

MANAGEMENT DE PROIECT

MANAGEMENT DE PROIECT

*Cum transformăm o idee bună
într-un rezultat durabil*

LOREDANA VLADU
MIRELA PÎRVAN

Tehnoredactor: CRISTIAN LUPEANU

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin Editurii COMUNICARE.RO, 2024.

Editura COMUNICARE.RO este departament în cadrul Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative, Facultatea de Comunicare și Relații Publice.

Editura COMUNICARE.RO

SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice

Str. Povernei, nr. 6

010643 București

România

Tel.: 0372 177 150

www.editura.comunicare.ro

e-mail: editura@comunicare.ro, difuzare@comunicare.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

VLADU, LOREDANA

Management de proiect: cum transformăm o idee bună într-un rezultat durabil / Loredana Vladu, Mirela Pîrvan. – București: Comunicare.ro, 2024

Conține bibliografie

ISBN 978-973-711-651-2

I. Pîrvan, Mirela

005

Cuprins

Lista figurilor, tabelelor și casetelor / 9

Lista abrevierilor / 11

- 1. Introducere: Un ghid-hartă care poate transforma călătoria de la idee la rezultat într-un parcurs mai prietenos / 13**
- 2. Ce înseamnă o idee bună de proiect? / 21**
 - 2.1. Oportunitatea unui proiect – o chestiune de gust, nuanță sau perspectivă? / 21
 - 2.2. Finanțarea proiectelor / 25
 - 2.2.1. *Perspectiva antreprenorială / 26*
 - 2.2.2. *Perspectiva finanțării europene / 46*
- 3. Cum demonstrăm că ideea noastră de proiect este bună? / 67**
 - 3.1. Provocările unui „scriitor“ de proiecte / 67
 - 3.2. Instrucțiunile de finanțare – ce sunt și de ce trebuie să le acordăm importanță? / 69
 - 3.2.1. *Cum argumentăm relevanța – utilizarea datelor în scopul potrivit / 71*
 - 3.2.2. *Sustenabilitatea proiectelor – un aspect care nu trebuie neglijat / 75*
 - 3.2.3. *Bunele practici – un avantaj competitiv / 78*
- 4. Ce se întâmplă după ce semnăm contractul de finanțare? / 83**
 - 4.1. Tipuri de metodologii și instrumente de management de proiect / 83
 - 4.1.1. *Metodologia Waterfall – management de proiect în stil clasic / 86*
 - 4.1.2. *Metodologii Agile – management de proiect dinamic / 89*
 - 4.1.3. *Metodologia de management de proiect a Comisiei Europene (PM)² – un exemplu de metodologie „Waterfall“ integrată cu elemente „Agile“ / 91*
 - 4.2. Aspecte esențiale la început de drum: repere pentru inițiere și planificare / 101
 - 4.2.1. *„Triunghiul de aur“ al managementului de proiect / 101*
 - 4.2.2. *Inițierea proiectului: undă verde pentru implementare / 103*
 - 4.2.3. *Planul de management al proiectului: coordonatele fixe ale implementării / 108*

- 5. Cum ne asigurăm că proiectul nostru este pe calea cea bună?** / 117
- 5.1. Monitorizarea și controlul proiectelor / 117
 - 5.1.1. *Monitorizare, control și audit – instrumente ale calității în proiecte* / 118
 - 5.1.2. *Procesul de monitorizare: o imagine dinamică a implementării* / 121
 - 5.1.3. *Controlul proiectelor: verificarea și corectarea performanței* / 126
 - 5.1.4. *Sistemul de monitorizare și control: „firul roșu” al proiectului* / 130
 - 5.2. Managementul riscurilor – cum ne pregătim pentru „orice” situație / 133
 - 5.2.1. *Cartografierea riscurilor – o privire de ansamblu* / 134
 - 5.2.2. *Gestionarea riscurilor – soluții pentru situații probabile* / 137
- 6. Cum ne putem menține un tonus bun în timpul implementării?** / 143
- 6.1. Managementul de proiect – indicator de maturitate organizațională / 143
 - 6.1.1. *Proiectele în organizații – structură, autonomie și flexibilitate* / 143
 - 6.1.2. *Managementul schimbării prin proiecte* / 146
 - 6.1.3. *Managerul de proiect – de la „om-orchestră” la dirijor* / 150
 - 6.2. Echipa funcțională – cel mai important ingredient al unui proiect de succes / 153
 - 6.2.1. *Comunicare și motivare în proiecte* / 153
 - 6.2.2. *Conflictele: amenințări și oportunități* / 155
- 7. Cum știm că am obținut rezultate durabile?** / 161
- 7.1. *Perspectiva inițiatorului: evaluarea rezultatelor* / 161
 - 7.2. *Perspectiva beneficiarilor: acceptanța intermediară și finală* / 165
 - 7.3. *Lecțiile învățate – un important capital de cunoaștere* / 167
 - 7.4. *Planul de sustenabilitate: ce facem după ce se încheie proiectul* / 168
- 8. Care este viitorul managementului de proiect în era Inteligenței Artificiale?** / 171

Referințe bibliografice / 177

Despre autori / 183

*Familiilor noastre – fără sprijinul lor „agil“,
drumul de la idee la rezultat ar fi imposibil.*

Lista figurilor, tabelelor și casetelor

Figuri

- Figura 1. Diferența între proiecte și operațiuni curente / 22
- Figura 2. Proiect, program și portofoliu, în contextul finanțării europene / 47
- Figura 3. Clasamentul statelor beneficiare de fonduri prin Politica de Coeziune 2021-2027 / 52
- Figura 4. Evoluția mobilităților finanțate de Erasmus (1987-2024) / 62
- Figura 5. Portalul pentru „Cele Mai Bune Practici din Domeniul Sănătății Publice” / 81
- Figura 6. Exemplu de organizare a unui agregator de bune practici / 82
- Figura 7. Metodologii de management de proiect: Waterfall și Agile / 84
- Figura 8. Ciclul de viață clasic al managementului de proiect / 87
- Figura 9. Competențele managerului de proiect / 93
- Figura 10. Fazele managementului de proiect și nivelul de efort necesar / 94
- Figura 11. Relația dintre livrabile, rezultate și impact / 99
- Figura 12. Relația dintre managementul proiectului și fazele de implementare, inclusiv activitățile, rezultatele și etapele de referință / 100
- Figura 13. Tripla constrângere a managementului de proiect / 102
- Figura 14. Matricea deținătorilor de interese (model) / 107
- Figura 15. Exemplu de WBS / 109
- Figura 16. Relația dintre WBS și diagrama Gantt / 111
- Figura 17. Graficul Gantt al proiectului (exemplu) / 112
- Figura 18. Organigramă a echipei de proiect (exemplu) / 114
- Figura 19. Matricea RACI (exemplu) / 115
- Figura 20. Procesele de monitorizare și control / 119
- Figura 21. Principalele etape ale dezvoltării sistemului de monitorizare și control / 130
- Figura 22. Matricea probabilitate-impact / 138
- Figura 23. Registrul riscurilor (exemplu) / 138
- Figura 24. Matricea Thomas-Kilmann / 158

Tabele

- Tabel 1. Categoriile de reguli de evaluare a fezabilității financiare a proiectelor / 28
- Tabel 2. Exemplu de comparație a propunerilor de proiect / 36
- Tabel 3. Comparație în PC 2014-2020 și PC 2021-2027 / 49
- Tabel 4. Măsuri de simplificare în Politica de Coeziune 2021-2027 / 50
- Tabel 5. Programe de finanțare disponibile în exercițiul financiar 2021-2027 / 53
- Tabel 6. Criterii pentru selectarea bunelor practici / 79
- Tabel 7. Abordarea Comisiei Europene pentru documentarea bunelor practici / 80
- Tabel 8. Comparație între metodologiile Waterfall și Agile / 85
- Tabel 9. Valorile Agile (Manifestul Agile) / 91
- Tabel 10. Fazele și sarcinile principale ale managementului de proiect, în contextul proiectelor cu finanțare europeană / 95
- Tabel 11. Principalele procese de management, din perspectiva beneficiarului și a finanțatorului / 97
- Tabel 12. Carta proiectului (model) / 103
- Tabel 13. Definirea obiectivelor SMART / 104
- Tabel 14. Monitorizare, control, audit – caracteristici principale / 120
- Tabel 15. Tipuri de indicatori de monitorizare / 124
- Tabel 16. Definirea indicatorilor de monitorizare / 124
- Tabel 17. Tipuri de riscuri în management de proiect / 134
- Tabel 18. Tipuri de organizații / 145
- Tabel 19. Fazele de formare a echipei corelate cu procesele managementului de proiect / 153
- Tabel 20. Diferențele dintre raportarea internă și raportarea externă / 163
- Tabel 21. Structura raportului de evaluare a rezultatelor proiectului / 164
- Tabel 22. Utilizarea Inteligenței Artificiale în management de proiect / 174

Casete

- Caseta 1. Misiunile prioritare finanțate de programul Horizon Europe / 63
- Caseta 2. Exemple de aspecte care pot fi incluse într-un plan de sustenabilitate / 76
- Caseta 3. Întrebările la care monitorizarea poate oferi răspunsuri / 122
- Caseta 4. Întrebările la care controlul poate oferi răspunsuri / 127
- Caseta 5. Exemplu de aplicare a EVM / 128
- Caseta 6. Probabilitatea și impactul în analiza riscurilor / 137
- Caseta 7. Modele de maturitate în management de proiect / 144

Lista abrevierilor

AAR	Rata de rentabilitate contabilă
AC	Actual Cost
APM	Association for Project Management
CE	Comisia Europeană
CF	Cerere de finanțare
CPI	Cost Performance Index
CREA	Creative Europe
CV	Cost Variance
EIC	Consiliul European pentru Inovare
EIT	Institutul European de Inovare și Tehnologie
EPIC	European Platform for Investing in Children
ERC	Consiliul European de Cercetare
EUR	Euro
EV	Earned Value
EVM	Earned Value Method
FC	Fondul de Coeziune
FEAMPA	Fondul European pentru Afaceri Maritime, Pescuit și Acvacultură
FEDR	Fondul European de Dezvoltare Regională
FSE+	Fondul Social European Plus
FESI	Fondurile Europene Structurale și de Investiții
FTJ	Fondul pentru o Tranziție Justă
HPC	Sisteme de calcul de înaltă performanță
IA	Inteligența Artificială
IMM	Întreprinderi mici și mijlocii
IP	Indice de profitabilitate
IT	Tehnologia Informației
KPI	Indicatori cheie de performanță
MRR	Mecanismului de Redresare și Reziliență
OG	Obiective generale
ONG	Organizație Non-guvernamentală
ONU	Organizația Națiunilor Unite
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model
OS	Obiective specifice
P2MM	PRINCE2 Maturity Model
PC	Politica de coeziune
PIB	Produsul Intern Brut

MANAGEMENT DE PROIECT

PM?	Metodologia de management de proiect a Comisiei Europene
PMI	Project Management Institute
PMB	Performance Measurement Baseline
PNRR	Planul Național de Redresare și Reziliență
PV	Planned Value
R&D	Proiecte de cercetare și dezvoltare
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed
RDC	Regulamentul privind dispozițiile comune
RIR	Rata internă de rentabilitate
ROIC	Rentabilitatea capitalului investit
ROE	Rentabilitatea capitalului propriu
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound
SMIS	Sisteme de Management al Informațiilor
SV	Schedule Variance
SPI	Schedule Performance Index
TEN-T	Trans-European Transport Network
UE	Uniunea Europeană
UM	Unitate de măsură
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
VAN	Valoarea actualizata netă
WBS	Work Breakdown Structure

1. Introducere:

Un ghid-hartă care poate transforma călătoria de la idee la rezultat într-un parcurs mai prietenos

În prezent, proiectele sunt asociate cu progresul și inovația în diverse domenii, reprezentând instrumente fundamentale în activitatea economică și socială. Cu ajutorul proiectelor, organizațiile pot valorifica oportunități de implementare a ideilor, de rezolvare a problemelor și de atingere a obiectivelor într-un mod organizat și eficient. Importanța proiectelor constă nu doar în atingerea obiectivelor propuse și în obținerea rezultatelor, ci și în dezvoltarea personală și profesională a echipelor de implementare. Parcursul unui proiect, de la idee la lecții învățate, poate aduce importante beneficii atât la nivel personal, celor implicați în echipa de proiect, cât și organizațional. Prin gestionarea proiectelor, se cultivă abilități precum planificarea, colaborarea, rezolvarea de probleme și luarea deciziilor, care sunt extrem de valoroase în contextul actual al pieței muncii. Cu alte cuvinte, proiectele reprezintă o sursă de competitivitate pentru organizații (Gareis, 2000). Proiectele reprezintă nu doar sarcini de îndeplinit, ci și oportunități de creștere și de excelență în diverse domenii de activitate.

În ultimii ani, cererea pentru managerii de proiect și pentru competențele de management de proiect a crescut considerabil. Numărul de membri ai asociațiilor profesionale din acest domeniu este în continuă expansiune, reflectând interesul tot mai mare pentru certificarea în managementul proiectelor. Industria se bazează din ce în ce mai mult pe proiecte pentru a-și desfășura activitatea. Managementul proiectelor rămâne o disciplină aplicată, orientată spre practică, ceea ce face ca studiul

acestui domeniu să fie „difícil de încadrat în domenii teoretice (Cooke-Davies, 2002).

Pandemia de Covid-19 a provocat perturbări masive la nivel global. Conform mai multor studii, guvernele vor cheltui peste 10 trilioane de dolari pentru proiecte de reconstrucție în următorii 10 ani (Nierto-Rodriguez & Khelifi, 2021). Aceasta înseamnă că vor exista milioane de proiecte, mai multe ca niciodată, fiecare având nevoie de un manager de proiect. Locurile de muncă în managementul de proiect sunt deja numeroase. O simplă căutare pe LinkedIn va afișa mii de posturi disponibile. În timpul redactării acestei lucrări, am găsit peste jumătate de milion de oportunități doar în Europa. Acestea sunt doar câteva indicii că economia bazată pe proiecte și management de proiect este aici pentru a rămâne.

Rolul de „manager de proiect“ este exact ceea ce sugerează această titlatură: o persoană responsabilă de gestionarea zilnică a unui proiect. Pentru a vizualiza mai bine în ce constă *job*-ul unui manager de proiect, ne putem gândi la un dirijor de orchestră, antrenor de fotbal sau lider al unei echipe temporare care lucrează pentru a crea, gestiona și urmări un proiect de la început până la sfârșit. Toate sectoarele de activitate – de la cel tehnologic la cel socio-cultural – au nevoie de persoane cu aceste abilități, indiferent dacă ne referim la organizații mici sau mari, experimentate sau aflate la început de drum.

Un avantaj major al acestei cariere este că abilitățile necesare sunt transferabile. Managerii de proiect au adesea flexibilitatea de a se muta ușor între sectoare de activitate. De exemplu, un manager de proiect poate trece de la consultanță la sectorul bancar, iar apoi la industria farmaceutică, adaptându-se la diverse tipuri de proiecte. Pentru a ocupa poziția de manager de proiect, este necesar un mix de competențe și abilități. Printre acestea se numără: 1. abilități de planificare și organizare (utilizarea conceptelor de bază ale managementului de proiect, metode și instrumente pentru a crea un plan de proiect fiabil și a gestiona riscurile proiectului); 2. abilități interpersonale (comunicarea eficientă, ascultarea activă, motivarea echipei, gestionarea conflictelor); 3. cunoștințe tehnice (un minim de înțelegere a aspectelor tehnice implicate în proiect este necesar pentru a câștiga credibilitatea echipei și pentru a justifica acțiunile sau schimbările propuse).

Fără a avea pretenția că acest ghid de management de proiect prezintă toate instrumentele și tehnicile necesare unui manager de proiect, vă putem promite că va oferi un „fir roșu“ al inițierii, planificării și organizării proiectelor, astfel încât drumul – uneori complicat, anevoios, presărat cu

riscuri și probleme – de la un concept promițător la un rezultat răsunător – să poată fi parcurs cu ajutorul „hărții“ trasate de ghidul de față. Obiectivul nostru a fost de a crea un ghid-hartă care poate transforma călătoria de la idee la rezultat într-un parcurs mai predictibil și mai prietenos.

Ce sunt proiectele? Literatura de specialitate ne oferă o multitudine de definiții, în funcție de perspectiva din care au fost privite. Există însă o serie de atribute comune, indiferent de autor: unicitatea proiectului, obiective specifice care pot fi atinse conform unui plan bine realizat, în limitele resurselor alocate și a bugetului disponibil. Pe baza acestor elemente, putem defini un proiect ca fiind o serie de activități organizate, desfășurate în vederea atingerii unor obiective predefinite, care necesită resurse și efort și reprezintă un demers unic – și, prin urmare, riscant – bazat pe un buget și un grafic de timp bine stabilite. Un proiect are anumite trăsături distinctive: este o inițiativă temporară, cu un început și un final bine definite; „temporar“ nu înseamnă neapărat că este de scurtă durată; generează un rezultat unic, cum ar fi un produs final sau intermediar, un serviciu sau o caracteristică nouă; necesită o abordare progresivă, fiind dezvoltat în etape și implementat treptat; se bazează pe un plan clar, cu o strategie pentru atingerea obiectivelor stabilite; implică în mod obișnuit o echipă pentru a fi realizat; atrage un set specific de părți interesate, incluzând echipa de proiect, clienți/finanțatorii, managerul de proiect, managerii executivi, reprezentanți guvernamentali și alte părți implicate.

De ce avem nevoie de proiecte? Chiar dacă operațiunile curente sau procesele sunt de obicei suficiente pentru a menține o organizație funcțională, proiectele le ajută pe acestea să implementeze schimbări importante și să realizeze progrese notabile. Astfel, cele mai importante răspunsuri la întrebarea „de ce avem nevoie de proiecte?“ sunt: pentru a implementa în mod corespunzător schimbări pozitive în organizațiile noastre sau, după caz, în comunitățile noastre; pentru a ne organiza mai bine munca și activitățile; pentru a stabili obiective realiste și pentru a concepe un plan clar pentru a atinge aceste obiective; pentru a crește probabilitatea ca rezultatele estimate să fie atinse și să aibă impactul dorit; pentru a planifica și gestiona eficient resursele (resurse financiare, timp, resurse umane, logistică) necesare pentru implementarea proiectului; pentru a identifica, analiza și gestiona în mod corespunzător riscurile; pentru a gestiona corect și eficient părțile interesate ale proiectului (persoane și organizații).

Dar cum apar proiectele? Și cum se dezvoltă acestea? Cartea *Management de proiect: cum transformăm o idee bună într-un rezultat durabil* este un ghid de management de proiect, care conduce cititorul prin toate fazele

unui proiect, de la conturarea unui concept, până la gestionarea unui rezultat obținut. Ideea de proiect poate fi deopotrivă o oportunitate de creștere sustenabilă, pe care am identificat-o și pe care vrem să o dezvoltăm, sau o problemă observată în societate, pentru care putem genera o soluție viabilă. Ghidul nostru se diferențiază de alte cărți de management de proiect prin două aspecte esențiale. Primul se referă la abordarea unor aspecte legate de configurarea etapelor inițiale/ pre-proiect, încercând să explicăm faptul că viabilitatea unei idei de proiect trebuie evaluată nu atât din perspectiva inițiatorului, cât din cea a finanțatorului, a clientului sau a beneficiarului final. Deși ciclul clasic al managementului de proiect nu include și etapa de conturare a conceptului de proiect, noi credem că aceasta are o mare importanță în logica de planificare și implementare. Din experiența noastră putem spune că sunt multe idei inspirate care nu văd lumina implementării din cauza unui deficit de argumentare. Sunt inițiatori care nu reușesc să demonstreze finanțatorului sau managementului că ideea propusă este coerentă cu prioritățile de finanțare sau cu strategia organizațională. Noi abordăm această chestiune tocmai din dorința de a limpezi anumite aspecte care țin de necesitatea de a găsi un echilibru între entuziasmul asociat unei noi idei și pragmatismul caracteristic unui sponsor, client sau finanțator. Cel de-al doilea aspect se referă la importanța depășirii unei paradigme formaliste în managementul de proiect. De multe ori, proiectele eșuează nu din lipsa finanțării, ci din cauza unei organizări deficitare, care este prea mult înclinată să adopte o logică ultra-formalistă în detrimentul unei logici aplicate, orientate spre rezultate. Sunt proiecte care, deși primesc undă verde pentru implementare, nu reușesc să genereze rezultatele durabile promise. Tot din experiență putem spune că această problemă poate fi soluționată – cel puțin parțial – prin utilizarea instrumentelor adecvate de management de proiect, prin încurajarea unei abordări aplicate, care să fie împărtășită atât de finanțator, cât și de implementatorul de proiecte.

Volumul *Management de proiect: cum transformăm o idee bună într-un rezultat durabil* este un ghid adresat în egală măsură practicienilor, dar și celor care vor să înceapă o carieră în gestionarea proiectelor. Lucrarea își propune să structureze și să fixeze informațiile teoretice din domeniu, să evidențieze aplicabilitatea acestora și să ofere instrumente de lucru utile pentru managementul proiectelor. Propunem un ghid aplicat de gestionare a proiectelor, cu informații solide, menite să consolideze practicile din domeniu. Tematica acestuia acoperă ambele sectoare, public și privat, punând accentul pe similitudinea proceselor de gestionare a proiectelor indiferent de mediul organizațional, de natura finanțatorului sau a clientului.

Filosofia inițierii, planificării și implementării unui proiect este în mare măsură aceeași, indiferent de variabilele enumerate mai sus.

Ghidul *Management de proiect: cum transformăm o idee bună într-un rezultat durabil* a fost scris cu gândul la studenții noștri de la Masteratul în Management de proiect (Facultatea de Comunicare și Relații Publice, SNSPA). Unii dintre aceștia practică deja management de proiect în cele mai diverse domenii (IT, telecomunicații, industria petrolieră, construcții, finanțe, consultanță, comunicare, marketing, administrație publică, apărare etc.) și își doresc să își consolideze cunoștințele, iar alții sunt la început de drum și au nevoie de o bază solidă în viitoarea carieră. Ghidul le este adresat și experților din domeniu, colegilor noștri întâlniți de-a lungul timpului în echipe de proiect, care ar putea avea nevoie să își actualizeze informațiile și să le structureze.

Cu gândul la publicul cărui i se adresează acest ghid, oferim de-a lungul lucrării răspunsuri la o serie de întrebări esențiale în gestionarea unui proiect: „Ce înseamnă o «idee bună» de proiect?” „Cum demonstrăm că ideea noastră este bună?” „Ce se întâmplă după ce semnăm contractul de finanțare?” „Cum ne asigurăm că proiectul nostru este pe calea cea bună?” „Cum ne putem menține un tonus bun în timpul implementării?” „Cum știm că am obținut rezultate durabile?” „Care este viitorul managementului de proiect în era Inteligenței Artificiale?”

Capitolul „Ce înseamnă o «idee bună»?” detaliază procesul prin care ne asigurăm de fezabilitatea unei idei, realizând o descriere a diverselor tipuri de fezabilitate: financiară, tehnică, de business/organizațională, ecologică etc. Totodată, este important să inventariem încă de la început diferitele tipuri de finanțări și de finanțatori la care ne vom raporta pentru a ne pune în practică ideile de proiect. Astfel, sunt descrise finanțările publice și private, cu accent pe finanțările oferite de Comisia Europeană și tipurile de finanțatori: publici naționali, publici internaționali, privați etc.

Următorul capitol, „Cum demonstrăm că ideea noastră este bună?” are scopul de a ne ghida în procesul de convingere a finanțatorului că ideea de proiect merită implementată. Pentru a obține finanțare, este necesar să înțelegem care sunt nevoile și prioritățile de finanțare pe diferite paliere (naționale, internaționale) și care sunt regulile de eligibilitate – astfel încât să realizăm o propunere de proiect care să satisfacă așteptările finanțatorului. De asemenea, este necesar să cunoaștem care este metodologia de implementare (dacă există una impusă de finanțator) și cum planificăm bugetul proiectului. Toate aceste informații ne ajută să realizăm o cerere de finanțare sau un document de inițiere a proiectului pliat pe modul de lucru al entității finanțatoare vizate.