
	<p>Faster and Better E-Government Solutions</p> <p>Ghid Metodologic pentru Managementul Proiectelor Informatice</p>	
---	--	---

TITLU:	Ghid Metodologic pentru Managementul Proiectelor Informatice
DESCRIERE:	<p><i>Această publicație a fost tipărită cu sprijinul Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională, în cadrul contractului ARD Inc de "Asistență acordată administrației publice locale", Contractul Nr. AEP-I-00-00-00016-00, Comanda Nr. 810.</i></p> <p><i>Opiniile exprimate în cadrul ghidului aparțin autorilor și nu reflectă vederile Agenției Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională.</i></p> <p><i>Acest ghid poate fi utilizat și copiat în scopuri necomerciale atâta vreme cât ANIAP este creditată ca sursă și "USAID" este menționată ca finanțator.</i></p> <p>În acest context, documentul cuprinde recomandări în vederea organizării și conducerii proiectelor informatice derulate în cadrul Administrației Publice Locale din România.</p>
AUTORI:	<p>Adrian Georgescu - Consiliul Județean Dâmbovița Adrian Imireanu - Primăria Municipiului Focșani Adrian Teacă - Primăria Municipiului Slobozia Camelia Iordache - Primăria Municipiului Câmpulung Moldovenesc Cătălin Hristea - consultant Cătălin Tiseac - consultant Constantin Moga - Consiliul Județean Mureș Dan Artimon - Consiliul Județean Botoșani Delia Ariana Zupcău - Primăria Municipiului Timișoara Diana Bondoc - Ministerul Transporturilor, Construcțiilor și Turismului Dumitru Marian Popescu - Consiliul Județean Gorj Eugen Antal - Consiliul Județean Bihor Gabriela Gavriș - Primăria Municipiului Oradea Ioana Raicu - Primăria Municipiului București Lucian Dorr – Primăria Municipiului București Marcela Lăcrămioara Zaharia - Consiliul Județean Sălaj Marian Vrabie - Consiliul Județean Brăila Mihaela Șolică - Centrul de Calcul Consiliul General București Miklós-Pál Gábor - Consiliul Județean Harghita Mugurel Radu Predescu - Primăria Municipiului Târgu Jiu Natalia Ceptureanu - Consiliul Județean Dâmbovița Nicu Vasile - Consiliul Județean Prahova Richina Balaci - Primăria Municipiului Lugoj Sevil Sumanariu - Consiliul Județean Constanța Viorel Mancaș – Primăria Municipiului Galați</p>

Acest Ghid este proprietatea ANIAP și este oferit membrilor ANIAP precum și tuturor funcționarilor publici implicați în proiecte de Tehnologia Informațiilor și Comunicații în scopul de a-i ajuta în scrierea Documentației Standard pentru Elaborarea și Prezentarea Ofertei pentru aceste proiecte, precum și în derularea proiectelor. Acest Ghid a fost elaborat pe baza metodologiilor de Management de Proiect recunoscute pe plan internațional și conține, de asemenea, recomandări generale privind derularea proiectelor din partea membrilor ANIAP care au contribuit la redactarea Ghidului.

ANIAP asigură asistență tehnică pentru implementarea acestui ghid la cererea autorităților locale.

Utilizarea acestui Ghid este opțională.

ANIAP nu este răspunzătoare de rezultatele proiectelor în cadrul cărora se vor folosi informațiile prezentate în cadrul acestui Ghid sau modul în care acestea sunt utilizate.

Conținut:

1.	CONTROLUL DOCUMENTULUI	5
1.1	Proprietarul documentului	5
1.2	Istoricul documentului	5
1.3	Modificări viitoare	5
1.4	Bibliografie	5
1.5	Abrevieri	5
2.	INTRODUCERE	6
2.1	Necesitate	6
2.2	Structură și obiective	6
2.3	Grup țintă	7
3.	ANALIZA SITUAȚIEI EXISTENTE CU PRIVIRE LA IMPLEMENTAREA PROIECTELOR TIC	8
3.1	Introducere	8
3.2	Categorii de probleme identificate	9
3.2.1	Probleme identificate în organizarea proiectelor	9
3.2.2	Probleme identificate în planificarea proiectelor	10
3.2.3	Probleme identificate în controlul proiectelor	11
3.2.4	Probleme identificate în managementul calității	12
3.2.5	Probleme identificate în managementul schimbărilor și al configurațiilor	12
3.2.6	Probleme identificate în managementul riscului	13
3.3	Concluzii	14
4.	DOCUMENTE ELABORATE ÎN VEDEREA LANSĂRII PROIECTELOR	15
4.1	Introducere	15
4.2	Etapele demarării proiectului	15
4.2.1	Etapa pregătitoare	15
4.2.2	Etapa de achiziție	16
4.3	Modele de documente	17
5.	METODOLOGIA DE MANAGEMENT AL PROIECTELOR	18
5.1	Introducere	18

5.1.1	Ce este un proiect?	18
5.1.2	De ce proiectele au nevoie de management?	18
5.1.3	Arie de aplicabilitate	18
5.1.4	Alte precizări	19
5.1.5	Organizarea acestei secțiuni	19
5.2	Noțiuni de bază privind managementul de proiect	20
5.2.1	Organizarea proiectului	20
5.2.2	Planificarea proiectului	26
5.2.3	Controlul proiectului	31
5.2.4	Management-ul Riscurilor	39
5.2.5	Calitatea	42
5.2.6	Management-ul Configurațiilor	44
5.2.7	Controlul Schimbării	46
6.	CAIETUL DE SARCINI – CERINȚE SPECIFICE PRIVIND MANAGEMENTUL PROIECTELOR	48
6.1	Organizarea proiectului (vezi 5.2.1)	48
6.2	Planificarea proiectului (vezi 5.2.2)	49
6.3	Controlul proiectului (vezi 5.2.3)	50
6.4	Management-ul riscurilor (vezi 5.2.4)	53
6.5	Calitatea (vezi 5.2.5)	53
6.6	Management-ul configurațiilor (vezi 5.2.6)	54
6.7	Controlul schimbării (vezi 5.2.7)	54
6.8	Criterii de evaluare a ofertelor	55
7.	ALTE RECOMANDĂRI	56
7.1	Clauze contractuale	56
7.2	Recomandări diverse	60
7.3	Listă de verificare a documentelor de proiect	62
7.3.1	Inițializarea proiectului	62
7.3.2	Planificare	63
7.3.3	Raportare	63
8.	GLOSAR DE TERMENI	64
9.	ANEXE	66
9.1	Anexa 1: Propunerea de Proiect	67
9.2	Anexa 2: Determinarea dimensiunii proiectelor	73

9.3	Anexa 3: Livrabilele de Management ale Proiectului	75
9.4	Anexa 4: Descrierea principalelor roluri din proiect	76
9.4.1	Comitetul de Conducere al Proiectului	76
9.4.2	Managerul de Proiect	78
9.4.3	Coordonatorul de Proiect al Beneficiarului	79
9.5	Anexa 5: Model de Curriculum Vitae – <i>în conformitate cu HGR 1012/25.06.2004</i>	81
9.6	Anexa 6: Formular de diagnoză	83
9.6.1	INTRODUCERE	83
9.6.2	ORGANIZAREA PROIECTELOR	84
9.6.3	PLANIFICAREA PROIECTELOR	85
9.6.4	CONTROLUL PROIECTELOR	85
9.6.5	MANAGEMENT-UL CALITATII	86
9.6.6	MANAGEMENT-UL SCHIMBARI	86
9.6.7	MANAGEMENT-UL RISCULUI	87

1. CONTROLUL DOCUMENTULUI

1.1 Proprietarul documentului

Acest document a fost elaborat de către ANIAP.

1.2 Istoricul documentului

Revizia	Data reviziei	Autor	Sumarul schimbărilor
Ver. 00.01	04.07.2005	ANIAP	Prima versiune pentru discuții
Ver. 00.02	15.07.2005	ANIAP	A doua versiune după seminarul ANIAP. Încorporarea tuturor observațiilor și reorganizarea documentului.
Ver. 00.03	16.07.2005	ANIAP	Versiunea finală pentru revizia ANIAP.
Ver. 1.00	18.07.2005	ANIAP	Revizia finală – versiunea 1.0

1.3 Modificări viitoare

În urma reviziei finale a ANIAP.

1.4 Bibliografie

Metodologia de Management de Proiect PRINCE2

Jack Meredith, Samuel J. Mantel, Jr, “Project Management. A managerial approach”, fourth edition, 2000, John Wiley&Sons

Curaj Adrian, Apetroae Marin, Purnus Augustin, Scarlat Cezar, Munteanu Radu-Practica Managementului de proiect.2004. Ed.Economică

<http://www.stickyminds.com>

<http://www.qaforums.com>

<http://www.projectmanagement.tas.gov.au>

1.5 Abrevieri

ANIAP – Asociația Națională a Informaticienilor din Administrația Publică

TIC – Tehnologia Informațiilor și Comunicații

USAID – United States Agency for International Development

2. INTRODUCERE

2.1 Necesitate



Insuficienta aplicare a metodologiilor recunoscute de management al proiectelor este una din principalele cauze ale disfuncționalităților proiectelor informatice derulate în cadrul administrației publice locale. Fie că este vorba despre întârzierea proiectelor, despre alegerea greșită a soluției tehnice, despre atingerea parțială a obiectivelor stabilite sau despre neutilizarea sistemelor informatice implementate, disfuncționalitățile proiectelor TIC au influențe majore asupra eficienței activității și a performanței înregistrate.

Din aceste motive, ANIAP consideră că reglementarea modalității de organizare, demarare și conducere a proiectelor informatice poate constitui un instrument eficient de minimizare a disfuncționalităților și poate astfel ajuta la optimizarea performanței proiectelor TIC .

2.2 Structură și obiective

Ghidul este structurat în 9 capitole, care urmăresc următoarele obiective:

- ❑ Analiza situației existente, cu privire la implementarea proiectelor TIC – identificarea principalelor probleme care apar în cadrul derulării proiectelor informatice din cadrul Administrației Publice din România. Plecând de la efectele sesizate în cadrul proiectelor, această secțiune identifică principalele cauze care duc la materializarea disfuncțiilor în cadrul proiectelor;
- ❑ Lansarea proiectelor în interiorul organizației – această secțiune identifică modalitatea recomandată de control a evoluției proiectului în etapa de lansare, din momentul identificării necesității proiectului și până la finalizarea procedurii de achiziție publică (acolo unde este cazul) ;
- ❑ Metodologia de management al proiectelor – secțiunea prezintă elementele principale ale unei metodologii de management de proiect, care poate fi utilizată pe perioada implementării proiectului (din momentul finalizării procedurii de achiziție publică prin semnarea unui Contract și până în momentul finalizării tuturor activităților de implementare prin obținerea Certificatului de Acceptanță);
- ❑ Caietul de Sarcini – această secțiune identifică recomandări privind cerințele referitoare la managementul de proiect care pot fi incluse în caietele de sarcini elaborate în vederea demarării proiectelor TIC în cadrul Administrației Publice. Scopul acestor cerințe este, pe de o parte, acela de a stabili un prag minimal în domeniul managementului de proiect care să fie respectat de către toți ofertanții , iar pe de altă parte de a permite departajarea acestora în cadrul procedurii de achiziție publică;
- ❑ Alte recomandări – această secțiune prezintă succint diferite recomandări ale membrilor ANIAP în scopul derulării mai eficiente a proiectelor TIC în cadrul Administrației Publice Locale. Aceste recomandări vin din experiența personală a autorilor Ghidului, conțin inclusiv recomandări privind diferite clauze care pot fi introduse în cadrul Contractelor și trebuie interpretate ca recomandări și nu ca impuneri;
- ❑ Glosar de termeni – având în vedere faptul că termenii specifici metodologiilor de management al proiectelor nu sunt încă încetățeniți în

	Faster and Better E-Government Solutions Ghid Metodologic pentru Managementul Proiectelor Informatice	 USAID ROMANIA <small>FROM THE AMERICAN PEOPLE</small>
---	---	---

limba română, această secțiune prezintă echivalentul în limba engleză al diferiților termeni specifici folosiți în cadrul acestui Ghid;

- Anexe – diferite anexe care pot ajuta la înțelegerea acestui Ghid.

2.3 Grup țintă

Acest Ghid se adresează personalului din cadrul administrației publice locale care inițiază/derulează proiecte de informatizare. De asemenea, secțiuni din acest Ghid pot fi incluse în Documentația pentru Elaborarea și Prezentarea Ofertei în scopul susținerii cerințelor pentru organizarea și conducerea proiectului, cerințe la care Ofertanții trebuie să răspundă.

3. ANALIZA SITUAȚIEI EXISTENTE CU PRIVIRE LA IMPLEMENTAREA PROIECTELOR TIC

3.1 Introducere

Prima etapă a proiectului finanțat de către USAID-ARD: "Faster & Better e-Government Solutions" a constat în analiza situației existente în proiectele TIC din administrația publică locală din România. Analiza a avut ca prim obiectiv stabilit identificarea problemelor manifestate pe întreg parcursul ciclului de viață al proiectelor, evaluarea cauzelor care determină aceste probleme, precum și impactul produs de acestea .

A fost urmărit modul în care se aplică metodologia de management de proiect, precum și existența unor procese și livrabile de management de proiect pe parcursul implementării proiectelor din administrația publică locală. Pe lângă identificarea problemelor, s-a avut în vedere și o evaluare a anvergurii acestora.

În vederea derulării etapei de analiză, echipa de proiect a produs chestionarul "Formular de diagnoză" (Anexa 6) care a fost trimis spre completare membrilor ANIAP , formulare care au fost ulterior analizate în vederea evaluării situației existente în implementarea proiectelor.

Întrebările din cadrul chestionarului au fost astfel elaborate și grupate încât să urmărească componentele unei metodologii de management de proiect:

- Organizarea proiectelor
- Planificarea proiectelor
- Controlul proiectelor
- Managementul calității
- Managementul schimbărilor
- Managementul riscului
- Managementul configurațiilor

Scopul întrebărilor chestionarului a fost evaluarea modului în care componentele de management de proiect sunt aplicate și nu existența cunoștințelor teoretice din domeniu ale celor intervievați.

Prima secțiune din chestionar a avut ca scop identificarea tipurilor de proiecte TIC pe care administrația publică locală le derulează. Au fost identificate următoarele tipuri de proiecte:

- achiziții de echipamente
- achiziții de licențe standard
- implementarea de soluții software
- implementarea unor sisteme integrate (hardware & software)

În urma consolidării informațiilor din această secțiune a chestionarului a rezultat faptul că în administrația publică locală, cel puțin până în prezent, majoritatea proiectelor au constat în achiziția de hardware și software standard (cca. 60%). Acest fapt tinde în prezent să se schimbe iar proiectele de soluții software sau chiar de sisteme integrate câștigă teren în fața proiectelor de achiziții de produse. Cele mai des întâlnite proiecte în administrația publică locală sunt cele de implementare a

aplicațiilor financiar-contabile (inclusiv de taxe și impozite), implementarea aplicațiilor GIS și a portalurilor pentru instituțiile administrației publice locale.

În acest context, existența și aplicarea unei metodologii de management de proiect în implementarea proiectelor din administrația publică locală devine vitală pentru succesul acestor proiecte și pentru atingerea obiectivelor instituției.

3.2 Categoriile de probleme identificate

În cadrul acestei secțiuni vor fi prezentate tipul problemelor identificate, cauzele posibile de producere și impactul pe care aceste probleme, odată manifestate, îl produc asupra proiectelor sau asupra instituțiilor.

Următoarele probleme se manifestă în cadrul proiectelor TIC derulate în cadrul administrației publice locale:

- întârzierea finalizării proiectelor
- creșterea costurilor de implementare ale proiectelor
- nerealizarea unor livrabile ale proiectelor sau întârzierea lor
- nerespectarea standardului de calitate pentru livrabile
- nerespectarea (parțială sau totală) a cerințelor utilizatorilor
- diminuarea gradului de încredere în capacitatea de livrare a furnizorului
- erodarea relațiilor dintre organizația furnizorului și a beneficiarului sau dintre membrii acestor organizații
- abaterea de la obiectivele stabilite ale proiectului

Aceste probleme determină în ultimă instanță eșecul parțial sau total al proiectelor prin neatingerea obiectivelor propuse sau nerespectarea constrângerilor stabilite.

În gruparea problemelor identificate a fost respectată structura generală a componentelor oricărei metodologii de management de proiect.

3.2.1 Probleme identificate în organizarea proiectelor

Principalele probleme identificate pentru această componentă sunt următoarele:

- nu este foarte clar stabilit față de cine raportează managerul de proiect pe parcursul implementării proiectului
- coordonatorul de proiect al beneficiarului nu are pregătirea necesară pentru a monitoriza și evalua modul în care managementul de proiect este realizat de către furnizor
- organizația care furnizează proiectul sau managerul de proiect nu are capacitatea de a realiza managementul implementării unor proiecte complexe
- produsele rezultate în urma implementării proiectului nu sunt folosite de către utilizatorii finali
- refuzul de colaborare și de acceptare a produselor din partea persoanelor care utilizează produsele realizate în cadrul proiectului
- indisponibilitatea sau dezinteresul resurselor beneficiarului față de derularea proiectului

- nerezolvarea la timp a problemelor apărute în proiect
- specificația cerințelor nu acoperă corect sau complet cerințele utilizatorilor
- nerecunoașterea sau subminarea autorității managerului de proiect

Cauzele care produc aceste probleme sunt în general următoarele:

- nu este stabilit un comitet de conducere al proiectului înainte de demararea acestuia
- coordonatorul de proiect al beneficiarului nu este întotdeauna identificat de către conducerea instituției pe baza abilităților și experienței de management de proiect; de regulă, acesta este ales din cadrul departamentului de TIC
- nu există o nominalizare oficială a membrilor echipei de proiect a beneficiarului, cu descrierea rolului și a responsabilităților specifice în proiect
- departamentele care beneficiază de pe urma proiectului sau utilizează produsul acestuia nu sunt întotdeauna implicate direct în derularea proiectului, sau nu sunt reprezentate în comitetul de conducere al proiectului
- furnizorii nu nominalizează întotdeauna în mod oficial (în cadrul unui document de proiect) echipa proprie de proiect și/sau managerul de proiect și nu descriu rolurile și reponsabilitățile pentru membrii echipei de proiect
- nu întotdeauna sunt folosite mijloacele (instrumentele) cele mai eficiente pentru prezentarea problemelor apărute în derularea proiectului în vederea luării de decizii în timp util de către persoanele autorizate
- în cele mai multe cazuri nu se solicită furnizorului prezentarea în cadrul ofertei tehnice a metodologiei de management de proiect pe care acesta o va utiliza pe parcursul proiectului
- de foarte multe ori nu este solicitat furnizorului să facă dovada capacității sale de management de proiect, să prezinte CV-ul pentru managerul de proiect propus și dovezile care să ateste experiența acestuia în managementul unor proiecte de anvergură similară
- caietele de sarcini nu prevăd în mod explicit responsabilitatea conducerii proiectului (a sarcinilor și a responsabilităților organizațiilor furnizor și beneficiar) și nu includ cerințe specifice pentru managementul proiectului
- nu este solicitată în caietele de sarcini identificarea în cadrul ofertei financiare a ofertantului a costurilor asociate managementului de proiect

3.2.2 Probleme identificate în planificarea proiectelor

Principalele probleme identificate pentru această componentă sunt următoarele:

- dependențele pentru proiect nu sunt corect sau complet identificate
- estimarea nerealistă a duratelor pentru activitățile din cadrul etapei
- alocarea resurselor este defectuoasă (insuficientă)
- întârzierea activităților deoarece resursele nu sunt disponibile atunci când este necesar

Cauzele care produc aceste probleme sunt în general următoarele:

- nu sunt luate în considerare în cadrul proceselor de planificare toate elementele care necesită planificare
- nu sunt folosite metode sau instrumente specifice în cadrul planificării
- planificarea detaliată nu este întotdeauna realizată la începutul etapelor, atunci când informațiile relevante necesare planificării sunt disponibile

3.2.3 Probleme identificate în controlul proiectelor

Principalele probleme identificate pentru această componentă sunt următoarele:

- problemele care apar pe parcursul derulării proiectelor nu sunt identificate la timp și/sau nu sunt soluționate optim sau în timp util
- beneficiarul nu cunoaște întotdeauna care este stadiul real al proiectului, sau care sunt problemele cu care furnizorul se confruntă la un moment dat
- coordonatorul de proiect al beneficiarului nu are pârghiile instituționale corespunzătoare pentru a controla în mod eficient un proiect
- serviciile sau documentele care trebuie produse nu sunt întotdeauna cunoscute sau clar identificate în Contract
- reponsabilitățile părților și dependențele reciproce sunt ambiguu exprimate
- metodele de acceptare pentru livrabile nu sunt identificate în mod explicit
- testele care trebuie realizate înainte de acceptarea unui produs sau serviciu nu sunt identificate și rezultatele testelor nu sunt riguros documentate
- nu sunt cunoscute întotdeauna responsabilitățile privind controlul și raportarea progresului
- nu se cunoaște care este ordinea de prioritate a documentelor contractuale în cazul în care există contradicții între prevederile acestora
- există deseori neînțelegeri cu reprezentanții furnizorului datorită înțelegerii diferite a ceea ce trebuie livrat sau a modului în care trebuie livrat

Cauzele care produc aceste probleme sunt în general următoarele:

- contractele încheiate nu conțin suficiente detalii care să permită un control eficient al proiectelor
- furnizorii nu includ în ofertele lor detalii referitoare la: reponsabilitățile părților și dependențele reciproce, testele care trebuie realizate, metodele de acceptare pentru livrabile
- caietele de sarcini nu prevăd întotdeauna responsabilitățile părților privind controlul și raportarea progresului
- nu există în contract o clauză care să prevadă ordinea în care diferitele documente care fac parte din contract vor fi interpretate
- modalitățile și instrumentele de control nu sunt folosite întotdeauna într-un mod eficient de către coordonatorul de proiect al beneficiarului: ședințe de identificare a progresului, ședințe de rezolvare a problemelor, ședințe de control cu furnizorii, ședințe de raportare către conducere, rapoarte scrise și scrisori (puncte de vedere)

3.2.4 Probleme identificate în managementul calității

Principalele probleme identificate pentru această componentă sunt următoarele:

- livrabilele realizate de proiect nu corespund standardelor de calitate aplicabile și stabilite pentru proiect
- procesul de testare nu scoate în evidență toate neconformitățile livrabilelor
- livrabilele realizate de proiect nu pot fi folosite de către utilizatori datorită disfuncționalităților majore care apar imediat după intrarea în perioada de operare a acestora
- furnizorul nu este în măsură să asigure și să controleze calitatea pe perioada desfășurării proiectului

Cauzele care produc aceste probleme sunt în general următoarele:

- organizația beneficiarului sau a furnizorului nu înțelege întotdeauna ce înseamnă calitatea în mediul de proiect
- caietele de sarcini nu conțin întotdeauna criteriile de calitate pentru toate livrabilele proiectului
- nu sunt clar stabilite sau cunoscute criteriile de calitate care se aplică diferitelor tipuri de livrabile (echipamente, licențe software, servicii de analiză, servicii de implementare, servicii de instruire, servicii de suport și asistență tehnică, documente tehnice, documente de analiză, rapoarte, grafice de implementare etc.)
- nu se solicită în cadrul caietului de sarcini prezentarea de către ofertant a modului în care acesta va asigura calitatea livrabilelor pe parcursul desfășurării proiectului
- furnizorii nu prezintă în cadrul ofertelor tehnice modalitatea practică în care aceștia vor asigura și controla calitatea livrabilelor proiectului, menționarea existenței certificării ISO fiind de multe ori singura referire la calitate
- necunoașterea în totalitate sau neaplicarea tuturor tipurilor de criterii în baza cărora se realizează în cadrul proiectelor testarea și acceptarea livrabilelor

3.2.5 Probleme identificate în managementul schimbărilor și al configurațiilor

Principalele probleme identificate pentru această componentă sunt următoarele:

- modificarea cerințelor beneficiarului pe parcursul derulării proiectului și imposibilitatea furnizorului de a răspunde la aceste schimbări în mod eficient
- neintegrarea unor sub-sisteme sau componente în sistemul final în urma implementării unor schimbări la nivelul acestora
- apariția unor întârzieri sau costuri neplanificate sau neaprobată în urma realizării unor modificări la specificația livrabilelor
- livrarea unor produse care să nu fie funcționale sau utilizabile

Cauzele care produc aceste probleme sunt în general următoarele:

- deși este acceptată de marea majoritate a intervievaților că existența unei proceduri scrise care să documenteze exact toate elementele unei schimbări este

perfect justificată, în foarte multe cazuri procedura de control a schimbărilor nu este cunoscută sau nu este utilizată în cadrul proiectelor

- nu sunt cunoscute toate componentele proiectului pentru care se aplică managementul schimbării
- nu este clar definită autoritatea care ar trebui să aprobe implementarea unor schimbări în cadrul proiectului
- nu sunt cunoscute avantajele și riscurile pentru diferitele abordări în implementarea schimbărilor pe parcursul ciclului de viață a proiectului

3.2.6 Probleme identificate în managementul riscului

Principalele probleme identificate pentru această componentă sunt următoarele:

- producerea de întârzieri în derularea proiectului, pentru anumite activități sau livrabile, în urma apariției unor probleme care nu au fost prevăzute
- depășirea bugetului alocat pentru proiect datorită unor situații neprevăzute
- crearea unor situații tensionate în cadrul echipei de proiect comune furnizor-beneficiar în urma manifestării unor riscuri
- realizarea unor compromisuri relativ la calitatea unor livrabile datorită apariției unor probleme care nu au fost prevăzute

Cauzele care produc aceste probleme sunt în general următoarele:

- nu sunt clar definite sau nu sunt formal asumate de către părți responsabilitățile referitoare la managementul riscurilor
- în marea majoritate a cazurilor nu este folosită, nici de către beneficiar și nici de către furnizor, o procedură formală de realizare a managementului riscurilor care să prezinte modalitatea practică de realizare a identificării riscurilor, a probabilității de apariție și a impactului în cazul apariției, a planificării activităților de contracarare și a planurilor alternative în cazul materializării riscului
- nu sunt stabilite responsabilitățile în identificarea și controlul riscurilor pentru persoanele cu autoritate de decizie din cadrul organizației beneficiarului
- nu sunt identificate și disponibile modalitățile concrete prin care pot fi controlate riscurile în cadrul organizației beneficiare
- nu sunt derulate ședințe de analiză comune (beneficiar și furnizor) în vederea identificării și evaluării riscurilor din proiect
- nu sunt stabilite sau derulate planuri de acțiune de către coordonatorul de proiect al beneficiarului în vederea contracarării riscurilor
- nu este solicitată în cadrul caietului de sarcini prezentarea în cadrul ofertei tehnice de către furnizor a unui plan concret de management al riscului pentru principalele riscuri identificate
- planul de riscuri nu este revizuit pe parcursul proiectului

3.3 Concluzii

Pentru a putea evalua anvergura problemelor identificate s-a avut în vedere determinarea frecvenței de manifestare a acestor probleme pe parcursul inițierii, contractării, demarării și derulării proiectelor. Astfel, în urma analizei informațiilor și a consolidării rezultatelor din chestionarele primite, s-au putut determina pentru fiecare problemă în parte frecvența de apariție și componenta de metodologie de management de proiect căreia aceasta îi aparține. Componentele de metodologie au fost ulterior grupate în trei categorii în funcție de numărul problemelor care au fost semnalate.

Mai jos sunt prezentate componentele de management de proiect grupate pe cele trei categorii:

Clasa 1 – probleme foarte frecvente (peste 75% din proiecte):

- probleme aparținând componentei de management a riscului
- probleme aparținând componentei de organizare a proiectului

Clasa a 2-a – probleme cu frecvență medie (între 35% și 75% din proiecte):

- probleme aparținând componentei de control a proiectului
- probleme aparținând componentei de management al schimbării
- probleme aparținând componentei de management al calității

Clasa a 3-a – probleme cu frecvență redusă (sub 35% din proiecte):

- probleme aparținând componentei de planificare a proiectului

Rezolvarea problemelor identificate în cadrul analizei prin utilizarea unei metodologii de management de proiect de către organizațiile care furnizează proiectul sau care beneficiază de pe urma acestuia și utilizează produsul proiectului reprezintă un factor determinant în asigurarea succesului acestuia. Din acest motiv, în cadrul secțiunilor care urmează vor fi prezentate componentele generale ale unei metodologii de management de proiect care să fie aplicate pe parcursul implementării proiectelor TIC din administrația publică locală.

4. DOCUMENTE ELABORATE ÎN VEDEREA LANSĂRII PROIECTELOR

4.1 Introducere

Această secțiune prezintă pașii recomandați pentru lansarea unui proiect TIC în cadrul administrației publice locale. Aceste etape sunt prezentate din punctul de vedere al documentelor interne care trebuie pregătite de către instituția beneficiar.

4.2 Etapele demarării proiectului

4.2.1 Etapa pregătitoare

4.2.1.1 Referatul de necesitate

Acest document este întocmit de către viitorul utilizator al rezultatelor proiectului (departamentul inițiator al proiectului). Prin acest document, utilizatorul prezintă problema apărută și fundamentează necesitatea și oportunitatea lansării proiectului. Documentul va identifica cerințele juridice sau instituționale care impun proiectul, precum și cerințele funcționale.

După realizare, documentul este trimis spre aprobare șefului ierarhic superior sau conducerii instituției.

4.2.1.2 Nominalizarea echipei interne de proiect

După primirea Referatului de Necesitate, persoana care trebuie să ia decizia demarării sau nu a proiectului va numi o echipă de proiect care să pregătească o Propunere de Proiect. Echipa de proiect va fi condusă de un Coordonator de Proiect și va fi compusă din membrii departamentelor afectate de proiect (din postura de utilizatori, furnizori sau suport). De asemenea, se va constitui un Comitet de Conducere al Proiectului care va evalua Propunerea de Proiect și va decide demararea sau nu a proiectului. Comitetul de Conducere al Proiectului va putea aloca resurse suplimentare echipei de proiect în vederea finalizării Propunerii de Proiect. Structura proiectului în această etapă este prezentată mai jos:

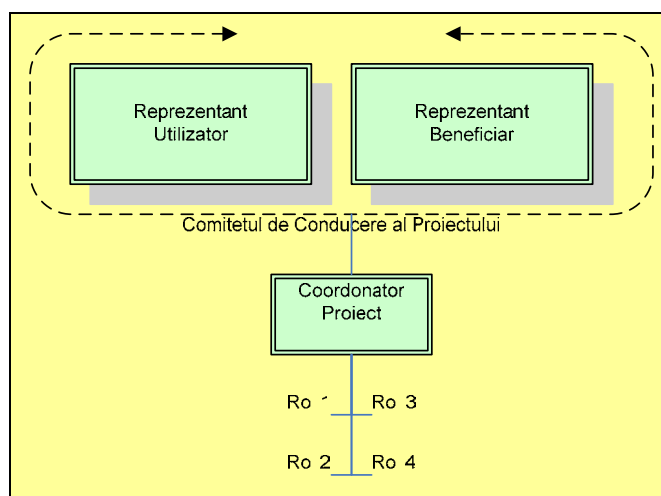


Figura 1: Organizarea de proiect a Beneficiarului

Responsabilitatea Reprezentantului Utilizatorului (sau al Utilizatorilor) este aceea de a identifica și detalia cerințele funcționale pentru proiect, în timp ce Reprezentantul Beneficiarului are rolul de a analiza aceste cerințe și de a aloca resursele necesare pentru implementarea proiectului, în funcție de celelalte priorități ale instituției.

4.2.1.3 Elaborarea Propunerii de Proiect

Sub conducerea Coordonatorului de Proiect, echipa de proiect va analiza toate aspectele proiectului propus și va elabora Propunerea de Proiect, pe care o va înainta spre aprobare Comitetului de Conducere al Proiectului. Această Propunere de Proiect trebuie să înceapă cu un scurt rezumat ce va reflecta și prezenta nevoile pe care trebuie să le rezolve proiectul, modalitatea în care se vor satisface aceste nevoi și rezultatele așteptate în urma implementării proiectului. Propunerea de proiect trebuie să atingă următoarele aspecte:

- natura problemei, din punct de vedere funcțional și soluția tehnică pentru rezolvarea ei;
- planul de implementare al proiectului - cuprinde estimarea timpului de desfășurare a proiectului, a bugetului și a resurselor (inclusiv umane, cu pregătire corespunzătoare) care vor fi utilizate. Fiecare parte importantă (etapă) a proiectului va fi însoțită de bugetul aferent acesteia, indicatori de calitate și perioada de realizare;
- referate de specialitate – în funcție de aria de cuprindere și de valoarea proiectului, se vor solicita departamentelor economic, juridic, IT, patrimoniu etc. referate privind posibilitățile de finanțare, implicațiile juridice, dependențele de alte soluții existente, resursele disponibile, condițiile tehnice IT care trebuie impuse. Din aceste referate trebuie să rezulte clar aria de cuprindere a proiectului, dependențele, sursele de finanțare, resursele umane, logistice și tehnice implicate.

4.2.1.4 Proiect de Hotărâre de Consiliu

În urma aprobării Propunerii de Proiect, se va redacta un Proiect de Hotărâre de Consiliu care va cuprinde Propunerea de Proiect și care va avea ca anexă referatele anterioare de specialitate și expunerea de motive.

4.2.1.5 Hotărârea de Consiliu

Hotărârea de Consiliu este documentul care aprobă angajarea instituției în derularea proiectului.

4.2.2 Etapa de achiziție

În cadrul etapei de achiziție se elaborează următoarele documente:

- documentația de elaborare și prezentare a ofertei, care va conține: caietul de sarcini, propunerea de contract de achiziție, fișa de date a achiziției, modele de formulare, alte anexe (poate conține și descrierea metodologiei de management de proiect propuse – vezi secțiunea 5)
- documentația de evaluare a ofertelor
- contractul de achiziție publică

- ❑ dispoziție a președintelui sau primarului de numire a structurii de management, de coordonare și de execuție a proiectului (Comitetul de Conducere al Proiectului, Coordonatorul de Proiect, Echipa de proiect), împreună cu identificarea clară a atribuțiilor acestora

4.3 Modele de documente

În cazul proiectelor de anvergură, vă recomandăm să apelați la ajutorul unui consultant care să realizeze un Studiu de Fezabilitate privind proiectul propus. În acest caz, Studiul de Fezabilitate va avea structura standard a unui astfel de document.

În cazul în care doriți să realizați singuri un astfel de Studiu, sau în cazul în care implementarea proiectului se va realiza prin forțe proprii (departamentul TIC al autorității locale), vă recomandăm utilizarea formularului din Anexa 1 pentru concentrarea tuturor informațiilor necesare în vederea luării unei decizii privitoare la demararea proiectului.

5. METODOLOGIA DE MANAGEMENT AL PROIECTELOR

5.1 Introducere

5.1.1 Ce este un proiect?

Un Proiect reprezintă modalitatea de organizare funcțională a resurselor (umane și de altă natură) în vederea realizării unui obiectiv bine stabilit.

Un proiect se definește ca o succesiune de procese nerepetitive în scopul realizării unor livrabile noi, bine definite, în cadrul unei organizații special create pentru acest scop, în cadrul unor constrângeri de timp, calitate și cost.

5.1.2 De ce proiectele au nevoie de management?

Indiferent de dimensiunea unui proiect sau de complexitatea acestuia, îndeplinirea obiectivelor înseamnă atingerea standardelor de calitate propuse, în limitele de timp și de buget stabilite.

O metodologie de management de proiect pune la dispoziție o serie de componente și procese care să ajute în procesul de planificare, monitorizare și control și care să asigure că proiectul va fi realizat la timp, cu bugetul alocat, la nivelul de calitate programat și cu atingerea tuturor obiectivelor propuse.

5.1.3 Arie de aplicabilitate

Metodologia de management de proiect prezentată în cadrul acestei secțiuni se poate aplica în cadrul oricărui tip de proiect TIC, fie el realizat cu ajutorul unui furnizor fie numai cu resurse interne ale autorității locale .

Din punctul de vedere al dimensiunii sau complexității proiectelor în care această metodologie se poate aplica, nu există restricții generale. Indiferent de considerentele de complexitate sau dimensiune, utilizarea unei abordări metodologice crește șansele de succes ale proiectelor. Din acest motiv, singura variabilă în cazul folosirii unei metodologii este nivelul de detaliere și de complexitate necesar – deciziile în această direcție aparțin Manager-ului de Proiect. Metodologia de Management de Proiect are menirea de a ajuta Manager-ul de Proiect în derularea proiectului și nu de a crea o povară administrativă asupra acestuia și a echipei de proiect. Din acest motiv, este esențial ca procedurile și cantitatea de documente administrative folosite în cadrul proiectului să fie justificate de anvergura acestuia. Metodologia nu este un scop în sine; obiectivul nu este aplicarea metodologiei, ci finalizarea cu succes a proiectului, iar metodologia este doar o unealtă în atingerea acestui obiectiv. Următorul tabel prezintă o recomandare în ceea ce privește gradul de detaliere a diferitelor componente ale metodologiei de management de proiect în funcție de dimensiunea proiectului. Modalitatea de determinare a dimensiunii proiectului este prezentată în Anexa 2:

Componenta metodologiei / Dimensiunea proiectului	MIC	MEDIU	MARE
Organizarea proiectului	Sumar	Detaliat	Detaliat
Planificare	Sumar	Detaliat	Detaliat
Managementul riscurilor	Sumar	Sumar	Detaliat
Managementul calității	Sumar	Detaliat	Detaliat

Controlul proiectului	Sumar	Detaliat	Detaliat
Managementul configurațiilor	Sumar	Sumar	Detaliat
Managementul schimbării	Detaliat	Detaliat	Detaliat

Întrucât majoritatea proiectelor TIC de anvergură din cadrul administrației publice locale sunt realizate cu ajutorul furnizorilor , iar conducerea și organizarea proiectului sunt de obicei activități în sarcina furnizorului, toate formulările din cadrul acestei secțiuni a Ghidului sunt făcute în contextul unui furnizor . Cu toate acestea, după cum am precizat la începutul acestei sub-secțiuni, metodologia prezentată se poate aplica și în cazul în care furnizorul este chiar Departamentul TIC din cadrul autorității locale .

5.1.4 Alte precizări

Secțiunea 5 cuprinde noțiuni de bază privind modul în care trebuie realizat managementul de proiect pe întreaga durată a desfășurării proiectului. Chiar dacă anumite sarcini de management de proiect vor fi îndeplinite și de către Beneficiar prin intermediul unui Coordonator de Proiect numit de către acesta (din cadrul organizației Beneficiarului sau angajat pe baza unui contract de consultanță), acest Ghid pleacă de la ipoteza că responsabilitatea principală pentru furnizarea tuturor serviciilor de management de proiect revine Furnizorului. Din această perspectivă, în afara cazului în care se indică explicit altfel, orice referire (din cadrul acestui Ghid) la Managerul de Proiect și la îndatoririle acestuia precum și la organizarea și coordonarea activităților de management al proiectului vor fi înțelese ca fiind în sarcina Furnizorului.

Atât Furnizorul cât și Beneficiarul pot opta pentru folosirea acestei metodologii sau a unei alte metodologii similare.

În situația achizițiilor publice recomandăm ca Ofertantului să i se ceară prin Caietul de Sarcini să prezinte detaliat în oferta sa modalitatea practică în care va implementa în cadrul proiectului metodologia propusă , în conformitate cu cerințele specifice prezentate în secțiunea 6. În acest sens, recomandăm să nu se accepte în cadrul ofertelor referirea la un standard de metodologie fără prezentarea detaliată a modalității în care se vor trata aspectele prezentate în această secțiune.

5.1.5 Organizarea acestei secțiuni

Această secțiune prezintă succesiv componentele principale ale unei metodologii de management de proiect, precum și metodele prin care aceste componente se regăsesc în cadrul unui proiect. Astfel, această secțiune a Ghidului tratează următoarele aspecte legate de managementul de proiect:

- Organizarea proiectului
- Planificarea proiectului
- Controlul proiectului
- Management-ul riscurilor
- Calitatea
- Management-ul configurațiilor
- Management-ul schimbărilor

5.2 Noțiuni de bază privind managementul de proiect

5.2.1 Organizarea proiectului

Organizarea proiectului are la bază câteva roluri fundamentale, care sunt definite în cele ce urmează:

- Clientul este cel care definește rezultatul așteptat, care va folosi rezultatul final și care va plăti proiectul. În cadrul acestui rol, există două sub-roluri importante: **Beneficiarul** și **Utilizatorul**. În cadrul acestui Ghid, prin Beneficiar se înțelege persoana sau departamentul care finanțează proiectul, în timp ce prin Utilizator se înțelege persoana sau departamentul care va utiliza în mod efectiv rezultatele proiectului. În cele mai multe situații, rolurile Beneficiarului și al Utilizatorului sunt diferite;
- Furnizorul** este cel care va furniza resursele umane și expertiza necesară pentru obținerea rezultatului final dorit.

Stabilirea unei structuri organizaționale eficiente a proiectului este un factor fundamental în vederea unui proiect de succes, deoarece proiectul are nevoie de conducere, control și comunicare. Din acest motiv, structura de proiect este diferită de structura normală de subordonare ierarhică din cadrul instituției și include arii de competență multidisciplinare, mai ales dacă proiectul se adresează unui grup de utilizatori care nu fac parte din aceeași sub-diviziune organizațională (departament). Din acest punct de vedere, Manager-ul de Proiect (din partea organizației Furnizorului) și Coordonatorul de Proiect (din partea organizației Clientului) trebuie să aibă autoritatea de a decide asupra modului în care toate resursele (umane și alt fel) ale proiectului sunt folosite (atât cele alocate în întregime proiectului cât și cele care sunt alocate proiectului pe o perioadă limitată de timp).

Structura de conducere a proiectului trebuie să cuprindă roluri și responsabilități care să reunească toate interesele existente și expertiza necesară proiectului.

În cele ce urmează, prin Structura organizațională a proiectului se va înțelege structura comună a proiectului, incluzând atât rolurile Clientului (Beneficiar și Utilizator) cât și pe cele ale Furnizorului.

Structura organizațională a proiectului cuprinde atât rolurile care au ca obiectiv coordonarea proiectului, cât și pe cele care vor realiza efectiv livrabilele proiectului, fiind împărțită în 4 nivele responsabile cu:

- stabilirea liniilor directoare ale proiectului
- management-ul de zi cu zi al activităților proiectului
- management-ul echipei de proiect
- realizarea livrabilelor proiectului - membrii echipei de proiect

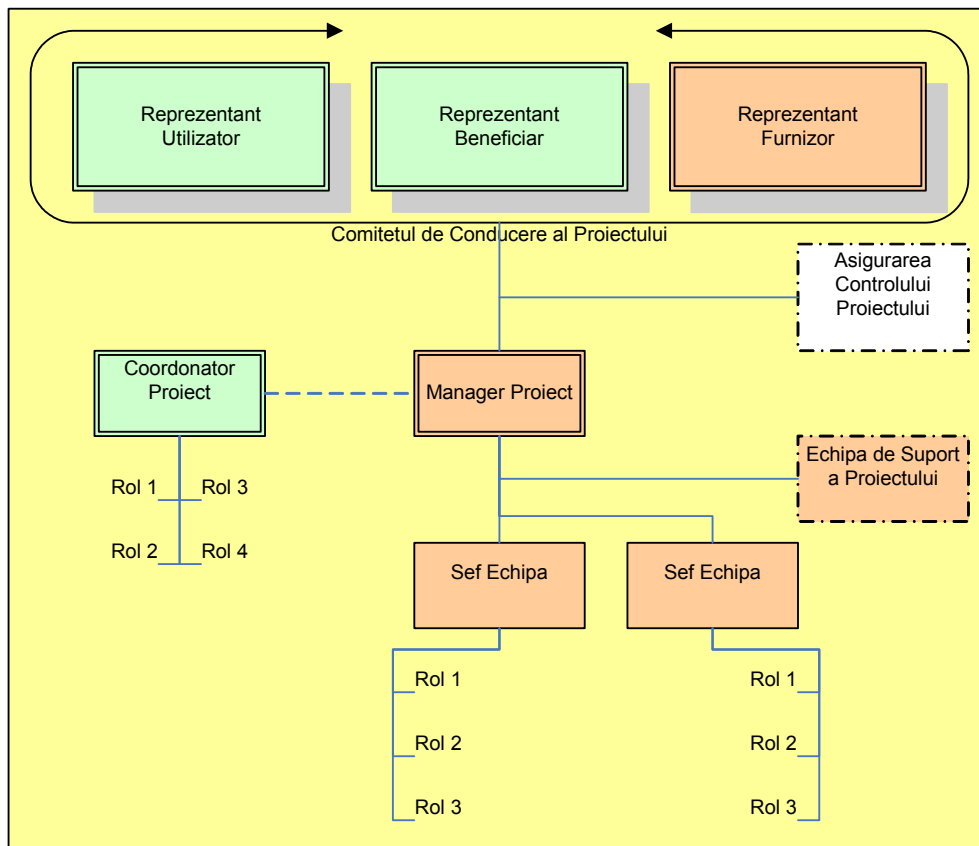


Figura 2: Organizarea proiectului

Primele trei nivele de organizare constituie Echipa de Management a proiectului. Este esențial ca această echipă să fie complet definită astfel încât să includă:

- roluri de luare a deciziilor
- management-ul excepțiilor pentru rolurile de decizie
- management-ul de proiect (full time sau part time)
- delegarea controlată a unor sarcini de management de zi cu zi, acolo unde este cazul, către Șefii de Echipă
- roluri pentru evaluarea independentă a tuturor aspectelor de performanță ale proiectului
- suport administrativ pentru Project Manager și Șefii de Echipă
- cunoașterea rolurilor și a atribuțiilor acestora din cadrul proiectului de către toți cei implicați
- linii de comunicare între membrii Echipei de Management a proiectului.

5.2.1.1 Comitetul de Conducere al Proiectului

Comitetul de Conducere al Proiectului reprezintă nivelele de conducere din cadrul structurilor organizaționale angrenate în proiect: Beneficiarul, Utilizatorii și

Furnizorul. Reprezentanții acestor structuri trebuie să aibă nivelul necesar de autoritate în cadrul structurilor pe care le conduc pentru a putea lua decizii și pentru a putea controla alocarea de resurse materiale și financiare.

Nivelul de reprezentare în cadrul Comitetului de Conducere al Proiectului al celor trei structuri menționate trebuie să țină cont de importanța și dimensiunea proiectului, având în vedere că participarea în cadrul structurii de conducere a proiectului este o sarcină suplimentară activităților curente și în consecință nu trebuie să afecteze foarte mult activitățile curente ale celor implicați. Din acest motiv, pe lângă implicarea periodică necesară informării asupra desfășurării activităților planificate ale proiectului, Comitetul de Conducere al Proiectului își va realiza mandatul prin activități de management al excepțiilor, adică se va implica în derularea proiectului numai atunci când planul de proiect aprobat nu mai poate fi respectat și când este necesară luarea unor decizii strategice privind continuarea proiectului.

Comitetul de Conducere al Proiectului:

- aprobă toate planurile importante ale proiectului și autorizează orice deviație majoră de la Planurile de Etapă aprobate, conform limitelor de competență;
- confirmă oficial finalizarea fiecărei etape a proiectului și autorizează demararea unei noi etape;
- se asigură că nivelul necesar de resurse este alocat proiectului și arbitrează conflictele în interiorul proiectului;
- asigură interfața între proiect și mediul organizațional extern și găsește soluții de rezolvare a eventualelor conflicte (de interese, de resurse, de priorități) între proiect și mediul exterior;
- aprobă oficial numirea Managerului de Proiect (din partea Furnizorului) precum și responsabilitățile și limitele de autoritate ale acestuia. De asemenea, aprobă oficial numirea Coordonatorului de Proiect din partea Beneficiarului.

Comitetul de Conducere al Proiectului poate folosi resurse externe echipei de proiect pentru a se asigura că proiectul își urmează cursul normal și că își va atinge obiectivele propuse. Aceste resurse externe sunt organizate sub forma unei structuri de Asigurare a Controlului Proiectului și cuprind expertiză în domenii precum:

- management
- asigurarea calității
- audit
- expertiză tehnică specifică arilor de proiect

Cu toate că face parte din echipa de proiect, Coordonatorul de Proiect al Beneficiarului îndeplinește și un astfel de rol de control din partea Comitetului de Conducere al Proiectului, în sensul că oferă un punct de vedere separat de cel al Managerului de Proiect privitor la modul în care se derulează proiectul.

5.2.1.1.1 Reprezentantul Beneficiarului

Reprezentantul Beneficiarului este în final responsabil de rezultatele proiectului, având sprijinul Reprezentanților Utilizatorilor și al Furnizorului. El trebuie să se

asigure că proiectul va furniza avantajele economice scontate, la nivelul investiției făcute și că obiectivele inițiale ale proiectului se păstrează pe durata derulării acestuia. În îndeplinirea acestor sarcini, Reprezentantul Beneficiarului trebuie să poată realiza o balanță justă între interesele organizației, ale utilizatorilor și ale furnizorului. Persoana desemnată pentru acest rol realizează și legătura cu structurile superioare de management ale organizației, oferind vizibilitate proiectului la nivel înalt.

Reprezentantul Beneficiarului trebuie să aibă o poziție importantă în cadrul instituției, deoarece trebuie să poată controla bugetul și resursele alocate proiectului. Prin poziția sa, acest rol trebuie să poată impune deciziile sale atât Reprezentantului Utilizatorilor cât și restului organizației sale.

5.2.1.1.2 Reprezentantul Utilizatorilor

Reprezentantul Utilizatorilor răspunde pentru producerea tuturor livrabilelor furnizate de către utilizatori, cum ar fi asigurarea că cerințele funcționale au fost definite corect și complet, că ceea ce va fi produs va fi util și va realiza beneficiile așteptate. De asemenea, va monitoriza faptul că soluția dezvoltată va răspunde cerințelor utilizatorilor în limita constrângerilor documentului de justificare economică a proiectului.

Acest rol reprezintă interesele tuturor celor care vor utiliza rezultatele finale ale proiectului, ale celor care vor utiliza rezultatele proiectului în vederea atingerii unor obiective, ale ceror care vor realiza beneficii suplimentare utilizând rezultatele proiectului, precum și ale tuturor celor care vor fi afectați de rezultatele proiectului.

Reprezentantul Utilizatorilor este responsabil pentru:

- furnizarea resurselor necesare (din punct de vedere al utilizatorilor)
- asigurarea faptului că proiectul produce rezultate care răspund cerințelor utilizatorilor
- asigurarea faptului că rezultatele proiectului oferă beneficiile așteptate de către utilizatori

În cazul în care utilizatorii acoperă mai multe departamente funcționale din cadrul organizației, ceea ce ar necesita un număr mai mare de Reprezentanți ai Utilizatorilor în cadrul Comitetului de Conducere al Proiectului, atunci acest rol poate fi realizat de mai multe persoane. Dacă se consideră că acest lucru ar fi contraproductiv, atunci reprezentanții utilizatorilor pot organiza un comitet în care problemele să se discute și să numească apoi un reprezentant care să susțină punctul de vedere comun în cadrul Comitetului de Conducere al Proiectului.

5.2.1.1.3 Reprezentantul Furnizorului

Rolul Reprezentantului Furnizorului este acela de a asigura realizarea rezultatelor solicitate de Reprezentantul Utilizatorilor. Reprezentantul Furnizorului este responsabil pentru calitatea tuturor livrabilelor livrate de către furnizor(i). Ca parte a acestei responsabilități, el trebuie să se asigure că propunerile privind proiectarea și dezvoltarea produselor sunt realiste, adică ele vor atinge obiectivele solicitate de către Reprezentantul Utilizatorilor în cadrul constrângerilor de timp și de buget fixate de către Reprezentantul Beneficiarului. Acest rol reprezintă interesele tuturor celor care proiectează, dezvoltă, procură și implementează produsele furnizate și

trebuie să aibă nivelul de autoritate necesar pentru a implica sau a obține resursele necesare din partea Furnizorului.

5.2.1.2 Managerul de Proiect (al Furnizorului)

Managerul de Proiect are autoritatea din partea Comitetului de Conducere al Proiectului de a conduce activitățile de proiect de zi cu zi, în cadrul limitelor de responsabilitate stabilite de către Comitetul de Conducere al Proiectului.

Responsabilitatea principală a Managerului de Proiect este de a se asigura că proiectul produce toate livrabilele necesare, în cadrul constrângerilor de timp și de buget și la standardele de calitate stabilite. Rolul Managerului de Proiect nu este acela de a fi antrenat în cadrul activităților zilnice de proiect, ci acela de a delega sarcinile și responsabilitățile din cadrul proiectului astfel încât obiectivele acestuia să fie atinse, păstrând însă o viziune de ansamblu asupra strategiei proiectului și a evoluției acestuia și alocând timp sarcinilor de planificare, monitorizare și control.

5.2.1.3 Coordonatorul de Proiect (al Beneficiarului)

Chiar dacă Managerul de Proiect din partea Furnizorului are responsabilitatea principală pentru coordonarea proiectului, el nu poate controla resursele organizației Beneficiarului. Din acest motiv este necesar un rol suplimentar – cel al Coordonatorului de Proiect din partea Clientului. Rolul acestei persoane este aceea de a organiza resursele Clientului (Beneficiar și Utilizatori) astfel încât acestea să fie utile proiectului și să fie disponibile conform necesităților planului de proiect. Coordonatorul de Proiect asigură interfața oficială de comunicare a problemelor de zi cu zi între Managerul de Proiect și organizația Clientului. Este important de precizat faptul că relația între Managerul de Proiect al Furnizorului și Coordonatorul de Proiect al Beneficiarului nu este una de subordonare, ci una de colaborare. Singura linie de raportare oficială a Managerului de Proiect este către Comitetul de Conducere al Proiectului.

5.2.1.4 Șef de Echipă

Utilizarea acestui rol nu este obligatorie, folosirea sa depinzând de anvergura proiectului și de organizarea pe care Furnizorul o va propune. De asemenea, în cazul în care dimensiunea echipei de proiect și specializarea resurselor o impun, folosirea acestui rol intermediar între Project Manager și membrii echipei de proiect este recomandată în vederea ușurării comunicării și a controlului. În cazul în care Furnizorul va recomanda formarea unei echipe “în oglindă” din partea Beneficiarului, folosirea acestui rol intermediar va ușura comunicarea între părți și va minimiza punctele de contact oficial între echipe.

Responsabilitatea principală a unui Șef de Echipă este aceea de a asigura realizarea unor livrabile în condițiile stabilite de către Project Manager, cărui îi raportează. De asemenea, un Șef de Echipă poate coordona realizarea unei întregi etape de proiect. Organigrama de proiect va identifica utilizarea Șefilor de Echipă iar planul de Proiect va descrie exact limitele atribuțiilor și a responsabilității acestora.

5.2.1.5 Asigurarea Controlului Proiectului

Pentru a realiza coordonarea proiectului și pentru a avea în permanență o privire obiectivă asupra evoluției proiectului, există situații în care Comitetul de Conducere al Proiectului are nevoie de o părere obiectivă din partea unei entități care nu este implicată în activitatea de zi cu zi a proiectului. Această entitate independentă este

Echipe de Asigurare a Controlului Proiectului. Necesitatea unei astfel de structuri vine pe de o parte din nevoia unei informări independente iar pe de altă parte din limitarea timpului pe care membrii Comitetului de Conducere al Proiectului îl pot aloca investigării acestor aspecte. Din aceste motive, membrii Comitetului de Conducere al Proiectului pot delega aceste sarcini de monitorizare a calității activităților proiectului unor persoane independente de echipa de proiect (individual sau unitar). Sarcinile de monitorizare ale Echipei de Asigurare a Controlului Proiectului pot acoperi următoarele zone ale proiectului:

- integritatea justificării economice a proiectului pe întreaga durată a derulării sale
- respectarea standardelor și a procedurilor stabilite și aprobate de către Comitetul de Conducere al Proiectului
- respectarea standardelor de calitate
- atingerea obiectivelor Utilizatorilor proiectului
- monitorizarea riscurilor
- păstrarea obiectivelor inițiale ale proiectului și evitarea deviațiilor de la aceste obiective

Întrucât fiecare membru al Comitetului de Conducere al Proiectului urmărește anumite obiective, fiecare dintre acești membrii poate delega independent sarcina monitorizării respectării acestor obiective. Este fundamental însă ca aceste roluri de monitorizare să fie independente de personalul echipei de proiect, pentru evitarea conflictelor de interese. Membrii Echipei de Asigurare a Controlului Proiectului pot fi fie angajați din cadrul organizației Beneficiarului, a Utilizatorului sau a Furnizorului, care nu sunt implicați în activitățile de zi cu zi ale proiectului, fie consultanți independenți externi celor două organizații, contractați de către fiecare din rolurile care formează Comitetul de Conducere al Proiectului.

O parte din rolurile Echipei de Asigurare a Controlului Proiectului pot fi realizate de către Coordonatorul de Proiect al Beneficiarului. Chiar dacă opinia acestuia nu este obiectivă datorită implicării efective în viața de zi cu zi a proiectului, el poate oferi o viziune alternativă asupra evoluției proiectului față de cea oferită de Managerul de Proiect din partea Furnizorului.

5.2.1.6 Asigurarea Suportului Proiectului

Pe lângă sarcinile de management și tehnice, un proiect are nevoie de asistență administrativă. Aceasta se poate datora anvergurii proiectului și volumului de sarcini administrative care trebuie realizate, sau necesității utilizării unor instrumente specifice de planificare sau de control (inclusiv financiar sau de management al configurațiilor) în utilizarea cărora Project Manager-ul nu are suficientă experiență.

Dacă dimensiunea proiectului și numărul de livrabile necesită un control atent al configurațiilor, atunci instrumente software pentru controlul configurației produselor trebuie utilizate. Această sarcină administrativă poate ocupa mult timp și în acest caz se recomandă folosirea unui Birou de Proiect care să aibă și această sarcină. De asemenea, acest Birou de Proiect trebuie să asigure și alte funcții de suport, cum ar fi menținerea tuturor documentelor de proiect (atât în formă electronică cu istoricul versiunilor cât și în formă tipărită pentru versiunile aprobate) și furnizarea serviciilor de Registratură pentru toată corespondența de proiect.

5.2.1.7 Funcționarea Comitetului de Conducere al Proiectului

Având în vedere timpul limitat pe care membrii Comitetului de Conducere al Proiectului îl pot aloca sarcinilor referitoare la asigurarea direcției proiectului, cea mai mare parte a sarcinilor acestei structuri se realizează în mod informal, fără necesitatea întrunirii într-un cadru oficial. Comitetul de Conducere al Proiectului este informat în mod regulat de către Managerul de Proiect asupra evoluției proiectului prin intermediul Rapoartelor pregătite de către acesta. Comitetul de Conducere al Proiectului se întrunește numai atunci când proiectul deviază de la planul aprobat, iar Managerul de Proiect pregătește un Raport de Excepție și un Plan de Excepție pe care îl supune aprobării Comitetului de Conducere al Proiectului.

Cu toate că rolurile din cadrul Comitetului de Conducere al Proiectului sunt concepute pentru a acoperi toate interesele celor implicați în proiect și pentru a încuraja consultarea între aceștia în scopul luării celor mai bune decizii privind proiectul, funcționarea Comitetului de Conducere al Proiectului nu este neapărat una democratică, în sensul că deciziile nu se iau prin vot. Rolul decizional este cel al Reprezentantului Beneficiarului, care însă se consultă cu Reprezentanții Utilizatorilor și cu cel al Furnizorului înainte de a lua această decizie. Indiferent de decizia Comitetului de Conducere al Proiectului, dacă această decizie are implicații contractuale atunci ea nu poate fi pusă în practică înainte de a se concretiza într-un amendament la Contract.

5.2.2 Planificarea proiectului

Un plan este un document, structurat în conformitate cu o schemă sau metodă predefinită, care descrie **cum, când și de către cine** va fi realizat un anumit obiectiv (sau set de obiective) specific(e). Un plan arată cum se vor realiza anumite obiective din punct de vedere al duratei de realizare, al costurilor și al calității livrabilelor.

5.2.2.1 Componentele unui plan

În înțelesul acestui document, un plan nu este o reprezentare grafică a activităților proiectului și a duratei acestora. Această reprezentare grafică a calendarului de proiect este numai o componentă a unui plan, acesta trebuind să conțină informații privind:

- livrabilele care trebuie produse
- activitățile necesare în vederea realizării acestor livrabile
- activitățile necesare în vederea validării calității acestor livrabile
- resursele și timpul necesar pentru realizarea activităților (inclusiv a activităților de control al calității), precum și identificarea resurselor specializate necesare
- legăturile și dependențele între activități
- eventuale dependențe externe privind furnizarea unor informații, produse sau servicii
- momentele de timp când se vor desfășura diferitele activități
- punctele de control când se va realiza monitorizarea progresului

Pe lângă secțiunile de prezentare și pe lângă schemele logice sau grafice, un plan trebuie să conțină obligatoriu informații narative referitoare la:

- subiectul planului (de exemplu livrarea unor anumite produse)
- abordarea aleasă în vederea implementării planului
- modalitatea în care va fi monitorizată și controlată respectarea planului
- care sunt rapoartele pentru management care vor fi produse pe durata implementării planului, pentru raportarea progresului
- metodele folosite pentru controlul calității și resursele care vor fi folosite în acest sens
- ipotezele pe care se bazează planul
- orice condiție prealabilă care trebuie satisfăcută pentru ca planul să poată demara
- riscurile existente care pot împiedica realizarea planului, precum și măsurile care trebuie luate pentru a gestiona aceste riscuri.

5.2.2.2 Nivelul de planificare

Având în vedere necesitatea planificării activităților și a resurselor, dar în același timp ținând cont și de acuratețea redusă a estimărilor cu cât acestea se referă la activități care se vor desfășura într-un viitor mai îndepărtat, este important ca efortul de planificare să fie bine ponderat pe întreaga durată a desfășurării proiectului și la nivelele ierarhice la care detaliile de planificare sunt necesare.

Chiar dacă uneori este imposibil ca întregul proiect să fie planificat în detaliu încă din start, este important să existe un plan general asupra derulării întregului proiect, plan care să fie aprobat de către Comitetul de Conducere al Proiectului și pe baza căruia proiectul să poată fi controlat. Pe baza acestui plan general se vor realiza apoi planuri secundare, pe perioade mai scurte de timp, pentru obiective concrete și la un nivel mult mai detaliat.

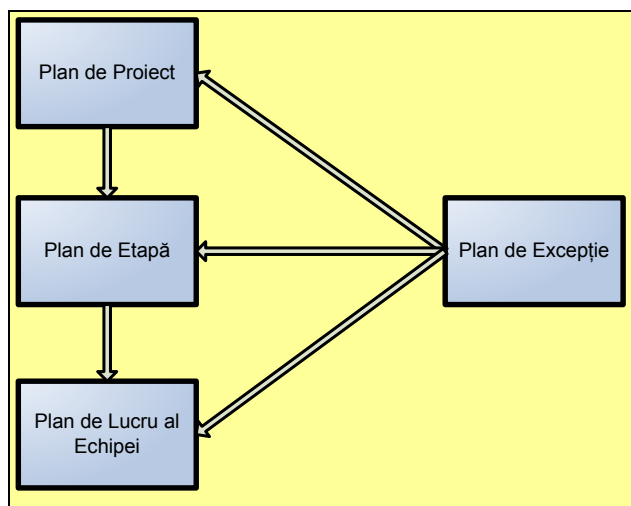


Figura 3: Nivelurile de planificare într-un proiect

Pentru reflectarea nevoilor de planificare ale diferitelor nivele de management implicate în proiect, se propun două nivele principale de planificare: Planul de Proiect și Planul de Etapă. În cazul proiectelor în care o etapă se poate “sparge” în activități realizate de echipe distincte, atunci pot fi realizate și planuri de nivel inferior celor de etapă (Planuri de Lucru ale Echipei) care vor fi folosite de către sub-echipele de proiect pentru derularea activităților zilnice.

Principiul de bază care trebuie luat în considerare este acela că planurile de nivel mai jos acoperă un orizont de timp mai restrâns și conțin mai multe detalii decât cele de nivel mai înalt. În funcție de strategia aleasă, Furnizorul va alege nivelul de detaliu la care va realiza procesul de planificare a proiectului.

În momentul în care se estimează că un Plan de Etapă își va depăși toleranțele stabilite și aprobate de către Comitetul de Conducere al Proiectului înainte de momentul demarării etapei, Managerul de Proiect va realiza și va înainta spre aprobare Comitetului de Conducere al Proiectului un plan alternativ (Planul de Excepție) care, după aprobare, va înlocui planul de Etapă sau va putea declanșa revizuirea întregului Plan de Proiect.

5.2.2.2.1 Planul de Proiect

Planul de Proiect oferă o privire de ansamblu asupra întregului proiect și face parte din Documentele de Inițializare ale Proiectului. Realizarea unui astfel de Plan de Proiect este obligatorie, întrucât constituie o referință față de care va fi controlată întreaga evoluție ulterioară a proiectului, în cadrul fiecărei etape. Planul de Proiect identifică livrabilele principale, necesarul de resurse și totalitatea costurilor. De asemenea, identifică punctele principale de control în cadrul proiectului, cum ar fi limitele de etape.

După acceptarea Documentelor de Inițializare a Proiectului, Planul de Proiect inițial devine o referință contractuală și constituie planul original pe baza căruia a fost aprobat proiectul. Pe măsură ce proiectul evoluează, versiuni ulterioare ale planului sunt elaborate la finalul fiecărei etape și ele reflectă:

- progresul deja înregistrat
- orice schimbare aprobată față de versiunea anterioară a planului
- orice modificare a previziunilor anterioare referitoare la costurile sau durata totală a proiectului.

Versiunile inițială și curentă ale Planului de Proiect sunt folosite de către Comitetul de Conducere al Proiectului în vederea monitorizării deviațiilor de la constrângerile inițiale de timp, buget sau arie de acoperire.

Dacă devine evident faptul că Planul de Proiect va depăși toleranțele stabilite de către Comitetul de Conducere al Proiectului, atunci aceste deviații vor trebui semnalate Comitetului de Control al Proiectului, care va trebui să ia o hotărâre în acest sens. În aceste situații, cererea de aprobare va fi însoțită de un Plan de Excepție. Planul de Excepție are aceeași compoziție cu Planul de Proiect, însă este un plan alternativ acestuia care ia în considerare deviațiile apărute și propune modalități pentru gestionarea acestor deviații.

5.2.2.2.2 Planul de Etapă

Pentru fiecare etapă identificată în Planul de Proiect este necesar un Plan de Etapă. Planul de Etapă se realizează înainte de finalizarea etapei căreia i se adresează și este aprobat de către Comitetul de Conducere al Proiectului, care cu această ocazie autorizează și demararea noii etape. Planul de etapă va constitui baza controlului exercitat de către Managerul de Proiect pe durata etapei respective.

Planul de Etapă este similar în conținut Planului de Proiect, diferența fiind faptul că fiecare element va fi descris la un nivel de detaliu suficient pentru a permite controlul de zi cu zi al Managerului de Proiect. Validitatea presupunerilor făcute în cadrul Planului de Proiect precum și riscurile identificate anterior vor fi revăzute pentru etapa respectivă, întrucât este posibil ca circumstanțele proiectului să se fi modificat între timp și noi riscuri să fi apărut, care să fie relevante pentru etapa respectivă.

Planul de Etapă trebuie să conțină și o detaliere a Planului de Calitate care să identifice metodele care vor fi utilizate pentru verificarea calității fiecărui livrabil, precum și resursele necesare pentru realizarea acestor verificări. Activitățile legate de asigurarea calității și de verificările de calitate trebuie să fie explicit identificate în calendarul etapei respective (diagrama Gantt).

5.2.2.2.3 Planul de Excepție

Planul de Excepție este produs de către Managerul de Proiect în momentul în care este previzibil faptul că un plan aprobat de către Comitetul de Conducere al Proiectului nu mai poate fi finalizat în cadrul limitelor de toleranță (timp, cost) aprobate inițial. Planul de Excepție trebuie să aibă același nivel de detaliu ca și planul pe care îl înlocuiește, preluând stadiul curent al etapei și prezentând modalitatea în care etapa va fi finalizată. Planul de Excepție înlocuiește de obicei un Plan de Etapă. Dacă deviațiile din cadrul etapei sunt atât de mari încât se afectează întreg Planul de Proiect, atunci Planul de Excepție poate înlocui întregul Plan de Proiect.

Planul de Excepție are același format cu planul pe care îl înlocuiește, dar trebuie să conțină și informații descriptive referitor la:

- motivația necesității Planului de Excepție
- impactul Planului de Excepție asupra întregului Plan de Proiect (în cazul în care Planul de Excepție înlocuiește un plan de Etapă sau un alt plan de nivel mai jos), asupra justificării economice a proiectului și asupra riscurilor proiectului

Planul de Excepție este prezentat spre aprobare Comitetului de Conducere al Proiectului, împreună cu un Raport de Excepție în care sunt descrise implicațiile Planului de Excepție, conform descrierii de mai sus.

5.2.2.2.4 Planul de Lucru al Echipei

Folosirea acestui tip de planuri este opțională și este la latitudinea Managerului de Proiect, care va lua decizia folosirii lor în funcție de anvergura etapei respective și a modului în care planifică organizarea etapei. În principiu, un Plan de Lucru descrie în detaliu modalitatea în care va fi obținut un anumit livrabil care face parte dintr-un Plan de Etapă. În cazul în care sunt folosite, Planurile de Lucru ale Echipelor vor fi realizate în paralel cu Planul Etapei, pe care îl vor detalia.

5.2.2.3 Etapele planificării

Calendarul de proiect elaborat de către Furnizor trebuie să identifice în mod clar activitățile legate de procesul de planificare. Planul de Proiect trebuie să prevadă în mod obligatoriu o Etapă de Inițializare în cadrul căreia se vor finaliza Documentele de Inițializare ale Proiectului. Aceste documente vor identifica activitățile de management, resursele, livrabilele, activitățile, aspectele legate de calitate și de control. În funcție de dimensiunea proiectului, Etapa de Inițializare poate varia ca durată și poate fi finalizată în mod oficial sau informal.

Pe lângă Etapa de Inițializare, Planul de Proiect trebuie să prevadă timp și resurse pentru planificarea în detaliu a fiecărei etape a proiectului (înainte de finalizarea etapei precedente).

5.2.3 Controlul proiectului

Plecând de la ideea că orice activitate din cadrul proiectului este planificată, apoi monitorizată și apoi supusă controlului, activitățile de control au ca obiectiv garantarea faptului că, la orice nivel al echipei de management, nivelul superior de management poate:

- monitoriza progresul
- compara realizările cu planificarea
- identifica probleme
- iniția măsuri corective
- autoriza activități suplimentare

5.2.3.1 Mijloace de Control

La nivelul Comitetului de Conducere al Proiectului, controlul se va realiza “prin excepție”. Dacă Comitetul de Conducere al Proiectului a aprobat un Plan de Etapă, atunci Managerul de Proiect va raporta periodic progresul, fără a fi însă nevoie de ședințe de evaluare a progresului. Managerul de Proiect are controlul activităților de zi cu zi ale proiectului în cadrul unei etape, în limitele de toleranță aprobate. Numai în momentul în care Managerul de Proiect consideră că Planul de Etapă nu mai poate fi realizat în limitele de toleranță care au fost aprobate de către Comitetul de Conducere al Proiectului odată cu Planul de Etapă, atunci el va realiza un Plan de Excepție pe care îl va înainta Comitetului de Conducere al Proiectului, împreună cu un Raport de Excepție.

Mijloacele principale de control la dispoziția Comitetului de Conducere al Proiectului sunt:

- Inițializarea Proiectului (Aprobarea documentelor de inițializare ale proiectului, inclusiv a Planului de Proiect)
- Verificarea de Sfârșit de Etapă (A fost încheiată cu succes etapa precedentă? Proiectul se desfășoară în continuare conform Planului de Proiect? Justificarea economică a proiectului este încă viabilă? Riscurile sunt sub control? Se poate trece la o nouă etapă?)
- Rapoarte de Stare (Rapoarte regulate pe parcursul unei etape)
- Rapoarte de Excepție (Înștiințarea în avans asupra previziunilor de deviere de la limitele de toleranță aprobate)
- Verificare Intermediară de Etapă (Comitetul de Conducere al Proiectului analizează și hotărăște ce poziție să adopte ca răspuns la un Raport de Excepție)
- Închiderea Proiectului (Proiectul a livrat tot ceea ce trebuia? Este nevoie de activități suplimentare? Care sunt concluziile în urma derulării proiectului?)

5.2.3.2 Inițializarea Proiectului

Scopul etapei de Inițializare a Proiectului este aceea de a stabili toate detaliile proiectului, înainte de a autoriza demararea acestuia :

- obiectivele proiectului

- justificarea proiectului
- identificarea Beneficiarului
- cine are responsabilitatea și autoritatea în cadrul proiectului
- limitele proiectului și interfețele proiectului cu exteriorul
- modalitatea de atingere a obiectivelor
- care sunt presupunerile care au fost făcute
- care sunt riscurile existente care pot împiedica atingerea obiectivelor proiectului
- când vor fi livrate principalele livrabile ale proiectului
- cât va costa proiectul
- cum se va realiza controlul proiectului
- împărțirea proiectului în etape
- cum va fi făcută verificarea acceptabilității livrabilelor proiectului

Toate aceste aspecte trebuie tratate în cadrul Documentului de Inițializare al Proiectului, care este principalul livrabil al acestei etape.

Un alt livrabil important al etapei de inițializare este Planul de Etapă al etapei următoare celei de Inițializare, astfel încât dacă Comitetul de Conducere al Proiectului aprobă Etapa de Inițializare, să se poată demara imediat prima etapă a proiectului.

Având în vedere faptul că la sfârșitul fiecărei etape Comitetul de Conducere al Proiectului analizează rezultatele etapei și hotărăște demararea unei noi etape, fixarea numărului de etape și al componenței acestora este un important mijloc de control al Comitetului de Conducere al Proiectului. Stabilirea etapelor are loc în cadrul Etapei de Inițializare a proiectului.

5.2.3.3 Controlul progresului proiectului

Pe parcursul derulării proiectului trebuie în permanență menținut controlul asupra progresului. Câteva instrumente în acest sens sunt prezentate în cele ce urmează:

5.2.3.3.1 Toleranțe

Ținând cont de faptul că nici un proiect nu se desfășoară conform planificării inițiale, trebuie găsită o balanță între un control prea strâns care să oblige Managerul de Proiect să raporteze în permanență Comitetului de Conducere al Proiectului orice deviație minoră de la planul aprobat și un control prea mic, ceea ce ar putea însemna că Managerul de Proiect poate lua decizii importante privind deviațiile de la plan, fără să fie necesar să se consulte cu Comitetul de Conducere al Proiectului. Pentru stabilirea unei linii de demarcație între cele două situații se folosește conceptul de “Toleranță”.

Cele două elemente de bază ale Toleranței sunt:

- timpul
- costul

Toleranța este deviația permisă de la Planul de Proiect sau de la Planul de Etapă care poate fi acceptată fără a fi necesară informarea Comitetului de Conducere al Proiectului. Toleranțele se stabilesc separat pentru durată și pentru cost și pot fi diferite în cazul depășirii sau al unei economii (plus 5% și minus 20% față de $\pm 10\%$, de exemplu).

Dacă se previzionează depășirea unei toleranțe stabilite pentru o etapă, Comitetul de Conducere al Proiectului poate stabili noi toleranțe pentru Etapa respectivă, atâta timp cât acestea se păstrează în limitele toleranțelor stabilite pentru întregul proiect. Dacă se previzionează că toleranțele întregului proiect vor fi depășite, atunci Comitetul de Conducere al Proiectului trebuie să hotărască modalitatea de continuare a proiectului, în consultare cu conducerea instituției Beneficiarului.

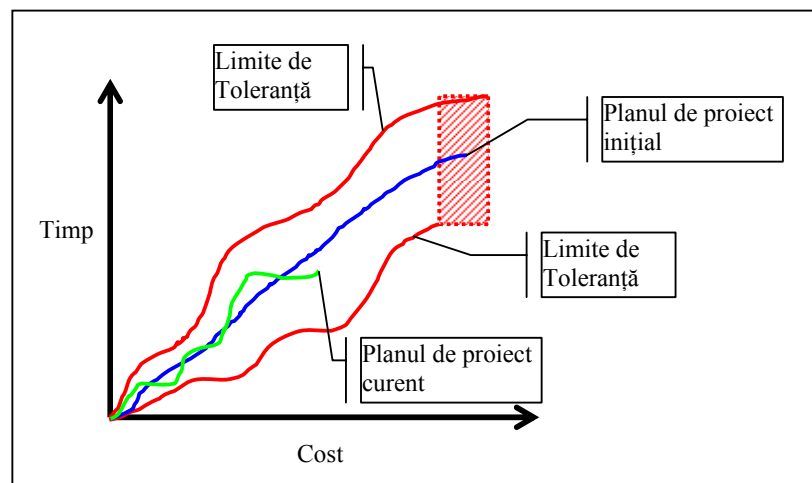


Figura 4: Toleranțele proiectului

Atâta timp cât evoluția proiectului (linia verde – Planul de proiect curent) se păstrează în limitele de Toleranță stabilite (liniile roșii– Limite de Toleranță), atunci Managerul de Proiect poate conduce proiectul fără implicarea Comitetului de Conducere al Proiectului. În momentul în care se previzionează faptul că deviația planului curent (linia verde - Planul de proiect curent) de la planul de proiect aprobat (linia albastră – Planul de proiect inițial) va depăși limitele de toleranță aprobate (liniile roșii - Limite de Toleranță), atunci Managerul de Proiect aplică procedura de excepție și solicită decizia Comitetului de Conducere al Proiectului.

5.2.3.3.2 Descrierea livrabililor

Înainte de a începe dezvoltarea sau obținerea unui livrabil, încă din faza de planificare, se documentează o descriere a fiecărui livrabil. Scopul realizării acestor descrieri este acela ca fiecare persoană implicată în procesul obținerii livrabilului să cunoască:

- de ce este necesar un anumit livrabil
- cum va arăta un anumit livrabil
- din ce surse va fi obținut livrabilul
- care sunt specificațiile de calitate cu care trebuie să fie conform livrabilul

Descrierea livrabilului este un document de control, care este creat ca parte a procesului de planificare. Documentul definește livrabilul, standardele care vor fi folosite pentru obținerea sa și criteriile de calitate care vor fi aplicate pentru a se verifica faptul că produsul este potrivit scopului pentru care a fost creat. Aceste informații nu sunt importante numai pentru persoana responsabilă cu obținerea livrabilului, dar constituie și o primă grilă de control a calității livrabilului, odată acesta realizat.

Descrierile Livrabililor însoțesc Structura Defalcată a Livrabililor proiectului, care face parte din Planul de Proiect. Din acest motiv, Descrierile Livrabililor sunt aprobate de către Comitetul de Conducere al Proiectului. În momentul în care Managerul de Proiect autorizează diferite Pachete de Lucru care vor fi executate de persoanele din cadrul echipei de proiect, documentele de Descriere a Livrabililor vor însoți aceste Pachete de Lucru.

5.2.3.3.3 Autorizarea Pachetelor de Lucru

Autorizarea unui Pachet de Lucru constituie acțiunea prin care Managerul de Proiect comandă unei persoane sau unui grup demararea unui set de activități în cadrul unei Etape. Cu alte cuvinte, toate activitățile din cadrul proiectului trebuie autorizate de către Managerul de Proiect înainte de a fi demarate.

Pachetul de Lucru va conține Descrierea Livrabililor, precum și constrângerile referitoare la timp și cost, interfețele cu alte Pachete de Lucru, necesitățile de raportare, cerințele care trebuie realizate în vederea predării livrabilului către Beneficiar, precum și orice altă documentație necesară în vederea înțelegerii și a implementării Pachetului de Lucru. Toate activitățile pe care Furnizorul le va subcontracta vor fi oficializate prin Pachete de Lucru.

5.2.3.3.4 Controlul calității

Proiectul necesită proceduri și tehnici pentru controlul calității livrabililor pe care le produce. Tipurile de controale de calitate diferă în funcție de tipul de livrabil pentru care sunt dezvoltate. Indiferent de modalitatea tehnică de realizare a controlului calității, există un proces generic care se va aplica în toate aceste cazuri. Acest proces este acela de Ședință de Verificare a Calității.

Ședința de Verificare a Calității face parte din metodele de control ale calității. Este o muncă în echipă prin care se asigură calitatea printr-un proces de verificare. Obiectivul Ședinței de Verificare a Calității este acela de a se inspecta livrabilul într-o manieră planificată, obiectivă, controlată și documentată. Documentele Ședințelor de Verificare a Calității formează o dovadă documentară a faptului că livrabilul a fost inspectat, că toate erorile identificate au fost corectate și că toate corecțiile făcute au fost, la rândul lor, verificate.

Ședințele de Verificare a Calității pot fi utilizate pentru controlul calității documentelor (tehnice sau de management). În funcție de tipul de livrabil care este inspectat, pot exista alte metode de verificare a calității. Pentru un sistem informatic, acestea pot fi:

- teste de funcționalitate
- teste de stres (testarea sistemului în condiții de încărcare mare, din punct de vedere al numărului de utilizatori)

- teste de volum (testarea răspunsului sistemului în condițiile simulării unei încărcări masive a bazelor de date)
- teste de viteză (de procesare, de răspuns, de transmisie etc.)
- teste de securitate
- alte tipuri de teste

5.2.3.3.5 Problemele de Proiect

Ca parte a mijloacelor de control, trebuie să existe o procedură care să trateze posibilele deviații de la specificațiile aprobate. Aceste deviații pot apare din mai multe motive:

- schimbarea cerințelor utilizatorilor
- schimbări legislative care duc la necesitatea modificării livrabilelor
- solicitarea din partea Beneficiarului sau a Utilizatorului de adăugare a unui nou criteriu de acceptanță
- oportunitatea introducerii de noi funcționalități
- modificări organizaționale care duc la necesitatea adaptării livrabilelor proiectului
- imposibilitatea Furnizorului de a livra tot ceea ce este contractat în limitele de timp și cost stabilite
- eșecul unui subcontractor de a-și îndeplini obligațiile asumate și planificate
- incertitudine asupra posibilității Furnizorului de a rezolva o anumită cerință funcțională

Folosirea procedurii de tratare a Problemelor de Proiect asigură că se va răspunde la toate problemele, întrebările sau sugestiile, dar că astfel de activități nu se desfășoară fără cunoștința nivelelor de management relevante, inclusiv a Comitetului de Conducere al Proiectului. Pe lângă controlul asupra eventualelor schimbări în cadrul proiectului, procedura furnizează o cale oficială prin care toate întrebările sau cererile pot fi formulate. Procedura presupune înregistrarea și tratarea tuturor Problemelor de Proiect semnalate pe durata proiectului. De asemenea, procedura oferă control asupra modalității de tratare a acestor probleme și asigură comunicarea înapoi către originatorul problemei a rezoluției finale asupra problemei în cauză.

5.2.3.3.6 Controlul Schimbării

Proiectul trebuie să aibă o procedură de tratare a nevoilor de schimbare. În lipsa controlului schimbării nu poate exista un control al proiectului. Toate schimbările solicitate sunt documentate sub formă de Probleme de Proiect. Procedura de Control al Schimbării trebuie să trateze aspecte cum ar fi evaluarea impactului schimbării solicitate, prioritizarea schimbărilor, luarea deciziei și apoi implementarea.

Controlul Schimbării este tratat pe larg în altă secțiune a acestui document.

5.2.3.3.7 Registrul Riscurilor

Un alt mijloc important de control pe durata unui proiect este controlul riscurilor. Toate riscurile identificate sunt păstrate într-un Registru al Riscurilor, împreună cu

analiza acestora, contramăsurile planificate și starea fiecărui risc în parte. Acest proces demarează odată cu începerea proiectului și se continuă pe întreaga durată a desfășurării acestuia. Toate riscurile trebuie revăzute în mod regulat (cel puțin la sfârșitul fiecărei etape, dar și pe durata desfășurării etapei).

Management-ul Riscurilor este tratat pe larg în altă secțiune a acestui document.

5.2.3.3.8 Puncte de Verificare

Punctele de Verificare (Ședințe de Control) sunt o modalitate periodică de verificare de către Managerul de Proiect a stadiului unei anumite Etape a proiectului. La aceste ședințe participă cei implicați în activitățile etapei respective. În funcție de anvergura proiectului și de organizarea acestuia, Ședințele de control pot fi declanșate de către Managerul de Proiect sau de către Șefii de Echipă. Obiectivul principal al unei ședințe de control este acela de a verifica toate aspectele proiectului comparativ cu planurile, pentru a se asigura că nu există probleme neidentificate care pot afecta desfășurarea proiectului.

Informațiile adunate în cadrul Ședințelor de Control formează baza documentară în funcție de care Managerul de Proiect va pregăti Raportul de Stare către Comitetul de Conducere al Proiectului. Frecvența Punctelor de Verificare și a Ședințelor aferente va fi stabilită de către Managerul de Proiect în funcție de complexitatea și durata proiectului, astfel încât acesta să poată păstra un control eficient asupra progresului.

5.2.3.3.9 Rapoarte de Stare

Rapoartele de Stare sunt pregătite de către Managerul de Proiect și trimise către Comitetul de Conducere al Proiectului cu o frecvență stabilită de către Comitetul de Conducere al Proiectului (bi-lunar sau lunar), în funcție de durata etapei curente sau în funcție de riscurile existente în etapa respectivă. Conținutul Raportului de Stare este definit de către Comitetul de Conducere al Proiectului și conține cel puțin următoarele informații:

- realizări în cadrul perioadei curente
- realizări așteptate în cadrul perioadei următoare
- probleme curente sau potențiale, împreună cu sugestii privind rezolvarea lor.

Rolul unui Raport de Stare este acela de a permite Comitetului de Conducere al Proiectului să realizeze management-ul prin excepție pe durata unei Etape de proiect. În condițiile în care Planul de Etapă și Toleranțele etapei sunt stabilite, Comitetul de Conducere al Proiectului este înștiințat asupra progresului realizat prin intermediul Rapoartelor de Stare. În momentul în care se previzionează deviații de la Planul de Etapă, Comitetul de Conducere al Proiectului este înștiințat prin intermediul unui Raport de Excepție.

5.2.3.3.10 Raport de Excepție

Un Raport de Excepție este o avertizare din partea Managerului de Proiect către Comitetul de Conducere al Proiectului referitor la faptul că o anumită etapă (sau întreg proiectul) va devia în afara limitelor de toleranță stabilite. Rapoartele de Excepție trebuie documentate.

Un Raport de Excepție descrie o deviație previzionată, furnizează o analiză atât a excepției apărute cât și a variantelor de continuare și identifică opțiunea recomandată. Un Raport de Excepție duce la organizarea unei Verificări

Intermediare de Etapă și constituie baza pentru realizarea unui Plan de Excepție pentru opțiunea recomandată în vedere continuării proiectului.

5.2.3.3.11 Verificarea de Sfârșit de Etapă

Unul din obiectivele împărțirii proiectului în Etape este acela de a permite Comitetului de Conducere al Proiectului aprobarea individuală a fiecărei Etape a proiectului. La sfârșitul fiecărei etape, Comitetul de Conducere al Proiectului verifică rezultatul etapei finalizate și decide condițiile de demarare a unei noi Etape. Acest proces se numește “Verificarea de Sfârșit de Etapă”.

Indiferent de modalitatea în care se realizează (oficial sau informal), Verificarea de Sfârșit de Etapă este obligatorie la sfârșitul fiecărei Etape. În cadrul verificării se trece în revistă și se aprobă activitatea desfășurată până în acel moment, justificând evoluția într-o nouă fază a proiectului. O Etapă de proiect nu va fi considerată finalizată în lipsa unei aprobări oficiale a Comitetului de Conducere al Proiectului.

În cadrul unei Verificări de Sfârșit de Etapă se:

- verifică acuratețea justificării economice a proiectului
- verifică rezultatele Etapei comparativ cu Planurile de Etapă
- confirmă calitatea livrabilelor obținute în cadrul Etapei
- stabilește faptul că etapa curentă a fost finalizată în mod satisfăcător
- realizează o analiză a riscurilor și se verifică stadiul general al proiectului, rezultatele fiind încorporate în următorul Plan de Etapă și în Planul de Proiect
- se revăd toleranțele pentru următoarea Etapă
- se autorizează trecerea proiectului în următoarea Etapă

Comitetul de Conducere al Proiectului poate refuza aprobarea următorului Plan de Etapă, dacă este nemulțumit de unele din aspectele evaluate. În aceste condiții, poate solicita Managerului de Proiect modificarea Planului de Etapă, poate recomanda închiderea prematură a proiectului sau poate apela la arbitrarea unei autorități superioare de decizie.

5.2.3.3.12 Raportul de Sfârșit de Etapă

Raportul de Sfârșit de Etapă este modalitatea prin care Managerul de Proiect informează Comitetul de Conducere al Proiectului asupra rezultatului unei Etape a proiectului. Comitetul de Conducere al Proiectului va compara aceste rezultate cu Planurile de Etapă aprobate la începutul Etapei.

5.2.3.3.13 Verificare Intermediară de Etapă

O Verificare Intermediară de Etapă are loc între Comitetul de Conducere al Proiectului și Managerul de Proiect după primirea unui Raport de Excepție. Obiectivul acestei verificări este acela de a-i permite Managerului de Proiect să prezinte Comitetului de Conducere al Proiectului un Plan de Excepție și să obțină aprobarea acestuia pentru implementarea planului.

5.2.3.4 Controlul închiderii proiectului

Înainte de a aproba închiderea proiectului, Comitetul de Conducere al Proiectului are mijloacele de control pentru a se asigura că:

- toate livrabilele agreeate au fost furnizate și acceptate
- acolo unde este cazul, au fost realizate aranjamentele necesare pentru suportul și întreținerea livrabilelor pe durata lor de viață

Înainte de închiderea proiectului, Comitetul de Conducere al Proiectului trebuie să confirme în scris acceptanța sa referitor la încheierea proiectului. Această acceptanță poate fi acordată chiar dacă există deficiențe minore în livrabilele furnizate, cu condiția ca să existe un plan de rectificare a acestor deficiențe ulterior.

5.2.3.4.1 Recomandări privind activități nefinalizate

La finalul proiectului mai pot exista un număr de activități nefinalizate. De exemplu, pot exista Cereri de Schimbare care nu au fost respinse de către Comitetul de Conducere al Proiectului, dar a căror implementare a fost amânată până după încheierea proiectului; poate nu s-a finalizat transferul tuturor livrabilelor, sau poate există probleme încă nerezolvate la unele livrabile.

Documentul privind Recomandările cu privire la activitățile nefinalizate identifică toate activitățile nefinalizate, permițând Comitetului de Conducere al Proiectului să atribuie aceste activități persoanelor a căror sarcină va fi să revadă aceste recomandări și să decidă cursul acțiunii după încheierea proiectului.

5.2.3.4.2 Raportul de Sfârșit al Proiectului

Raportul de Sfârșit al Proiectului este similar celui de Sfârșit de Etapă, dar acoperă întregul proiect. Acest Raport trece în vedere modul în care proiectul a fost condus, inclusiv performanța față de Documentele de Inițializare ale Proiectului.

5.2.4 Management-ul Riscurilor

Management-ul riscurilor reprezintă o componentă esențială în cadrul management-ului de proiect, întrucât riscurile reprezintă factori majori ce trebuie luați în considerare în procesul de planificare, monitorizare și control al proiectului.

Riscul poate fi definit ca fiind “un eveniment nesigur sau un set de circumstanțe care, odată apărut(e), are(au) efect (negativ) în atingerea obiectivelor proiectului”.

Proiectele au ca scop implementarea schimbărilor, ceea ce determină ca efortul de implementare să nu fie întotdeauna predictibil și astfel probabilitatea materializării unui risc pe parcursul derulării unui proiect nu poate fi ignorată.

5.2.4.1 Tipuri de riscuri

Câteva din riscurile tipice ale unui proiect IT sunt (cu titlu de exemplu):

- probleme legate de furnizori:
 - eșecul identificării unor furnizori corespunzători;
 - eșecul livrării produselor de către furnizori și sub-contractori;
 - probleme contractuale.
- factori organizaționali:
 - responsabilități adiționale pentru personalul din proiect, pe lângă activitățile de proiect;
 - cultura educațională (sau lipsa ei) din cadrul organizației Beneficiarului;
 - probleme de instruire sau de experiență a personalului;
 - abilități tehnice insuficiente ale membrilor echipei de proiect;
 - conflicte de “cultură organizațională” între echipele Furnizorului și Beneficiarului.
- probleme tehnice (elemente specifice de proiect):
 - cât de bine sunt formulate cerințele;
 - probleme legate de tehnologie (noutatea tehnologică);
 - imposibilitatea realizării unor specificații sau omiterea unor specificații;
 - problemele legate de testarea calității.

5.2.4.2 Metode de management al riscurilor

Management-ul riscurilor este una din îndatoririle fundamentale ale Managerului de Proiect și ale Comitetului de Conducere al Proiectului. Sarcina Managerului de Proiect este aceea de a identifica riscurile, de a le înregistra și apoi monitoriza. Sarcinile Comitetului de Conducere al Proiectului sunt:

- atenționarea Managerului de Proiect relativ la eventualele riscuri externe care pot afecta proiectul

- luarea deciziilor pe baza recomandărilor Managerului de Proiect referitor la diferitele riscuri
- păstrarea unei balanțe între nivelul de risc al proiectului și beneficiile pe care proiectul le poate aduce
- sesizarea impactului pe care riscurile proiectului le pot avea asupra altor proiecte derulate de Beneficiar

Managerul de Proiect are sarcina elaborării și a modificării planurilor pentru a include acțiuni identificate și agreate în vederea reducerii impactului riscurilor. Fiecare risc va fi asociat unui responsabil, care va avea sarcina monitorizării riscului pe întreaga sa perioadă de existență.

Limitarea influenței riscurilor se face prin două tipuri de activități: analiză și management.

5.2.4.2.1 Analiza riscurilor

Analiza riscurilor include trei activități:

- identificarea riscurilor care pot afecta proiectul;
- estimarea riscului, adică determinarea importanței fiecărui risc pe baza unei evaluări a consecințelor sale asupra proiectului;
- evaluarea riscului, acțiune prin care se decide dacă nivelul riscului este acceptabil, iar dacă nu atunci se va hotărî ce acțiuni trebuie întreprinse pentru a aduce nivelul riscului la un nivel acceptabil prin:
 - Prevenire – în acest caz se pun în practică contramăsuri care fie opresc producerea riscului fie previn impactul său asupra proiectului
 - Reducere – prin această acțiune se reduce probabilitatea materializării riscului sau se limitează impactul său la un nivel acceptabil
 - Transfer – această acțiune este una de reducere prin care impactul riscului se transferă către o terță parte (ex. Poliță de asigurare)
 - Măsuri de rezervă – în acest caz acțiunile se planifică astfel încât să se aplice în momentul apariției riscului
 - Acceptare – Comitetul de Conducere al Proiectului acceptă posibilitatea apariției unui risc, bazându-se fie pe faptul că riscul nu va apare, fie considerând că alte activități costă prea mult.

5.2.4.2.2 Management-ul riscurilor

Management-ul riscurilor se realizează prin patru activități:

- Planificarea - constă în identificarea resurselor necesare derulării acțiunilor stabilite în faza de analiză, în dezvoltarea unui plan de acțiune și includerea acestui plan în cadrul Planului de Etapă și în obținerea aprobării pentru acest plan;
- Alocarea resurselor - constă în identificarea și alocarea resurselor care vor fi utilizate pentru a acționa în scopul evitării riscului sau a minimizării

impactului sau; aceste alocări vor fi incluse în Planul de Etapă; resursele necesare pentru întreprinderea acțiunilor de prevenire, reducere și transfer vor fi suportate din bugetul proiectului;

- Monitorizarea - constă în verificarea faptului că acțiunile planificate și puse în practică au efectul dorit asupra riscurilor identificate; examinarea semnalelor timpurii de apariție a riscului; prognozarea riscurilor potențiale; verificarea faptului că management-ul riscului se realizează într-un mod eficient;
- Controlul – adică acțiunile care se iau și prin care se verifică faptul că planurile sunt respectate.

5.2.5 Calitatea

În mediul de proiect, calitatea se referă la identificarea caracteristicilor produselor sau a serviciilor care fac ca acestea să fie potrivite scopului pentru care sunt realizate.

Managementul calitații este procesul prin care se asigură realizarea dezideratelor de calitate ale proiectului, iar acest proces cuprinde toate activitățile de management de proiect care definesc și duc la implementarea Planului de Calitate al Proiectului.

Fiecare tip de livrabil are propriile sale aspecte de calitate. Criteriile de calitate sunt definite de către Beneficiar și se pot traduce prin:

- Cerințe funcționale
- Performanță
- Securitate
- Compatibilitate
- Siguranță
- Ușurință în întreținere
- Flexibilitate
- Posibilitate de extensie
- Claritate
- Compararea cu un alt produs
- Cost
- Perioada necesară implementării

5.2.5.1 Planul de Calitate al proiectului

Planul de Calitate trebuie să fie parte a Documentelor de Inițializare ale Proiectului și definește în termeni generali modul în care proiectul va răspunde cerințelor de calitate ale Beneficiarului. De asemenea, Planul de Calitate al proiectului trebuie să identifice tehnicile și standardele care vor fi utilizate, precum și responsabilitățile cu privire la calitate din cadrul proiectului. În cazul în care Furnizorul are implementat la nivel de companie o politică în domeniul calității, atunci Planul de Calitate al proiectului va identifica toate procesele și procedurile din cadrul acestei politici de calitate care vor fi utilizate în cadrul proiectului.

În cazul în care Furnizorul are în cadrul companiei implementată o structură de asigurare a calității, atunci Planul de Calitate trebuie să descrie modul în care această structură va realiza interfața cu funcțiile de calitate ale proiectului.

5.2.5.2 Planul de Calitate al Etapei

Acest plan cuprinde detalii referitor la modul în care se va implementa Planul de Calitate al Proiectului într-o anumită etapă a proiectului. Pentru fiecare livrabil care trebuie realizat în aceea etapă se va defini modul în care se va testa sau verifica calitatea produsului respectiv, precum și cine va fi implicat în cadrul fiecărei etape de verificare.

Planul de Calitate al Etapei trebuie să identifice în mod clar momentele în care produsul va trebui revizuit în vederea verificării calității. Principiul de bază care trebuie urmărit în această direcție este ca testarea și verificarea calității livrabilelor să se desfășoare pe întreaga perioadă a realizării acestora și nu numai în momentul în care un livrabil este gata pentru acceptanța finală. O neconformitate descoperită în acest ultim moment poate crea întârzieri în calendarul de implementare, iar rezolvarea ei costă mult mai mult decât în cazul în care ar fi descoperită în etapele incipiente ale dezvoltării livrabilului.

5.2.5.3 Descrierea Livrabilelor

În momentul întocmirii Planului de Etapă, acesta trebuie să includă descrierea detaliată a tuturor livrabilelor care vor fi obținute în cadrul acelei etape. Descrierea fiecărui livrabil trebuie să includă criteriile de calitate și nivelul de acceptanță pentru fiecare criteriu de calitate în parte.

Având în vedere faptul că Utilizatorul va fi cel care, în final, va realiza verificarea criteriilor de calitate, este recomandat ca acesta să fie implicat inclusiv în activitățile de realizare a Descrierii Livrabilelor și a criteriilor de calitate ale acestora.

5.2.5.4 Ședințe de Verificare a Calității

După cum a fost deja prezentat într-o secțiune anterioară, verificarea se realizează prin revizuirea livrabilului într-o manieră planificată, organizată și documentată de către persoanele care au fost identificate în momentul realizării Planului de Calitate al Etapei.

5.2.5.5 Registrul de Calitate

Acest document va cuprinde informații despre toate verificările de calitate care s-au efectuat pe parcursul derulării proiectului, fiind actualizat de către Șeful de Echipă sau de către un membru al echipei însărcinat cu dezvoltarea și testarea produsului. Acest Registru va fi creat în timpul etapei de Inițializare a Proiectului.

5.2.6 Management-ul Configurațiilor

5.2.6.1 Rol și funcții de bază

Management-ul Configurațiilor identifică, urmărește și protejază livrabilele proiectului, fiind un proces la fel de important atunci când este aplicat documentelor proiectelor sau oricărui alt livrabil de proiect.

Rolul managementului configurației este acela de a furniza:

- un mecanism pentru management-ul, urmărirea și menținerea controlului pentru livrabilele proiectului. Astfel, sunt păstrate evidențe privind toate livrabilele proiectului din momentul în care ele au fost verificate din punct de vedere al calității, se controlează accesul la ele și se mențin înregistrări privind stadiul în care ele se găsesc;
- un sistem pentru înregistrarea, urmărirea și păstrarea tuturor Problemelor Proiectului;
- informații privind diferitele versiuni de livrabile care alcătuiesc sistemul, la un moment dat. Acest lucru permite realizarea de teste parțiale sau ale întregului sistem.

Management-ul configurațiilor are cinci funcții de bază:

- planificarea** – decizia asupra nivelului de management al configurației necesar proiectului și stabilirea modului în care acest nivel va fi atins;
- identificarea** – identifică și specifică toate componentele livrabilului final;
- controlul** – abilitatea de a aproba și apoi de a “ingheța” un anumit livrabil și apoi de a face schimbări asupra sa numai având aprobarea unei autorități clar stabilite;
- gestiunea stării** – înregistrarea și raportarea tuturor datelor actuale și istorice legate de evoluția unui livrabil;
- verificarea** – serie de verificări și audituri pentru a se asigura că există o conformitate între produs și starea autorizată a produsului, așa cum este ea înregistrată în Registrul Configurațiilor Livrabilelor.

Management-ul configurației este parte integrantă a controlului calității, întrucât fără această componentă Managerul de Proiect nu ar ști care este ultima versiune a fiecărui livrabil din cadrul proiectului.

Configurația unui proiect reprezintă suma tuturor livrabilelor care vor face parte din sistemul final. Toate produsele specializate ale unui proiect sunt parte a configurației. Documentația de management și calitate poate fi tratată și ea ca produs al configurației în scopul controlului emiterii diverselor versiuni ale documentației respective.

Management-ul Configurațiilor acoperă următoarele funcții:

- identifică sub-livrabilele individuale ale sistemului final
- identifică acele livrabile de care va fi nevoie pentru a produce alte livrabile
- stabilește un sistem de codare care va identifica în mod unic fiecare livrabil în parte

- identifică responsabilul pentru fiecare versiune a unui livrabil
- identifică persoana căreia i-a fost delegată sarcina de a crea sau modifica versiunea unui livrabil
- înregistrează, monitorizează și raportează stadiul curent al fiecărui livrabil
- păstrează toată documentația produsă pe parcursul ciclului de realizare a unui livrabil
- păstrează originalele livrabililor realizate
- emite proceduri de asigurare a siguranței și securității livrabililor și a controlului accesului la livrabile
- distribuie copii ale tuturor livrabililor și păstrează informații referitor la cei care au primit o astfel de copie
- păstrează înregistrarea relațiilor dintre livrabile, astfel încât nici un livrabil să nu fie schimbat fără posibilitatea verificării impactului posibil asupra livrabililor cu care el se relaționează
- administrează schimbarea pentru toate livrabilile
- stabilește referințele livrabililor (baseline)
- realizează audit-uri de configurație

5.2.6.2 Planul de Management al Configurațiilor

Acest plan face parte din Planul de Calitate al Proiectului și constă în:

- descrierea ariei de aplicare a management-ului configurațiilor
- descrierea metodelor de management al configurației care vor fi utilizate
- referința la orice alt sistem de management al configurației cu care se va relaționa
- identificarea persoanei responsabile cu Management-ul Configurațiilor (Administratorul Configurațiilor)
- identificarea livrabililor, a nivelului livrabililor sau claselor produselor care vor fi controlate în cadrul management-ului configurației
- un plan al documentelor și al bibliotecii de proiect care vor fi utilizate pentru a păstra livrabilile

5.2.6.3 Management-ul Configurației și Controlul Schimbării

Este foarte important să se poată verifica și controla diferitele versiuni ale fiecărui livrabil. Un livrabil care face parte din referința proiectului (baseline) poate fi modificat numai în urma unui proces oficial de control al schimbării.

În momentul în care un livrabil a fost aprobat, versiunea lui nu va mai fi niciodată modificată. Dacă este necesară o modificare a unui livrabil aprobat, atunci se va crea o nouă versiune a livrabilului, care va cuprinde modificarea făcută. De asemenea, se vor păstra informațiile referitoare la motivul care a dus la realizarea unei noi versiuni a livrabilului.

5.2.7 Controlul Schimbării

Schimbarea necontrolată a specificațiilor sau a ariei de cuprindere pentru un proiect pot duce ușor la eșecul proiectului, dacă această schimbare nu este gestionată corespunzător. Cu toate acestea, schimbările în proiect sunt foarte probabile și nu trebuie evitate.

Controlul schimbării înseamnă evaluarea impactului pe care o potențială schimbare îl poate produce, prioritatea, costul și o eventuală decizie a management-ului privind implementarea schimbării.

Înainte de a trece prin procesul de management al schimbării, orice schimbare este inițiată ca o Problemă de Proiect. Aceasta este apoi analizată și, dacă se ajunge la concluzia că Problema respectivă nu constituie o disfuncționalitate sau că nu face parte din setul oficial de cerințe, atunci va fi tratată ca o schimbare.

În cazul în care un livrabil trebuie modificat, atunci trebuie verificată Descrierea Livrabilului pentru a se face modificările necesare. Dacă un produs a fost aprobat de Comitetul de Conducere al Proiectului, atunci acel produs nu mai poate fi modificat fără aprobarea Comitetului de Conducere al Proiectului.

Controlul schimbărilor revine Comitetului de Conducere al Proiectului. În cazul în care, în faza de Inițializare a Proiectului, se consideră că proiectul va fi supus multor schimbări și Comitetul de Conducere al Proiectului nu dispune de timpul necesar pentru management-ul acestor schimbări, atunci sarcina management-ului schimbării poate fi delegată unui grup “Comitet de Schimbare”. Decizia de transfer a responsabilității Controlului Schimbărilor trebuie luată în faza de Inițializare a Proiectului și aceste responsabilități trebuie descrise corespunzător în fișele de definire a rolului pentru persoanele implicate.

Orice schimbare va fi inițial privită ca o Problemă de Proiect și va trebui tratată prin aceeași metodă de abordare a controlului schimbării. O Problemă de Proiect poate fi:

- cerere de schimbare a specificațiilor
- sugestie de îmbunătățire a unui sau a mai multor livrabile din proiect
- neconformitate
- întrebare de clarificare

Indiferent de tipul Problemei, ea trebuie înregistrată în Registrul de Probleme, unde i se va alocă un număr unic, se va înregistra autorul, data și tipul problemei. Autorul trebuie să indice prioritatea problemei:

- obligatorie – deoarece livrabilul final nu va funcționa fără modificarea respectivă;
- importantă – absența schimbării ar fi un inconvenient;
- utilă – dar schimbarea nu este vitală;
- cosmetică – fără importanță;
- nu necesită schimbare.

La orice Problemă de proiect care apare sub formă de întrebare sau care are la bază înțelegerea greșită a unor aspecte de proiect trebuie să se răspundă imediat autorului iar Registrul de Probleme trebuie actualizat pentru a reflecta acțiunea întreprinsă.

Este necesară apoi o analiză a impactului pentru fiecare Problemă rămasă pentru a se identifica:

- Ce trebuie să se schimbe
- Ce efort presupune această schimbare
- Care este impactul asupra Justificării Economice a Proiectului
- Care este impactul asupra riscurilor

După această analiză, prioritatea problemei va fi reevaluată de către reprezentantul Utilizatorului și de către Furnizor.

Dacă Problema este o neconformitate, atunci Managerul de Proiect va încerca să o rezolve în cadrul toleranțelor Etapei curente. Dacă acest lucru nu este posibil, atunci se va folosi procedura de Excepție. Comitetul de Conducere al Proiectului poate autoriza acceptarea unei neconformități, caz în care acest lucru va fi înregistrat ca o Concesie.

Managerul de Proiect poate decide care dintre Cererile de Schimbare vor fi implementate în cadrul Planului de Etapă curent, în funcție de constrângerile existente. Chiar dacă modificările necesare nu necesită fonduri sau timp suplimentar, Managerul de Proiect trebuie să poarte discuții cu reprezentantul Utilizatorului și cu Beneficiarul referitor la aceste modificări. Managerul de Proiect nu trebuie să autorizeze fără aprobarea Comitetului de Conducere al Proiectului nici un fel de acțiune care ar duce la modificarea unui livrabil care a fost deja aprobat de Comitetul de Conducere al Proiectului.

6. CAIETUL DE SARCINI – CERINȚE SPECIFICE PRIVIND MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Această secțiune a Ghidului identifică un set de cerințe specifice ale Beneficiarului unui proiect TIC către potențialii Ofertanți din punct de vedere al Managementului de Proiect. Aceste cerințe specifice corespund aspectelor generale prezentate în secțiunea precedentă și pot face subiectul evaluării ofertanților.

6.1 Organizarea proiectului (vezi 5.2.1)

C1.1 Ofertantul va prezenta în detaliu modalitatea în care proiectul va fi organizat, incluzând cel puțin următoarele elemente: Comitetul de Conducere al Proiectului, Manager de Proiect, Șefi de Echipă și alte roluri importante din cadrul echipei tehnice de proiect, Echipa de Suport administrativ, propunerea privind Comitetul de Control al Calității.

C1.2 Se va prezenta modalitatea de escaladare a problemelor în interiorul organizației Ofertantului.

C1.3 În cazul în care Ofertantul va subcontracta activitățile de obținere a unor livrabile de proiect, atunci acesta va prezenta identitatea exactă a Subcontractorilor, precum și modalitatea în care Subcontractorii vor fi incluși în cadrul echipei de proiect.

C1.4 Se va prezenta componența propusă pentru Comitetul de Conducere al Proiectului.

C1.5 Se va prezenta identitatea persoanei propuse pentru poziția de Manager de Proiect, inclusiv un CV detaliat al acestei persoane. CV-ul va include informații referitoare la experiența anterioară, incluzând detalii referitoare la proiectele realizate, perioadele între care a deținut poziții în cadrul unor echipe de proiect, poziția deținută în cadrul echipei de proiect, numele angajatorului și pe cel al clientului, atribuțiile și realizările, numele și datele de contact ale persoanelor care pot confirma experiența similară.

C1.6 Se vor prezenta și CV-urile Șefilor de Echipă.

Având în vedere faptul că CV-ul Managerului de Proiect propus de către Ofertant va fi luat în considerare ca parte a procesului de evaluare a ofertelor, Project Manager-ul nominalizat nu va putea fi schimbat pe întreaga perioadă a derulării proiectului, cu excepția situației în care persoana nominalizată încetează să mai fie angajat al organizației Ofertantului. În această situație, Ofertantul va nominaliza un înlocuitor care va avea cel puțin aceleași calificări cu cele ale persoanei pe care o va înlocui. Nominalizarea unui nou Manager de Proiect va fi supusă aprobării Comitetului de Conducere al Proiectului, care va trebui să avizeze pozitiv această nouă nominalizare.

C1.7 Se va prezenta organizarea propusă pentru echipa Beneficiarului, cu prezentarea rolurilor și a atribuțiilor principale, precum și a nivelului de cunoștințe necesar. Resursele identificate de către Ofertant ca fiind necesare în cadrul echipei de proiect a Beneficiarului nu vor fi considerate de către Ofertant ca fiind disponibile, decât în cazul confirmării oficiale din partea Beneficiarului. În caz contrar, indisponibilitatea acestor resurse ale Beneficiarului solicitate de către Ofertant nu va fi considerată ca fiind motiv de modificare a ofertei.

Conducerea de nivel înalt a proiectului va fi asigurată de către Comitetul de Conducere al Proiectului. Comitetul de Conducere al Proiectului va fi un organism prin care reprezentanții Beneficiarului, al Utilizatorilor și al Furnizorului vor discuta și stabili liniile directoare ale proiectului. Decizia finală a Comitetului de Conducere al Proiectului va fi luată de către Reprezentantul Beneficiarului, care din acest punct de vedere va avea rol de Președinte al

Comitetului de Conducere al Proiectului. Funcționarea Comitetului de Conducere al Proiectului nu va fi pe principii democratice și nu se va realiza pe bază de vot – din acest punct de vedere, prezența Reprezentantului Furnizorului are rol pur consultativ. Toate deciziile Comitetului de Conducere al Proiectului care vor avea implicații contractuale vor trebui reflectate în amendamente la Contract.

6.2 Planificarea proiectului (vezi 5.2.2)

C2.1 Ofertantul va prezenta modalitatea în care propune să aplice procesul de planificare în cadrul proiectului. De asemenea, se va prezenta responsabilitatea pentru producerea planurilor care vor fi utilizate pe durata proiectului.

C2.2 Ofertantul va prezenta ca parte a ofertei sale varianta inițială a Documentelor de Inițializare ale Proiectului. Componența acestor documente va fi:

- Introducere – prezentarea contextului proiectului și a motivului care justifică necesitatea proiectului
- Definirea proiectului – prezentarea rezultatelor pe care le urmărește proiectul:
 - obiectivele proiectului
 - aria de cuprindere a proiectului
 - prezentarea modalității generale de abordare (folosirea de produse comerciale, configurare sau dezvoltarea de aplicații de la zero, echipă proprie sau subcontractare etc.)
 - livrabilele proiectului (produse, servicii, documentație etc.) și alte rezultate așteptate
 - excluderi (ce nu face parte din proiect)
 - constrângeri
 - interfețe cu alte proiecte
- Structura Organizatorică a proiectului, cu prezentarea Echipei de Management a Proiectului (organigramă și descrierea rolurilor – vezi C1.1)
- Plan de Comunicare (între Comitetul de Conducere al Proiectului, Managerul de Proiect și alte părți implicate în proiect)
 - identificarea părților implicate în proiect
 - necesarul de informație
 - sursa informațiilor
 - frecvența comunicării și
 - conținutul comunicării
- Planul de Calitate al Proiectului
 - responsabilitățile referitoare la asigurarea calității
 - referința la standardele care trebuie respectate
 - identificarea criteriilor cheie de calitate care trebuie atinse
 - metodele de control și audit pentru calitatea produselor de management de proiect și a celor tehnice specializate
 - procedura pentru management-ul schimbării

- planul pentru management-ul configurațiilor
- alte instrumente pentru asigurarea calității
- ❑ Planul Inițial de Proiect, care va prezenta cum și când vor avea loc activitățile proiectului
 - Descrierea planului și a activităților acoperite de plan
 - Dependențe externe
 - Ipoteze de planificare
 - Calendarul Proiectului (Diagramă Gantt) pentru întregul proiect, identificând Pachetele de Lucru și Etapele de Proiect (etapele de control, nu neapărat cele ale ciclului de viață al proiectului); vor fi identificate activitățile, dependențele, datele de început și de sfârșit, livrabilele, punctele de control, activitățile de testare și acceptanță; se va evidenția calea critică a proiectului.
 - Structura Defalcată a Livrabilelor proiectului (Product Breakdown Structure)
 - fișele cu Descrierea Livrabilelor
 - Pachetele de Lucru
 - Resursele necesare
 - Resursele necesare din partea Beneficiarului
- ❑ Controlul Proiectului, care va prezenta modul în care vor fi exercitate funcțiile de control în cadrul proiectului, precum și mecanismele de raportare și de monitorizare care vor sprijini funcțiile de control
- ❑ Procesul de tratare a excepțiilor
- ❑ Registrul Inițial al Riscurilor, prezentând rezultatul analizei riscurilor identificate și activitățile de management al acestora
- ❑ Planurile de rezervă, prezentând modalitatea în care se propune gestionarea riscurilor care se vor materializa
- ❑ Structura Bibliotecii de Proiect, prezentând modalitatea de păstrare și de recuperare a elementelor de informație și a livrabilelor produse de proiect

C2.3 Ofertantul va prezenta, ca parte a ofertei sale, Planul de Etapă corespunzător primei etape a proiectului (cea ulterioară inițializării proiectului). Planul va avea aceeași componență cu Planul de Proiect, dar va prezenta la un nivel mult mai detaliat aspectele corespunzătoare primei Etape a Proiectului

6.3 Controlul proiectului (vezi 5.2.3)

C3.1 Ofertantul va prezenta toleranțele pe care le propune pentru Planul de Proiect și pentru primul Plan de Etapă. Ofertantul va prezenta modalitatea în care Managerul de Proiect va realiza controlul toleranțelor în cadrul fiecărei etape, precum și procedura care se va aplica în momentul în care aceste toleranțe vor fi depășite.

Pentru acest proiect, Comitetul de Conducere al Proiectului nu va autoriza toleranțe de cost, bugetul proiectului fiind fix.

C3.2 Descrierea fiecărui livrabil va avea următorul conținut:

- Numele sau codul
- Motivația (este un livrabil final sau este necesar în vederea obținerii unui alt livrabil?)
- Compoziția livrabilului
- Sursa livrabilului (un alt livrabil, un furnizor, o specificație etc.)
- Format și Prezentare (criterii vizuale)
- Responsabil (cine este responsabil cu obținerea livrabilului)
- Criterii de Calitate aplicabile (descrierea criteriilor de calitate pe care livrabilul trebuie să le respecte, sau o referință la un alt document detaliat; de asemenea, descrierea modalității în care persoanele responsabile vor testa conformitatea cu aceste criterii de calitate)
- Tipul de verificare a calității aplicabil (tipul de inspecție sau testare care se va aplica)
- Resursele necesare în vederea testării calității livrabilului

Criteriile de calitate prezentate nu vor fi ambigue și vor prezenta aspecte măsurabile. Criteriile de acceptanță pot fi, de exemplu:

- data planificată pentru finalizarea livrabilului
- funcțiile principale
- prezentarea vizuală
- nivelul de pregătire necesar pentru folosirea produsului
- nivelul de performanță
- capacitatea
- acuratețea
- disponibilitatea
- timpul necesar reparării unui defect, timpul mediu între defectări
- costuri de dezvoltare
- costuri de întreținere
- securitate
- ușurință de utilizare
- timpi de răspuns

C3.3 În cazul în care Ofertantul va subcontracta activitățile de obținere a unor livrabile, atunci va prezenta Pachetele de Lucru atașate acestor activități. Structura unui Pachet de Lucru va conține:

- Data
- Numele persoanei sau al echipei autorizate să realizeze pachetul de lucru
- Descrierea pachetului de lucru
- Descrierea Livrabilelor care fac parte din pachetul de lucru
- Tehnicile, procesele și procedurile care trebuie utilizate
- Necesitățile de interfațare cu alte livrabile

- Metodele de verificare a calității care vor fi utilizate
- Nivelul de resurse care va fi alocat, datele de început și de sfârșit
- Aprobările necesare
- Constrângeri
- Modalitatea de raportare

Pachetele de Lucru care vor fi subcontractate vor fi prezentate în forma semnată atât de către Ofertant, cât și de către Subcontractorul propus.

C3.4 Ofertantul va propune o metodă prin care Coordonatorul de Proiect al Beneficiarului și eventual reprezentanții utilizatorilor să fie implicați în deciziile proiectului și să participe la Ședințele de Control ale proiectului.

C3.5 Toată comunicarea Managerului de Proiect cu Comitetul de Conducere al Proiectului va fi adusă și la cunoștința Coordonatorului de Proiect al Beneficiarului.

C3.6 Rapoartele de Stare prezentate periodic de către Managerul de Proiect către Comitetul de Conducere al Proiectului vor avea următorul conținut minimal:

- Data
- Perioada de raportare
- Starea bugetului proiectului
- Stadiul graficului de implementare
- Livrabilele finalizate
- Probleme de Proiect și starea acestora
- Livrabile care vor fi finalizate în cursul următoarei perioade de raportare
- Cereri de Schimbare supuse aprobării, precum și analiza de impact a acestora

C3.7 Rapoartele de Final de Etapă pregătite de către Managerul de Proiect vor conține următoarele informații:

- Planul Etapei Curente, cu datele la zi
- Vedere de ansamblu asupra Planului de Proiect pentru perioada următoare
- Analiza riscurilor
- Starea Problemelor Proiectului
- Registrul de Calitate al Proiectului
- Analiza problemelor care au afectat etapa încheiată

C3.8 Rapoartele de Excepție vor conține următoarele informații:

- descrierea cauzei care a dus la devierea de la Planul de Etapă
- consecințele devierii
- opțiunile de continuare a proiectului
- analiza opțiunilor existente și a implicațiilor acestora asupra toleranțelor generale ale proiectului

- recomandările Managerului de Proiect

6.4 Management-ul riscurilor (vezi 5.2.4)

C4.1 Ofertantul va prezenta un Registrul al Riscurilor ca parte componentă a Documentelor de Inițializare ale Proiectului. Registrul Riscurilor va fi completat cu riscurile specifice proiectului și va conține, pentru fiecare risc identificat, cel puțin următoarele informații:

- Numărul riscului (din cadrul Registrului)
- Tipul riscului (de proiect, de etapă)
- Data identificării
- Data ultimei revizuirii
- Descrierea riscului
- Probabilitatea de apariție
- Severitatea
- Contra-măsuri
- Responsabilul cu verificarea implementării contra-măsurilor
- Starea riscului (deschis, închis)

C4.2 Ofertantul va descrie modalitatea practică în care va realiza management-ul riscurilor, implicând în această activitate și personalul echipei de proiect a Beneficiarului.

6.5 Calitatea (vezi 5.2.5)

C5.1 Ofertantul va întreține pe întreaga durată a proiectului un Registrul de Calitate în care va înregistra toate verificările de calitate care vor fi realizate asupra livrabilelor proiectului. Informațiile incluse în Registrul de Calitate vor cuprinde:

- Numărul de referință
- Livrabilul
- Metoda de verificare a calității
- Persoanele responsabile cu verificarea calității
- Data planificată pentru testare
- Data reală a derulării testelor
- Rezultatele obținute
- Activitățile corective stabilite
- Data planificată pentru aprobarea livrabilului
- Data reală a aprobării livrabilului

C5.2 Ofertantul va include în cadrul Documentelor de Inițializare ale proiectului propunerea sa privind Planul de Acceptanță al proiectului. Acest plan va prezenta într-o formă condensată, pentru fiecare tip de livrabil în parte (produse sau servicii), tipul de teste care vor fi realizate în vederea acceptanței. Pentru toate serviciile incluse în bugetul proiectului (în oferta financiară) se vor prezenta livrabilele care vor rezulta în urma prestării serviciilor,

precum și modalitatea de acceptare a acestora. Procesul de acceptanță va avea loc atât în vederea aprobării unor etape sau livrabile intermediare, cât și în vederea plății. Plata serviciilor se va realiza numai în urma aprobării livrabilelor rezultate, nu folosind criterii temporale (ex: plăți lunare etc.).

C5.3 Planul de Calitate inițial prezentat de către Ofertant va identifica tipurile de teste care vor fi realizate, precum și momentele în care aceste teste vor fi realizate. Testele vor fi grupate pe tipuri de funcționalități, iar pentru fiecare funcționalitate se vor pregăti ulterior Scenarii de Test. Fiecare Scenariu de Test va include descrierea funcționalității care se testează, modalitatea de testare, datele de test folosite, rezultatele așteptate în urma testului. Scenariul de Test va include de asemenea informații referitor la versiunea livrabilului care va fi testat, configurații ale livrabilului necesare în vederea realizării testului, echipamente necesare, precum și resursele umane necesare și pregătirea acestora. Scenariile de Test vor fi pregătite în comun de către Furnizor și Beneficiar și vor trebui aprobate de către Comitetul de Conducere al Proiectului înainte de începerea testelor de acceptanță.

6.6 Management-ul configurațiilor (vezi 5.2.6)

C6.1 Ofertantul va prezenta un Plan de Management al Configurațiilor ca parte componentă a Planului de Calitate al Proiectului.

6.7 Controlul schimbării (vezi 5.2.7)

C7.1 Ofertantul va întreține un Registru al Problemelor de Proiect pe întreaga durată a derulării acestuia. Registrul Problemelor va identifica următoarele informații:

- Data
- Numărul de referință al problemei din registru
- Descrierea problemei
- Prioritatea
- Analiza de impact
- Decizia luată
- Semnătura persoanei care a luat decizia
- Data la care s-a luat decizia

C7.2 Ofertantul va prezenta o procedură detaliată de tratare a Cererilor de Schimbare, incluzând etapele de identificare, analiză, decizie și implementare. Procedura va identifica etapele logice care vor fi urmate, precum și rolurile și responsabilitățile tuturor părților implicate. O cerere de Schimbare va conține următoarele informații obligatorii:

- Data
- Numărul din Registrul Problemelor
- Starea
- Descrierea schimbării propuse
- Impactul schimbării solicitate
- Evaluarea priorității
- Decizia
- Responsabilitatea pentru implementarea schimbării

- Data când cererea de schimbare a fost alocată în vederea implementării
- Data când schimbarea a fost implementată

6.8 Criterii de evaluare a ofertelor

Această secțiune cuprinde recomandări privind punctajele care se pot acorda secțiunii referitoare la managementul proiectelor din cadrul ofertei:

Project Management	100
<hr/>	
Organizarea proiectului	30
Manager de Proiect	20
Echipa de proiect	10
Documentele de inițializare ale Proiectului	60
Planul de Calitate	15
Planul de Riscuri	10
Planul de Proiect	15
<i>Descrierea Livrabilelor</i>	<i>5</i>
<i>Diagrama Gantt</i>	<i>10</i>
Controlul proiectului (inclusiv raportarea)	10
Planul de Acceptanță	10
Planul detaliat al primei Etape	10



7. ALTE RECOMANDĂRI

7.1 Clauze contractuale

Clauzele contractuale sunt un instrument foarte puternic de control al evoluției proiectului și de intervenție în cazul în care evoluția nu este conform cu planificarea. Din acest motiv, este important să acordați o atenție deosebită variantei de Contract pe care o includeți în cadrul Documentației pentru Elaborarea și Prezentarea Ofertei.

La încheierea contractului aveți în vedere următoarele recomandări de clauze care, în funcție de complexitatea proiectului, pot fi incluse în Contract. Acestea sunt doar câteva din clauzele care pot fi folosite în cadrul unui Contract și în nici un caz nu formează un Contract complet. Pentru redactarea Contractului, apălați la personal de specialitate .

1. OBIECTUL ȘI DURATA CONTRACTULUI

1.1. Obiectul Contractului

- a) Furnizarea Produselor conform descrierilor de produse prezentate în Anexa 1 la acest Contract – Descrierea Produselor.
- b) Prestarea de Servicii conform descrierilor de servicii din Anexa 2 la acest Contract - Descrierea Serviciilor.

1.2. Durata Contractului

Prezentul contract este valabil de la data semnării sale de către părți și până la data de zz.ll.aaaa.

2. DREPTURILE ȘI OBLIGAȚIILE PĂRȚILOR

2.1. OBLIGAȚIILE FURNIZORULUI

- a. Să furnizeze produsele și să presteze serviciile ce fac obiectul contractului, specificate în detaliu în Anexele 1 și 2, conform graficului de îndeplinire prezentat în Anexa 4, până la data de zz.ll.aaaa.
- b. Să respecte în totalitate, pe toata durata implementării proiectului, metodologia de management de proiect descrisă în Ofertă
- c. Să nominalizeze în termen de x zile de la data semnării contractului o persoană pentru poziția de Manager de Proiect, conform ofertei sale. Beneficiarul va valida persoana nominalizată pentru rolul de Manager de Proiect și nu va refuza în mod nejustificat persoana propusă de către Furnizor.
- d. Odată ce persoana propusă este validată de către Beneficiar, Furnizorul nu poate schimba această persoană pe parcursul derulării proiectului fără un motiv întemeiat și fără acordul Beneficiarului.

2.2 OBLIGAȚIILE BENEFICIARULUI

- a. Să efectueze plata produselor și a serviciilor conform graficului de plăți.
- b. Să desemneze un reprezentant al său (Coordonator de Proiect) pentru toate aspectele legate de comunicarea de zi cu zi între Furnizor și Beneficiar (Rapoarte, Notificări, Probleme).

c. Să desemneze reprezentanții săi în cadrul Comitetului de Conducere al Proiectului și să asigure nivelul corespunzător de autoritate al acestor persoane în vederea luării deciziilor ce privesc obiectul contractului.

d. Să respecte toate obligațiile specifice proiectului (dependențele) descrise în Anexa 5 la Contract.

e. Să comunice furnizorului, conform procedurii de control a proiectului, orice problemă apărută pe parcursul implementării proiectului.

2.3 OBLIGAȚII COMUNE

a. Să pună la dispoziție pe toată durata prezentului Contract resursele critice necesare identificate în Planul de Resurse descris în Anexa 6 la acest Contract și în conformitate cu Graficul de Îndeplinire prezentat în Anexa 4 la acest Contract.

b. Să agreeze și să desfășoare acțiunile corespunzătoare, conform rolurilor și a responsabilităților stabilite, pe durata contractului.

c. Părțile au obligația să colaboreze în vederea rezolvării oricărei probleme apărute pe perioada contractului.

3. TESTAREA ȘI ACCEPTANȚA

3.1 Toate Produsele și Serviciile acestui Contract, identificate în Anexele 1 și 2 la acest Contract, fac obiectul unui proces oficial de Testare și/sau Acceptanță de către reprezentanții desemnați ai Beneficiarului.

3.2 Testarea și Acceptanța Produselor și a Serviciilor se vor derula conform Planului de Calitate descris în Documentele de Inițializare ale proiectului. Acceptanța va urmări toate criteriile de calitate și performanță specifice acestora, așa cum sunt ele definite în Planul de Calitate aprobat.

3.3 Pentru Produse se vor obține de către Furnizor din partea Beneficiarului următoarele Certificate de Acceptanță:

- Certificat de Acceptanță Cantitativă – în urma furnizării produselor la sediul Beneficiarului și a inspecției cantitative a acestora în conformitate cu Anexa 1 – Descrierea Produselor și a Listei de Ambalare (Colisaj).
- Certificat de Acceptanță Parțială – în urma instalării și a configurării Produselor furnizate și după îndeplinirea criteriilor de acceptanță în urma testării.

3.4 Pentru Servicii se vor obține de către Furnizor din partea Beneficiarului Certificatul de Acceptanță pentru Servicii în urma:

- prestării serviciilor de către Furnizor;
- acceptării serviciilor de către Beneficiar, precum și a livrabilelor rezultate în urma prestării acestor servicii în măsura în care acestea sunt identificate în Anexa 2 – Descrierea Serviciilor;

3.5 În cazul unor neconformități minore (de exemplu care nu afectează funcționalitatea generală), beneficiarul poate decide acceptarea Produselor și/sau a Serviciilor cu observații. Aceste observații se vor regăsi în Certificatul de Acceptanță și neconformitățile vor trebui să fie remediate de către Furnizor în termenele agreeate de comun acord. Obținerea de către Furnizor a Certificatului de Acceptanță cu observații nu poate determina efectuarea de plăți de către Beneficiar, dar va face inaplicabilă plata de penalități de întârziere de către Furnizor pentru Produsele și/sau Serviciile pentru care a fost obținută acceptanța. În cazul în care

neconformitățile identificate nu sunt remediate în termenele stabilite sau nu sunt acceptate de către Beneficiar, atunci Certificatul de Acceptanță cu observații obținut anterior este considerat nul. În acest caz, plata penalităților de întârziere se va calcula având ca referință data la care Produsele și Serviciile trebuiau livrate conform Graficului de Îndeplinire.

3.6 Serviciile de management de proiect sunt considerate acceptate de către Beneficiar numai dacă au fost prestate și s-au derulat conform cu metodologia descrisă în ofertă. Pentru Serviciile de management de proiect acceptate de către Beneficiar se poate oferi separat Certificat de Acceptanță pentru Servicii.

3.7 La sfârșitul îndeplinirii contractului se va obține de către Furnizor din partea Beneficiarului Certificatul de Acceptanță Finală. Acest certificat nu este necesar să fie obținut în urma unui proces de testare specific, dar va fi condiționat de obținerea tuturor celorlalte acceptanțe parțiale pentru Produsele și Serviciile care fac obiectul acestui Contract. Obținerea Certificatului de Acceptanță Finală nu va exonera furnizorul de obligațiile acestuia pentru buna execuție și garanție.

4. Garanții

Furnizorul se angajează:

4.1 Să ofere o garanție de n ani pentru Produsele furnizate și o garanție de m ani pentru Serviciile prestate în cadrul acestui Contract. În cazul Serviciilor, garanția se aplică și la produsele finite care reprezintă rezultatul Serviciilor prestate.

4.2 Să obțină și să pună la dispoziția Beneficiarului o Scrisoare de Garanție Bancară pentru Bună Execuție, în cuantum de xx% din prețul acestui Contract.

5. PENALITĂȚI, DAUNE INTERESE

5.1 Orice întârziere față de termenul de plată prevăzut în contract va fi penalizată Beneficiarului cu 0,0x % pe zi de întârziere din suma datorată și neachitată.

5.2 Orice întârziere în furnizarea produselor sau în prestarea serviciilor față de graficul de implementare, din vina exclusivă a Furnizorului, va fi penalizată Furnizorului cu 0,0x % pe zi de întârziere din valoarea Produselor sau a Serviciilor care fac obiectul întârzierii.

5.3 Întârzierea cu mai mult de nn zile calendaristice față de data de finalizare a implementării proiectului, din vina exclusivă a Furnizorului, se consideră neexecutare a contractului.

5.4 În cazul neexecutării contractului, din vina exclusivă a Furnizorului, Furnizorul are obligația de a despăgubi Beneficiarul prin plata de daune-interese, în valoare de xx% din Prețul Contractului.

7. REZILIEREA CONTRACTULUI

7.1 Contractul se reziliează:

- prin acordul părților,
- reziliere de drept în cazul neîndeplinirii sau a îndeplinirii în mod necorespunzător a obligațiilor contractuale de către furnizor, după o prealabilă notificare de 30 de zile. Pe durata notificării se vor calcula penalitățile de întârziere. La expirarea perioadei de notificare, contractul se consideră reziliat și se va executa garanția de bună execuție.
- declanșării procedurii falimentului.

7.2 În cazul rezilierii, Furnizorul va avea dreptul la plata contavalorii serviciilor și a produselor acceptate de către Beneficiar până la data rezilierii.

8. CLAUZE FINALE

8.1 Prezentul contract intră în vigoare la data semnării lui de către ambele părți.

8.2 Toate modificările și completările la prezentul contract sunt valabile numai în scris, semnate de ambele părți în cadrul unui act adițional.

8.3 Următoarele documente fac parte integrantă din prezentul contract și vor fi interpretate în următoarea ordine a precedenței lor:

- Acest Contract și Anexele sale:
 - Anexa 1 - Descrierea Produselor
 - Anexa 2 - Descrierea Serviciilor
 - Anexa 3 - Lista de Prețuri
 - Anexa 4 - Graficul de Îndeplinire
 - Anexa 5 - Obligații Specifice (Dependențe)
 - Anexa 6 - Graficul de plăți
- Oferta Tehnică a Furnizorului
- Caietul de Sarcini

8.4 Contractul a fost întocmit și semnat în două exemplare, de valoare juridică egală, câte unul pentru fiecare parte.

7.2 Recomandări diverse

- ❑ Stabiliți care sunt părțile interesate în proiect și încercați să mențineți o comunicare cât mai bună cu ei, pentru a asigura viabilitatea proiectului.
- ❑ Aveți în vedere alternativa utilizării consultanților pentru: studiu de fezabilitate, caiet de sarcini, management de proiect, consultanță tehnică etc.
- ❑ Stabiliți încă din faza de inițiere a proiectului (în hotărârea de consiliu) competențele legate de proiect ale comitetului de conducere sau a echipei de proiect.
- ❑ Includeți în proiect (mai ales în cadrul proiectelor mari) cerința ca un consultant independent să realizeze analiza de sistem sau studiul de fezabilitate al acestuia precum și managementul de proiect după metodologiile recunoscute.
- ❑ După acceptarea analizei de sistem (studiul de fezabilitate) inițiați un proiect de hotărâre de consiliu care să avizeze începerea proiectului cu modificările cuprinse în studiul de fezabilitate (s-ar putea ca după analiza de sistem să apară factori noi, riscuri majore, modificări de costuri etc.)
- ❑ consultați cât mai multe soluții de bună practică, studiați exemple viabile și transpuneți experiența lor în proiectul dumneavoastră
- ❑ Componența recomandată a Comitetului de Conducere al Proiectului:
 - Beneficiar: în funcție de aria de cuprindere și de complexitatea proiectului, recomandăm un membru al conducerii instituției:
 - președinte, vicepreședinte, primar, viceprimar – pentru proiecte complexe
 - director general, director executiv – pentru proiecte cu sferă de cuprindere limitată la nivelul unei direcții sau departament
 - Reprezentantul Utilizatorilor:
 - director general, director executiv – pentru proiecte complexe
 - șef serviciu, șef birou - pentru proiecte cu sferă de cuprindere limitată la nivelul unei direcții sau departament
 - Reprezentantul Furnizorului: director general/manager general sau reprezentantul desemnat al acestuia
 - exemplul 1: implementarea unui sistem informatic integrat la nivelul instituției:
 - reprezentant beneficiar: președinte, vicepreședinte/ primar, viceprimar
 - reprezentant utilizator: secretar general, director general, director direcție economică, arhitect șef, director direcție
 - reprezentant furnizor: director general
 - exemplul 2: implementarea unui sistem pentru evidență contabilă
 - reprezentant beneficiar: director direcție economică
 - reprezentant utilizator: șef serviciu contabilitate, șef serviciu buget
 - reprezentant furnizor: director general

- ☐ Cereți ca studiul de fezabilitate să cuprindă detaliat:
- Identificarea ariei de cuprindere a sistemului (subsistemele – instituțiile cuprinse)
 - Identificarea resurselor existente (personal, echipamente) în cadrul organizației cât și a pregătirii lor profesionale în domeniul informaticii (operatori, programatori, analiști, administratori de sisteme și baze de date etc.)
 - Identificarea tuturor costurilor care există într-un subsistem legate de sistemul informatic existent, comunicații etc.
 - Identificarea tuturor proceselor existente și a proceselor de schimb informațional între procesele care sunt informatizate, necesitățile de adaptare, integrare
 - Estimarea tuturor costurilor de adaptare, informatizarea proceselor și informatizarea proceselor de schimb informațional între procesele din cadrul unui subsistem informațional și a proceselor de schimburi informaționale între subsisteme.
 - Identificarea legislației în vigoare aplicabilă fiecărui subsistem informațional și a schimburilor informaționale dintre sisteme
 - Identificarea metodelor de implementare a proiectului în regim de tip out-sourcing, out-tasking etc.
 - Previzionarea modificărilor legislative în context național și internațional și impactul acestora asupra realizării proiectului
 - Identificarea standardelor aplicabile și recomandarea de soluții în contextul tendințelor de implementare la nivel național sau internațional.
 - Identificarea tuturor standardelor tehnice și tehnologii deschise aplicabile pentru asigurarea schimbului informațional între procese în cadrul unui subsistem informațional sau între subsistemele informaționale (asigurarea integrabilității și a interoperabilității)
 - Identificarea tuturor metodelor de testare – teste de stres, de volum, de viteză de răspuns, user friendly, de securitate etc. care să stea la baza acceptanței livrabilelor
 - Identificarea tuturor arhitecturilor de sistem posibile și recomandarea celor aplicabile
 - Identificarea tuturor livrabilelor și a pachetelor de lucru (activități), estimarea costurilor, duratelor de implementare și a punctelor de control
 - Identificarea soluțiilor pentru „Planul de implementare” pentru ca acesta să nu blocheze activitatea instituției
 - Identificarea cerințelor minimale pentru „Planul de management al riscurilor” - identificarea riscurilor și descriere, cauze, impact (evaluarea lor ca probabilitate și justificare), responsabili, măsuri preventive și corective etc.
 - Identificarea cerințelor minimale pentru “Planul de calitate”
 - Identificarea cerințelor minimale pentru “Planul de control” și instrumentele acestuia

- Identificarea cerințelor minimale pentru “Planul de management al schimbării”
 - Identificarea cerințelor minimale pentru asigurarea mentenanței postimplementare. Identificarea contractelor de tip Service Level Agreement (garantarea serviciilor și nivelul acestora)
 - Identificarea modalităților de protejare a investiției. Identificarea modurilor de păstrare a codurilor sursă, a versiunilor acestora etc. (ex.: păstrarea lor de către un terț – “escrow”)
 - Estimarea bugetului proiectului alcătuit din suma bugetului de materiale și de resurse umane, bugetului de risc, bugetului de management
 - Identificarea procentului de plăți în avans, plata parțială, plata finală pentru a asigura un flux de numerar (cash flow) pozitiv
 - Identificarea tuturor soluțiilor de finanțare a proiectului în funcție de bugetul estimat (finanțare de la bugetul local, fonduri speciale, finanțare guvernamentală, finanțare externă, finanțare prin parteneriate publice private sau mixt) și recomandări în acest sens
 - Identificarea formelor recuperare a investiției (ROI)
 - Identificarea rolurilor structurii de conducere și execuție în realizarea proiectului
 - Identificarea soluțiilor tehnice existente la diverși producători și a costului acestora.
 - Realizarea unui studiu de impact al proiectului atât asupra cetățenilor cât și asupra funcționarilor instituțiilor.
 - Identificarea metodelor de instruire a personalului instituțiilor în funcție de regimul de implementare
 - Identificarea modalităților de auditare postimplementare pentru a asigura utilizarea rezultatelor proiectului și după finalizarea implementării
- Cereți consultantului să realizeze caietul de sarcini împreună cu dumneavoastră în funcție de cerințele care derivă din studiul de fezabilitate (analiza de sistem)
 - Solicitați furnizorului garanții bancare pentru avansurile acordate
 - Solicitați furnizorului garanții de bună execuție.
 - Solicitați furnizorului servicii de mentenanță bazate pe contracte de tip SLA (Service Level Agreement) , garantarea serviciilor și nivelul acestora

7.3 Listă de verificare a documentelor de proiect

Pentru identificarea livrabilelor de management ale proiectului recomandăm analizarea Anexei 3.

7.3.1 Inițializarea proiectului

La inițializarea proiectului, se produc următoarele documente:

- Planul de organizare a proiectului
- Planul de comunicare
- Planul de calitate

- Planul de Proiect, incluzând:
 - dependențe
 - ipoteze
 - diagrama Gantt (calendar de proiect)
 - Structura defalcată a livrabilelor
 - Descrierea livrabilelor
 - Pachetele de lucru
 - Planul de resurse
- Controlul proiectului
- Planul de riscuri
- Structura bibliotecii de proiect

Aceste documente vor fi întreținute pe întreaga perioadă a derulării proiectului și vor fi revizuite în cadrul fiecărei etape a proiectului.

7.3.2 Planificare

Din punct de vedere al planificării:

- la sfârșitul fiecărei etape se supune aprobării planul detaliat al etapei următoare
- în cazul apariției unei deviații de la planul aprobat, se produce un Plan de Excepție care înlocuiește Planul curent de Etapă

7.3.3 Raportare

Din punct de vedere al raportării:

- Managerul de Proiect produce în mod periodic Rapoarte de Stare către Comitetul de Conducere al Proiectului
- la sfârșitul fiecărei etape, Managerul de Proiect produce un Raport de Sfârșit de Etapă
- în cazul apariției unei deviații de la planul aprobat, Managerul de Proiect produce un Raport de Excepție
- la finalizarea proiectului, Managerul de Proiect produce un Raport de Sfârșit al Proiectului și un Raport privind Activitățile Nefinalizate

**8. GLOSAR DE TERMENI**

Termenul în limba română	Termenul în limba engleză
Aria de Cuprindere a Proiectului	Project Scope
Biblioteca de Proiect	Project Library
Calendar de proiect (Diagrama Gantt)	Project Schedule (Gantt Chart)
Cerere de Schimbare	Change Request
Contramăsură (referitor la risc)	Contingency
Controlul Schimbării	Change Control
Comitet de Conducere al Proiectului	Project Board sau Steering Committee
Descrierea livrabilului	Product description
Documentele de Inițializare ale Proiectului	Project Initiation Document
Escaladare (a unei probleme)	Escalation (process)
Inițializarea Proiectului	Project Initiation
Justificarea economică a proiectului	Business Case
Livrabil	Deliverable
Managementul Configurațiilor	Configuration Management
Manager de Proiect	Project Manager
Pachet de Lucru	Work Package
Plan de Etapă	Stage Plan
Plan de Excepție	Exception Plan
Plan de Lucru al Echipei	Team Plan
Plan de Proiect	Project plan
Presupunere	Project Prerequisites
Problemă de Proiect	Project Issue
Puncte de Verificare	Checkpoints
Raport de Stare	Highlight Report
Raport de Excepție	Exception Report
Raport de Sfârșit de Etapă	End Stage Report
Raportul de Sfârșit al Proiectului	Project Closure Report
Recomandările cu privire la activitățile nefinalizate	Follow-on action Recommendations
Referința proiectului	Project Baseline
Registrul Riscurilor	Risk Register
Reprezentantul Beneficiarului	Executive
Reprezentantul Furnizorului	Senior Supplier
Reprezentantul Utilizatorului	Senior User
Scenariu de Test	Test Script
Structura Defalcată a Livrabilelor	Product Breakdown Structure

Ședință de Verificare a Calității	Quality Review
Toleranțele Proiectului	Project Tolerances
Verificarea de Sfârșit de Etapă	End Stage Assessment
Verificare Intermediară de Etapă	MidStage Assessment
Închiderea Proiectului	Project Closure

9. ANEXE

ANEXA 1 – Propunerea de Proiect

ANEXA 2 – Determinarea Dimensiunii Proiectelor

ANEXA 3 - Livrabilele de management ale proiectului

ANEXA 4 – Descrierea principalelor roluri din proiect

ANEXA 5 - Model de Curriculum Vitae

ANEXA 6 – Formular de diagnoză

9.1 Anexa 1: Propunerea de Proiect

Către:	
Ref.:	
Titlul proiectului:	
Beneficiar:	
Furnizor:	Departamentul IT
Buget estimat (EUR):	
Durata estimată:	
Data:	
Semnăturile membrilor Comitetului de Conducere al Proiectului	
Nume și prenume	Semnătura
1.	
2.	
3.	
<p>Rezoluția:</p> <p><input type="checkbox"/> aprobat, fără comentarii</p> <p><input type="checkbox"/> aprobat cu comentarii (vezi anexa)</p> <p><input type="checkbox"/> mai sunt necesare informații (vezi anexa)</p> <p><input type="checkbox"/> respins</p> <p><input type="checkbox"/> comentarii (vezi anexa)</p> <p>Data:</p> <p>Semnături:</p>	

1. Numele proiectului și o scurtă descriere a acestuia

(Faceți un scurt rezumat al proiectului de cca. 1 pagină, care să cuprindă scopul, obiectivele, rezultatele așteptate ale proiectului, perioada de implementare și posibilitatea de continuare, contribuția locală, punctele tari și punctele slabe ale acestuia)

2. Informații despre organizația/departamentul care va implementa proiectul

Demonstrați credibilitatea organizației care va implementa proiectul prezentând experiența acesteia și alte aspecte relevante pentru proiect. Demonstrați că organizația este capabilă să abordeze și să rezolve problemele care au dus la generarea ideii de proiect.

3. Analiza persoanelor / organizațiilor care au un interes în proiect; identificarea utilizatorilor proiectului și a beneficiarului

Grupul celor interesați	Care este beneficiul sau pierderea lor ca urmare a realizării proiectului?	Activitățile necesare pentru obținerea sprijinului grupului	Modalitatea de implicare în proiect

4. Susținerea necesității proiectului

(Analizați necesitatea proiectului: care sunt problemele care au generat ideea de proiect, analiza și argumentarea acestora etc. Vezi. Explicați în ce stadiu se vor afla problemele respective după terminarea proiectului. Explicați ce s-ar întâmpla dacă nu s-ar rezolva aceste probleme.)

5. Scopul și Obiectivele proiectului

(Identificați Scopul și Obiectivele proiectului. Scopul reprezintă rezolvarea problemei pe termen lung, adică stadiul în care vrem să ajungă problema în urma proiectului. Obiectivele comunică ceea ce trebuie să realizeze proiectul pentru utilizatori, adică pașii care trebuie făcuți pentru a realiza Scopul proiectului.)

6. Rezultatele estimate ale proiectului

(Identificați Rezultatele cantitative/măsurabile - de ex: număr servicii noi, baze de date, număr cursuri, număr absolvenți cursuri, număr proiecte noi identificate, orice alte rezultate în funcție de tipul proiectului -- și calitative ale proiectului, completând tabelul următor.)

Scopul Proiectului	Obiectivele Proiectului	Rezultatele proiectului
	Obiectivul 1	Rezultatul 1
		Rezultatul 2
	Obiectivul 2	...
		...

7. Modalitatea de evaluare a proiectului (indicatori de realizare a rezultatelor)

(Pentru fiecare rezultat identificați unul sau mai mulți indicatori de măsurare și completați tabelul următor.)

Rezultate-Indicatori	Valoarea indicatorului planificat la sfârșitul proiectului	Modalități de verificare a atingerii rezultatelor
Rezultatul 1: <i>Indicator 1:</i> <i>Indicator 2:</i>		
Rezultatul 2: <i>Indicator 1:</i> <i>Indicator 2:</i>		
.....		

8. Planificarea Activităților, a Subactivităților și a Punctelor de Control

(Pentru fiecare rezultat identificați mai multe activități, iar pentru fiecare activitate identificați și subactivitățile necesare. Identificați și punctele de control și completați tabelul următor.)

Rezultate	Activități/ Subactivități	Data de începere	Data de sfârșit	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9
Rezultatul 1	Activitatea 1.1											
	<i>Subactivitatea 1.1.1</i>											
	<i>Subactivitatea 1.1.2.</i>											
	Activitatea 1.2.											
	<i>Subactivitatea 1.2.1.....</i>											
Rezultatul 2	Activitatea 2.1.											
											
<u>Punct de Control 1</u>												
Rezultatul 3												
.....												
<u>Punct de Control 2</u>												
.....												

L1, L2, L3 etc. semnifică luna în care se derulează activitatea respectivă.

9. Matricea de alocare a resurselor

(Completați Matricea de Analiză Logică conform tabelului de mai jos.)

	Indicatori de măsurare a performanței	Metode de verificare	Riscuri sau ipoteze
Scopul proiectului:			
Obiectivele proiectului:			
Rezultatul 1:			
Activități pentru Rezultatul 1	Resurse	Costuri	
.....			

10. Diagrama de personal, descrierea echipei de implementare a proiectului (inclusiv fișa postului și CV), descrierea Comitetului de Conducere al Proiectului și alocarea sarcinilor.

(Pe baza Analizei de la punctul 9, identificați necesarul de personal pentru implementarea proiectului și elaborați diagrama de personal care va indica: numărul de persoane necesare pentru fiecare post în parte, felul contractului, numele persoanelor care vor ocupa aceste posturi (atunci când este posibil) sau specificația "se va organiza selecție de personal". Aveți în vedere să existe cel puțin o persoană cu normă întreagă în posturile cheie. Elaborati fișele posturilor și specificația de personal. Anexați CV-urile persoanelor care știți deja că vor participa la implementarea proiectului. Descrieți Comitetul de Conducere al Proiectului și alocați sarcinile.)

11. Bugetul proiectului și eșalonarea lunară a sumelor necesare

(Completați următoarele tabele în EURO. Bugetul proiectului reprezintă suma costurilor estimate în Matricea de Alocare a Resurselor completată la punctul 9.)

CATEGORIA DE CHELTUIELI	UM	Cantitate	Prețul unitar	TOTAL
1	2	3	4	5=4 x 3
CHELTUIELI DE CAPITAL (investiții)				
Echipament				
Mobilier				
Soft				
Teren				
Cladiri				
Alte mijloace fixe				

CATEGORIA DE CHELTUIELI	UM	Cantitate	Prețul unitar	TOTAL
1	2	3	4	5=4 x 3
CHELTUIELI CURENTE				
Amenajări				
Chirie				
Utilități				
Consumabile				
Transport				
Promovare				
Salarii personal folosit in servicii				
CHELTUIELI DE PRODUCTIE <i>(dacă este cazul)</i>				
Materii prime				
Materiale				
Transport aferent producției				
Salarii personal direct productiv				
.....				
TOTAL				

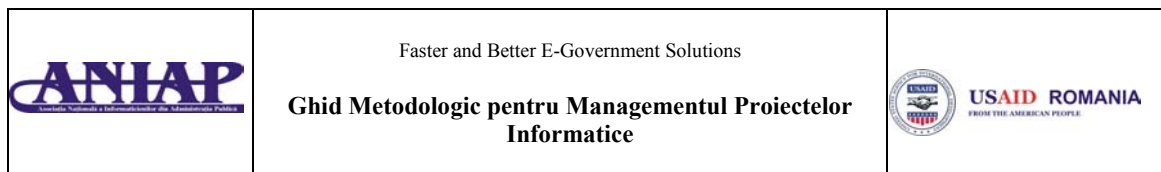
12. Eșalonarea lunară a sumelor necesare

Categoria Bugetară (*)	L1	L2	L9	Total
.....						
TOTAL						

(*) Se trec categoriile din tabelul de la punctul 11 de mai sus.

13. Posibilități de dezvoltare și durabilitate ale proiectului

(Durabilitatea este o cerință majoră pentru un proiect de succes. Prezentați modul în care veți asigura continuarea activităților și veți obține rezultate și după terminarea proiectului. Detaliați veniturile preconizate a se obține din activitatea proiectului, precum și cheltuielile pentru primii 3 ani; Argumentați aceste estimări.)





9.2 Anexa 2: Determinarea dimensiunii proiectelor

Dimensiunea unui proiect este determinată de o multitudine de factori – cerințe tehnologice, gradul și nivelul riscurilor, numărul factorilor de decizie implicați în proiect, durata proiectului, valoarea proiectului, nivelul de pregătire al echipei de proiect etc.

Pentru o exemplificare mai facilă a modului de determinare a dimensiunii unui proiect recomandăm următoarea clasificare :

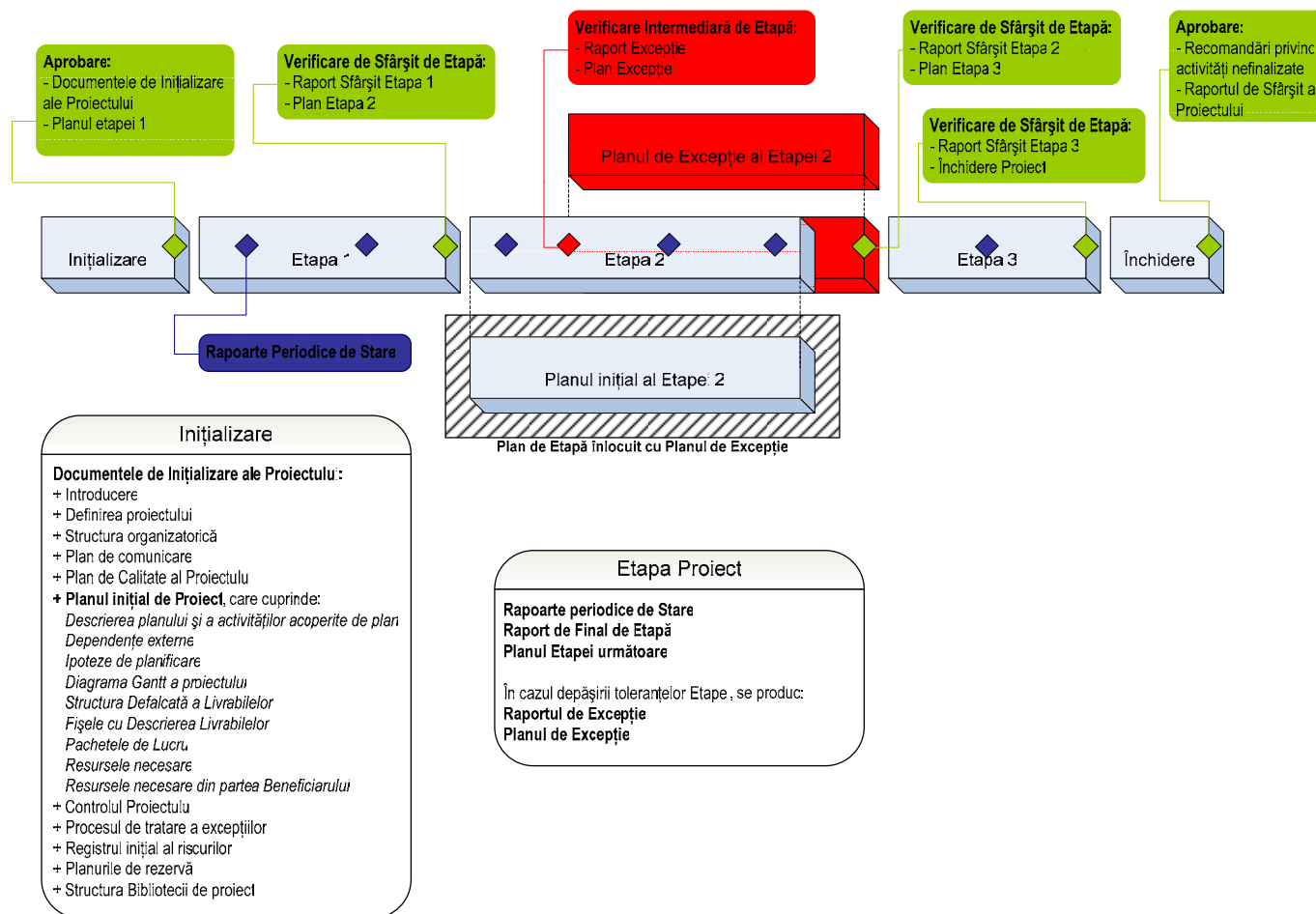
	MIC	MEDIU	MARE
Numărul de persoane din echipa de proiect	1 - 2	2 – 5	5+
Durata	< 6 luni	6 – 12 luni	> 12 luni
Planificarea proiectului	Planificarea etapelor proiectului este flexibilă	Planificarea etapelor poate avea mici abateri de la planificarea inițială dar data limită de realizare a acestora este fermă	Data limită de realizare a etapelor proiectului este fermă și nu poate fi schimbată , iar planificarea etapelor nu este flexibilă
Complexitate	Problema este foarte ușor înțeleasă , soluția este ușor de realizat și îndeplinit	Fie dificultăți în înțelegerea problemei , fie o soluție neclară , fie o soluție foarte greu de realizat	Și problema și soluția sunt greu de definit sau de înțeles iar soluția este greu de realizat
Importanța strategică	Doar de interes intern al unui departament	Are impact asupra unor departamente ale instituției și/sau relaționat cu strategia generală a instituției	Afectează desfășurarea/oferirea serviciilor de bază ale instituției și are relație directă cu strategia generală a instituției
Cost total	< 25.000 €	25.000 – 250.000 €	250.000+ €
Nivel de implementare	Implică un singur departament	Implică mai multe departamente	Implică toată instituția , mai multe instituții , mai multe nivele de administrație
Dependințe și proiecte inter-relaționate	Nici o dependență majoră sau influențe asupra / dinspre alte proiecte	Câteva dependențe majore sau influențe asupra/dinspre alte proiecte dar considerate de risc minim	Dependențe majore cu risc înalt sau influențe asupra/dinspre alte proiecte

	<p>Faster and Better E-Government Solutions</p> <p>Ghid Metodologic pentru Managementul Proiectelor Informatice</p>	 <p>USAID ROMANIA FROM THE AMERICAN PEOPLE</p>
---	--	--

Tabelul se va utiliza prin selectarea coloanelor în conformitate cu situația existentă. După analiza acestor selecții se va putea spune ce fel de dimensiune are proiectul respectiv.

- Un proiect poate fi considerat MARE atunci când o selecție indică că proiectul implică toată instituția, mai multe instituții, mai multe nivele de administrație, sau atunci când există două sau mai multe coloane selectate în rubrica MARE.
- Un proiect poate fi considerat MEDIU atunci când există patru sau mai multe coloane selectate în rubrica MEDIU, sau atunci când există o selecție din rubrica MARE și 3 sau mai multe coloane selectate în rubrica MEDIU.
- Un proiect MIC acoperă celelalte combinații de selecții .

9.3 Anexa 3: Livrabilele de Management ale Proiectului



9.4 Anexa 4: Descrierea principalelor roluri din proiect

9.4.1 Comitetul de Conducere al Proiectului

9.4.1.1 Reprezentantul Beneficiarului

Reprezentantul Beneficiarului este direct responsabil de rezultatele proiectului, având sprijinul Reprezentanților Utilizatorului și al Furnizorului. El trebuie să se asigure că proiectul va furniza avantajele economice scontate, la nivelul investiției făcute, și că obiectivele inițiale ale proiectului sunt conservate pe toată durata derulării acestuia. În îndeplinirea acestor sarcini, Reprezentantul Beneficiarului trebuie să poată realiza o balanță justă între interesele organizației, ale utilizatorilor și ale furnizorului. În unele cazuri persoana desemnată pentru acest rol realizează și legătura cu structurile superioare de conducere ale organizației, oferind astfel vizibilitate proiectului la nivelul cel mai înalt.

Responsabilități:

- să asigure că sunt stabilite toleranțele pentru proiect
- autorizează plățile și stabilește toleranțele pentru etape
- validează Raportul de Sfârșit al Proiectului realizat de Managerului de Proiect
- informează conducerea instituției despre progresul proiectului
- stabilește și conduce întâlnirile Comitetului de Conducere a Proiectului
- recomandă conducerii instituției planul de acțiuni, atunci când s-au depășit toleranțele proiectului
- aprobă notificarea de închidere a proiectului trimisă conducerii instituției

Reprezentantul Beneficiarului este responsabil de atingerea obiectivelor proiectului, mai exact acesta trebuie să asigure: menținerea proiectului în limitele stabilite conform planificării inițiale, livrarea produselor care să aducă beneficiile economice așteptate și închiderea proiectului respectând constrângerile de buget și timp agreate. Asigurarea succesului proiectului acoperă:

- validarea și monitorizarea Justificării Economice a Proiectului, ținând cont de evenimentele externe și de evoluția proiectului
- menținerea proiectului în concordanță cu strategia instituției Clientului
- monitorizarea financiară a proiectului pentru a avea permanent o imagine clară asupra costului proiectului și asupra impactului acestuia asupra instituției
- monitorizarea evoluției riscurilor proiectului pentru a se asigura că acestea sunt menținute sub control
- monitorizarea plăților efectuate către Furnizor
- evaluarea impactului schimbărilor potențiale din proiect asupra Justificării Economice a Proiectului și a beneficiilor obținute de instituție
- monitorizarea rezultatelor Etapei, în particular și a progresului proiectului, în general, ținând cont de toleranțele stabilite.

9.4.1.2 Reprezentantul Utilizatorilor

Reprezentantul Utilizatorilor răspunde pentru producerea tuturor livrabilelor furnizate de către utilizatori, cum ar fi asigurarea că cerințele funcționale au fost definite corect și complet, că ceea ce va fi produs va fi util și va realiza beneficiile așteptate. De asemenea, monitorizează faptul că soluția dezvoltată va răspunde cerințelor utilizatorilor în limita constrângerilor Documentului de Justificare Economică a Proiectului.

Acest rol reprezintă interesele tuturor celor care vor utiliza rezultatele finale ale proiectului, ale celor care vor utiliza rezultatele proiectului în vederea atingerii unor obiective de business, ale celor care vor realiza beneficii suplimentare utilizând rezultatele proiectului, precum și ale tuturor celor care vor fi afectați de rezultatele proiectului.

Responsabilități:

- asigură disponibilitatea resurselor necesare (din punctul de vedere al utilizatorilor)
- aprobă Descrierea Produselor pentru livrabilele intermediare sau finale realizate de către Furnizor și care afectează utilizatorii în mod direct și validează produsele care au nevoie de o aprobare din partea utilizatorului, imediat ce acestea au fost finalizate
- prioritizează și prezintă punctul de vedere al utilizatorului atunci când Comitetul de Conducere al Proiectului ia decizii cu privire la implementarea schimbărilor propuse
- prioritizează cerințele utilizatorilor și soluționează conflictele apărute
- informează conducerea utilizatorilor asupra tuturor aspectelor importante din cadrul proiectului.
- asigurarea faptului că rezultatele proiectului oferă beneficiile așteptate de către utilizatori

Responsabilitățile Reprezentantului Utilizatorilor referitoare la asigurarea succesului proiectului sunt:

- să se asigure că specificațiile utilizatorilor sunt complete, corecte și ușor de înțeles
- să se asigure că rezultatele pe care proiectul le produce răspund cerințelor exprimate de utilizatori
- să evalueze impactul potențialelor schimbări din prisma utilizatorului
- să monitorizeze evoluția riscurilor, în special a celor aflate sub controlul sau în responsabilitatea utilizatorilor
- verifică prin inspecții dacă produsele îndeplinesc cerințele utilizatorilor pe parcursul tuturor etapelor proiectului
- verifică dacă procedurile de control al calității sunt folosite corect pentru a asigura concordanța produselor cu cerințele utilizatorilor

9.4.1.3 Reprezentantul Furnizorului

Rolul Reprezentantului Furnizorului este acela de a asigura realizarea rezultatelor solicitate de Reprezentantul Utilizatorilor și agreeate formal cu Reprezentantul Beneficiarului. Reprezentantul Furnizorului este responsabil pentru calitatea tuturor produselor și serviciilor livrate de către furnizor. Ca parte a acestei responsabilități, el trebuie să se asigure că propunerile privind proiectarea și dezvoltarea produselor sunt realiste, adică ele vor atinge obiectivele solicitate de către Reprezentantul Utilizatorilor în cadrul constrângerilor de timp și de buget fixate de către Reprezentantul Beneficiarului. Acest rol reprezintă interesele

tuturor celor care proiectează, dezvoltă, procură și implementează produsele furnizate și trebuie să aibă nivelul de autoritate necesar pentru a implica sau a obține resursele necesare din partea Furnizorului.

Responsabilități:

- să agreeze obiectivele pentru activitățile furnizorului
- să asigure faptul că, din perspectiva furnizorului, progresul proiectului este corelat cu rezultatele produse
- asigură disponibilitatea resurselor necesare în proiect (din punctul de vedere al furnizorului)
- validează Descrierea Produselor pentru livrabilele produse de furnizor
- prezintă opțiunile posibile către utilizator atunci când Comitetul de Conducere al Proiectului ia decizii cu privire la implementarea schimbărilor propuse
- prioritizează cerințele furnizorului și rezolvă conflictele apărute

Reprezentantul Furnizorului este responsabil pentru aspectele tehnice specifice produselor proiectului. Responsabilitățile Reprezentantului Furnizorului referitoare la asigurare succesului proiectului sunt:

- participă la dezvoltarea strategiei și a metodelor ce vor fi folosite în cadrul proiectului
- se asigură de faptul că standardele de execuție definite pentru proiect sunt îndeplinite
- monitorizează schimbările potențiale și impactul lor asupra corectitudinii, completitudinii și integrității produselor
- monitorizează toate riscurile din proiect care sunt legate de realizarea produselor proiectului și se află sub controlul și în responsabilitatea furnizorului
- se asigură că procedurile de control al calității sunt folosite corect pentru a asigura concordanța produselor cu cerințele.

9.4.2 Managerul de Proiect

Managerul de Proiect are autoritatea din partea Comitetului de Conducere al Proiectului de a conduce activitățile de proiect de zi cu zi, în cadrul limitelor de responsabilitate stabilite de către Comitetul de Conducere al Proiectului.

Responsabilitatea principală a Managerului de Proiect este de a se asigura că proiectul produce toate livrabilele necesare, în cadrul constrângerilor de timp și de buget și la standardele de calitate stabilite. Rolul Managerului de Proiect nu este acela de a fi antrenat în cadrul activităților zilnice de proiect pentru producerea livrabilelor, ci acela de a delega sarcinile și responsabilitățile din cadrul proiectului astfel încât obiectivele acestuia să fie atinse, păstrând însă o viziune de ansamblu asupra strategiei proiectului și a evoluției acestuia și alocând timp sarcinilor de planificare, monitorizare și control.

Responsabilități specifice:

- monitorizează realizarea produselor stabilite în aria de acoperire a proiectului
- îndrumă și motivează echipa de proiect
- planifică, monitorizează și controlează proiectul pe toată derularea sa
- acceptă delegarea unor responsabilități din partea Comitetului de Conducere a Proiectului legate de asigurarea succesului proiectului

- întocmește Documentele de Inițializare ale Proiectului
- realizează Planul de Proiect și de Etapă și, dacă este necesar, Planul de Excepție
- asigură managementul riscurilor pentru proiect, răspunde de producerea și revizuirea planurilor de acțiune sau de rezervă pentru riscuri și monitorizează evoluția riscurilor proiectului
- este direct responsabil de progresul proiectului și de resursele utilizate în cadrul acestuia și inițiază acțiuni corective dacă este necesar
- este responsabil pentru procesul de control al schimbării și de orice modificare determinată de managementul configurației
- raportează Comitetului de Conducere al Proiectului prin rapoarte periodice care să prezinte rezultatul evaluării stadiului în cadrul etapelor proiectului
- validează strategiile tehnice și de calitate alături de membrii Comitetului de Conducere al Proiectului
- întocmește la sfârșitul proiectului Raportul de Sfârșit de Proiect
- identifică și obține sprijin și informații necesare pentru urmărirea, planificarea și controlul proiectului
- este responsabil cu administrarea proiectului
- menține relația cu subcontractorii.

9.4.3 Coordonatorul de Proiect al Beneficiarului

Reprezentantul Beneficiarului și Reprezentantul Utilizatorilor nu sunt implicați în permanență în derularea proiectului, deoarece au în sarcina lor și activitățile curente ale instituției. În monitorizarea evoluției proiectului aceștia se bazează pe informațiile primite de la Managerul de Proiect, care le trimite periodic rapoarte de informare.

Pentru a realiza coordonarea proiectului și pentru a avea în permanență o imagine obiectivă asupra evoluției proiectului, Reprezentanții Beneficiarului și ai Utilizatorilor din Comitetul de Conducere al Proiectului au nevoie și de un punct de vedere independent de al Managerului de Proiect, care în principiu reprezintă interesele Furnizorului. Un astfel de punct de vedere alternativ este reprezentat de Coordonatorul de Proiect al Beneficiarului. Între Managerul de Proiect și Coordonatorul de Proiect al Beneficiarului nu există o relație de subordonare.

Sarcinile de monitorizare ale Coordonatorului de Proiect al Beneficiarului pot acoperi următoarele zone ale proiectului:

- integritatea Justificării Economice a proiectului pe întreaga durată a derulării sale
- respectarea standardelor și a procedurilor stabilite și aprobate de către Comitetul de Conducere al Proiectului
- conservarea și atingerea obiectivelor Utilizatorilor proiectului
- monitorizarea riscurilor în special ale celor care se află sub controlul sau în răspunderea instituției beneficiarului
- păstrarea obiectivelor inițiale ale proiectului și evitarea deviațiilor de la aceste obiective
- implicarea persoanelor necesare în proiect din instituția beneficiarului și a utilizatorilor
- menținerea viabilității proiectului

- comunicarea cu Comitetul de Conducere al Proiectului prin prezentarea unor puncte de vedere referitor la rapoartele înaintate de către Managerul de Proiect
- observarea unor constrângeri legislative și sesizarea acestora
- respectarea standardelor de calitate stabilite
- asigurarea faptului că cerințele utilizatorilor și așteptările acestora sunt luate în considerare de furnizor și îndeplinite în limita ariei de acoperire a proiectului

Coordonatorul de Proiect al Beneficiarului trebuie fie un angajat din cadrul organizației Beneficiarului sau/și a Utilizatorilor și care să aibă cunoștințe și experiență de management de proiect. În anumite situații însă acesta poate beneficia de ajutorul unor consultanți independenți, externi, contractați de către Comitetul de Conducere al Proiectului.

9.5 Anexa 5: Model de Curriculum Vitae – în conformitate cu HGR 1012/25.06.2004

Model de Curriculum Vitae European	<numele aplicantului>
INFORMAȚII PERSONALE	
Nume	(Nume, prenume)
Adresă	(numărul, strada, cod poștal, oraș, țara)
Telefon	
Fax	
E-mail	
Naționalitate	
Data nașterii	(ziua, luna, anul)
EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ	(Menționați pe rând fiecare experiență profesională pertinentă, începând cu cea mai recentă dintre acestea)
* Perioada (de la - până la)	
* Numele și adresa angajatorului	
* Tipul activității sau sectorul de activitate	
* Funcția sau postul ocupat	
* Principalele activități și responsabilități	
EDUCAȚIE ȘI FORMARE	
* Perioada (de la - până la)	(Descrieți separat fiecare formă de învățământ și program de formare profesională urmate, începând cu cea mai recentă)
* Numele și tipul instituției de învățământ și al organizației profesionale prin care s-a realizat formarea profesională	
* Domeniul studiat/aptitudini ocupaționale	
* Tipul calificării/diploma obținută	
* Nivelul de clasificare a formei de instruire/învățământ	
APTITUDINI ȘI COMPETENȚE PERSONALE	
dobândite în cursul vieții și carierei dar care nu sunt recunoscute neapărat printr-un certificat sau o diplomă	
Limba maternă	
Limbi străine cunoscute	(Enumerati limbile cunoscute și indicați nivelul: excelent, bine,
* abilitatea de a citi	

* abilitatea de a scrie	satisfăcător)
* abilitatea de a vorbi	
Aptitudini și competențe artistice Muzică, desen, pictură, literatură etc.	(Descrieți aceste aptitudini și indicați contextul în care le-ați dobândit)
Aptitudini și competențe sociale Locuiți și munciți cu alte persoane, într-un mediu multicultural, ocupați o poziție în care comunicarea este importantă sau desfășurați o activitate în care munca de echipă este esențială. (de exemplu cultură, sport etc.)	(Descrieți aceste aptitudini și indicați contextul în care le-ați dobândit)
Aptitudini și competențe organizatorice De exemplu coordonați sau conduceți activitatea altor persoane, proiecte și gestionați bugete; la locul de muncă, în acțiuni voluntare (de exemplu în domenii culturale sau sportive) sau la domiciliu.	(Descrieți aceste aptitudini și indicați în ce context le-ați dobândit)
Aptitudini și competențe tehnice (utilizare calculator, anumite tipuri de echipamente, mașini etc.)	(Descrieți aceste aptitudini și indicați în ce context le-ați dobândit)
Permis de conducere	
Alte aptitudini și competențe Competențe care nu au mai fost menționate anterior	(Descrieți aceste aptitudini și indicați în ce context le-ați dobândit)
INFORMAȚII SUPLIMENTARE	(Indicați alte informații utile și care nu au fost menționate, de exemplu persoane de contact, referințe etc.)
ANEXE	(Enumerați documentele atașate CV-ului, dacă este cazul).



9.6 Anexa 6: Formular de diagnoză

Management-ul Proiectelor IT in Administratia Publica - document de analiza -

Sectiune explicativa:

Scopul urmatorului chestionar este acela de a identifica problemele tipice ale proiectelor IT derulate in cadrul Administratiei Publice din Romania care pot fi rezolvate prin implementarea unui sistem mai eficient de Management al Proiectelor – atat din partea furnizorului cat si din partea organizatiei client. Va rugam sa raspundeti la intrebarile din urmatorul chestionar folosind pe cat posibil fraze explicative (nu numai “da” si “nu”). Acest lucru ne va permite sa analizam in profunzime problemele reale cu care va confruntati si sa putem identifica cele mai eficiente metode de rezolvare.

Va multumim.

9.6.1 INTRODUCERE

1. Care este numarul de proiecte IT derulate in cadrul organizatiei dumneavoastra in ultimii 5 ani? Dati detalii.
2. Care sunt caracteristicile proiectelor IT derulate in cadrul organizatiei dumneavoastra (ex. Buget, durata, tip proiect – achizitie de echipamente sau licente standard, solutie software, sistem integrat hard-soft)?
3. Ce tipuri de proiecte de implementare de aplicatii software ati derulat sau intentionati sa derulati (ex.: Sistem Financiar-Contabil, Resurse Umane si Salarizare, Taxe si Impozite, Management-ul documentelor si al fluxului de documente, arhivare electronica, solutii geospatiale – GIS, portal WEB, altele)?
4. Ce intelegeti prin Project Management?
5. Considerati ca Management-ul Proiectului conform unei metodologii recunoscute si testate poate influenta in mod pozitiv succesul unui proiect? Daca da, in ce fel?
6. Cine considerati ca are rolul principal in coordonarea proiectului: furnizorul sau beneficiarul? Va rugam comentati.
7. In contextul intrebarii nr. 5, care credeti ca sunt indatoririle principale ale furnizorului si ale beneficiarului (din punctul de vedere al conducerii proiectului)?
8. Exista personal in cadrul organizatiei dumneavoastra care sa fi beneficiat de cursuri de instruire in domeniul Project Management-ului? Daca da, cate?
9. Criteriile de evaluare a ofertelor pe care le primiti de la potentialii furnizori includ si criterii care au legatura cu capacitatea respectivului ofertant de a realiza Management-ul proiectului? Daca da, care este procentul de puncte pe care il acordati criteriilor de evaluare din perspectiva capabilitatii de realizare a management-ului de proiect?



9.6.2 ORGANIZAREA PROIECTELOR

10. In momentul lansarii unui proiect, se nominalizeaza in mod formal o echipa de proiect din cadrul organizatiei dumneavoastra, echipa care sa aiba responsabilitati clare in cadrul proiectului respectiv?
11. Care sunt conditiile de experienta (teoretica si practica) pe care le folositi pentru a alege persoana care va fi responsabil cu coordonarea proiectului din partea organizatiei dumneavoastra?
12. In cazul unui proiect IT al carui beneficiar final nu este directia informatica, ci alte directii functionale din cadrul organizatiei dumneavoastra, considerati ca persoana care va coordona proiectul din partea organizatiei dumneavoastra trebuie sa fie un reprezentant al directiei informatice, sau un reprezentant al directiei care va fi utilizatorul solutiei informatice achizitionate. Explicati raspunsul. Care este practica in cadrul organizatiei dumneavoastra din acest punct de vedere?
13. Reprezentantii directiilor beneficiare a solutiilor informatice procurate sunt implicati in mod direct in derularea proiectului? Daca da, in ce fel?
14. Daca pe parcursul implementarii proiectului aveti nevoie de o decizie a unei persoane din cadrul organizatiei dumneavoastra care sa poata aloca resurse proiectului sau care sa ia o decizie atunci cand membrii echipei de proiect nu pot sau nu vor sa ia o astfel de decizie, care este persoana la care apelati?
15. Care sunt parghiile pe care la aveti la indemana la nivelul proiectului pentru a face vizibila o problema de proiect care necesita o astfel de decizie a unui esalon superior? Care sunt metodele pe care le utilizati pentru a fi sigur ca o anumita decizie care poate afecta proiectul va fi luata in timp util?
16. Furnizorii selectionati in cadrul proiectelor dumneavoastra nominalizeaza in mod formal o echipa de proiect condusa de un Project Manager care sa fie persoana unica de contact si care sa coordoneze intreaga echipa a furnizorului?
17. Considerati ca reprezentantii furnizorilor dumneavoastra care coordoneaza echipele de implementare in cadrul unor proiecte de complexitate medie si mare au pregatirea teoretica si practica de a o face?
18. Solicitati furnizorilor dumneavoastra prezentarea in cadrul ofertei tehnice a unei metodologii de management de proiect care va fi utilizata pe parcursul proiectului (continand aspecte de organizare a proiectului, de planificare si control, de management al calitatii, de management al riscurilor, de management al schimbarii)?
19. Solicitati furnizorilor dumneavoastra includerea in cadrul ofertei tehnice a CV-ului persoanei care va fi responsabil cu Management-ul Proiectului din partea Furnizorului?
20. Includeti in cadrul caietelor de sarcini pe care le pregatiti in vederea achizitionarii unor proiecte informatice cerinte specifice referitoare la pregatirea teoretica si practica in domeniul Management-ului de Proiect pe care trebuie sa le indeplineasca reprezentantul Furnizorului care va fi responsabil cu Management-ul Proiectului?
21. Caietele de Sarcini pe care le pregatiti prevad in mod explicit responsabilitatea conducerii proiectului (a sarcinilor si a responsabilitatilor organizatiilor furnizor si beneficiar)?
22. Caietele de sarcini pe care le pregatiti prevad in mod explicit identificarea costurilor de Project Management pe intreaga durata a proiectului?



9.6.3 PLANIFICAREA PROIECTELOR

23. Solicitati furnizorilor dumneavoastra prezentarea unui grafic de implementare care sa contina toate etapele proiectului si suficiente detalii despre activitatile individuale care vor trebui realizate pentru finalizarea proiectului?
24. Graficele de implementare folosite in cadrul proiectelor dumneavoastra identifica urmatoarele detalii pentru fiecare activitate din cadrul planului: data de inceput, durata, dependentele logice de finalizarea unor alte activitati din proiect, responsabilitatea realizarii activitatii (furnizor sau beneficiar), resursele asociate realizarii activitatilor?
25. Considerati ca planificarea unui proiect este utila? De ce?
26. Exista pareri larg raspandite conform carora planificarea detaliata a unui proiect in etapa imediat premergatoare demararii sale nu este folositoare, intrucat intotdeauna vor aparea situatii neprevazute care vor afecta acest plan si care il vor face inutil. Care este parerea dumneavoastra relativ la acest aspect? Care este cea mai eficienta abordare a procesului de planificare?
27. Care sunt aspectele care considerati ca necesita planificare in cadrul unui proiect?
28. Considerati ca procesul de planificare a unui proiect este o sarcina exclusiva a furnizorului sau a beneficiarului?
29. Folositi instrumente speciale de planificare in cadrul organizatiei dumneavoastra? Daca da, de ce fel si care sunt acestea?
30. Furnizorii dumneavoastra folosese instrumente de planificare a proiectelor pe care le deruleaza? Daca da, care sunt acestea?

9.6.4 CONTROLUL PROIECTELOR

31. Ce modalitati de control folositi in cadrul proiectelor pe care organizatia dumneavoastra le deruleaza (ex. Sedinte de identificare a progresului, sedinte de rezolvare a problemelor, sedinte de control cu furnizorii, sedinte de raportare catre conducere, rapoarte scrise, scrisori etc.)? Va rugam dati exemple.
32. Considerati ca detineti toate parghiile necesare pentru a controla in mod eficient un proiect? Daca nu, de ce?
33. Contractele pe care le incheiati contin suficiente detalii care sa va permita un control eficient al proiectelor (ex.: identificarea clara a tuturor produselor, licentelor, echipamentelor, serviciilor, documentelor care trebuie produse, identificarea fara echivoc a responsabilitatilor partilor si a dependentelor reciproce, identificarea in mod explicit a metodelor de acceptare pentru echipamente, licente, servicii, documente etc., identificarea explicita a tuturor testelor care vor trebui realizate inaintea acceptarii unui produs/serviciu, responsabilitatile privind controlul si raportarea progresului etc.)?
34. Furnizorii dumneavoastra includ in ofertele lor detalii referitoare la aspectele enumerate cu titlu de exemplu in cadrul intrebarii nr. 32?
35. Odata cu semnarea Contractului pentru implementarea unui proiect, care din documentele precontractuale (cerere de oferta, oferta, etc.) sunt preluate in cadrul Contractului?
36. In cazul in care, pe langa aspectele de legislatie si de clauze generale ale unui Contract, acesta prevade si inglobarea unor documente precontractuale, se include si o clauza care sa prevada ordinea in care

diferitele documente care fac parte din Contract vor fi interpretate (ex.: primeaza cererea de oferta sau oferta, primeaza clauzele din contractul principal sau conditiile puse de ofertant in oferta sa etc.)?

37. Vi s-a intamplat sa aveti neintelegeri cu furnizorii dumneavoastra datorita interpretarii diferite a atributiilor partilor, sau datorita intelegerii diferite a ceea ce trebuie livrat sau a modului in care trebuie livrat, sau a modalitatii in care se va face testarea si acceptarea? Va rugam dati exemple.
38. Daca raspunsul la intrebarea 36 a fost pozitiv, cum credeti ca ar fi putut fi evitate aceste neintelegeri?

9.6.5 MANAGEMENT-UL CALITATII

39. Ce intelegeti prin "Calitate" intr-un proiect?
40. Caietele de sarcini pe care le elaborati contin criteriile de calitate pentru fiecare din "livrabilele" proiectului?
41. Care credeti ca sunt categoriile de criterii de calitate care se pot aplica urmatoarelor tipuri de livrabile: echipamente, licente software, servicii de analiza, servicii de implementare, servicii de instruire, servicii de suport si asistenta tehnica, documente tehnice, documente de analiza, rapoarte, grafice de implementare. Va rugam sa dati exemple pentru fiecare din aceste categorii de livrabile tipice ale unui proiect.
42. Folositi in mod activ in cadrul proiectelor dumneavoastra criteriile de calitate pe care le-ati identificat in raspunsul la intrebarea 40? Daca nu, de ce?
43. Solicitati in cadrul Caietului de Sarcini prezentarea de catre furnizor a modalitatii practice in care va asigura calitatea livrabilelor proiectului?
44. Furnizorii dumneavoastra prezinta in cadrul ofertelor tehnice modalitatea practica in care vor asigura calitatea pe perioada derularii proiectului?
45. Considerati ca includerea in cadrul Caietelor de Sarcini a unor criterii de calitate detaliate impuse, sau ca stabilirea pe durata proiectului a acestora poate ajuta la evitarea neintelegerilor intre furnizor si beneficiar in etapa de acceptare a livrabilelor proiectelor?
46. Care sunt tipurile de criterii pe baza carora realizati in cadrul proiectelor dumneavoastra curente testarea si acceptarea livrabilelor proiectelor? Ce tipuri de teste realizati? Cum realizati acceptarea serviciilor de implementare? Dar a celor de instruire? Cum realizati acceptarea livrabilelor de tip documente? Va rugam sa dati exemple.

9.6.6 MANAGEMENT-UL SCHIMBARI

47. Folositi in cadrul proiectelor pe care le derulati o procedura speciala de tratare a cazurilor in care trebuie operate modificari in cadrul activitatilor sau al livrabilelor stabilite in cadrul proiectului (ex.: introducerea unei noi functionalitati, a unui nou raport sau modificarea unuia existent, a continutului unui curs sau a unui document deja aprobat)?
48. Daca raspunsul la intrebarea de mai sus este pozitiva, atunci va rugam sa descrieti pe scurt continutul acestei proceduri.
49. Care componente ale proiectului credeti ca ar trebui supuse controlului schimbarii?



50. Credeti ca “birocratia” suplimentara introdusa de utilizarea unei proceduri scrise si de documentarea exacta a tuturor elementelor unei schimbari (ex.: originator, motiv, implicatii, solutia propusa, riscuri, momentul propus pentru realizarea schimbarii etc.) este justificata din perspectiva beneficiilor pe care o astfel de abordare le poate aduce?
51. Cine credeti ca ar trebui sa aprobe implementarea unor schimbari in cadrul proiectului?
52. Care abordare credeti ca este mai buna (va rugam sa comentati):
 - a. implementarea imediata a unui mare numar de schimbari pe perioada implementarii proiectului, chiar daca acest lucru duce la decalarea semnificativa a calendarului de implementare, la intarzierea aparitiei beneficiilor proiectului si potential la pierderea “rabdarii” utilizatorilor potentiali ai proiectului, sau
 - b. implementarea proiectului in conditiile agreeate si planificate initial si implementarea diferitelor schimbari ulterior finalizarii proiectului, ca imbunatatiri, daca acestea nu afecteaza in mod critic functionalitatea necesara utilizatorilor?
53. In contextul intrebării 52, care abordare considerati ca este mai buna: o solutie perfecta, cu riscul intarzierii substantiale a datei de finalizare a proiectului, sau o solutie functionala rapid si imbunatatirea ulterioara a acesteia? Va rugam comentati avantajele si dezavantajele fiecărei abordari.

9.6.7 MANAGEMENT-UL RISCULUI

54. Ce intelegeti prin Management-ul Riscurilor in cadrul unui proiect?
55. Cine considerati ca are responsabilitatea realizarii management-ului riscurilor in cadrul unui proiect: furnizorul sau beneficiarul? Comentati.
56. Folositi in cadrul proiectelor dumneavoastra o procedura formala de realizare a management-ului riscurilor, care sa descrie modalitatea de realizarea a: identificarii riscurilor, a probabilitatii de aparitie si a impactului in cazul aparitiei, a planificarii activitatilor de prevenire si a celor de recuperare in cazul materializării riscului, a controlului riscurilor etc.?
57. Furnizorii dumneavoastra folosesc o astfel de metoda descrisa la intrebarea 56?
58. Cine considerati ca are responsabilitatea identificării si a controlului riscurilor interne organizatiei dumneavoastra dar externe proiectului si care pot afecta in mod negativ proiectul (ex. Desfasurarea unui alt proiect paralel care poate duce la conflicte de integrare, sau la accesul dificil la resursele necesare etc.)
59. Care sunt modalitatile concrete prin care puteti controla riscuri interne organizatiei dumneavoastra, de tipul: indisponibilitatea reprezentantilor utilizatorilor care trebuie sa participe la activitatiloe de proiect, prelungirea excesiva (chiar daca justificata) a timpului necesar revizuirii si aprobarii unor livrabile de proiect din cauza timpului insuficient acordat proiectului de catre membrii echipei de proiect.