

Ciclul de viață al unui proiect este definit, ca perioada de timp în care are loc desfășurarea (implementarea) proiectului, după cum urmează: identificarea ideii (formularea scopului și obiectivelor), elaborare conceptului și a propunerii de proiect, câștigarea concursului de finanțare, cercetarea pentru realizarea tematică a proiectului, proiectarea pentru realizarea tematică a proiectului, implementarea cu realizarea propriu-zisă a tematicii proiectului, monitorizarea și evaluarea rezultatelor proiectului, comercializarea rezultatelor proiectului cu obținerea de profituri, reutilizarea și reciclarea unor rezultate ale proiectului.

Realizarea proiectului impune trecerea lui prin toate etapele ciclului de viață.

Elementele componente ciclului de viață a proiectului

Ciclul de viață a unui proiect cuprinde următoarele etape:

1. Identificare, Analiză, Formulare. Cuprinde următoarele aspecte:

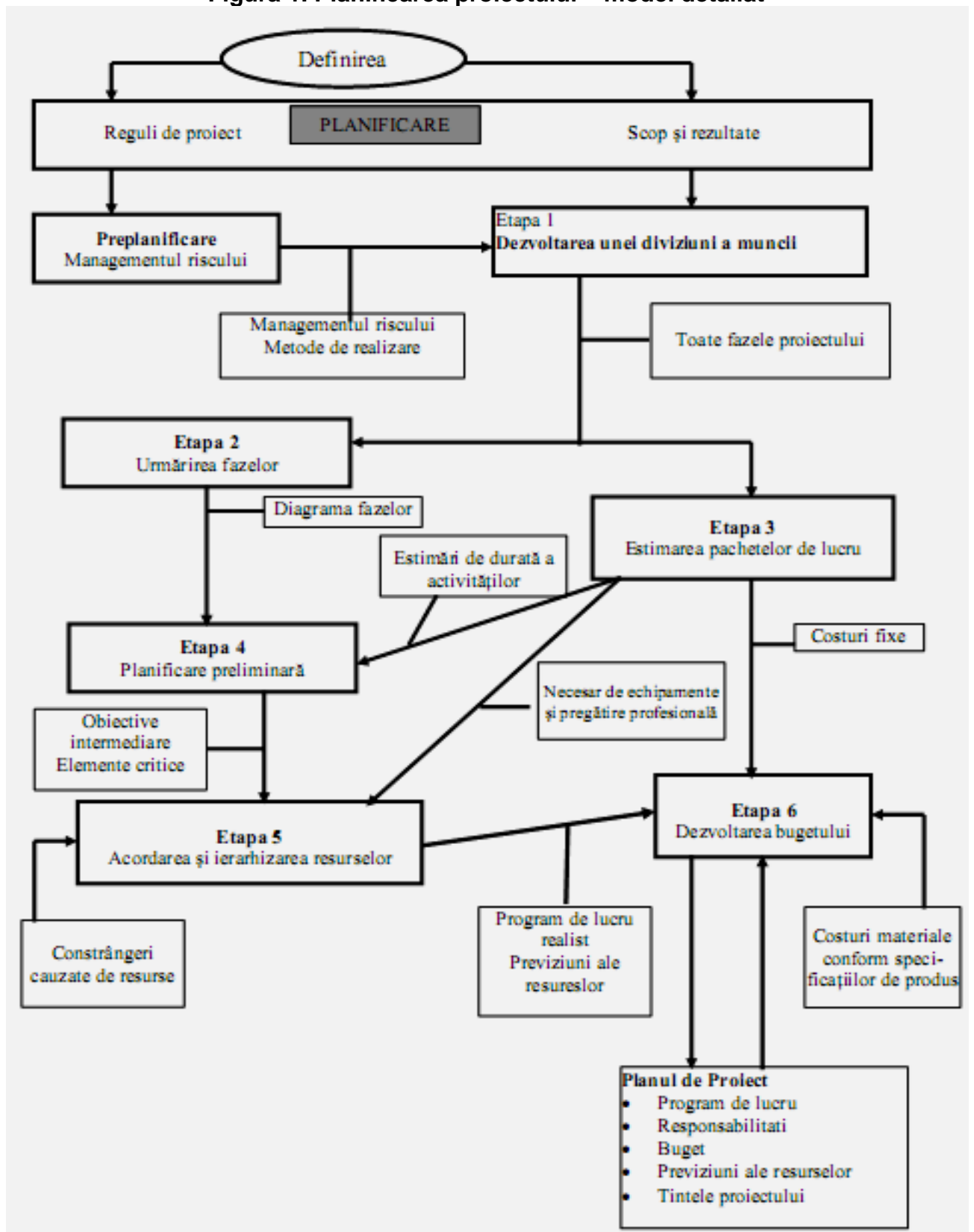
- Stabilirea obiectivelor generale;
- Analiza situației existente;
- Identificarea necesităților;
- Analiza necesităților;
- Stabilirea priorității acestor necesități;
- Decizia în privința oportunității proiectului;
- Definirea ideii proiectului;
- Consultarea cu potențialii beneficiari

2. Pregătire, Estimare (funcție de criteriile stabilite), Asumare. Cuprinde următoarele:

- Specificarea obiectivelor și rezultatelor;

- Identificarea resurselor necesare pentru proiect;
- Identificarea resurselor disponibile pentru proiect;
- Distribuția proiectului pe activități;
- Conceperea formei finale și planificarea proiectului.

Figura 1. Planificarea proiectului – model detaliat



3. Implementare, Monitorizare, Raportare. Cuprinde următoarele:

- Mobilizarea resurselor pentru fiecare sarcină și obiectiv;
- Marketingul proiectului – comunicarea continuă cu comitetul decizional și potențiali beneficiari (membrii echipei proiectului) privind:
 - așteptările acestora legate de proiect și de evoluția acestora în timpul implementării proiectului;
 - furnizarea de informații despre dezvoltarea proiectului pe tot parcursul desfășurării acestuia;
 - adaptarea conceperii și implementării proiectului în funcție de așteptările potențialilor beneficiari;
- Monitorizare permanentă și forme de raportare (oferă informația necesară unui management corespunzător);
- Identificarea problemelor;
- Identificarea eșecurilor și soluțiilor care să conducă la eliminarea acestora (prin negociere, înlocuirea persoanelor responsabile, o evaluare independentă sau, în cazuri extreme, prin oprirea proiectului);
- Modificarea rezultatelor planificate și a obiectivelor proiectului cu unele realizabile.

4. Evaluare finală. Cuprinde următoarele:

- Evaluarea îndeplinirii integrale de către contractor a sarcinilor încredințate (se face de obicei de către o structură de evaluare independentă de contractor sau de autoritatea contractantă);
- Identificarea celor mai bune soluții pentru proiecte viitoare pe baza experienței câștigate;
- Identificarea resurselor necesare pentru viitor (se are în vedere corectarea aprecierii acestora în funcție de suficiența sau insuficiența acestora în proiectul desfășurat);
- Identificarea necesităților pentru proiecte viitoare.

3. Variante de realizare ale proiectului

În cadrul realizării proiectului trebuie evitată confuzia dintre viteza de lucru și rapiditatea cu care se adoptă deciziile. Pentru a evita această confuzie este importantă detalierea proiectului în subprograme / pachete de lucru și activități / faze cu studierea de la început / componente, pentru fiecare activitate se propun diferite variante de realizare (planuri operaționale). Aceasta are drept scop găsirea variantei optime pentru realizarea proiectului în activitatea respectivă. Aceste variante trebuie să fie cel puțin în număr de trei și anume să integreze următoarele abordări:

- varianta normală (medie);
- varianta de risc (cea mai optimistă);
- varianta de retragere și relansare.

Metode și instrumente pentru conducerea corectă a unui proiect

Ținând cont de ciclul de viață al unui proiect, se au în vedere următoarele metode și instrumente tehnico-economice pentru conducerea corectă a unui proiect:

- a) **studiul de pre-fezabilitate și fezabilitate** al cărui obiectiv este transformarea cât mai bine a posibilelor nevoi ale utilizatorilor (valori calitative) în specificații de performanță (valori calitative și cantitative);
- b) **concepția și dezvoltarea** ce cuprind:

- alocarea parametrilor de bază ai produsului (efecte sociale, culturale, politice, economice sau mărimi tehnice precum putere, fiabilitate, cost, greutate, volum...) având ca obiectiv verificarea și împărțirea valorilor specificate între diferitele sale elemente constitutive (ansambluri, subansambluri, componente);
 - simulări și calcule ale parametrilor medii și de dispersie;
 - simulări și calcule de fiabilitate;
 - simulări și calcule ale costului global al proiectului;
- c) **producția** ce are ca obiectiv realizarea fizică a produsului conform specificațiilor stabilite;
- d) **comercializarea** ce cuprinde vânzarea, distribuția și instalarea produsului;
- e) **utilizarea** ale cărei obiective sunt:
- măsurarea conformității cu specificațiile prin măsurări pe teren ale tuturor parametrilor tehnico-economici simulați și calculați în faza de concepție și dezvoltare;
 - măsura satisfacerii nevoilor prin anchete.

4. Metode și instrumente pentru gestiunea proiectului

Pentru a asigura gestiunea proiectului, pachetele de lucru, activitățile și evenimentele din cadrul unui proiect se definesc după cum urmează:

- a) Pachetul de lucru delimitează un grup de activități bine definite într-o perioadă bine definită. Activitățile sunt / pot fi în interdependență;
- b) Activitatea este o perioadă de timp delimitată pe parcursul căreia proiectul avansează și caracterizează evoluția în timp a proiectului. Dacă o activitate se oprește, proiectul se poate, de asemenea, opri;
- c) Evenimentul este un moment în timpul căruia proiectul este oprit voluntar. Întreruperea de moment nu provoacă oprirea proiectului; el delimitează spațiul ocupat la momentul considerat. Reprezintă momentul fixat de Managerul / Directorul de proiect pentru a măsura distanța în raport cu obiectivul și a decide continuarea sau nu a proiectului. Evenimentele corespund:
- ședințelor de proiect care sunt analize profunde, cu dezbateri contradictorii, pentru a verifica fezabilitatea proiectului, aptitudinea societății de a realiza proiectul din punct de vedere uman, tehnic și economic;
 - ședințelor de decizie, care reprezintă momentele de decizie privind continuarea sau oprirea proiectului, în funcție de rezultatele obținute în legătură cu:
 - direcția impusă de proiect;
 - precizia față de această direcție, ținând cont de faza de avansare;
 - studiul necesar prevenirii prospective;
 - realizarea conform obiectivului stabilit;
 - studiul necesar prevenirii active;
 - auditului extern ce stabilește că starea proiectului este corectă sau că trebuie repusă în conformitate cu manualele și procedurile luate ca referență.

5. Elaborarea propunerii de proiect

Rolul principal în etapa elaborării propunerii de proiect este deținut de către *organizația prin proiecte (consorțiul de proiect)*, în cadrul căruia au fost stabilite în prealabil rolurile participanților în consorțiu: coordonator, contractor principal, contractor secundar, parteneri, sub-contractant.

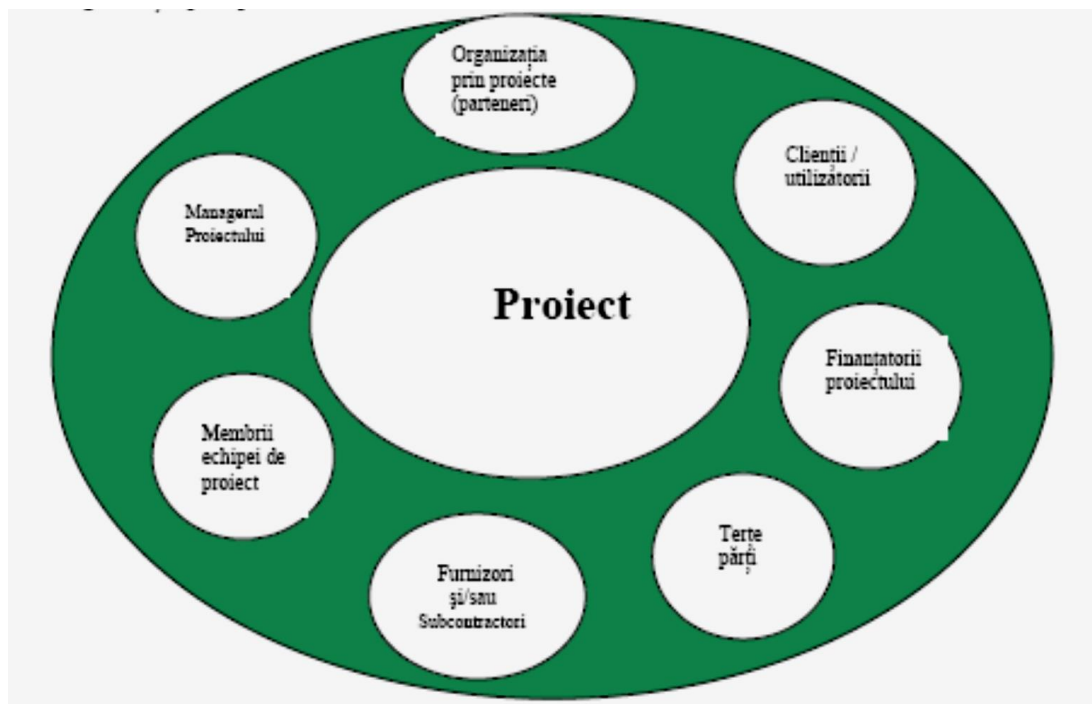
Un alt rol deosebit de important în elaborarea, realizarea și implementarea proiectului îl au *stakeholders* sau *părțile interesate*.

Părțile interesate (stakeholders) în cadrul proiectelor sunt organizații, persoane sau grupuri de persoane ale căror interese sunt direct afectate de elaborarea, realizarea și implementarea proiectului, prin intermediul rezultatelor și a impactului acestuia, având drept scop succesul proiectului.

Părți interesate în cadrul proiectelor, conform sunt:

1. *Organizația prin proiecte (parteneri)*, ca beneficiară directă a efectelor proiectului
2. *Clienții/ utilizatorii* rezultatelor proiectului, ca principali beneficiari ai produselor proiectului
3. *Managerul proiectului*, având responsabilitatea proiectului
4. *Membrii echipei de proiect*, fiind implicați direct în activitățile proiectului
5. *Finanțatorii proiectului*, în calitate de entități ce asigură finanțarea proiectului (inclusiv sponsori)
6. *Terțe părți*, influențate direct sau indirect de proiect (societatea, cetățenii, mediu strategic al proiectului, etc.)
7. *Furnizori și / sau Sub-contractori* ce furnizează echipamente, materiale sau servicii pentru organizația prin proiecte

Figura 2. Tipuri de părți interesate în cadrul proiectelor și raportul lor cu structura de proiect



Proiectele de succes implică în mod activ părțile interesate în cadrul proiectelor ca structuri consultative și decizionale încă din etapa de planificare a proiectului. Pot exista interese conflictuale între părțile interesate în cadrul proiectelor care trebuie rezolvate pentru ca proiectul să aibă succes.

Pentru începerea proiectului este de importanță deosebită managementul elaborării preliminare a propunerii de proiect care impune următoarele etape:

A. Elaborarea rezumatului proiectului

Rezumatul unei propuneri de proiect trebuie să fie prezentat pe maxim o singură pagină și să cuprindă următoarele capitole importante:

- A.1) titlul proiectului (max. 150 caractere);
- A.2) acronim proiect (max.10 caractere);
- A.3) cuvinte cheie; maxim cinci;
- A.4) durata proiectului (exprimat în luni);
- A.5) programul / domeniul în care se înscrie proiectul;
- A.6) scop proiect;
- A.7) justificarea necesității proiectului;
- A.8) stadiul actual al problematicii proiectului, la nivel național și internațional;
- A.9) obiectivele proiectului; de obicei se prezintă trei obiective generale, care pot avea la rândul lor alte sub-obiective secundare; funcție de tipul programului și proiectului se pot evidenția obiective generale / specifice și obiective pe termen scurt / lung;
- A.10) activitățile principale de desfășurat în cadrul proiectului, care au drept scop rezolvarea obiectivelor proiectului;
- A.11) rezultate evaluabile pe termen scurt / lung, care se așteaptă să fie obținute ca urmare a realizării proiectului;
- A.12) posibili utilizatori și / sau beneficiari ai rezultatelor proiectului;
- A.13) impactul și eficiența economică estimată pe termen scurt / lung ca urmare a realizării proiectului și aplicării rezultatelor proiectului;
- A.14) impactul social estimat pe termen scurt / lung ca urmare a realizării proiectului și aplicării rezultatelor proiectului (crearea de noi locuri de muncă, creșterea calității vieții);
- A.15) impactul ecologic estimat pe termen scurt / lung (nu se acceptă proiecte care conduc la deteriorare ecologică);
- A.16) costuri estimate: totale, posibilități de finanțare, contribuție finanțator, autofinanțare.

B. Organigrama proiectului

Organigrama proiectului trebuie să definească într-un mod concis și sintetic, sub formă grafică, obiectivele principale ale proiectului, activitățile principale, rezultatele proiectului, impactul proiectului și legătura interdependentă dintre ele pe o singură pagină.

Rolurile participanților în consorțiul de parteneri:

- ▶ COORDONATOR – realizează coordonarea proiectului (științific, financiar, administrativ, management), supervizarea proiectului, menține legătura cu Finanțatorul și înaintează rapoartele periodice, este beneficiarul inițial al fondurilor de la Finanțator, informează Finanțatorul asupra transferurilor între diferite capitole bugetare ale proiectului;
- ▶ PARTENER, (sunt mai mulți parteneri) are responsabilitatea semnăturii, asigură legătura din punct de vedere tehnic cu coordonatorul, răspunde numai de partea de proiect care i-a fost repartizată în mod specific în anumite faze ale proiectului, are drept de utilizare a rezultatelor proprii, are drepturi parțiale de acces la rezultatele proiectului;

- ▶ SUBCONTRACTANT (dacă solicită mai puțin de 5% din buget nu se menționează) nu este considerat participant direct la contract (nu semnează contractul), îndeplinește doar o sarcină precisă pe o durată determinată.

C. Membrii consorțiului preliminar – fiecare partener cu posibile poziții în cadrul consorțiului și cu elemente de identificare: adresă, telefon, fax, e-mail, URL, persoană de contact etc.; o singură pagină.

D. Întrunirile de lucru în cadrul etapei de elaborare a proiectului și în timpul desfășurării proiectului

Reprezentanții partenerilor din consorțiul format pentru realizarea propunerii de proiect trebuie să desfășoare de principiu întâlniri săptămânale sau ori de câte ori este nevoie pentru elaborarea proiectului. Aceste întâlniri pot fi reale din punct de vedere fizic (la sediul unuia dintre parteneri) sau virtuale folosind comunicarea electronică (e-mail sau chat). În cadrul acestor întâlniri se vor distribui sarcinile de lucru ale fiecărui partener, analiza îndeplinirii sarcinilor respective, repartizarea de noi sarcini până la întrunirea viitoare și / sau pentru toată activitatea de elaborare a propunerii de proiect.

E. Alte elemente de analizat

Coordonatorul proiectului trebuie să fie un specialist recunoscut și cu experiență în tematica pe care o abordează proiectul cât și în management de proiect.

Finanțarea proiectului se va face atât cu fonduri externe din partea finanțatorului cât și cu fonduri din autofinanțare.

Proiectul trebuie să fie câștigător în cadrul competiției la care participă, pentru acordarea finanțării externe corespunzătoare.

Conținutul pachetului de lucru „Managementul Proiectului” este următorul:

1. Capacitatea de management a Coordonatorului
2. Organizarea și structura de management a proiectului
3. Metodologia folosită
4. Estimările contribuțiilor tehnice în domeniul specific al proiectului.
5. Comitetul de decizie
6. Rezolvarea conflictelor
7. Conducătorii de pachete de lucru
8. Urmărirea activităților
9. Evaluarea activităților
 - ✓ Strategia de evaluare
 - ✓ Criterii pentru evaluarea succesului proiectului
 - ✓ Strategia de diseminare
 - ✓ Descrierea produsului de diseminat
 - ✓ Avantajele produsului obținut
 - ✓ Exploatarea rezultatelor
 - ✓ Utilizarea rezultatelor de către partenerii consorțiului
 - ✓ Utilizarea rezultatelor de către terți parteneri
10. Metode de monitorizare și raportare
11. Activitățile componente ale pachetului de lucru "Managementul Proiectului" care se

desfășoară pe toată durata proiectului, ca o structură de sine stătătoare dar integrată perfect în proiect

12. Evaluarea rezultatelor după terminarea proiectului
13. Proceduri de respectare a drepturilor de proprietate intelectuală
14. Managementul echipei de proiect.
15. Managementul calității proiectului.
16. Managementul comunicării în proiect.
17. Analiza SWOT a proiectului

Costuri eligibile pentru proiecte:

Costuri directe: cheltuieli de personal – retribuirea muncii plus defalcări, echipamente, cheltuieli de deplasare și diurnă, consumabile, utilizarea calculatoarelor, alte cheltuieli specifice proiectului, etc.

Costuri indirecte (regie): uzura mijloacelor fixe, închirieri, apă, energie electrică, asigurarea securității bunurilor pe durata proiectului, cheltuieli de personal (pentru administrare, servicii de asistență etc.), cheltuieli cu poșta, telefon, fax, etc.

Costuri neeligibile pentru proiecte: costuri, comerciale, de desfacere, marketing, vânzare, reclame, datorii restante, cheltuieli de divertisment, orice alte costuri legate de alte proiecte, etc.