Interreg
Cofinanțat de UNIUNEA EUROPEANĂ
România – Bulgaria

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

MANAGEMENTUL DE PROIECT

Managementul de proiect este primul și, poate, unul dintre cei mai importanți factori pentru succesul unui proiect. Managementul include un ansamblu de activități legate de planificarea, organizarea, asigurarea, monitorizarea și coordonarea resurselor și a muncii necesare pentru atingerea obiectivelor specifice ale proiectului într-un mod eficient și eficace.

Project Management Institute (PMI) oferă următoarea definiție a „managementului de proiect":

„Managementul de proiect este aplicarea cunoștințelor, abilităților, instrumentelor și tehnicilor asupra activităților de proiect, pentru a îndeplini cerințele proiectului."

Wysocki aduce o clarificare suplimentară acestei definiții. Potrivit lui, cei mai buni manageri de proiect înțeleg contextul de business în care rezultatele proiectului trebuie definite, produse și valorificate. Aceasta presupune nu doar înțelegerea sistemelor interne și a interacțiunilor dintre ele, ci și a mediului extern – al furnizorilor și al grupurilor-țintă – în cadrul căruia trebuie obținute rezultatele.

Wysocki definește managementul fiecărui proiect ca pe o „experiență creativă". În loc să fie folosită o singură abordare, există mai multe abordări care se adaptează fiecărui proiect.

Pentru a determina abordarea de management potrivită unui proiect, Wysocki pornește de la două variabile – obiectiv și soluție – și două valori posibile – clar și neclar. Rezultatul este existența a patru abordări diferite de management de proiect, fiecare reflectând unul sau mai multe procese de management, pe care Wysocki le descrie astfel:

1. Când atât obiectivul, cât și soluția sunt clare, se aplică abordarea de management de proiect tradițional.
2. Când obiectivul este clar, dar soluția nu este, se aplică abordarea de tip Agile.
3. Când nici obiectivul, nici soluția nu sunt clare, se aplică abordarea de tip Extreme Project Management.
4. În fine, când obiectivul este neclar, dar soluția este clară, se aplică abordarea de tip Emertxe Project Management.

Putem completa definiția lui Wysocki oferind o descriere alternativă și mai detaliată a acestor abordări:

1. **Managementul de proiect tradițional** este o abordare folosită atunci când atât obiectivul, cât și soluția pentru atingerea acestuia sunt clar definite. Această abordare se caracterizează prin planificare riguroasă, execuție secvențială și control strict al activităților de proiect. Proiectul este privit ca o succesiune de faze, fiecare având propriile obiective, sarcini și rezultate așteptate. Planul de proiect este elaborat în avans și urmărește minimizarea riscurilor și a abaterilor de la obiectivele stabilite. Comunicarea și resursele sunt gestionate pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului, iar modificările sunt introduse prin proceduri clar definite. Abordarea tradițională se bazează pe structuri și documentație rigide, utilizate pentru a controla și gestiona activitățile astfel încât să fie obținute rezultate clare și prestabilite.
2. **Managementul de proiect Agile** este o abordare folosită atunci când obiectivul proiectului este clar definit, însă soluția pentru atingerea acestuia nu este încă stabilită. Această abordare se caracterizează prin flexibilitate și capacitate de adaptare la cerințe și condiții în schimbare. Metodele Agile se bazează pe dezvoltare iterativă și incrementală, punând accent pe colaborare, comunicare și livrarea rapidă de rezultate valoroase pentru client sau stakeholderi. Echipa lucrează în intervale scurte de timp, numite sprinturi, concentrându-se asupra celor mai importante sarcini și reprioritizând atunci când este necesar. Abordarea Agile menține flexibilitatea, transparența și învățarea continuă, permițând adaptarea la cerințe dinamice și obținerea de rezultate de succes în medii incerte.
3. **Abordarea hibridă** combină elemente din Agile și din managementul tradițional, îmbinând flexibilitatea cu structura și controlul. Aceasta permite organizațiilor să elaboreze abordări personalizate, adaptate cerințelor specifice ale proiectului și mediului în care este implementat.
4. **Extreme Project Management** este o abordare utilizată când nici obiectivul, nici soluția nu sunt clar definite. Această abordare se caracterizează printr-

un grad ridicat de flexibilitate și adaptabilitate la incertitudine și variabilitate în mediul proiectului. În extreme project management accentul cade pe dezvoltare rapidă, iterativă, pe „dezvoltarea la limită” și pe adaptare constantă la condiții în schimbare. Echipa de management lucrează în strânsă colaborare cu clientul sau cu stakeholderii pentru a defini și atinge obiectivele într-un proces dinamic și experimental. Abordarea încurajează creativitatea, inovația și învățarea continuă din experiență. Aplicarea ei implică adesea asumarea de riscuri și se bazează pe feedback constant și pe analiza permanentă a procesului de dezvoltare.

5. **Emertxe Project Management** este o abordare aplicată atunci când soluția este clară, dar obiectivul proiectului nu este pe deplin definit sau explicat. Această abordare se concentrează pe utilizarea unor soluții și tehnologii existente pentru a construi aria de cuprindere (scope-ul) proiectului și pentru a atinge rezultatele dorite. În loc să se investească mult timp în definirea obiectivului, echipa se concentrează asupra implementării soluției prestabilite și a aplicării ei cu succes. Abordarea Emertxe pune accent pe utilizarea eficientă a resurselor, competențelor și infrastructurii existente pentru a atinge obiectivele proiectului și a asigura o execuție de calitate.

Abordările de mai sus (tradițională, Agile, hibridă, extremă și Emertxe) pot fi aplicate și în contextul managementului proiectelor finanțate din fonduri ale Uniunii Europene. Deși este adevărat că obiectivul proiectelor europene trebuie definit clar încă din etapa de aplicare, modul în care proiectul este gestionat după aprobarea finanțării poate corespunde uneia dintre abordările enumerate.

Aplicarea abordării tradiționale în managementul proiectelor europene presupune planificare detaliată, implementare și control în conformitate cu practicile standard și metodologiile definite atât în formularul de candidatură, cât și în ghidurile de implementare furnizate de finanțator. Aceasta include elaborarea unui plan detaliat de proiect, managementul riscurilor, comunicarea cu părțile interesate și documentarea rezultatelor.

Abordarea Agile în managementul proiectelor europene sprijină flexibilitatea și adaptabilitatea în procesul de implementare. Accentul se pune pe rapiditatea derulării activităților, implicarea stakeholderilor și adaptarea la schimbări. În loc să fie urmate rigid planurile inițiale, abordarea Agile încurajează echipa să se adapteze la informații noi și la provocările apărute pe parcursul implementării.

Abordarea extremă poate fi aplicată în proiecte europene atunci când obiectivele și soluțiile nu sunt clar definite de la început. În acest caz, managementul de proiect presupune identificarea unor soluții inovatoare și experimentale. Abordarea extremă încurajează echipa să exploreze variante, să testeze opțiuni diferite, să se adapteze rapid și să utilizeze soluții neconvenționale pentru atingerea obiectivelor.

Aceasta poate include planificare dinamică, reprioritizare, ajustări rapide și interacțiune intensă cu stakeholderii.

În ceea ce privește Emertxe, menționat în formularea inițială a lui Wysocki, este un concept mai puțin utilizat și cunoscut în practica standard de management de proiect; literatura de specialitate îi acordă o atenție mai redusă față de celelalte abordări.

Procese esențiale de management de proiect

În managementul de proiect există câteva procese-cheie care joacă un rol decisiv în asigurarea calității și în atingerea rezultatelor. Aceste procese sunt prezentate de Project Management Institute, iar aplicarea lor corectă contribuie la finalizarea cu succes a proiectului. În cele ce urmează, vom trece în revistă principalele procese și aspectele lor importante.

Elaborarea documentului de inițiere a proiectului (Project Charter)

Procesul de elaborare a documentului de inițiere reprezintă crearea unui document care autorizează în mod formal existența proiectului și oferă managerului de proiect autoritatea de a utiliza resursele organizației pentru activitățile proiectului.

Principalele beneficii ale acestui proces sunt:

- stabilește o legătură clară între proiect și obiectivele strategice ale organizației;
- înregistrează proiectul în mod oficial;
- demonstrează angajamentul organizației față de proiect.

Acest proces se realizează o singură dată sau în anumite momente prestabilite ale proiectului.

Elaborarea planului de management al proiectului

Acesta este procesul de definire, pregătire și actualizare a tuturor componentelor planului și de consolidare a acestora într-un plan integrat de management de proiect. Beneficiul principal constă în crearea unui document unitar care stabilește baza tuturor activităților de proiect și modul în care acestea vor fi executate. Procesul se desfășoară o singură dată sau la anumite etape cheie.

Conducerea și managementul activităților de proiect

Conducerea și managementul activităților înseamnă coordonarea și executarea muncii definite în planul de management al proiectului și implementarea schimbărilor aprobate, pentru atingerea obiectivelor. Beneficiul principal este acela

că se asigură managementul global al proiectului și livrarea rezultatelor, crescând probabilitatea de succes. Acest proces se desfășoară pe toată durata proiectului.

Execuția directă și managementul activităților includ:

- punerea în practică a activităților planificate;
- realizarea livrabilelor și îndeplinirea obiectivelor;
- alocarea și utilizarea eficientă a resurselor;
- actualizarea planurilor de proiect pe baza datelor privind performanța.

Managerul de proiect, împreună cu echipa, coordonează execuția activităților și interacțiunile tehnice și organizaționale. Aceasta include analizarea impactului modificărilor și implementarea schimbărilor aprobate: acțiuni corective, preventive și/sau remedieri.

Pe durata implementării se colectează și se transmit date privind performanța către procesele de monitorizare și control. Analiza acestor date oferă informații despre nivelul de realizare a livrabilelor și alte aspecte relevante pentru execuția proiectului. Aceste date sunt utilizate și pentru învățare din experiență (lessons learned) și pentru îmbunătățirea execuției viitoarelor pachete de lucru.

În proiectele europene, orice modificare a formularului de proiect aprobat inițial necesită autorizare. Există solicitări pentru modificări minore (de exemplu, schimbarea unui membru al echipei de management), care se depun la finanțator și se aprobă în măsura în care nu afectează obiectivele inițiale. Pentru modificări mai mari se întocmește un **act adițional** la contractul de finanțare.

Un act adițional este un document care completează sau modifică prevederile contractului sau ale acordului de grant. În contextul proiectelor europene, el introduce schimbări în proiectul aprobat – de exemplu, ajustări de buget, termene sau indicatori – și, odată aprobat, oferă cadrul juridic pentru implementarea noilor condiții.

Managementul cunoașterii în proiect

Acesta este procesul de utilizare a cunoștințelor existente și de creare de noi cunoștințe pentru atingerea obiectivelor proiectului și pentru susținerea învățării organizaționale.

Beneficii:

- cunoștințele anterioare ale organizației sunt valorificate pentru a produce sau îmbunătăți rezultatele proiectului;

- cunoștințele create în proiect devin disponibile pentru activitatea curentă a organizației și pentru proiecte viitoare.

Acest proces se desfășoară pe toată durata proiectului.

Managementul ariei de cuprindere (Scope Management)

Managementul ariei de cuprindere se referă la definirea și controlul a ceea ce este și a ceea ce nu este inclus în proiect.

În contextul unui proiect, „scope" poate însemna:

- **scope de produs** – caracteristicile și funcțiile produsului, serviciului sau rezultatului;
- **scope de proiect** – munca efectuată pentru a livra produsul/serviciul/rezultatul cu aceste caracteristici.

Într-un ciclu de viață predictiv, livrabilele proiectului sunt definite în faza de inițiere, iar schimbările de scope sunt gestionate incremental. Într-un ciclu de viață adaptiv sau Agile, livrabilele sunt dezvoltate progresiv, iar scope-ul este structurat în jurul unui set de cerințe și sarcini prioritizate; echipa stabilește ce elemente au cea mai mare prioritate și oferă feedback continuu pentru a menține backlog-ul aliniat la nevoile clientului.

Scope-ul este, în final, **validat**. Validarea este procesul de acceptare formală a livrabilelor. În proiectele finanțate din fonduri UE, validarea este realizată de reprezentanți ai autorității finanțatoare, auditori și alți experți externi, care confirmă calitatea și conformitatea rezultatelor.

Managementul costurilor proiectului

Conform PMI, managementul costurilor include procesele de planificare, estimare, bugetare, finanțare, gestionare și control al costurilor, astfel încât proiectul să fie finalizat în cadrul bugetului aprobat.

Procese:

- **Planificarea managementului costurilor** – definirea modului în care costurile vor fi estimate, bugetate, gestionate, monitorizate și controlate;
- **Estimarea costurilor** – elaborarea unei estimări a resurselor financiare necesare pentru finalizarea activităților;
- **Stabilirea bugetului** – agregarea costurilor estimate ale activităților sau pachetelor de lucru pentru a stabili un buget autorizat;
- **Controlul costurilor** – monitorizarea stadiului proiectului pentru actualizarea costurilor și gestionarea modificărilor de buget.

Managementul calității proiectului

Managementul calității presupune adaptarea politicilor de calitate ale organizației la planificarea, gestionarea și controlul cerințelor de calitate ale proiectului, serviciului sau produsului. Include și activități de îmbunătățire continuă a proceselor.

Procesele de management al calității (PMI):

- **Planificarea calității** – identificarea cerințelor și/sau standardelor de calitate pentru proiect și livrabile și documentarea modului în care se va demonstra conformitatea;
- **Managementul calității** – transformarea planului de calitate în activități concrete, integrarea politicilor de calitate ale organizației în proiect;
- **Controlul calității** – monitorizarea și înregistrarea rezultatelor execuției pentru a verifica dacă livrabilele sunt complete, corecte și corespund așteptărilor stakeholderilor.

Managementul calității este un factor critic pentru succes. Chiar dacă activitățile sunt realizate la timp și în limita bugetului, dacă rezultatele nu sunt atractive sau relevante pentru cei cărora li se adresează, proiectul riscă să eșueze.

De aceea este necesară:

- introducerea de standarde clare pentru produse și servicii;
- definirea de procese și responsabilități privind asigurarea calității;
- documentarea clară a acestor standarde, astfel încât toți actorii implicați să urmeze aceleași reguli.

Este util să planificăm calitatea la nivelul fiecărei sarcini:

- Ce obiective de calitate urmărim? Cum le atingem?
- Cine răspunde de monitorizare și evaluare? Ce mecanisme de feedback vom folosi?

Calitatea livrabilelor trebuie monitorizată continuu. În unele cazuri, este necesară elaborarea unei strategii sau a unui plan de asigurare a calității, ca parte a documentației proiectului.

Managementul resurselor proiectului

Managementul resurselor presupune identificarea, dobândirea și gestionarea resurselor necesare pentru finalizarea cu succes a proiectului.

Procese-cheie (PMI):

- **Planificarea și managementul resurselor** – evaluarea, asigurarea și folosirea resurselor umane și materiale;
- **Estimarea resurselor pentru activități** – tipuri și cantități de resurse umane, materiale, echipamente, consumabile etc.;
- **Dobândirea resurselor** – alocarea membrilor echipei și achiziția/închirierea de spații, echipamente, materiale;
- **Dezvoltarea echipei** – îmbunătățirea competențelor, a interacțiunilor și a mediului de lucru;
- **Managementul echipei** – urmărirea performanței, oferirea de feedback, rezolvarea problemelor, gestionarea schimbărilor din echipă;
- **Controlul resurselor** – asigurarea faptului că resursele fizice sunt disponibile și utilizate conform planului.

Managementul resurselor este un proces continuu ce necesită monitorizare, evaluare și ajustare. O strategie coerentă, transparență, planificare bună și coordonare riguroasă sunt esențiale pentru utilizarea optimă a resurselor și atingerea obiectivelor la timp și în buget.

Managementul comunicării în proiect

Managementul comunicării include procesele necesare pentru a asigura îndeplinirea nevoilor de informare ale stakeholderilor, prin dezvoltarea și implementarea unor activități eficiente de schimb de informații.

Conform PMI, comunicarea în proiect are două dimensiuni:

1. Elaborarea unei strategii de comunicare cu stakeholderii;
2. Implementarea acesteia prin activități concrete.

Procese:

- **Planificarea comunicării** – realizarea unui plan de comunicare pe baza nevoilor de informare ale fiecărui stakeholder sau grup, a resurselor organizaționale disponibile și a cerințelor proiectului;
- **Managementul comunicării** – colectarea, creare, distribuirea, stocarea, regăsirea, monitorizarea și arhivarea informațiilor proiectului;
- **Monitorizarea comunicării** – verificarea permanentă a gradului în care nevoile de informare sunt satisfăcute.

Managerii de proiect își petrec cea mai mare parte din timp comunicând – cu membrii echipei și cu stakeholderi interni și externi (parteneri, grupuri-țintă, furnizori, instituții publice, finanțatori etc.).

Comunicarea poate fi:

- internă / externă;
- formală (rapoarte, ședințe oficiale, briefinguri) / informală (emailuri, social media, discuții ad-hoc);
- pe verticală (sus–jos) sau orizontală;
- oficială (rapoarte către autorități, finanțatori, regulatori) / neoficială (construirea profilului public al proiectului);
- scrisă sau orală.

În proiectele finanțate din fonduri UE, beneficiarii primesc instrucțiuni detaliate privind desfășurarea activităților de informare și comunicare și utilizarea corectă a identității vizuale.

Principii esențiale:

- indicarea clară a cofinanțării UE (emblema UE, menționarea Uniunii Europene și a fondului/programului);
- publicarea pe site-uri și rețele sociale a unei descrieri a proiectului, a obiectivelor, rezultatelor și a valorii sprijinului UE;
- includerea mențiunilor privind sprijinul UE pe toate documentele publice relevante (liste de prezență, materiale de eveniment, rapoarte etc.);
- utilizarea de panouri, plăci, afișe, billboarduri, acolo unde programul o cere (în special pentru proiecte FEDR / Fondul de Coeziune).

Respectarea acestor cerințe:

- asigură transparența utilizării fondurilor europene;
- contribuie la informarea publicului și la recunoașterea rolului UE;
- consolidează încrederea și legitimitatea proiectelor.