



ROMÂNĂ
ROMANIAN

Metodologia PM²

Managementul Proiectelor

Ghid



Metodologia PM² Managementul Proiectelor Ghid v3.0

Traducere:

The PM² Guide – v3.0, December 2018 (ISBN 978-92-79-91829-2)

Publicat de către Alianța PM², Grupul de metodologii și publicații
Regional România

Bruxelles, Septembrie 2021, Traducere v1.0

E-Mail: info[at]PM²Alliance.eu

Contribuții la traducerea și construcția ghidului PM²:

Anexa A: [Contribuții și Recunoașteri](#)



© PM² Alliance ASBL 2021

Reuse of this Document is authorised under the CC BY 4.0 license.

Except otherwise noted, the reuse of the PM² Alliance publications is authorised under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

This means that reuse is allowed provided appropriate credit is given and any changes are indicated.

© PM² Alliance ASBL 2021

Folosirea, distribuția și modificarea acestui ghid este autorizată în baza licenței CC BY 4.0.

Exceptând cazurile specific menționate, folosirea, distribuția și modificarea publicațiilor PM² Alliance este autorizată cu respectarea termenilor licenței Creative Commons - Atribuire 4.0 Internațional (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Aceasta înseamnă că distribuția și modificarea sunt permise atât timp cât se face atribuirea, se acordă creditul potrivit și toate modificările sunt indicate.

Aceasta pagina a fost lasata intentionat libera

Foreword

The PM² Alliance is a non-for-profit organisation that carries high the torch of the open PM² vision, promotes and evolves the PM² Methodology, taking it to places where no PM² has gone before. It brings together the Open PM² community, linking professionals, trainers, experts, and project management practitioners from all over the world, and works with international institutions, public and private organisations to establish an open business ecosystem which supports the adoption and effective use of PM².

The PM² Alliance's mission is to promote the PM² Methodology for the public benefit, aiming for better project management in Europe and beyond. The PM² Alliance achieves its mission through a broad range of initiatives, such as PM² certification, the organisation of conferences and webinars, the production of publications, including the translation of the PM² Methodology Guide into several languages.

This translation is a contribution of PM² Alliance Romania. It has been undertaken by our community of volunteers and professionals, aiming to bring the PM² Methodology closer to the community of Romanian speakers of the public and private sectors, in Europe and globally. PM² is an open source methodology, so you are welcome to use this translation freely for the benefit of your organisation and projects.

We are grateful to all those who have led the development of the PM² Methodology, the authors, the contributors, the reviewers, and the translation teams. We acknowledge their contribution and honour their moral right to be clearly identified in all our publications and translations in a dedicated and prominent section (Appendix A: [Contributions and Acknowledgements](#))

Prefață

Alianța PM² este o organizație non-profit care poartă torța viziunii PM² deschise, promovează și dezvoltă metodologia PM², ducând-o în locuri unde nu a mai existat niciun PM². Reunește comunitatea Open PM², conectând profesioniști, formatori, experți și practicieni în managementul de proiect din toată lumea și lucrează cu instituții internaționale, organizații publice și private pentru a stabili un ecosistem de afaceri deschis care să susțină adoptarea și utilizarea eficientă a PM².

Misiunea PM² Alliance este de a promova metodologia PM² în beneficiul publicului, având ca scop o mai bună gestionare a proiectelor în Europa și nu numai. Alianța PM² își îndeplinește misiunea printr-o gamă largă de inițiative, cum ar fi certificarea PM², organizarea de conferințe și seminarii web, producerea de publicații, inclusiv traducerea Ghidului metodologic PM² în mai multe limbi.

Această traducere este o contribuție a S.C. Europroiect Estate SRL. A fost întreprinsă de comunitatea noastră de voluntari și profesioniști, cu scopul de a aduce Metodologia PM² mai aproape de comunitatea vorbitorilor de limba română din sectoarele public și privat, în Europa și la nivel global.

PM² este o metodologie open source, deci sunteți binevenit (ă) să utilizați această traducere în mod liber în beneficiul organizației și proiectelor dvs.

Suntem recunoscători tuturor celor care au condus dezvoltarea metodologiei PM², autorilor, contribuitorilor, recenzorilor și echipelor de traducere. Recunoaștem contribuția lor și onorăm dreptul lor moral de a fi clar identificați în toate publicațiile și traducerile noastre într-o secțiune dedicată și proeminentă (Anexa A: [Contribuții și mulțumiri](#)).

Nicos Kourounakis, Președintele Alianței PM²,
Co-autor al metodologiei PM²

Ionuț Aionițoaei, Coordonator Regional
al Alianței PM² pentru România

Cuprins

1	O introducere in Ghidul PM²	1
1.1	Obiective	1
1.2	Publicul țintă	1
1.3	Despre metodologia PM ²	1
1.4	Centrele de Excelență în PM ² (CoEPM ²)	2
1.5	Inițiativa Open PM ²	2
1.5.1	Publicații Open PM ²	3
1.5.2	Rețeaua de sprijin pentru proiecte (PSN - Project Support Network)	3
2	Management de Proiect	5
2.1	Despre proiecte	5
2.1.1	Ce este un proiect?	5
2.1.2	De ce facem proiecte	6
2.1.3	Iesiri, rezultate, beneficii ale proiectelor	6
2.2	Despre Management de Proiect	7
2.2.1	Ce este Managementul de Proiect?	7
2.2.2	Documentarea Proiectului	7
2.2.3	Biroul de Sprijin pentru Proiect (PSO - <i>The Project Support Office</i>)	7
2.2.4	Management de Program	7
2.2.5	Management de Portofoliu	8
2.2.6	Proiecte vs. Operațiuni	8
2.3	Mediul în care se desfășoară Proiectul	9
2.3.1	Organizația Proiectului	9
2.3.2	Dezvoltarea competențelor de management de proiect	9
2.3.3	Competențele pentru Management de Proiect	10
3	Prezentare generală a metodologiei PM²	13
3.1	Casa PM ²	13
3.2	Ciclul de Viață al PM ²	13
3.2.1	Faza de Inițiere	14
3.2.2	Faza de Planificare	15
3.2.3	Faza de Execuție	16
3.2.4	Faza de Închidere	16
3.2.5	Monitorizare și Control	17
3.2.6	Faze determinante (porți de fază) și aprobări	17
3.3	Catalizatori de fază și artefacte cheie PM ²	18
3.4	Ce este un proiect PM ² ?	18
3.5	Mentalitatea PM ²	19
3.6	Adaptare și personalizare	20
3.7	PM ² și Agile Management	21
4	Organizarea Proiectului și a Rolurilor	23
4.1	Participanții la proiect (<i>stakeholderii</i>)	23
4.2	Organizarea proiectului: niveluri și roluri	23
4.3	Organismul de Guvernare Adecvat (AGB)	24
4.4	Comitetul Director al Proiectului (<i>Project Steering Committee - PSC</i>)	24
4.5	Proprietarul Proiectului (PO)	25
4.6	Furnizorul Soluției (SP)	26
4.7	Managerul Afacerii (BM)	26
4.8	Managerul de Proiect (PM)	26
4.9	Grupul de Implementare a Afacerii (BIG)	27
4.10	Reprezentanții Utilizatorilor (UR)	27
4.11	Echipa de Bază a Proiectului (PCT)	27
4.12	Echipa de Sprijin a Proiectului (PST)	28
4.13	RAM (RASCI) – Documentarea Atribuirii Responsabilităților	29

5	Faza de Initiere.....	31
5.1	Sedinta de Initiere.....	31
5.2	Cererea de Initiere a Proiectului.....	32
5.3	Studiul de Prefezabilitate [<i>Business Case</i>].....	33
5.4	Carta Proiectului.....	35
5.5	Faza Determinanta RfP (Pregatit pentru Planificare).....	36
6	Faza de Planificare	37
6.1	Planificarea Sedintei de Lansare	38
6.2	Manualul Proiectului	39
6.2.1	Roluri si Responsabilitati in Proiect	40
6.2.2	Planurile de Management al Proiectului.....	41
6.2.3	Planuri Specifice Proiectului	41
6.2.4	Artefacte Specifice Domeniului	41
6.2.5	Alte	41
6.3	Matricea Stakeholderilor Proiectului.....	42
6.4	Planul de Lucru al Proiectului.....	43
6.4.1	Structura Descompusa (WBS).....	44
6.4.2	Estimarile pentru Cost si Efort.....	44
6.4.3	Programul Proiectului	44
6.5	Planul de Externalizare	45
6.6	Planul de Acceptanta a Livrabilelor	46
6.7	Planul de Tranzitie	47
6.8	Planul de Implementare a Afacerii	48
6.9	Faza Determinanta: RfE (Gata pentru Executie)	49
7	Faza de Executie	51
7.1	Sedinta de lansare (Kick-Off) Executie.....	51
7.2	Coordonarea Proiectului	53
7.3	Asigurarea Calitatii.....	54
7.4	Raportarea Proiectului	55
7.5	Distributiya Informatiilor.....	57
7.6	Faza Determinanta: RfC (Pregatit pentru Inchidere)	58
8	Faza de Inchidere.....	59
8.1	Sedinta de revizuire a Finalului Proiectului	60
8.2	Lectii Invatate si Recomandari Post-Proiect.....	61
8.3	Raportul Final al Proiectului	62
8.4	Inchiderea Administrativa	63
9	Monitorizare si Control	65
9.1	Monitorizarea si Controlul Performantei	65
9.2	Controlul Programului Graficului de Executie.....	66
9.3	Controlul Costurilor	67
9.4	Managementul Stakeholderilor	69
9.5	Managementul Cerintelor.....	70
9.6	Managementul Schimbarilor Proiectului.....	71
9.7	Managementul Riscurilor	73
9.8	Managementul Problemelor si Deciziilor	74
9.9	Managementul Calitatii.....	75
9.10	Managementul Acceptantei Livrabilelor	76
9.11	Managementul Tranzitiei	78
9.12	Managementul Implementarii Afacerii	79
9.13	Managementul Externalizarilor	80
	Anexa A: Contribuții și Recunoașteri.....	82
	Anexa B: Planuri și Jurnale de Management de Proiect.....	85
B.1	Planul de Management al Cerintelor	85

B.2	Planul de Management al Schimbarilor Proiectului.....	86
B.3	Planul de Management al Riscurilor.....	87
B.4	Planul de Management al Problemelor.....	88
B.5	Planul de Management al Calitatii.....	90
B.6	Planul de Management al Comunicarilor.....	91
B.7	Jurnalul de Schimbari.....	93
B.8	Jurnalul de Riscuri.....	94
B.9	Jurnalul de Probleme.....	95
B.10	Jurnalul de Decizii.....	96
Anexa C: Instrumente si Tehnici de management de Proiect		98
Anexa D: Extensii PM².....		104
D.1	PM ² si Managementul Agile.....	105
D.2	Management de Program (PM ² – PGM).....	106
D.3	PM ² si Managementul Portofoliului.....	109
Anexa E: Resurse Aditionale.....		112
E.1	PM ² Tablou Sumar al Artefactelor, Activitatilor si Diagramelor.....	113
E.2	Noțiuni introductive cu PM ² - Sfaturi pentru pornire rapidă.....	116
E.3	Resurse online utile.....	117
Anexa F: Etica si Conduita.....		119
F.1	Cod de Conduita Profesionala.....	119
F.2	Virtutile personale si profesionale.....	119
Anexa G: Glosar.....		123

1 O INTRODUCERE ÎN GHIDUL PM²

1.1 OBIECTIVE

Acest ghid intenționează să ofere o introducere în Metodologia Managementului de Proiect PM². A fost menținută cât mai simplă posibil, oferind în același timp suficiente informații pentru a permite o înțelegere eficientă a Metodologiei PM² pe măsură ce practicienii încep să o folosească.

1.2 PUBLICUL ȚINTĂ

- Manageri de proiect la început de cariera (PM) și echipele de proiect care doresc să învețe mai mult despre management de proiect și Metodologia PM².
- Manageri de proiect cu experiență (PM) și membrii echipei care doresc să învețe mai mult despre Metodologia PM²
- Echipele de proiect care doresc să înceapă să utilizeze Metodologia PM² în proiectele lor.

Acest ghid poate fi citit de la început până la sfârșit, pentru a învăța despre metodologie sau pentru a o utiliza ca și referință, pentru a vă ajuta pe măsură ce exersați PM².

Aceasta furnizează:

- Un vocabular comun (glosar) care facilitează comunicarea și aplicarea conceptelor de management de proiect pentru echipele de proiect.
- Cele mai bune practici - este de competența managerilor de proiect (PM) și a echipelor de proiect să aleagă PM² practici care vor aduce cea mai mare valoare proiectelor lor.
- O legătură cu Agile PM² și PM² Modele pentru Managementul Portofoliului de Proiecte.
- Legături cu resurse PM² (resurse online, șabloane Artefact și exemple)

1.3 DESPRE METODOLOGIA PM²

PM² este o metodologie de management de proiect elaborată de Comisia Europeană. Scopul său este de a le permite managerilor de proiect (PM) să furnizeze soluții și beneficii organizațiilor lor prin gestionarea în mod eficace a activităților de-a lungul întregului ciclu de viață al proiectelor lor. PM² a fost creată ținând cont de nevoile instituțiilor și proiectelor Uniunii Europene, dar este transferabilă proiectelor din orice organizație.

PM² este o metodologie ușoară și ușor de implementat pe care echipele de proiect o pot adapta nevoilor lor specifice. PM² este sprijinită pe deplin de un program cuprinzător de formare (inclusiv ateliere și sesiuni de coaching), documentație online și o comunitate activă de practică (disponibilă în prezent numai în cadrul Comisiei Europene și a mai multor instituții europene afiliate).

PM² încorporează elemente dintr-o gamă vastă de bune practici de management de proiect acceptate la nivel global, captate în standarde și metodologii. Dezvoltarea sa a fost, de asemenea, influențată de experiența operațională pe diferite proiecte atât în cadrul instituțiilor Uniunii Europene, cât și al organismelor externe.

Metodologia PM² furnizează:

- o structură de guvernare a proiectului
- ghiduri de proces
- artefacte șablon
- ghiduri pentru utilizarea artefactelor
- un set de mentalități eficiente

PM îmbunătățește eficacitatea managementului de proiect prin:

- îmbunătățirea comunicării și diseminarea informațiilor
- clarificarea așteptărilor cât mai devreme în ciclul de viață al proiectului
- definirea ciclului de viață al proiectului (de la Inițiere la Închidere)
- furnizarea de orientări pentru planificarea proiectului
- introducerea activităților de monitorizare și control
- propunerea de activități și rezultate ale managementului (planuri, întâlniri, decizii)
- furnizarea unei legături cu practicile agile (Agile PM²)

1.4 CENTRELE DE EXCELENȚA IN PM² (COEPM²)

Scopul Centrului de Excelență în PM² (CoEPM²) este de a furniza Comisiei Europene și instituțiilor Uniunii Europene o infrastructură de înaltă calitate pentru management de proiect, asistență și servicii de consultanță. CoEPM² susține metodologia internă PM², coordonează o rețea interinstituțională de sprijin pentru proiecte (Project Support Network - PSN) și promovează adoptarea mai largă a PM² prin inițiativa Open PM².

1.5 INITIATIVA OPEN PM²

Open PM² este o inițiativă a Comisiei Europene care aduce metodologia PM² și beneficiile acesteia mai aproape de părțile interesate și a comunităților de utilizatori.

Inițiativa Open PM² furnizează tuturor instituțiilor Uniunii Europene și contractanților, administrațiilor publice din diversele state membre ale UE, precum și grupurilor de părți interesate acces liber la metodologia de management de proiect PM² și la resursele asociate. Scopul său este acela de a permite o eficacitate sporită în management și comunicarea activităților proiectului și, astfel, de a veni în întâmpinarea obiectivelor Uniunii Europene și nevoilor statelor membre și ale cetățenilor UE.

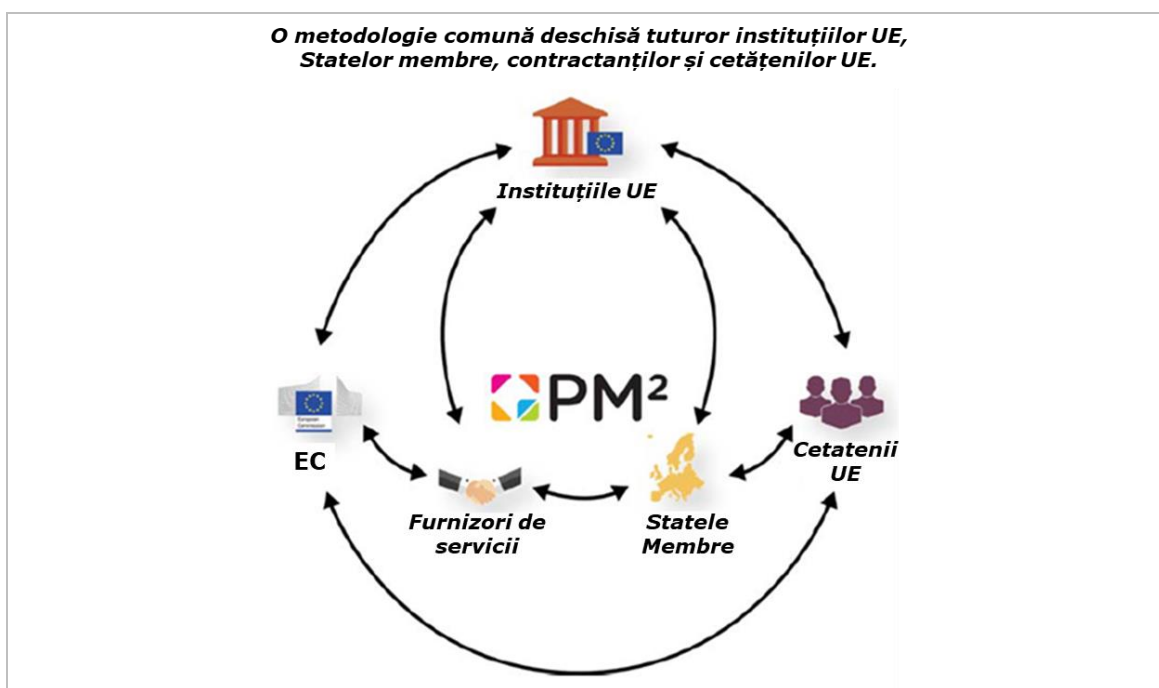


Fig. 1.1 Sinergiile Open PM²

De asemenea, inițiativa își propune să evite repetarea greșelilor din trecut, atunci când eforturile se suprapuneau și când erau susținute abordări divergente în materie de management de proiect, în locul unor abordări convergente bazate pe *similitudini și interese comune* ale a Comunității Europene largite.

Prin Open PM², inițiativa vizează creșterea nivelului de competență în ceea ce privește managementul de proiect în cadrul Uniunii Europene, conducând la sporirea eficienței și a succesului proiectelor.

Open PM² realizează acest deziderat prin:

- raționalizarea abordărilor managementului de proiect la nivelul instituțiilor UE și dincolo de acestea;
- stabilirea unui limbaj și a unor procese comune, rezultând o comunicare eficientă în proiect;
- furnizarea unui set comun de mentalități productive
- să permită transparență și vizibilitate pentru colaborări în proiecte inter-organizaționale
- să permită un management mai bun al proiectului, conducând la îmbunătățirea eficienței costurilor / efortului
- să permită îmbunătățirea monitorizării și controlului proiectelor și granturilor finanțate de Uniunea Europeană

- să aplice decizia Comisiei Europene din 12 decembrie 2011 (2011/833 / UE) privind „reutilizarea documentelor Comisiei pentru promovarea accesibilității și reutilizării”.

1.5.1 PUBLICATII OPEN PM²

Centrele de Excelență în PM² (CoEPM²) furnizează o locație online centrală pentru toate informațiile, publicațiile etc. privind Open PM².

- Publicatii PM²: <http://europa.eu/PM2/Publications>
- Contact: EC-PM2@ec.europa.eu

1.5.2 REȚEAUA DE SPRIJIN PENTRU PROIECTE (PSN - PROJECT SUPPORT NETWORK)

Rețeaua de sprijin pentru proiecte PM² (PSN) este o rețea de birouri locale de asistență pentru proiecte (LPSO - Local Project Support Offices), care sunt coordonate și susținute de Centrele de Excelență din PM² (CoEPM²). Rețeaua de sprijin pentru proiecte PM² (PSN) își propune să devină o rețea de suport descentralizat pentru management de proiect care oferă îndrumare și sprijin utilizatorilor PM² atât pe Metodologia PM² cât și utilizarea eficientă a instrumentelor și tehnicilor de management de proiect.

Rețeaua de asistență a proiectului (PSN):

- promovează partajarea și schimbul de cunoștințe, experiențe și bune practici
- face posibilă colectarea feedback-ului pentru a îmbunătăți și a construi continuu Metodologia PM²
- permite Birourilor Locale de Sprijin pentru Proiecte (LSPO) să se sprijine reciproc orice alta comunitate
- depinde de contribuțiile sustinatorilor PM² (persoane și organizații).

Alăturați-vă Comunității Open PM² și rămâneți în contact pentru actualizări:

- <http://europa.eu/!gb87FF>
- <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openPM2-contact>

Această pagină este lăsată liberă în mod intenționat

2 MANAGEMENT DE PROIECT

Această secțiune introduce concepte de bază de management de proiect și oferă contextul pentru o mai bună înțelegere a Metodologie PM².

2.1 DESPRE PROIECTE

2.1.1 CE ESTE UN PROIECT?

Un proiect este o structură organizațională temporară creată pentru a crea un produs sau serviciu unic (*output*) în anumite constrângeri, cum ar fi timpul, costul și calitatea.

- **Temporar** înseamnă că proiectul are un început și un final bine definite.
- **Produs unic** înseamnă că produsul sau serviciul proiectului nu a fost creat până acum. Poate fi similar cu un alt produs, dar va exista întotdeauna un anumit grad de unicitate.
- Rezultatul unui proiect poate fi un **produs** (de exemplu, o aplicație nouă) sau un serviciu (de exemplu, un serviciu de consultanță, o conferință sau un program de formare).

Proiectul este definit, planificat și executat sub anumite **constrângeri** externe (sau autoimpuse). Acestea se pot referi la planificare, bugetare, calitate, dar și la mediul organizațional al proiectului (de exemplu, atitudine față de risc, capacități, capacitate disponibilă etc.)



Fig 2.1 Caracteristici cheie ale proiectului

Un proiect de succes se încheie atunci când obiectivele sale au fost atinse și toate livrabilele au fost produse și acceptate de organizația sau persoana care a solicitat proiectul (clientul). Livrabilele sunt apoi predate clientului și echipa de proiect este desființată.

Proiectele diferă de munca de zi cu zi (operații) obișnuite și sunt cel mai bine gestionate cu o structură organizatorică temporară specială pentru a:

- defini domeniul de aplicare al proiectului și rezultatele sale (produse sau servicii)
- crearea unei justificări de afaceri pentru investiție (prin definirea valorii proiectului pentru organizație, prezentarea contextului de afaceri, listarea de soluții alternative etc.)
- identificarea părților interesate ale proiectului și definirea unei echipe de bază a proiectului
- crearea planurilor proiectului care să ajute la ghidarea și gestionarea proiectului
- alocarea și coordonarea lucrărilor proiectului către echipe
- monitorizarea și controlul zilnic al proiectului (progres, schimbări, riscuri, probleme, calitate etc.)
- predarea livrabilelor și închiderea administrativă a proiectului.

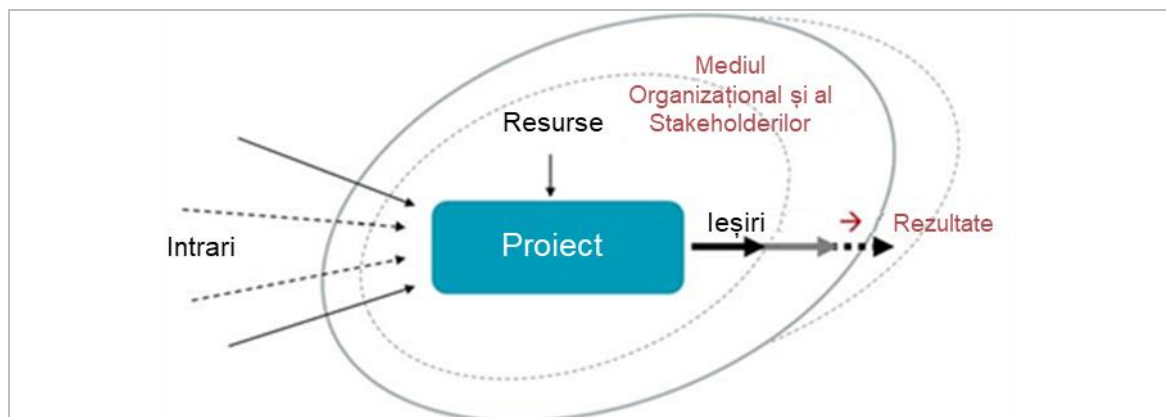


Fig 2.2 Un proiect ca proces de transformare care transformă ideile în realitate

2.1.2 DE CE FACEM PROIECTE

Fiecare proiect își propune să introducă un produs / serviciu nou sau să îl schimbe. Atingerea obiectivului este așteptarea să aducă beneficii organizației (de exemplu, un nou sistem de gestionare a documentelor la nivelul întregii organizații poate crește productivitatea prin introducerea unui nou mod de căutare, citire și depunere de documente). Un proiect poate fi văzut și ca un proces de transformare, care transformă ideile în realitate.

Proiectele pot fi realizate pentru menținerea operațiunilor curente de afaceri (de exemplu, susține nivelul actual de servicii, relații, productivitate), pentru a transforma operațiunile de afaceri sau pentru a îmbunătăți modul de lucru, astfel încât organizația să poată fi mai eficientă în viitor.

Proiectele încep din mai multe motive:

- Ca răspuns la o solicitare a unui client pentru un produs sau serviciu nou.
- Ca răspuns la o cerere sau o oportunitate de piață pentru un produs sau serviciu nou.
- Ca răspuns la o modificare a legislației sau a nevoilor organizaționale.
- Ca răspuns la un audit care evidențiază îmbunătățiri care ar trebui să fie făcute.
- Ca răspuns la un produs sau serviciu nou al unui concurent.
- Să utilizeze o nouă tehnologie.
- Integrarea proceselor prin fuziunea a două sau mai multe departamente.
- Pentru a actualiza un proces existent.
- Să vă mutați în spații noi.
- Creșterea gradului de conștientizare asupra unui subiect.
- Pentru a furniza o dovadă de concept.
- Migrarea informațiilor către un nou sistem de gestionare a documentelor.
- Pentru a îmbunătăți un serviciu existent.

2.1.3 IESIRI, REZULTATE, BENEFICII ALE PROIECTELOR

Deși echipele de proiect tind să-și concentreze eforturile pe producerea de livrabile, trebuie amintit că rezultatele proiectelor sunt doar un mijloc de finalizare. Scopul real al unui proiect este acela de a obține rezultate date care să producă beneficii măsurabile.

Prin urmare, este important ca toți cei implicați în gestionarea și executarea unui proiect (manageri și membri ai echipei) să înțeleagă relația dintre iesirile, rezultatele și beneficiile proiectului. Acesta trebuie să poată identifica iesirile, rezultatele și beneficiile proiectelor lor. Fără această înțelegere, participanții la proiect pot pierde din vedere scopul inițial al proiectului și pot produce livrabile, care au o valoare mică (sau nu) pentru organizație. Prin urmare:

- Rezultatele proiectului (livrabilele) sunt produse / servicii, care introduc ceva nou (o schimbare).
- Schimbarea are ca rezultat un produs.
- Beneficiile sunt îmbunătățiri măsurabile rezultate din acest produs.



Fig 2.3 Iesirile, rezultatele și beneficiile proiectului

Note:

- Rezultatele și beneficiile proiectului sunt adesea realizate numai după închiderea proiectului.
- Termenul „Impact” este folosit și pentru a descrie Beneficiile în proiectele finanțate de UE.

Tabelul de mai jos ilustrează acest lucru cu un exemplu simplu:

Exemple de iesiri, rezultate si beneficii	
Iesiri Proiect	Adoptarea metodologiei PM ² în cadrul unei organizații
Rezultate proiect	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea calității proiectului. • Vizibilitate îmbunătățită a obiectivelor, stării și prognozelor proiectului. • Capacitatea de a avea un control mai bun asupra lucrarilor contractorului și a livrabilelor.

Beneficii Proiect	<ul style="list-style-type: none"> • Depășirea costurilor proiectului a scăzut cu 30% • Productivitatea a crescut cu 30%.
-------------------	---

2.2 DESPRE MANAGEMENT DE PROIECT

2.2.1 CE ESTE MANAGEMENTUL DE PROIECT?

Managementul proiectului poate fi descris ca fiind activitățile de planificare, organizare, asigurare, monitorizare și gestionare a resurselor și lucrărilor necesare pentru realizarea scopurilor și obiectivelor specifice ale proiectului într-un mod eficace și eficient.

Utilizarea abordării managementului proiectului trebuie să fie întotdeauna adaptată la nevoile proiectului. Când folosiți PM², un Manager de Proiect (PM) ar trebui să utilizeze (și dacă este necesar după adaptare) doar acele părți care contribuie la gestionarea eficientă a proiectului lui.

2.2.2 DOCUMENTAREA PROIECTULUI

Documentarea proiectului este o activitate cheie în managementul de proiect. Se realizează de la începutul unui proiect până la finalizarea acestuia. Documentarea proiectului:

- ascute gândirea forțând oamenii să pună gânduri și planuri vagi în cuvinte
- cristalizează planificarea
- definește domeniul de aplicare al proiectului pentru aprobare, asigurându-se că toți factorii interesați ai proiectului și membrii echipei de proiect au aceleași așteptări cu privire la ceea ce urmează a fi livrat și când
- oferă tuturor părților interesate o imagine clară a cerințelor proiectului
- facilitează comunicarea cu grupurile interne și externe
- furnizează o referință de bază pentru monitorizarea și controlul progresului unui proiect
- furnizează o înregistrare a deciziilor importante
- furnizează informațiile cerute de auditurile oficiale
- susține memoria organizațională și acționează ca referință istorică, care poate fi folosită pentru a crește șansele de succes a proiectelor viitoare.

Documentarea proiectului ar trebui, desigur, să respecte standardele de calitate ale organizației și ale proiectului în ceea ce privește formatul, stilul, etc. Cu toate acestea, înainte de toate, ar trebui să adauge valoare care să-și îndeplinească scopul și să fie clar și ușor de înțeles.

2.2.3 BIROUL DE SPRIJIN PENTRU PROIECT (PSO - THE PROJECT SUPPORT OFFICE)

Un birou de sprijin pentru proiect (PSO) este un organism (sau o entitate) organizațională care furnizează servicii, care sprijină managementul proiectului. Acestea pot varia de la furnizarea de funcții simple de asistență, până la ajutorul conectării proiectelor la obiective strategice. Nu toate organizațiile au un Birou de sprijin pentru proiecte (PSO).

Un birou de asistență pentru proiecte (PSO) poate:

- oferi sprijin administrativ, asistență și instruire managerilor de proiect (PM) și altor persoane
- colectează, analizează și raportează datele și informațiile privind progresul proiectului
- asista la planificarea proiectului, planificarea resurselor, coordonarea și utilizarea sistemului de informare al managementului de proiect (PMIS - Project Management Information System)
- să mențină un depozit central al proiectului (documente de proiect, riscuri, lecții învățate)
- coordonează activitățile de management a configurației și de asigurare a calității
- monitorizează respectarea orientărilor metodologice și a altor standarde organizaționale
- adaptează metodologia de management a proiectului la noile bune practici și ajută echipele de proiect să implementeze metodologia actualizată în mod eficient.

2.2.4 MANAGEMENT DE PROGRAM

Un program este definit ca un număr de proiecte conexe, grupate pentru a facilita un nivel de management, care permite realizarea unor obiective și beneficii care ar fi fost imposibile dacă proiectele ar fi fost gestionate individual.

Programele, precum proiectele, sunt o modalitate de realizare a scopurilor și obiectivelor strategice. Cu toate acestea, gestionarea programelor este diferită de cea a mai multor proiecte (gestionarea paralelă a mai multor proiecte). Astfel, în timp ce un manager de program (PgM) coordonează eforturile între proiecte, el nu gestionează direct proiectele individuale.

2.2.5 MANAGEMENT DE PORTOFOLIU

Un portofoliu de proiecte este o colecție de proiecte, programe și alte activități, care sunt grupate pentru a permite un control mai bun asupra resurselor lor financiare și a altor resurse și pentru a facilita gestionarea eficientă a acestora în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor strategice. Proiectele sau programele dintr-un portofoliu nu sunt neapărat inter-dependente de inter-relationate. Din punct de vedere strategic, portofoliile sunt componente la nivel superior fata de programe și proiectele. La nivelul portofoliului se iau decizii de investiții, alocare de resurse și identificare de priorități.

Este foarte important ca persoanele implicate în definirea și managementul proiectului să înțeleagă diferențele dintre - și managementul specific al cerințelor - proiectelor, programelor și portofoliilor.

De asemenea, aceștia ar trebui să fie capabili să-și definească sau să își poziționeze activitatea la un nivel adecvat (adică să știe dacă activitatea lor ar fi mai bine gestionată ca program sau ca rețea de proiecte), conștientizând întotdeauna contextul de management și organizațional al muncii lor (vezi Anexa D).



Fig 2.4 Relații între strategie, proiect, program, portofoliu și operațiuni

2.2.6 PROIECTE VS. OPERATIUNI

Proiectele sunt temporare și, prin urmare, ar trebui să aibă un început și un sfârșit cert. Un proiect trebuie considerat finalizat atunci când se stabilește că scopurile și obiectivele sale au fost îndeplinite. Odată ce se întâmplă acest lucru, echipa de proiect ar trebui desființată.

Pe de altă parte, operațiunile includ activitățile de zi cu zi desfășurate de o organizație permanentă pentru a furniza servicii sau produse.

Cu toate acestea, oamenii se găsesc adesea implicați în așa-numitele proiecte care se derulează de ani buni, lucrează cu ținte în mișcare sau cu un domeniu cu extindere continuă, care include uneori activități care ar trebui clasificate drept întreținere sau operațiuni. Acestea sunt situații în care se permite ca proiectele să devină necontrolabile sau să treacă în modul de operații (întreținere).

Na maioria dos projetos, o período de operações começa depois de os principais produtos do projeto serem produzidos e aceitos pelo cliente. Na maioria dos projetos, o período de operação começa depois que os produtos principais do projeto foram produzidos e aceitos pelo cliente.

Cum recunoști că un proiect a intrat în modul de operare?

- Principalele livrabile ale proiectului au fost produse și clientul le-a acceptat.
- Principala ieșire a proiectului (livrabil) este în utilizare
- Este oferit suport utilizatorilor.

- Sunt întreprinse activități de întreținere.
- Actualizările minore (îmbunătățiri) sunt planificate și implementate în timp.

2.3 MEDIUL IN CARE SE DESFASOARA PROIECTUL

2.3.1 ORGANIZATIA PROIECTULUI

Ar fi convenabil să presupunem că toți Managerii de Proiecte PM2 (PM) operează în cadrul organizațiilor lor într-un mediu omogen și cu niveluri constante de autoritate și responsabilitate. În general, acest lucru nu se întâmplă.

Există de obicei mai multe moduri de organizare a proiectelor în cadrul unei organizații, care utilizează una dintre următoarele structuri sau o combinație a acestora.

Structura funcțională

Într-o structură organizațională funcțională, lucrările pentru proiect sunt integrate în activitatea desfășurată de organizația permanentă. Membrii proiectului și alte resurse sunt „împrumutați” de la mai multe secțiuni ale organizației funcționale. Managerul de proiect (PM) tinde să aibă autoritate limitată și trebuie să implice managementul superior în gestionarea problemelor importante ale proiectului. Munca pentru proiect este adesea privită ca având o prioritate mai mică decât munca de zi cu zi.

Structura pe proiecte

La celălalt capăt al spectrului, într-o organizație pe proiecte, există doar o ierarhie de bază permanentă (funcțională), iar toată munca este organizată și desfășurată în cadrul organizațiilor pe proiecte temporare. Resursele proiectului sunt reunite special în scopul unui proiect și lucrează mai mult sau mai puțin exclusiv pentru proiect. La sfârșitul proiectului, resursele sunt fie reasignate unui alt proiect sau returnate într-un grup de resurse.

Structura matricială

O organizație matricială este o structură organizațională mixtă. Organizațiile pe proiecte temporare suplimentare sunt create alături de ierarhia funcțională pentru a atinge anumite obiective și lucrări specifice ale proiectului. Rolul managerului de proiect (PM) este recunoscut ca fiind esențial și important pentru succesul și conducerea proiectului

Comitetul Director al Proiectului (Project Steering Committee - PSC) delegă de obicei suficientă autoritate și responsabilitate Managerului de Proiect (PM) și Managerului de Business (BM) pentru ca aceștia să gestioneze proiectul și resursele sale. Organizațiile matriciale pot fi clasificate în continuare ca organizații matrice slabă, echilibrată și puternică, diferența fiind dată de nivelul de autoritate și autonomie acordat organizației proiectului.

2.3.2 DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR DE MANAGEMENT DE PROIECT

Managementul de proiect implică mult mai mult decât crearea de programe și bugete, iar managerii de proiecte (PM) trebuie să aibă la dispoziție o gamă largă de abilități tehnice și comportamentale.

Pentru a dezvolta competențele necesare pentru managementul eficient al proiectelor, Managerii de Proiect (PM) trebuie să:

- înțeleagă cum sunt gestionate proiectele în cadrul organizației (discute cu colegii)
- analizeze metodologiile, standardele și cadrele lucrative pentru proiect care există în organizație
- urmeze un curs de management de proiect (de exemplu, un curs oferit de un furnizor de pregătire PM2 recunoscut)
- să reflecte în managementul de proiect - ce este de succes, ce ar putea fi îmbunătățit?
- devină membru activ al Comunității PM² - participe la discuții pe forum și să învețe din întrebările adresate de alți manageri de proiect (PM)
- discute cu mai mulți manageri de proiect (PM) cu experiență despre modul în care își desfășoară proiectele.

Depinde managerul de proiect (PM) să dobândească aceste abilități și să investească în setul lui de abilități și competențe de management de proiect.

Cunoștințele privind managementul de proiect provin din studiu și practică, din discuția, schimbul de experiență și reflectarea asupra a ceea ce a mers bine și a ceea ce poate fi îmbunătățit.

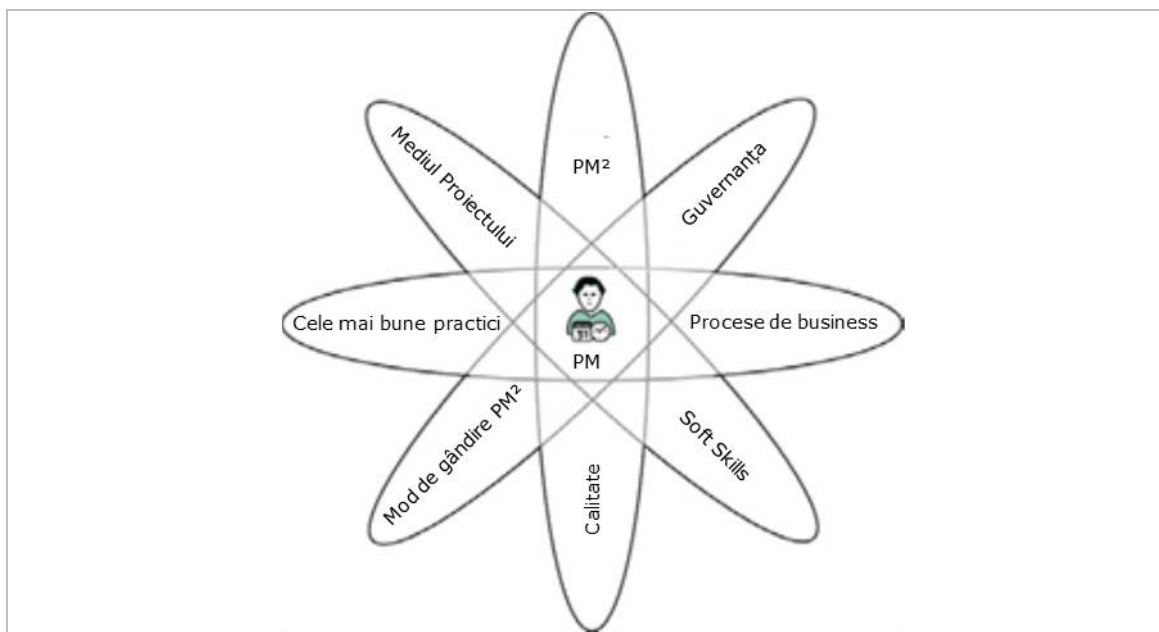


Fig 2.5 Ce trebuie să înțeleagă Managerii de Proiecte (PM)

2.3.3 COMPETENȚELE PENTRU MANAGEMENT DE PROIECT

Managerii de proiecte (PM) trebuie:

1. să înțeleagă metodologia de management a proiectelor utilizate în organizația lor (de ex. PM²)
2. să aibă competențele tehnice necesare pentru a gestiona eficient inițierea, planificarea, execuția, controlul și închiderea unui proiect.

În plus, rolul necesită abilități pentru a lucra eficient cu oamenii și în contextul organizațional mai larg. Acestea includ abilitățile contextuale și comportamentale necesare pentru a gestiona proiecte complexe cu echipe diverse și grupuri de părți interesate care au priorități pluraliste și conflictuale.

De asemenea, managerii de proiecte (PM) trebuie să știe / înțeleaga:

3. cum să comunici, să conduci, să motivezi, să negociezi, să rezolvi probleme și să te ocupi de probleme, să organizezi întâlniri și ateliere, să raportezi starea proiectului etc.
4. contextul de business și mediul general al proiectului (adică sociocultural, politic, fizic etc.)
5. politicile și standardele organizaționale (de ex. Securitate, arhitectură organizațională, audituri etc.)
6. modul în care se va menține produsul final sau serviciul după livrare.

În plus, cunoașterea specifică subiectului (de exemplu, IT, politică etc.) este adesea relevantă și utilă pentru rolul managerului de proiect (PM).

Majoritatea, dacă nu toate, din punctele menționate mai sus sunt solicitate și managerilor de afaceri (BM).

Tabelul de mai jos prezintă principalele competențe pentru *Manageri de Proiecte (PM)* și *Manageri de Business (BM)*:

Competențe ale oamenilor	Competențe de perspectivă
<ul style="list-style-type: none"> • Auto-reflecție și autogestionare • Integritate și siguranță personală • Comunicare personală • Relații și implicare • Conducere • Lucrul în echipă • Gestionarea conflictelor și a crizelor • Inventivitate • Negociere • Orientarea spre rezultate 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie • Guvernanta, structuri și procese • Conformitate, standarde și reglementări • Putere și interes • Schimbare și transformare • Cultura și valori

Sursa: IPMA-ICB (adaptat)

Competențele de mai sus pot să nu fie neapărat independente și fiecare poate avea un impact asupra celorlalte.

Cu toate acestea, filtrul care determină ceea ce este mai important (de exemplu, interesul propriu sau comun, timpul sau calitatea, rezultatele sau echilibrul etc.) se află în valorile și etica noastră. Prin urmare, competențele legate de aprecierea valorilor și eticii au o poziție proeminentă în comparație cu restul, deoarece profilul nostru etic ne ghidează cu privire la modul în care ar trebui să ne aplicăm competențele și determină ceea ce considerăm bun sau rău, corect sau greșit, în orice situație, decizie și acțiune dată.

Rețineți că *Managerii de Proiect* (PM) și *Managerii de Business* (BM) ar trebui să demonstreze aceste competențe în mod eficient, constant și adecvat situației date, rămânând aliniați la valori și etica organizațională și profesională. Scopul este atingerea obiectivelor proiectului prin luarea (și acționarea) a deciziilor corecte, la momentul potrivit, în modul corect și din motive corecte. Aceasta poate fi o provocare pentru *Managerii de Proiect* (PM), care deseori se confruntă cu tensiuni între luarea deciziilor bazate pe obiective și valori și satisfacerea nevoilor diferiților actori.

Astfel de decizii și tensiuni devin mai ușor de gestionat atunci când *Managerii de Proiect* (PM) au dezvoltat o dispoziție etică, care presupune echilibrarea obiectivelor și abilităților, a integrității personale și a virtuții morale.

Deși toate virtuțile (logice și morale) afectează toate competențele, virtuțile judecății, prudența și perspicacitatea sunt (comparativ) mai mult legate de demonstrarea competențelor de perspectivă, în timp ce virtuțile morale ale onestității, corectitudinii, prieteniei, generozității, cumpătății, curajului, umorului și măreția sunt (comparativ) mai mult legate de demonstrarea competențelor oamenilor (a se vedea Anexa F).

Această pagină este lăsată liberă în mod intenționat

3 PREZENTARE GENERALĂ A METODOLOGIEI PM²

3.1 CASA PM²

Metodologia PM² se bazează pe cele mai bune practici de management de proiect și este susținută de patru piloni:

1. un model de guvernanta a proiectului (adică roluri și responsabilități)
2. un ciclu de viață al proiectului (adică Fazele Proiectului)
3. un set de procese (adică activități de management de proiect)
4. un set de Artefacte de proiect (adică șabloane ale documentației și linii directoare).

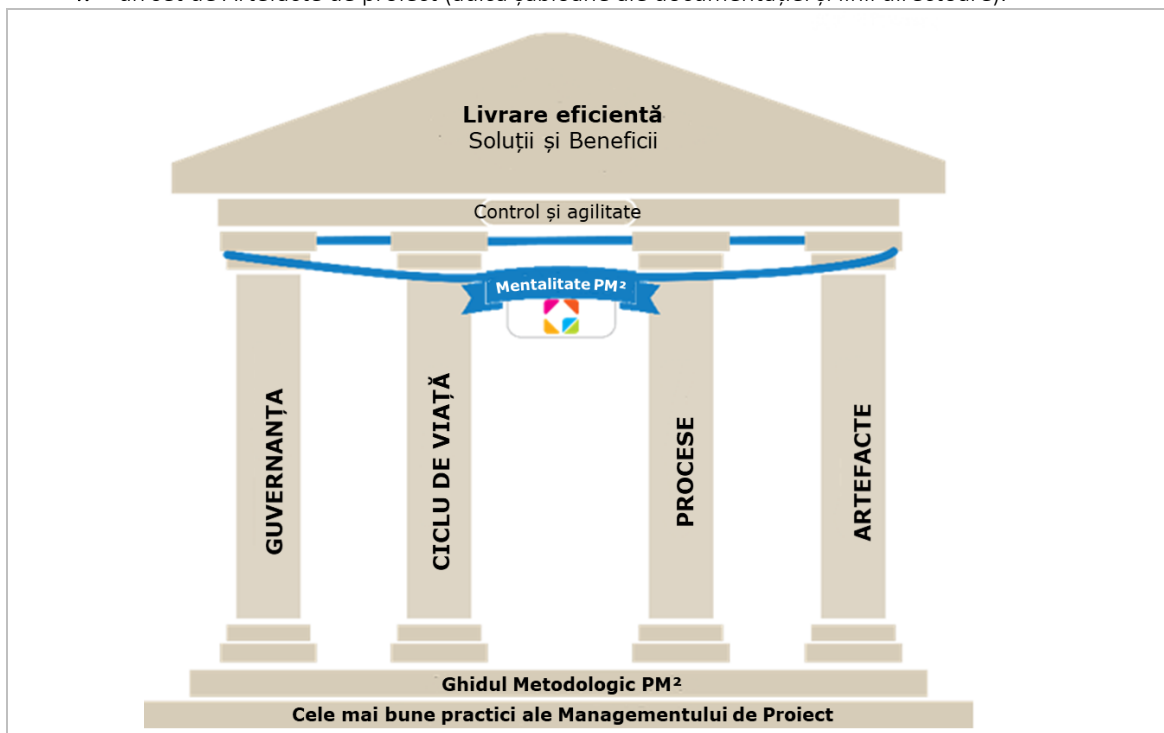


Fig 3.1 Arhitectura PM²

Spiritul metodologiei PM² este definit în continuare de Mentalitatea PM², care furnizează liantul care ține laolaltă practicile PM² și oferă un set comun de credințe și valori pentru echipele de proiect PM².

3.2 CICLUL DE VIATA AL PM²

Ciclul de viață al proiectului PM² are patru faze cu un tip diferit de activitate predominant în fiecare fază (adică activitățile de inițiere sunt predominante în faza de inițiere etc.). Cu toate acestea, în timp ce activitățile legate de fază ating maxim în ceea ce privește efortul în timpul unei faze specifice, activitățile de acest tip pot fi, de asemenea, executate în timpul fazelor (vecine) învecinate (de exemplu, activitățile de planificare se repetă și în faza de execuție).

Un proiect trece la următoarea fază atunci când obiectivele din faza sa actuală au fost considerate realizate ca rezultate ale unei revizii formale (sau mai puțin formale) de ieșire din fază.

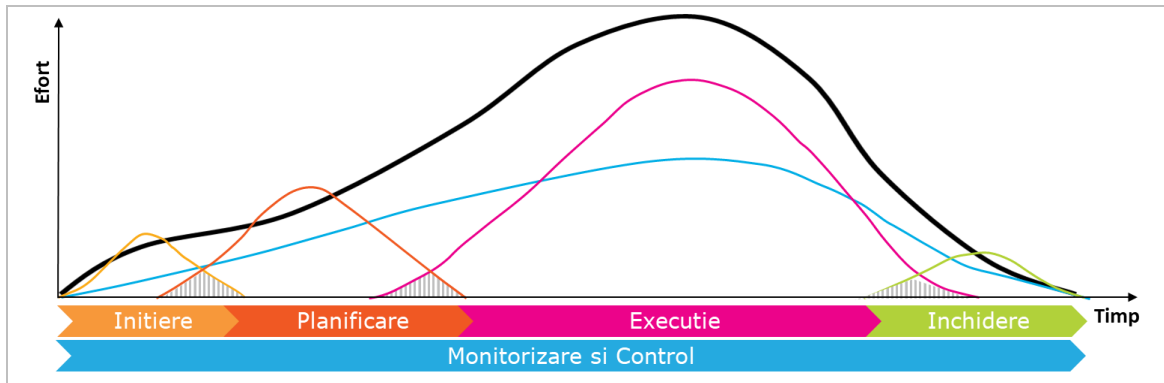


Fig.3.2 Ciclul de viață al proiectelor PM²: suprapunerea activităților legate de fază

Concentrarea dintr-un proiect trece de la activitățile de inițiere și planificare de la început la activitățile de execuție, monitorizare și control din mijloc și activitățile de acceptare, tranziție și închidere la final.

Uneori, echipele neexperimentate de proiect subestimează importanța muncii depuse în fazele inițiale ale proiectului și încep să lucreze la livrabile care sunt definite sau planificate inadecvat. Aceasta duce la furnizarea de rezultate, care sunt de calitate slabă și de mică valoare pentru utilizatorii finali. Aceasta este o greșeală obișnuită și costisitoare, care este adesea cauza principală a eșecului general al proiectului și nerealizarea beneficiilor preconizate ale proiectului.

Faza a proiectului	Descriere
1. Inițiere	Definiți rezultatele dorite. Creați un <i>Studiu de Prefezabilitate</i> [Business Case]. Definiți domeniul de aplicare al proiectului. Începeți proiectul cu un start bun.
2. Planificare	Alocați <i>Echipa de Bază a Proiectului</i> (Project Core Team - PCT). Elaborați domeniul de aplicare al proiectului. Planificați lucrarea.
3. Execuție	Coordonarea executării planurilor de proiect. Produceți livrabilele.
4. Închidere	Coordonarea acceptării formale a proiectului. Rapoarte privind performanța proiectului. Captați lecții învățate și recomandări post-proiect. Închideți administrativ proiectul.
Monitorizare și Control	Supraveghează toate lucrările proiectului și activitățile de management pe durata proiectului: monitorizarea performanței proiectului, măsurarea progresului, gestionarea modificărilor, abordarea riscurilor și problemelor, identifică acțiuni corective etc.

3.2.1 FAZA DE INITIERE



Prima fază a unui proiect PM² este *Faza de Inițiere*.

În această fază, persoanele implicate formulează obiectivul (obiectivele) proiectului, asigură alinierea proiectului la obiectivele strategice ale organizației, întreprind unele planificări inițiale pentru ca proiectul să aiba un start bun și pun împreună informațiile necesare pentru a obține aprobarea pentru a continua cu *Faza de Planificare*. Intrarea principală a acestei faze este o solicitare (de la client) pentru a aborda o nevoie, problemă sau o oportunitate.

Următoarele activități fac parte din *Faza de Inițiere*:

- Crearea **Cererii de Inițiere a Proiectului** care conține informații despre solicitant, nevoile afacerii și rezultatele dorite ale proiectului.

- Creare **Studiu de Prefezabilitate** [Business Case], care furnizează justificarea proiectului și definește cerințele bugetare prezentate pe secțiuni care acoperă contextul afacerii, descrierea problemei, descrierea proiectului, soluții alternative posibile, costuri și calendar.
- Crearea **Cartei Proiectului** [Carta Proiectului], care furnizează mai multe detalii despre definirea proiectului în termeni de domeniu de aplicare (conținut), cost, timp și risc. De asemenea, definește repere, rezultate, organizarea proiectului etc.

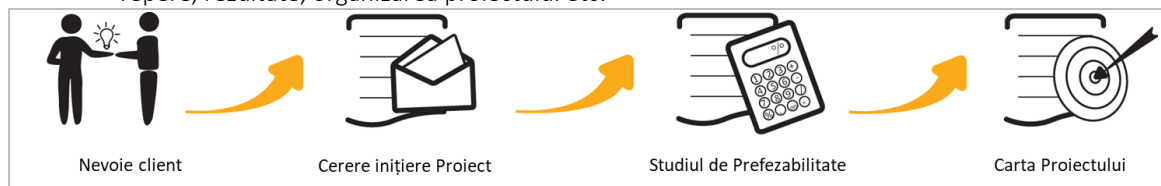


Fig.3.3 Prezentare generală a Fazei de Inițiere

Studiul de Prefezabilitate [Business Case] și *Carta Proiectului* [Project Charter] definesc domeniul de aplicare (conținutul) și direcția proiectului. *Managerul de Proiect* (PM) și *Echipa de Baza a Proiectului* [Project Core Team – PCT] și folosesc ambele documente pe tot parcursul proiectului.

La sfârșitul fazei de inițiere, *Comitetul Director al Proiectului* [Project Steering Committee – PSC] sau un alt *Organism de Guvernanță Adecvat* [Appropriate Governance Body – AGB] examinează documentele de mai sus și decide dacă permite proiectului să avanseze.

3.2.2 FAZA DE PLANIFICARE



A doua fază a unui proiect PM² este *Faza de Planificare*.

În *Faza de Planificare*, obiectivul proiectului este dezvoltat într-un plan specific și realizabil, gata de a fi executat. *Planul de Lucru al Proiectului* specifică domeniul de aplicare (conținutul) proiectului și abordarea adecvată, decide asupra planificării sarcinilor implicate, estimează resursele necesare și dezvoltă detaliile planurilor proiectului. Pe parcursul *Fazei de Planificare*, *Planul de Lucru al Proiectului* poate fi actualizat de mai multe ori. Odată ce a fost convenit și finalizat, acesta este referențiat (*baselined*) și transferat.

Următoarele activități fac parte din *Faza de Planificare*:

- Desfășurarea Ședinței de Start a Planificării [Planning Kick-off Meeting] pentru a starta oficial Faza de Planificare.
- Crearea Manualului de Proiect [Project Handbook], care definește abordarea de management a proiectului.
- Dezvoltarea Planului de Lucru al Proiectului [Project Work Plan] (defalcarea lucrărilor [Work Breakdown], efort și costuri, program).
- Actualizarea Matricei Părților Interesate din Proiect [Project Stakeholder Matrix], care identifică toate părțile interesate din proiect.
- Crearea altor planuri importante, cum ar fi Planul de Management a Comunicărilor [Communications Management Plan], Planul de Tranziție [Transition Plan] și Planul de Implementare a Afacerii [Business Implementation Plan].

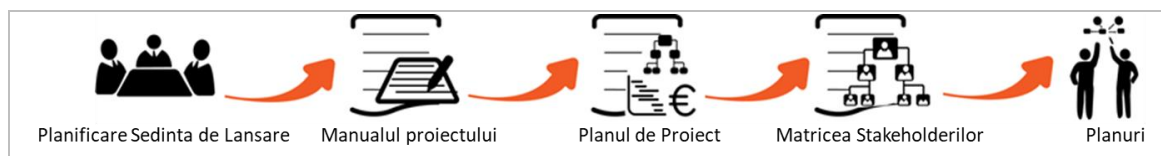


Fig.3.4 Prezentare generală a Fazei de Planificare

Managerul de Proiect (PM) folosește rezultatele *Fazei de Planificare* pentru a solicita aprobarea pentru a trece la *Faza de Execuție*. Această decizie de a continua este luată de *Comitetul Director al Proiectului* (PSC).

3.2.3 FAZA DE EXECUTIE



A treia fază a unui proiect PM² este *Faza de Execuție*. În *Faza de Execuție*, echipa de proiect produce livrabilele (rezultatele) proiectului, așa cum este prezentat în *Planul de Lucru al Proiectului*. Aceasta este de obicei etapa ciclului de viață al proiectului care implică cele mai multe resurse și necesită cea mai multă monitorizare.

Următoarele activități fac parte din *Faza de Execuție*:

- Desfășurarea Ședinței de Lansare a Execuției [Executing Kick-off Meeting] .
- Distribuirea informațiilor pe baza Planului de Management al Comunicarilor.
- Realizarea activităților de asigurare a calității (Quality Assurance - QA), așa cum sunt definite în Planul de Management al Calității
- Coordonarea proiectului, a lucratorilor și a resurselor și rezolvarea conflictelor și problemelor.
- Producerea livrabilelor proiectului în conformitate cu planurile proiectului.
- Predarea livrabilelor descrise în Planul de Acceptare a Livrabilelor.

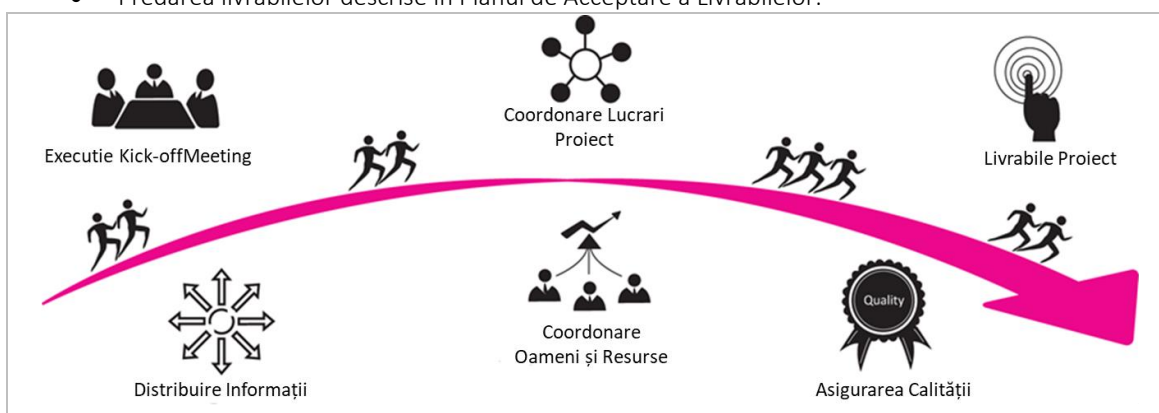


Fig.3.5 Prezentarea generală a Fazei de Execuție

După ce livrabilele proiectului au fost acceptate de către *Proprietarul Proiectului* [Project Owner – PO], *Managerul de Proiect* (PM) poate solicita aprobarea pentru a trece la *Faza de Închidere*. Această decizie de a continua este luată de *Comitetul Director al Proiectului* (PSC).

3.2.4 FAZA DE INCHIDERE



Faza finală a unui proiect PM² este *Faza de Închidere*.

În timpul *Fazei de Închidere* a unui proiect, livrabilele finalizate sunt transferate oficial în îngrijirea, custodia și controlul *Proprietarului Proiectului* (PO), iar proiectul este închis administrativ. Informații despre performanța generală a proiectului și *Lecțiile Învățate* sunt captate în *Raportul Final al Proiectului* [Project-End Report]. *Managerul de Proiect* (PM) se asigură că livrabilele produse sunt acceptate, toate documentele proiectului sunt puse la dosar și arhivate corect și că toate resursele utilizate de proiect sunt eliberate în mod oficial.

Următoarele activități fac parte din *Faza de Închidere*:

- Finalizarea tuturor activităților pentru închiderea oficială a proiectului.
- Discutarea experienței generale a proiectului și a *Lecțiilor Învățate* cu echipa de proiect.
- Documentarea *Lecțiilor Învățate* și cele mai bune practici pentru proiecte viitoare.
- Închiderea administrativă a proiectului și arhivarea tuturor documentelor proiectului.

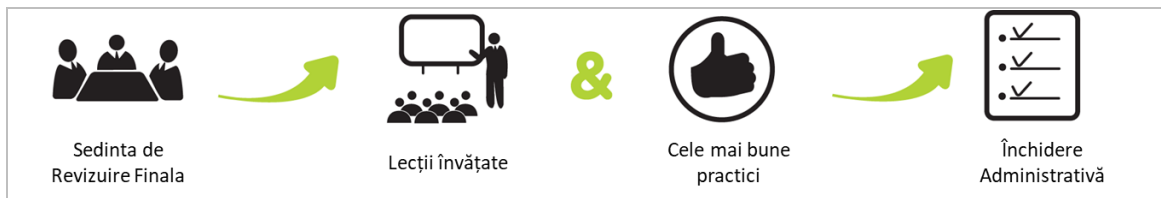


Fig.3.6 Prezentarea generală a Fazei de Închidere

3.2.5 MONITORIZARE SI CONTROL



Activitățile de *Monitorizare și Control* se desfășoară pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului. În timpul *Monitorizării și Controlului*, toate lucrările sunt observate din punctul de vedere al *Managerului de Proiect (PM)*. Monitorizarea înseamnă măsurarea continuă a activității și evaluarea performanței proiectului în funcție de planurile de proiect. Controlul înseamnă identificarea și luarea de măsuri corective pentru a aborda abaterile de la planuri și pentru a aborda problemele și riscurile.



Fig.3.7 Activități de monitorizare și control

3.2.6 FAZE DETERMINANTE (PORȚI DE FAZA) ȘI APROBĂRI

La sfârșitul fiecărei faze, proiectul trece printr-o poartă de revizuire și aprobare (Faza Determinanta). Acest lucru asigură că proiectul este revizuit de către persoanele corespunzătoare (adică *Managerul de Proiect (PM)*, *Proprietarul Proiectului (PO)*, *Comitetul Director al Proiectului (PSC)* sau alt rol delegat înainte de a trece la următoarea fază. Aceste puncte de control contribuie la calitatea generală a managementului proiectului și permit proiectului să meargă într-un mod mai controlat.

Cele trei porți de fază (Faze Determinante) PM² sunt:

- **RfP** (gata pentru planificare): la sfârșitul Fazei de Inițiere
- **RfE** (gata pentru execuție): la sfârșitul Fazei de Planificare
- **RfC** (gata pentru închidere): la sfârșitul Fazei de Execuție.

3.3 CATALIZATORI DE FAZĂ ȘI ARTEFACTE CHEIE PM²

Proiectele depind de oameni pentru a le defini, planifica și executa. Acești driveri de proiect se schimbă de la o fază la alta într-un proiect PM².

În timpul Fazei de Inițiere, Proprietarul Proiectului (PO) este principalul driver / catalizator, care inițiază proiectul și răspunde pentru toată documentația.

În Faza de Planificare, principalul driver / catalizator este Managerul de Proiect (PM), care este responsabil pentru coordonarea livrării tuturor planurilor de proiect.

Realizarea Planului de Lucru al Proiectului (Project Work Plan) și crearea livrărilor proiectului în Faza de Execuție este condusă de Echipa de Bază a Proiectului (Project Core Team - PCT).

În cele din urmă, Faza de Închidere este condusă de părțile interesate care evaluează performanța generală a proiectului.

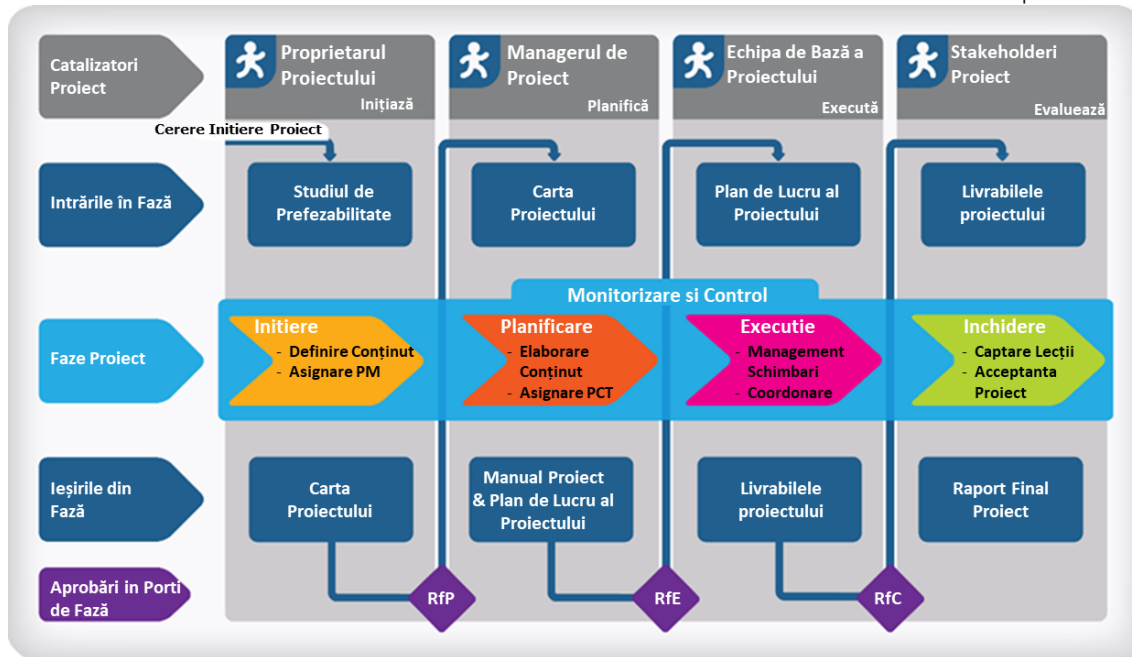


Fig.3.8 Diagrama Culurelor PM²

Intrari / ieșiri faze cheie	Descriere
Cerere Inițiere Proiect	Formalizează angajamentul de a explora o problemă, o nevoie sal oportunitatea mai departe și capteaza contextul.
Studiul de Prefezabilitate	Captează raționamentul din spatele proiectului, furnizează justificări și stabilește constrângerile bugetare.
Carta Proiectului	Are la baza <i>Studiul de Prefezabilitate</i> [Business Case] și definește domeniul de aplicare (continutul) la nivel înalt cerințe și livrabile.
Manualul Proiectului	Prezintă obiectivele pentru managementul proiectului și abordarea managementului general. Documentează rolurile și responsabilitățile.
Plan de Lucru Proiect	Include o defalcare a lucrărilor care trebuie executate, estimări ale efortului și costurilor implicate și programul proiectului.
Livrabile Proiect	Listează setul complet de livrabile ale proiectului, astfel cum este definit în <i>Carta Proiectului</i> și <i>Planul de Lucru al Proiectului</i> .
Raport Final Proiect	Rezumă experiența proiectului, performanța proiectului și Lecțiile Învățate (practici de succes din proiect și capcane potențiale).

3.4 CE ESTE UN PROIECT PM²?

Multe bune practici PM² pot fi aplicate la orice tip de proiect sau activitate lucrativa. Cu toate acestea, pentru a putea aplica întreaga metodologie PM², un proiect trebuie să aibă anumite caracteristici.

Astfel, un proiect PM²:

- este (mai ales) un proiect (adică nu sunt operațiuni, nu este o activitate, nu este un program etc.)
- are o durată mai mare de 4-5 săptămâni și implică mai mult de 2-3 persoane
- funcționează în cadrul unei organizații și poate fi supus unor audituri interne sau externe
- necesită o structură de guvernanta clar definită și roluri și responsabilități alocate în mod clar
- necesită aprobarea bugetului și a domeniului său de aplicare (continut)
- include mai mult decât doar activități de construcție / livrare
- include activități de tranziție și de implementare a afacerilor
- necesită un anumit nivel de documentare, transparență și raportare
- necesită un anumit nivel de control și de trasabilitate
- are o bază largă de părți interesate interne (și externe)
- poate necesita colaborarea mai multor organizații sau unități organizaționale
- contribuie la creșterea maturității managementului de proiect al organizației.

Numărul caracteristicilor de mai sus, aparent într-un proiect, determină adaptarea și personalizarea care vor trebui aplicate metodologiei PM².

3.5 MENTALITATEA PM²

Procesele, artefactele, instrumentele și tehnicile PM² ajută echipele de proiect să ia decizii cu privire la compromisuri între marimile duratei, costului, domeniului de aplicare (continutului) și calității proiectului.

Mentalitățile PM² sunt atitudinile și comportamentele care ajută echipele de proiect să se concentreze asupra a ceea ce este crucial pentru realizarea obiectivelor proiectului lor. Acestea ajută echipele de proiect să navigheze prin complexitatea managementului proiectelor în organizații și fac metodologia PM² mai eficientă cât și mai completă.

Astfel, Managerii de Proiect (PM) și echipele de proiect care practică PM²:

1. **Aplica** cele mai bune practici PM² pentru a-și gestiona proiectele.
2. **Rețineți** că metodologiile de management a proiectelor sunt disponibile pentru a servi proiectele și nu invers.
3. Mențineți o **orientare catre rezultate** în raport cu toate proiectele și activitățile de management de proiect.
4. **Se angajează** să furnizeze rezultatele proiectului cu valoare maximă decât doar să urmeze planurile.
5. **Promovează** o cultură a proiectului de colaborare, comunicare clară și responsabilitate.
6. **Alocă** rolurile proiectului celor mai potriviți oameni în beneficiul proiectului.
7. **Echilibrează** în modul cel mai productiv managementul de proiect adesea conflictual „Ps” al produsului, scopului, procesului, planului, oamenilor, plăcerii / durerii, participării, percepției și politicii.
8. **Investeste** în dezvoltarea competențelor tehnice și comportamentale pentru a deveni contribuitori mai buni ai proiectului.
9. **Implică** părțile interesate ale proiectului în schimbarea organizațională necesară pentru a maximiza beneficiile proiectului.
10. **Partajează cunoștințe**, gestionează activ Lecțiile Învățate și contribuie la îmbunătățirea managementului de proiect în cadrul organizațiilor lor.
11. **Se inspiră** din Orientările PM² privind etica și virtuțile profesionale (a se vedea Anexa F).

Pentru a rămâne la curent cu mentalitățile PM², *Managerii de Proiect* (PM) și echipele de proiect care practică PM² ar trebui să-și adreseze frecvent următoarele întrebări (*Infrequently Asked Questions - IAQs*):

- **Știm ce facem?** Sfat: dezvoltați o viziune clară și partajată a proiectului. Gestionati proiectul folosind o abordare holistică și optimizați întregul proiect, nu doar părți ale acestuia. Urmați un proces, dar rămâneți agili și încercați să vă reamintiți în mod regulat de ce faceți ceva.
- **Știm de ce o facem?** Îi pasă cuiva cu adevărat? Sfat: asigurați-vă că proiectul dvs. contează. Înțelegeți obiectivele, valoarea și impactul și modul în care se raportează la strategia organizațională. Definiți care este succesul proiectului și furnizați valoare maximă și beneficii reale, nu doar rezultate.
- **Sunt implicați oamenii potriviți?** Sfat: oamenii fac ca proiectele să funcționeze. Criteriul principal pentru implicarea oamenilor și atribuirea rolurilor proiectului ar trebui să fie servirea nevoilor și

obiectivelor proiectului și nu politica, prietenia, ierarhia funcțională, proximitatea sau comoditatea.

- **Știm cine și ce face?** Sfat: știți ce ar trebui să faceți și asigurați-vă că ceilalți știu ce ar trebui să facă. Este clar pentru toată lumea? Definiți și înțelegeți în mod clar rolurile, responsabilitățile și răspunderea.
- **Livrați cu orice preț sau risc?** Sfat: Arata respect pentru munca oamenilor și fondurile organizatotionale și evita comportamentul și tacticile cu risc ridicat. Rețineți întotdeauna că nu este vorba doar despre rezultatul final – modul cum ajungi acolo contează și el. Gestionați-vă proiectele pe baza unor valori și principii pozitive.
- **Este important acest lucru?** Sfat: NU totul este la fel de important. Identificați și acceptați *Criteriile de Succes (Critical Success Criteria - CSC)* ale proiectului, *Produsul Minim Viabil* și *Factorii Critici de Succes (Critical Success Factors - CSF)* și alocați efort și atenție atât tactic, cât și strategic, atât în beneficiul obiectivelor de management al proiectului, cât și ale proiectului.
- **Este o sarcină pentru „ei” sau pentru „noi”?** Sfat: asigurați-vă că grupurile de clienți și furnizori funcționează ca o echipă pentru a atinge un obiectiv comun. Munca funcționează cu adevărat în echipă reală; astfel încurajează clar, eficient și frecvent comunicarea.
- **Ar trebui să fii implicat?** Sfat: contribuie din orice poziție. Fii mândru de abilitățile, valoarea și atitudinea pozitivă pe care o aduci în proiect. Ajuta-i pe toți cei care trebuie să fie implicați să se implice. Promovează și facilitează contribuțiile tuturor părților interesate.
- **Ne-am îmbunătățit?** Sfat: Angajați-vă într-o continuă perfecționare de sine și organizațională prin colectarea și schimbul de cunoștințe. Echipele de proiect ar trebui să reflecte asupra modului în care acestea pot deveni mai eficiente și își pot regla comportamentul în consecință.
- **Există viață după proiect?** Sfat: ciclul de viață al produsului (sau serviciului) tocmai a început! Asigurați-vă că ați contribuit la succesul său.

Mentalitățile PM² sunt liantul care ține împreună procesele și practicile PM². Acestea furnizează un set comun de credințe și valori pentru toți practicienii PM².

Mentalitățile PM²:

- ajută echipele de proiect să navigheze prin complexitatea realităților proiectului.
- ajută echipele de proiect să (re)poziționeze obiectivele managementului de proiect într-un context organizațional mai larg.
- reamintește echipelor de proiect ce este important pentru reușita proiectului.
- sunt amintiri utile de atitudini și comportamente eficiente.

3.6 ADAPTARE SI PERSONALIZARE

Pentru a vă asigura că metodologia PM² satisface în mod eficient nevoile unei organizații și ale unui proiect, este posibil să fie necesar un anumit nivel de adaptare sau / și personalizare.

Adaptarea se referă la schimbarea unor părți specifice ale metodologiei, cum ar fi etapele procesului, conținutul artefactelor, distribuirea responsabilităților între diferitele roluri, etc. Organizațiile fac acest lucru pentru a adapta metodologia la nevoile specifice ale structurii și culturii lor și aliniaza metodologia la procesele, politicile organizaționale etc.

Adaptarea are mai mult sens la nivel de organizație / departament, dar o anumită adaptare poate avea loc și la nivelul proiectului, bazându-se, de exemplu, pe complexitatea, dimensiunea sau tipul unui proiect. Pe lângă orice adaptare, poate fi necesară o personalizare suplimentară la nivelul proiectului pentru a reflecta nevoile specifice de management ale proiectului. Exemple de astfel de personalizări sunt definirea pragurilor de decizie pentru escaladare, toleranțele la risc bazate pe apetitul la risc al părților interesate etc.

Toate adaptările și personalizările ar trebui documentate în Manualul de Proiect.

Atunci când adaptați sau personalizați Metodologia PM² trebuie să luați în considerare următoarele recomandări:

- În primul rând, înțelegeți scopul și valoarea elementului metodologiei care trebuie adaptat și apoi continuați cu adaptarea acestuia.

- Evitați simplificarea metodologiei prin eliminarea unor bucăți întregi (de exemplu, o fază, un rol, o activitate sau un artefact), mai degrabă reduceți (sau creșteți) domeniul de aplicare al elementului respectiv.
- Echilibrați nivelul de control de care are nevoie un proiect în raport cu efortul suplimentar pe care îl necesită acest control.
- Eliminați deșeurile (abordarea slabă), dar rămâneți aliniați la spiritul Metodologiei PM², deoarece acest lucru este reflectat de cei patru piloni și mentalități ale acestuia.
- Amintiți-vă că metodologia a fost concepută ca un întreg integrat, astfel încât să evitați abaterile inutile.

3.7 PM² SI AGILE MANAGEMENT

PM² recunoaște natura complexă și incertă a multor tipuri de proiecte și contribuția pozitivă a modului de gândire Agile la managementul eficient al acestora.

Abordările Agile întâmpină diverse provocări, care cresc adesea cu mărimea organizațiilor în care sunt aplicate. Aceste provocări pot include coordonarea între echipele Agile și cele non-agile, respectarea diverselor cerințe de guvernare organizațională și audit, precum și arhitectură organizațională și restricții de interoperabilitate.

Ce este Agile?

Agile este o abordare de management a proiectelor bazată pe un set specific de principii și practici, care promovează planificarea adaptativă, dezvoltarea evolutivă, livrarea incrementală timpurie și îmbunătățirea continuă. Încurajează răspunsurile rapide și flexibile la schimbări.

Agile ia în considerare incertitudinea inerentă a mediului proiectului și creează o organizație extrem de adaptabilă. Utilizează bucle de feedback scurte pentru a permite răspunsuri rapide la modificările cerințelor produsului și pentru îmbunătățiri continue ale proceselor.

Caracteristicile cheie ale Agile sunt:

- concentrarea pe furnizarea valorii mai devreme și mai frecvent pe parcursul unui proiect
- decizii luate pe baza a ceea ce este cunoscut
- cooperare strânsă între toate părțile implicate
- implicarea continuă a părților interesate la toate nivelurile
- implicarea membrilor echipei în planificare
- dezvoltare incrementală cu cicluri scurte
- managementul domeniului de aplicare prin (re)prioritizarea continuă a sarcinilor
- îmbrățișarea schimbării, învățării și îmbunătățirii continue
- documentare și control suficient.

PM² oferă o structură care ajută echipele Agile să atingă agilitatea dorită, în timp ce încă se încadrează în cerințele de achiziții și audit stricte, o bună coordonare cu nivelurile de programe și portofolii și colaborarea cu alte proiecte, contractori, alte unități organizaționale și organizații externe (a se vedea Anexa D).

Această pagină este lăsată liberă în mod intenționat

4 ORGANIZAREA PROIECTULUI SI A ROLURILOR

4.1 PARTICIPANTII LA PROIECT (STAKEHOLDERII)

Părțile interesate ale proiectului [stakeholderii] sunt persoane (sau grupuri) care pot afecta, pot fi afectate sau cred că sunt afectate de activitățile desfășurate pe parcursul ciclului de viață al proiectului și / sau de iesirile și rezultatele acestuia. Părțile interesate pot fi direct implicate în lucrările unui proiect, membri ai altor organizații interne sau externe organizației (de exemplu, contractanți, furnizori, utilizatori sau publicul larg).

Numărul de părți interesate depinde de complexitatea și domeniul de aplicare a unui proiect. Cu toate acestea, cu cât mai mulți oameni au impact asupra proiectului, cu atât este mai probabil ca acesta să afecteze persoanele care au o anumită putere sau influență asupra proiectului. Având în vedere că părțile interesate pot fi susținători utili ai proiectului sau pot alege să-l blocheze, managementul și implicarea eficientă a acestora sunt cruciale pentru succesul acestuia.

4.2 ORGANIZAREA PROIECTULUI: NIVELURI ȘI ROLURI

Diagrama de mai jos oferă o imagine de ansamblu asupra nivelurilor și rolurilor principale în organizarea proiectului din punct de vedere al managementului de proiect.

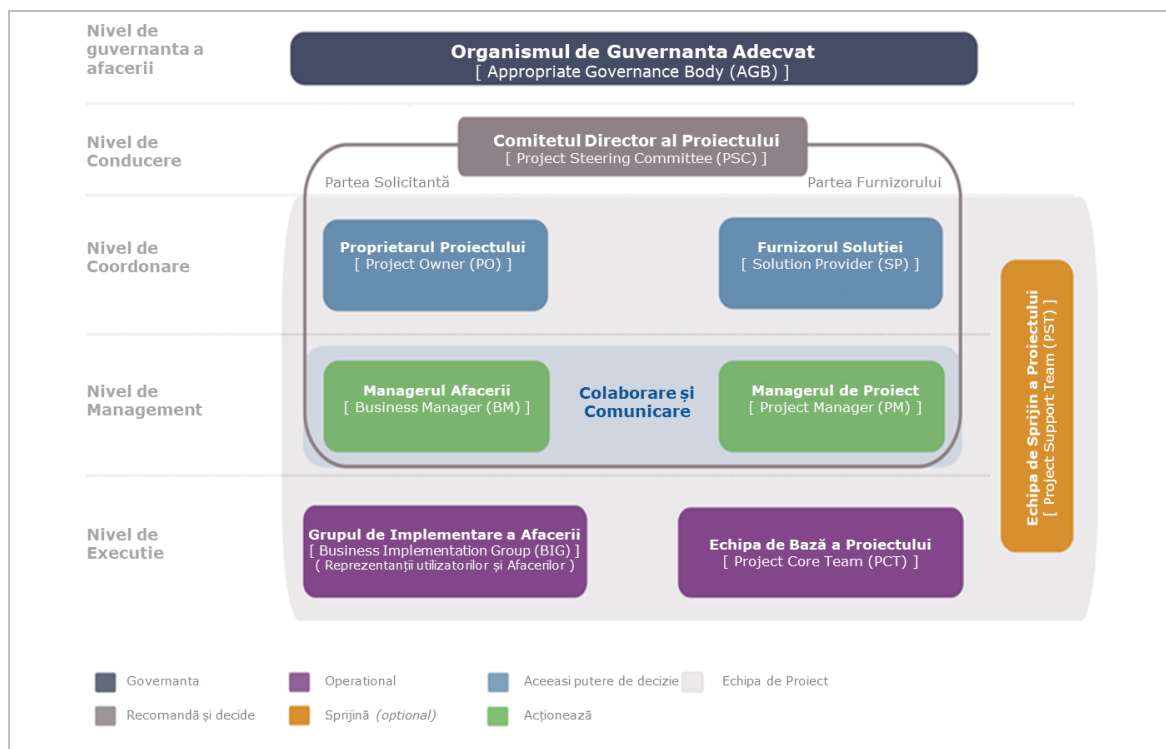


Fig.4.1 Organizarea proiectului

Rețineți că există o singură echipă de proiect, care este compusă din persoanele care își asumă rolurile definite la nivelurile Executie, Gestionare și Coordonare. Pentru ca proiectul să aibă succes, acești oameni trebuie să lucreze împreună în echipă.

Nivel de guvernanta a afacerii

Nivelul de guvernanta a afacerii determină viziunea și strategia pentru organizație în ansamblu. Este format din unul sau mai multe comitete de conducere care funcționează la un nivel de conducere înalt sau cel mai înalt. Aici sunt definite prioritățile, se iau decizii de investiții și se alocă resurse.

Nivel de Conducere

Nivelul de Conducere furnizează direcție și îndrumare generală a proiectului. Menține proiectul concentrat pe obiectivele sale. Raportează la *Organismul de Guvernanta Adekvat* (AGB). Nivelul de Conducere este compus din rolurile definite în nivelurile de Coordonare și de Management, plus alte roluri opționale.

Nivel de Coordonare

Nivelul de Coordonare sustine proiectul și deține Studiul de Prefezabilitate . Mobilizează resursele necesare și monitorizează performanța proiectului pentru a realiza obiectivele proiectului. Nivelul de Coordonare cuprinde rolurile de *Proprietar al Proiectului (PO)* și *Furnizor de Soluții (SP)*.

Nivel de Management

Nivelul Management se concentrează pe managementul proiectelor de zi cu zi. Organizează, monitorizează și controlează lucrările pentru a produce rezultatele prevăzute și a le implementa în organizația afacerii. Membrii Nivelului Management raportează la nivelul Coordonare. Nivelul Management cuprinde rolurile *Managerul Afacerii (BM)* și *Managerul de Proiect (PM)*. Pentru succesul proiectului este extrem de importantă existența unei colaborări strânse și o bună comunicare între aceste două roluri.

Nivel de Executie

Nivelul de Executie realizează lucrările de proiect. Produce produsele livrabile și le implementează în organizația afacerii. Membrii Nivelului de Executie raportează la Nivelul Management. Nivelul de Executie cuprinde rolurile *Grupului de Implementare a Afacerilor (BIG)* și al *Echipei de Baza a Proiectului (PCT)*.

4.3 ORGANISMUL DE GUVERNANTA ADECVAT (AGB)

Organismul de Guvernanta Adecvat (AGB) este entitatea responsabilă cu planificarea strategică și gestionarea portofoliului. În ceea ce privesc proiectele, acesta este organismul cu autoritatea de a aproba un proiect, de a-și conveni obiectivul declarat și de a elibera finanțarea necesară punerii în aplicare a acestuia. Ca un organism cheie de luare a deciziilor, acest grup cuprinde membri din partea solicitantului și furnizorului ca părți ale proiectului.

Responsabilitati:

- Defineste strategia la nivel de domeniu corporativ si de afaceri.
- Convine și implementează un cadru lucrativ de management a portofoliului pentru atingerea obiectivelor strategice.
- Identifică, evaluează și autorizează programe și proiecte pentru implementare.
- Monitorizează și controlează performanța livrării portofoliului.
- Optimizează și gestionează resursele și beneficiile portofoliului.

4.4 COMITETUL DIRECTOR AL PROIECTULUI (*PROJECT STEERING COMMITTEE - PSC*)

Comitetul Director al Proiectului (PSC) cuprinde cel puțin cele patru roluri în straturile de gestionare și direcționare, furnizand un mix echilibrat de reprezentanți din partea solicitantului și a furnizorului. De asemenea, pot participa și alte roluri în funcție de nevoile proiectului.

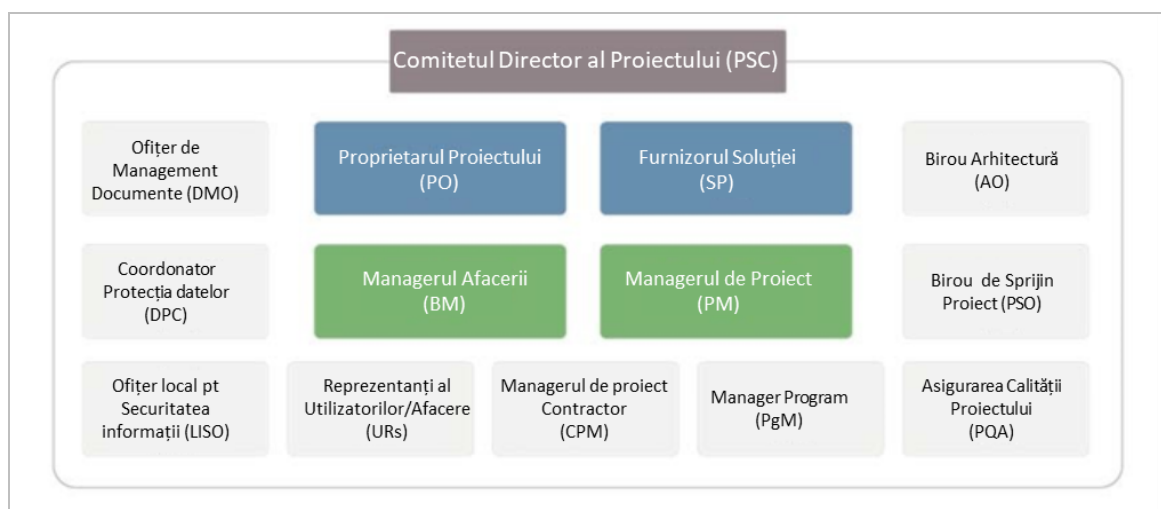


Fig.4.2 Comitetul Director al Proiectului (PSC): roluri opționale permanente și orientative

Comitetul Director al Proiectului (PSC) este prezidat de *Proprietarul Proiectului (PO)* și este organul cheie de luare a deciziilor și de rezolvare a problemelor pentru proiect. Orice decizie semnificativă care poate afecta

proiectul sau capacitatea echipei de a-și îndeplini obiectivele va fi escaladată către *Comitetul Director al Proiectului* (PSC).

Aprobarea documentelor cheie, soluționarea problemelor importante ale proiectului sau cererile de schimbare semnificative vor fi discutate și luate în discuție aici.

Responsabilitati:

- Sustine proiectul și crește conștientizarea acestuia la nivel superior.
- Ghidează și promovează executarea cu succes a proiectului la nivel strategic, menținând proiectul concentrat pe obiectivele sale.
- Asigură respectarea politicilor și regulilor organizației (de exemplu, governanța IT, protecția datelor, securitatea informațiilor, gestionarea documentelor etc.).
- Furnizează monitorizare și control la nivel înalt al proiectului.
- Autorizează tranziția între faze, cu excepția cazului în care acest lucru este efectuat de Organismul de Governanță Adecvat (AGB)
- Autorizează deviațiile și schimbările în domeniul de aplicare cu un impact ridicat asupra proiectului și are ultimul cuvânt cu privire la decizii.
- Tratează probleme și conflicte escaladate.
- Conduce și gestionează schimbările organizaționale legate de rezultatele proiectului.
- Aprobă și semnează artefacte cheie de management al reperelor (adică Carta Proiectului, Planul de Lucru al Proiectului).

Membrii opționali ai Comitetului Director al Proiectului (PSC):

Oamenii cu alte roluri pot participa, de asemenea, la *Comitetul Director al Proiectului* (PSC), în funcție de nevoile proiectului. Unele roluri indicative sunt enumerate în tabelul de mai jos.

Roluri	Descriere
Reprezentant utilizator (UR)	Reprezintă interesele utilizatorilor proiectului, asigurându-se că livrările proiectului sunt potrivite pentru scopul propus
Managerul de proiect al contractantului (CPM)	Responsabil pentru părțile externalizate ale proiectului.
Biroul de arhitectură (AO)	Joacă un rol consultativ asupra aspectelor arhitecturale ale proiectelor IT.
Biroul de sprijin pentru proiecte (PSO)	Administrează ședințele Comitetului de Coordonare a Proiectelor (PSC) și documentației proiectului. Produce rapoarte consolidate pentru proiecte mari.
Asigurarea calității proiectului (PQA)	Responsabilă cu asigurarea calității și auditul.
Agent de Management Documente (DMO)	Asigură implementarea coerentă a documentului cu roluri de management.
Coordonatorul pentru protecția datelor (DPC)	Consultă și recomandă probleme legate de protecția datelor.
Ofițer local de securitate a informațiilor (LISO)	Consultă și recomandă problemele de securitate.

4.5 PROPRIETARUL PROIECTULUI (PO)

Proprietarul Proiectului (PO) este clientul proiectului și, astfel, stabilește obiectivele de afaceri și se asigură că rezultatele proiectului sunt în conformitate cu obiectivele și prioritățile de afaceri. Ca rol principal al nivelului de direcționare din partea solicitantului, *Proprietarul Proiectului* (PO) este responsabil pentru succesul general al proiectului, iar ulterior devine proprietarul rezultatelor proiectului (produs sau serviciu).

Responsabilitati:

- Acționează ca sustinator al proiectului, promovând succesul proiectului.
- Prezidează Comitetul Director al Proiectului (PSC).
- Oferă leadership și direcționare strategică către Managerul Afacerii (BM) și Managerul de Proiect (PM).

- Stabilește obiectivele de afaceri și acceptă Studiul de Prefezabilitate [Business Case] pentru proiect.
- Deține riscurile afacerii și se asigură că rezultatele proiectului sunt în conformitate cu obiectivele și prioritățile afacerii.
- Mobilizează resursele necesare proiectului, în conformitate cu bugetul convenit.
- Monitorizează regulat progresul proiectului.
- Coordonează soluționarea problemelor și conflictelor escaladate.
- Conduce schimbarea organizațională și monitorizează evoluția corectă și implementarea schimbărilor.
- Aprobă și semnează pe artefacte cheie repere de management (Studiul de Prefezabilitate, Carta Proiectului, Manualul Proiectului, Planurile de Management a Proiectului, Planul de Implementare a Afacerii etc.).

4.6 FURNIZORUL SOLUȚIEI (SP)

Furnizorul Soluției (SP) își asumă responsabilitatea generală pentru rezultatele proiectului și reprezintă interesele celor care proiectează, gestionează și implementează (sau externalizează) rezultatele proiectului.

Ca rol principal al nivelului de coordonare din partea furnizorului, Furnizorul Soluției (SP) are de obicei o poziție de conducere în ierarhia funcțională a organizației care întreprinde proiectul și, de aceea, lucrează adesea cu Proprietarul Proiectului (PO) în definirea obiectivelor de business ale proiectului.

Responsabilitati:

- Își asumă responsabilitatea generală pentru livrările și serviciile solicitate de către Proprietarul Proiectului (PO).
- Mobilizează resursele necesare din partea furnizorului și numește Managerul de Proiect (PM).
- Aprobă obiectivele oricăror activități și livrabile externalizate și devine responsabil pentru performanța contractantului.

4.7 MANAGERUL AFACERII (BM)

Managerul Afacerii (BM) reprezintă Proprietarul Proiectului (PO) zilnic în cadrul proiectului și ajută la definirea obiectivelor de afaceri ale proiectului prin Cererea de Inițiere a Proiectului, Studiul de Prefezabilitate și Planul de Implementare a Afacerii. Managerul Afacerii (BM) colaborează strâns cu Managerul de Proiect (PM) și coordonează activitățile și rolurile din partea clientului (de exemplu, reprezentanții utilizatorilor și cei ai afacerilor), asigurându-se că livrabilele proiectului îndeplinesc nevoile afacerii și ale utilizatorilor.

Responsabilitati:

- Garantează cooperarea și un canal de comunicare eficient cu Managerul de Proiect (PM).
- Coordonează Grupul de Implementare a Afacerii (BIG) și acționează ca legătură între Reprezentanții Utilizatorilor (UR) și organizația furnizorului.
- Se asigură că produsele livrate de proiect îndeplinesc nevoile utilizatorului.
- Gestionează activitățile pe partea de afaceri a proiectului și se asigură că sunt puse la dispoziție resursele necesare pentru afaceri.
- Decide cu privire la cea mai bună modalitate de a introduce acțiuni de schimbare sau reinginerie, atunci când este nevoie.
- Se asigură că organizația afacerii este gata să accepte livrabilele proiectului atunci când sunt puse la dispoziție de Furnizorul Soluției (SP).
- Conduce implementarea schimbărilor de afaceri în cadrul comunității de utilizatori.
- Coordonează programul și livrarea oricărei instruiți pentru utilizatori (și producerea de materiale aferente).

4.8 MANAGERUL DE PROIECT (PM)

Managerul de Proiect (PM) supraveghează zilnic proiectul și este responsabil pentru furnizarea de rezultate de înaltă calitate în cadrul obiectivelor și constrângerilor identificate, asigurând utilizarea eficientă a alocării de resurse. Mai pe larg, responsabilitatea Managerului de Proiect (PM) include, de asemenea, managementul riscurilor și problemelor, comunicarea proiectului și managementul părților interesate.

Responsabilitati:

- Execută planurile de proiect conform avizului *Comitetului Director al Proiectului* (PSC).
- Coordonează *Echipele de Bază a Proiectului* (PCT), asigurând utilizarea eficientă a resurselor alocate.
- Se asigură că obiectivele proiectului sunt atinse în limitele identificate, luând măsuri preventive sau corective acolo unde este necesar.
- Gestionează așteptările părților interesate.
- Supraveghează crearea tuturor artefactelor de management (cu excepția *Cererii de Inițiere a Proiectului*, *Studiului de Prefezabilitate* și *Planului de Implementare Afacerilor*) și asigură aprobarea de la *Proprietarul Proiectului* (PO) sau *Comitetul Director al proiectului* (PSC).
- Asigură evoluția controlată a produselor livrate, printr-un management corect al schimbărilor.
- Realizează activități de gestionare a riscurilor pentru riscuri legate de proiect.
- Monitorizează starea proiectului și raportează *Comitetului Director al Proiectului* (PSC) cu privire la progresul proiectului la intervale predefinite.
- Escalează problemele nerezolvabile ale proiectului către *Comitetul Director al Proiectului* (PSC).
- Legături între nivelurile de direcționare și realizare ale proiectului.

4.9 GRUPUL DE IMPLEMENTARE A AFACERII (BIG)

Grupul de Implementare a Afacerii (BIG) se află de partea solicitantului și este format din reprezentanți ai grupurilor de afaceri și de utilizatori. Coordonat de *Managerul Afacerii* (BM), este responsabil de planificarea și implementarea schimbărilor afacerii care trebuie făcute pentru ca organizația să integreze efectiv rezultatele proiectului în activitatea sa de zi cu zi.

Responsabilitati:

- Analizează impactul implementării proiectului asupra operațiunilor în desfășurare, proceselor de afaceri existente, personalului și culturii organizaționale.
- Participă la proiectarea și actualizarea proceselor de afaceri afectate.
- Pregătește zona de afaceri afectată pentru viitoarea schimbare.
- Sfătuiește *Managerul Afacerii* (BM) cu privire la disponibilitatea pentru schimbare a organizației.
- Încorporează rezultatele proiectului în operațiunile de afaceri și implementează activitățile de schimbare organizațională care intră în domeniul de aplicare a proiectului.

4.10 REPREZENTANȚII UTILIZATORILOR (UR)

Reprezentanții Utilizatorilor (UR) reprezintă interesele utilizatorilor finali ai proiectului și fac parte din *Grupul de Implementare a Afacerii* (BIG). Este important să desemnați *Reprezentanții Utilizatorilor* (UR) și să îi implicați pe tot parcursul proiectului, să îi țineți la curent cu evoluțiile și să le oferiți un sentiment de proprietate. *Reprezentanții Utilizatorilor* (UR) ajută la definirea cerințelor proiectului și la validarea lor la intervale de timp regulate, asigurându-se că rezultatele finale sunt potrivite scopului de afaceri.

Responsabilitati:

- Ajuta la definirea nevoilor și cerințelor afacerii.
- Asigura că specificațiile și livrabilele proiectului răspund nevoilor tuturor utilizatorilor.
- Verifica specificațiile proiectului și criteriile de acceptare în numele utilizatorilor.
- Comunică și prioritizează opiniile utilizatorilor în cadrul *Comitetului Director al Proiectului* (PSC) și se asigură că aceste avize sunt luate în considerare atunci când se iau decizii de implementare sau nu a unei modificări propuse.
- Participa la demonstrații și faze pilot, după cum este necesar.
- Efectuează teste de acceptanță din partea utilizatorilor.
- Se semnează pe documente legate de utilizator (documentul cu cerințe, testarea acceptanței livrabilelor etc.).
- Garantează stabilitatea afacerii în timpul tranziției către noua stare operațională.

4.11 ECHIPA DE BAZA A PROIECTULUI (PCT)

Echipele de Bază a Proiectului (PCT) cuprind rolurile de specialitate responsabile de crearea livrabilelor proiectului.

Compoziția și structura acestora depind de dimensiunea și tipul proiectului (de exemplu, proiectul IT, proiectul de elaborare a politicilor etc.) și este definită de Managerul de Proiect (PM) în funcție de nevoile proiectului.

Responsabilitati:

Coordonata de *Managerul de Proiect (PM)*, *Echipe de Bază a Proiectului (PCT)*:

- Participă la dezvoltarea obiectivului proiectului și la planificarea activităților proiectului.
- Desfășoară activități ale proiectului pe baza Planului de Lucru al Proiectului și a programului.
- Produce livrabilele proiectului.
- Furnizează Managerului de Proiect (PM) informații despre progresul activităților.
- Participă la ședințele proiectului după cum este necesar și ajută la rezolvarea problemelor.
- Participă la Ședința de Revizuire Finală a Proiectului în timpul colectării lecțiilor învățate.

În afară de rolurile de specialitate care creează livrabilele proiectului, există două roluri specifice ale *Echipei de Bază a Proiectului (PCT)* care merită discutate mai detaliat din punct de vedere al managementului de proiect: *Managerul de Proiect al Contractantului (CPM)* și *Asistentul Managerului de Proiect (PMA)*.

Managerul de Proiect al Contractantului (CPM)

Managerul de Proiect al Contractantului (CPM) conduce personalul contractantului care lucrează la proiect, planificând, controlând și raportând producerea livrabilelor externalizate. Lucrând îndeaproape cu *Managerul de Proiect (PM)*, *Managerul de Proiect al Contractantului (CPM)* se asigură că toate lucrările sunt efectuate la timp și la standardele convenite, garantând finalizarea și livrarea cu succes a activităților subcontractate.

Asistentul în Management de Proiect (PMA)

Pentru proiecte mari, *Managerul de Proiect (PM)* poate găsi utilă delegarea unor sarcini de management unui asistent. Acest *Asistent al Managerului de Proiect (PMA)* poate lucra la o serie de sarcini de coordonare și de sprijin, așa cum sunt atribuite de *Managerul de Proiect (PM)* și acționează ca backup al *Managerului de Proiect (PM)* în ședințe, etc. Cu toate acestea, *Managerul de Proiect (PM)* rămâne persoana responsabilă pentru managementul tuturor sarcinilor și livrabilele proiectului.

Asistentul Managerului de Proiect (PMA) poate fi, de asemenea, parte a unei *Echipe de Sprijin a Proiectului (PST)* și atribuit proiectului.

4.12 ECHIPA DE SPRIJIN A PROIECTULUI (PST)

Echipe de Sprijin a Proiectului (PST) este un rol opțional care constă în persoanele responsabile pentru a oferi sprijin proiectului. Compoziția și structura sa depind de nevoile proiectului. *Echipe de Sprijin a Proiectului (PST)* este adesea compusă din reprezentanți din diverse unități de servicii orizontale.

Responsabilitati:

- Oferă sprijin administrativ proiectului.
- Definește cerințele pentru raportare și comunicare.
- Administrează ședințele Comitetului Director al Proiectului (PSC) și elaborează rapoarte aferente
- Sprijină Managerul de Proiect (PM) în planificarea, monitorizarea și controlul proiectului.
- Recomanda instrumente de management a proiectelor și servicii administrative.
- Gestionează documentația proiectului (versiune, arhivare etc.).

Biroul de Suport pentru Proiect (PSO)

Biroul de Suport pentru Proiect (PSO), denumit și Project Management Office sau Project Office, este o structură opțională care poate oferi servicii echipelor de proiecte, cum ar fi aplicarea metodologiei și utilizarea artefactelor, sistemelor informaționale, guvernantei, logisticii și diferitelor asistențe.

Asigurarea calității proiectului (PQA)

Asignat de *Comitetul Director al Proiectului (PSC)* și care lucrează independent de *Managerul de Proiect (PM)*, *Asigurarea Calității Proiectului (PQA)* asigură calitatea înaltă a proiectului și livrabilelor sale, prin revizuirea proceselor și artefactelor, identificând neconformitățile prin stabilirea unui set de standarde de calitate și recomandă acțiuni corective. Acesta este un rol opțional într-o organizație, raportând direct *Comitetului Director al Proiectului (PSC)* și poate lua forma fie a unui grup sau a unui membru individual.

Altii

În funcție de natura și caracteristicile proiectului, *Echipa de Sprijin a Proiectului* (PST) poate fi extinsă în continuare și include reprezentanți din alte departamente / unități, de ex. Juridic, achiziții, protecția datelor etc..

4.13 RAM (RASCI) – DOCUMENTAREA ATRIBUIRII RESPONSABILITATILOR

Matricea de Atribuire a Responsabilităților (RAM) este o modalitate de reprezentare și clarificare a rolurilor și responsabilităților pentru o anumită activitate. Matricea RAM este, de asemenea, cunoscută sub numele de tabel RASCI (pronunțat *rasky*), care înseamnă:

RASCI		Descriere
R	Responsabil	Face lucrearea. Altor li se poate cere să asiste într-un rol de sprijin. Există o singură persoană responsabilă pentru orice sarcină dată.
A	Răspunzător	Răspunde la final pentru finalizarea corectă și completă a lucrării. Există o singură persoană responsabilă pentru orice sarcină dată.
S	Sușține	Ca parte a unei echipe, rolurile cu o funcție de sprijin / susținere lucrează cu persoana responsabilă. Rolul de sprijin ajută la finalizarea sarcinii.
C	Consultat	Cei ale căror avize sunt solicitate și cu care există comunicare bidirecțională. Rolul consultat nu ajută la finalizarea sarcinii.
I	Informat	Toti cei care sunt informați despre progres.

Părților interesate ar trebui să li se reamintească rolurile și responsabilitățile pe parcursul proiectului. Acest ghid Open PM² include un tabel RAM (RASCI) pentru fiecare artefact din fazele de inițiere, planificare și închidere și pentru fiecare dintre activitățile din faza de execuție și în monitorizare și control (vezi Anexa E).

Exemplu: RAM pentru rolurile Standard PM² implicate în crearea documentului *Studiul de Prefezabilitate*.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Studiul de Prefezabilitate	I	C	A	R	C	S	S	n.a.

Note:

- **Responsabil:** Proprietarul Proiectului (PO) este responsabil (el / ea furnizează resurse adecvate).
- **Răspunzător:** Managerul Afacerii (BM) este responsabil pentru crearea Studiului de Prefezabilitate
- **Sușține:** Furnizorul Soluției (SP) și Managerul de Proiect (PM) lucrează cu Managerul Afacerii (BM) pentru a dezvolta Studiul de Prefezabilitate. Totuși, responsabilitatea finală revine Managerului Afacerii (BM).
- **Consultat:** Comitetul Director al Proiectului (PSC) și Reprezentanții Utilizatorilor (URs) sunt consultați.
- **Informat:** Organismul de Guvernanta Adecvat (AGB) va fi informat cu privire la rezultatele sau starea sarcinii (ii vor fi furnizate informații).

Această pagină este lăsată liberă în mod intenționat

5 FAZA DE INITIERE

Prima fază a unui proiect PM² este *Faza de Inițiere*. Începe cu identificarea unei nevoi, probleme sau oportunități și se încheie cu stabilirea planurilor și proceselor necesare pentru a duce proiectul înainte. Inițierea corectă a proiectului este esențială pentru planificarea și execuția cu succes a acestuia. Aceasta implică definirea obiectivelor și constrângerilor proiectului și primirea sponsorizării organizaționale formale pentru proiect.

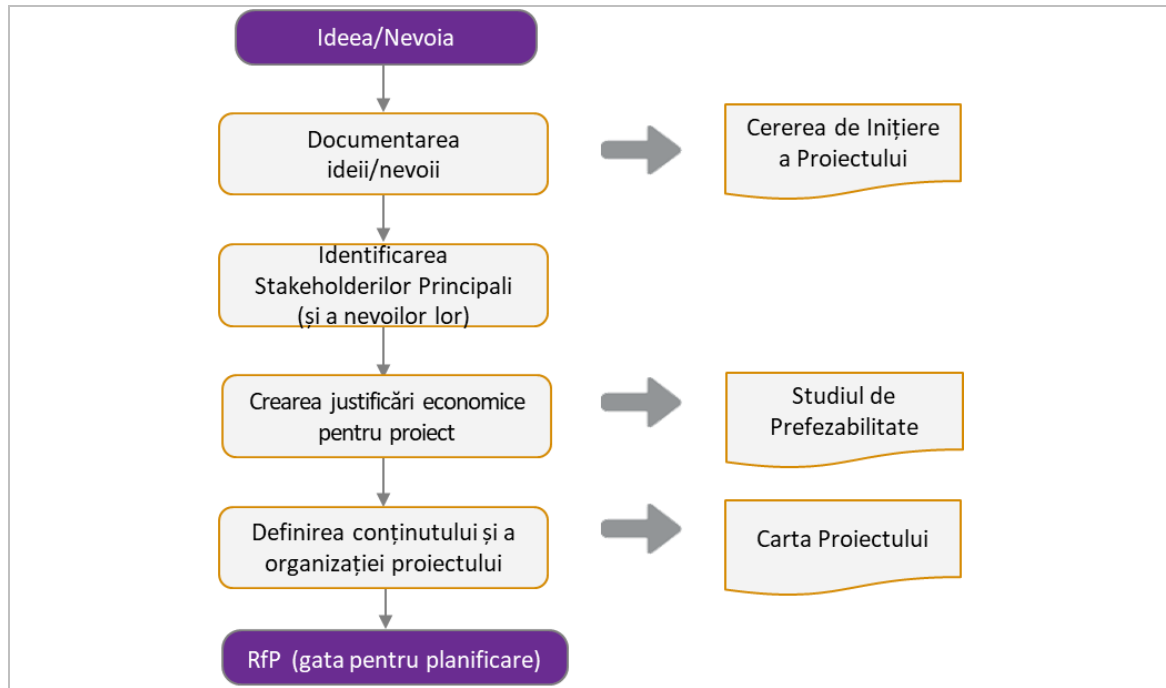


Fig.5.1 Activitățile din Faza de Inițiere și rezultatele principale

În faza de inițiere sunt create trei artefacte cheie ale proiectului: *Cererea de Inițiere a Proiectului*, *Studiul de Prefezabilitate [Business Case]* și *Carta Proiectului*. Sunt de asemenea configurate unele dintre documentele proiectului (de exemplu, jurnalul de risc, jurnalul de probleme, jurnalul de decizii) în timp ce jurnalul de schimbări este de obicei configurat în faza de planificare.

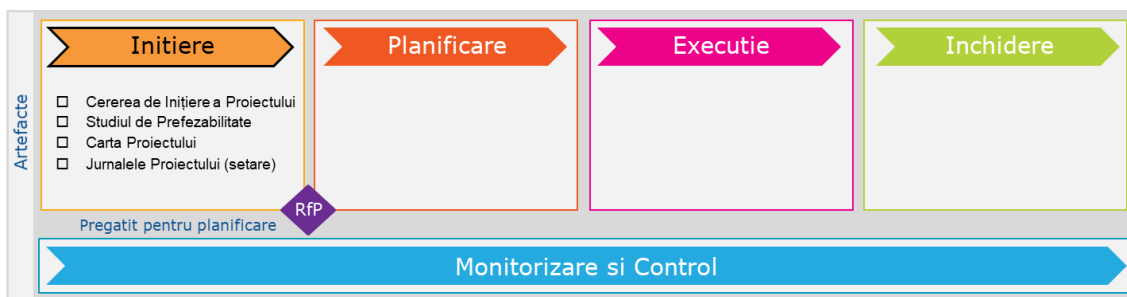


Fig.5.2 Artefacte Faza de Inițiere

5.1 SEDINTA DE INITIERE

Aceasta este o întâlnire informală, de obicei între Inițiatorul Proiectului și Proprietarul Proiectului (PO) și alții care ar putea contribui la crearea documentelor din Faza de Inițiere. Scopul acestei întâlniri este de a introduce orice informații pre-proiect și de a discuta despre următorii pași.

Rezultatul acestei întâlniri este o mai bună înțelegere a contextului (viitorului) proiect, precum și o decizie de a merge mai departe cu crearea Cererii de Inițiere a Proiectului. Documentari și Lecții Învățate din proiecte similare anterioare pot fi, de asemenea, utilizate ca și contribuție la această întâlnire.

5.2 CEREREA DE INITIERE A PROIECTULUI

Cererea de Inițiere a Proiectului este punctul de plecare al proiectului și formalizează inițierea acestuia. Prin crearea unei Cereri de Inițiere a Proiectului, inițiatorul proiectului se asigură că, contextul / situația actuală (adică problema, nevoia sau oportunitatea) și rezultatele dorite ale proiectului sunt surprinse formal și pot fi utilizate ca bază pentru explorare și elaborare ulterioară.

Cererea de Inițiere a Proiectului conține informații de bază despre efortul estimat și costul de realizare a proiectului, precum și perioada de finalizare a acestuia și tipul de livrare. Specific, documentul descrie impactul pe care se preconizează că proiectul îl va aduce și rezumă criteriile de succes față de care va fi evaluat. În plus, Cererea de Inițiere a Proiectului prezintă relevanța proiectului pentru direcția strategică a organizației și evidențiază ipotezele, constrângerile și riscurile cheie evaluate în această etapă.

Participanti importanti	Descriere
Initiator	Oricine poate introduce o <i>Cerere de Inițiere a Proiectului</i>
Proprietarul Proiectului (PO)	Principalul beneficiar al rezultatelor proiectului desemnează de obicei un proprietar de proiect (PO).
Furnizorul Soluției (SP)	Unitatea organizațională care va desfășura lucrările proiectului nominalizează un <i>Furnizor de Soluții</i> (SP).
Cei care aproba	În funcție de proiect, <i>Proprietarul Proiectului</i> (PO) sau un <i>Organism de Guvernare Adecvat</i> (AGB) de nivel superior poate accepta cererea de inițiere a proiectului și autoriza lucrul la un <i>Business Case</i> mai elaborat.

Intrari

- O problemă, o nevoie sau o oportunitate exprimată de inițiator.

Instrucțiuni

- Rețineți că, deși oricine poate iniția o *Cerere de Inițiere a Proiectului*, în multe cazuri, *Proprietarul Proiectului* (PO) delegea crearea acesteia către *Managerul Afacerii* (BM).
- Cunoaște-ți audiența: în funcție de dimensiunea proiectului și de procesul de aprobare al organizației, aprobarea poate fi informală (adică *Proprietarul Proiectului* (PO) îl acceptă) sau formală (adică un *Organism Adecvat de Guvernare* (AGB) îl revizuieste și îl aprobă).
- Asigurați-vă că sunt incluse toate informațiile relevante, dar în acest moment limitați detaliile la informații de nivel general - vor fi adăugate puncte mai fine sub forma *Studiului de Prefezabilitate* și alte artefacte ale proiectului.

Pași (pentru inițierea unui proiect)

1. *Cererea de Inițiere a Proiectului* este redactată.
2. *Cererea de Inițiere a Proiectului* este înaintată spre aprobare rolului relevant de la nivelul de Guvernare sau de Conducere.
3. După ce *Cererea de Inițiere a Proiectului* este aprobată, proiectul este definit mai detaliat, cu o descriere preliminară a domeniului de aplicare a proiectului în *Studiul de Prefezabilitate [Project Charter]* și mai detaliat în *Carta Proiectului*.
4. *Furnizorul Soluției* (SP) alocă *Managerul de Proiect* (PM) și *Echipa de Bază a Proiectului* (PCT). *Managerul de Proiect* (PM) este de obicei atribuit după aprobarea *Studiului de Prefezabilitate* (sau cel târziu înainte de finalizare a *Carta Proiectului*), în timp ce *Echipa de Bază a Proiectului* (PCT) este de obicei atribuită înainte de ședința de lansare a planificării [*Planning Kick-off Meeting*].

Ciclul de viață al *Cererii de Inițiere a Proiectului* se încheie cu crearea *Studiului de Prefezabilitate* și a *Carta Proiectului*. Toate informațiile incluse în *Cererea de Inițiere a Proiectului* sunt copiate, actualizate și detaliate în aceste două documente, care rămân „live” până la sfârșitul proiectului.

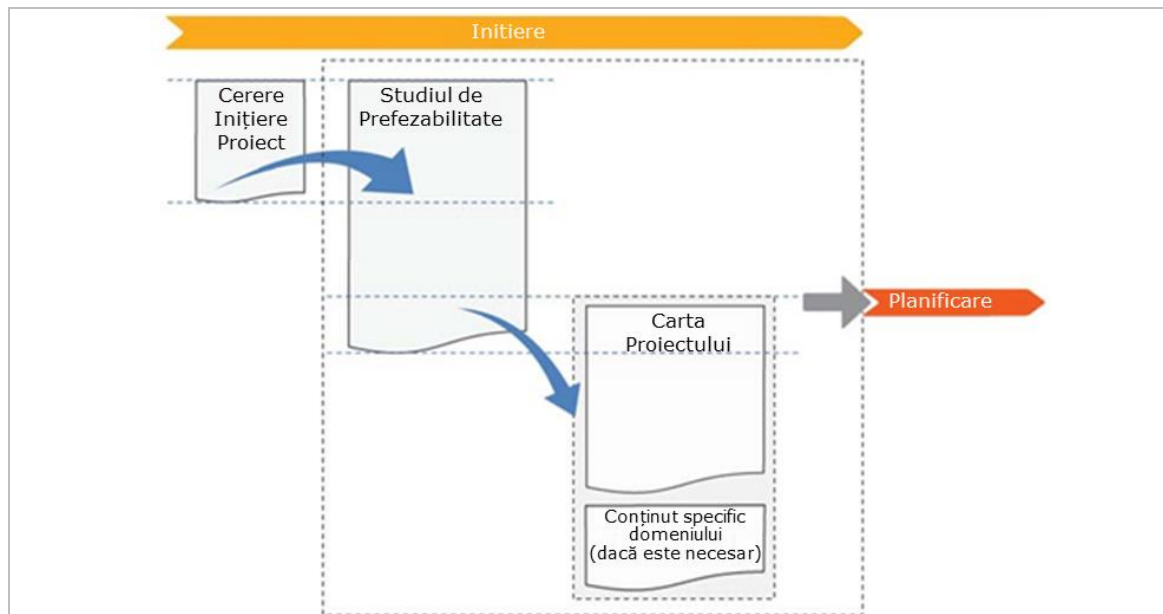


Fig 5.3 Relația dintre artefactele create în Faza de Inițiere

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Studiul de Prefezabilitate	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.

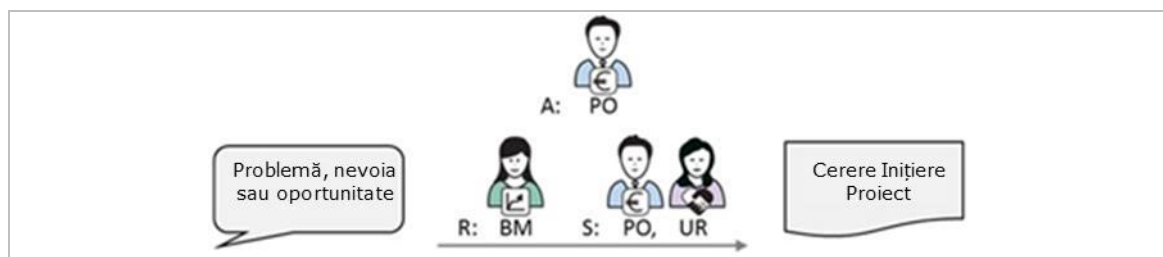


Fig 5.4 Intrări și roluri principale Cerere de Inițiere Proiect

Rezultate

- Cererea de Inițiere a Proiectului

Documente sablon PM²?



5.3 STUDIUL DE PREFEZABILITATE [BUSINESS CASE]

Scopul Studiului de Prefezabilitate [Business Case] este să surprindă raționamentul din spatele proiectului, să descrie alinierea proiectului la obiectivele strategice ale organizației, să ofere o justificare a investiției în timp și efort și să stabilească nevoile bugetare. Pentru proiectele strategice mai mari, Studiul de Prefezabilitate poate include, de asemenea, o evaluare a impactului și a riscurilor, împreună cu o analiză Cost-Beneficiu mai detaliată.

Studiul de Prefezabilitate oferă factorilor de decizie informațiile de care au nevoie pentru a determina dacă proiectul merită realizat. Studiul de Prefezabilitate este un document viu și, prin urmare, ar trebui reexaminat în etapele critice ale proiectului pentru a verifica dacă beneficiile așteptate sunt încă realizabile, costurile / programul se încadrează în buget / calendar, iar proiectul este încă relevant pentru organizație și poate fi continuat.

Participanti importanti	Descriere
Proprietarul Proiectului (PO)	Responsabil pentru <i>Studiul de Prefezabilitate [Business Case]</i>
Managerul Afacerii (BM)	Creează <i>Studiul de Prefezabilitate</i> , susținut de <i>Furnizorul Soluției (SP)</i> și <i>Managerul de Proiect (PM)</i> (dacă este cunoscut în acest moment).
Alți Stakeholderi ai proiectului	Consultanți în definirea <i>Studiul de Prefezabilitate</i> al proiectului
Cei care aproba	Un <i>Comitet Director al Proiectului (PSC)</i> preliminar sau un <i>Organism Adecvat de Guvernanta (AGB)</i> de nivel superior

Intrări

- Cerere de Inițiere a Proiectului

Instrucțiuni

- Rețineți că forma și profunzimea analizei necesare acestui artefact depind de nivelul investițiilor necesare pentru proiect.
- Luați în considerare mai multe soluții care satisfac această nevoie de afaceri și recomandați una dintre acestea.
- Descrieți abordarea generală a modului în care va fi executat proiectul (strategia proiectului).
- Identificați criteriile măsurabile care vor fi utilizate pentru a determina succesul proiectului.
- Pentru proiectele derulate în baza contractului (de exemplu, ca urmare a unei adjudecări a ofertei), creați *Studiul de Prefezabilitate* pe baza Cererii de Propunere, răspunsul la această solicitare și contractul în sine.

Pași

1. *Managerul Afacerii (BM)* elaborează *Studiul de Prefezabilitate [Business Case]* pe baza informațiilor captate în *Cererea de Inițiere a Proiectului*. Principalele aspecte ale proiectului care trebuie analizate și prezentate sunt:
 - justificarea și impactul proiectului
 - poziționarea proiectului în strategia organizațională generală
 - o evaluare a punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor (analiza SWOT) a mai multor soluții, dintre care una este propusă pentru implementare
 - o analiză costuri-beneficii, pe fiecare soluție identificată, detaliată pe extinderea necesară
 - sinergii și interdependențe cu alte proiecte și inițiative
 - foaie de parcurs a proiectului la nivel înalt, inclusiv repere majore.
2. *Proprietarul Proiectului (PO)* evaluează *Studiul de Prefezabilitate* și decide să îl aprobe sau să îl respingă
3. *Proprietarul Proiectului (PO)* trimite *Studiul de Prefezabilitate [Business Case]* către *Organismul de Guvernanta Adecvat (AGB)*, dacă este necesar pentru aprobarea corporativă.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Studiul de Prefezabilitate	I	C	A	R	C	S	S	n.a.

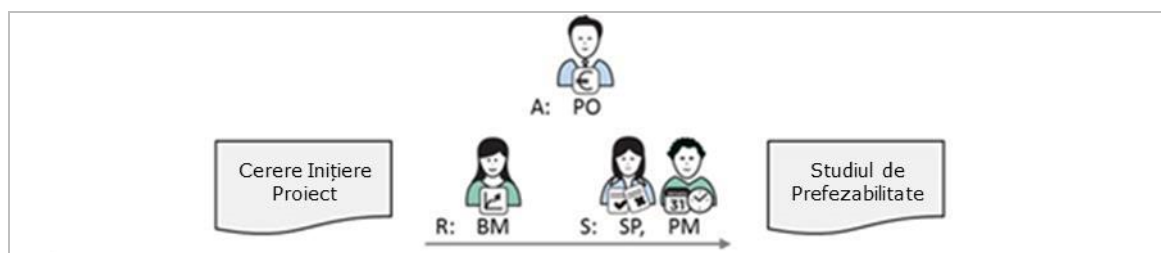


Fig 5.5 Studiul de Prefezabilitate Intrări și roluri principale

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Beneficiilor	Studiul de Prefezabilitate	Plan de Implementare a Afacerii	Rapoarte Proiect	Liste de verificare a Implementarii Afacerii	Raport Final Proiect

Rezultate

Documente sablon PM²?

- Studiul de Prefezabilitate



5.4 CARTA PROIECTULUI

Carta Proiectului oferă o bază pentru o planificare mai detaliată a proiectului. Definește obiectivele proiectului (adică domeniul de aplicare, durata, costul, calitatea), cerințele de nivel general, riscurile și constrângerile, precum și reperatele și livrabilele proiectului.

Carta Proiectului este un element cheie al procesului de aprobare a proiectului (împreună cu Studiul de Prefezabilitate). Acesta include ce, cum și când este fundamentat proiectul și oferă o bază de referință față de care se poate măsura progresul. Deși Carta Proiectului poate fi inițiată de Managerul Afacerii (BM), în cele din urmă este responsabilitatea Managerului de Proiect (PM) să o finalizeze și să o prezinte spre aprobare.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Elaborează <i>Carta Proiectului</i> . Ar trebui asistat de <i>Managerul Afacerii (BM)</i> și <i>Furnizorul Soluției (SP)</i> .
Proprietarul Proiectului (PO)	Revizuieste <i>Carta Proiectului</i>
Organismul de luare a deciziei	Un <i>Comitet Director al Proiectului (PSC)</i> preliminar sau un <i>Organism Adecvat de Guvernanta (AGB)</i> de nivel superior este responsabil pentru semnarea <i>Carta Proiectului</i>

Intrări

- Cerere de Inițiere a Proiectului
- Studiul de Prefezabilitate

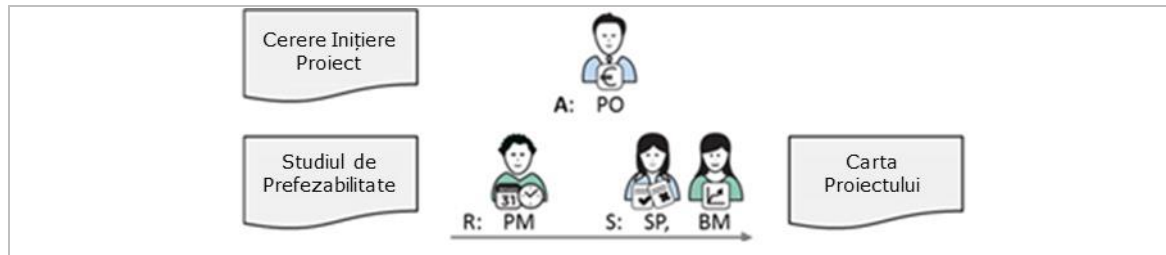
Instrucțiuni

- Carta Proiectului ar trebui să fie scurtă, astfel încât să poată fi trimisă părților interesate ale proiectului cât mai curând posibil, astfel încât să le fie ușor să o examineze și să o înțeleagă.
- Evitați să prezentați cerințe detaliate. În schimb, prezentați nevoi și caracteristici la nivel general.
- Cerințele detaliate pot fi captate în alte artefacte (de exemplu, în Documentarea Cerințelor) sau într-o anexă la Carta Proiectului care urmează să fie elaborate în Faza de Planificare.
- Asigurați-vă că sunt luate în considerare contribuțiile tuturor părților interesate din proiect.
- Asigurați-vă că, odată creată, Carta Proiectului este actualizată și distribuită după cum este necesar.

Pași

1. Managerul Afacerii (BM) va consulta mai întâi principalele părți interesate ale proiectului și va lua parte la elaborarea Carta Proiectului.
2. Managerul de Proiect (PM) este responsabil de livrarea documentului.
3. Principalii actori ai proiectului examinează Carta Proiectului iar Comitetul Director al proiectului (PSC) îl acceptă.
4. Proprietarul Proiectului (PO) trimite Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului către organismul corespunzător pentru luare a deciziilor pentru aprobare suplimentară, dacă este necesar.
5. Organismul de decizie adecvat evaluează și acceptă sau respinge Carta Proiectului.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Carta Proiectului	I	C	A	S	C	S	R	C

Fig 5.6 Intrări și rolurile principale în *Carta Proiectului*

Artefacte conexe	Inițiere	Planificare	Execuție	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Domeniului de Aplicare	Studiul de Prefezabilitate [Business Case]	Plan de Lucru al Proiectului	Cereri de Schimbare Rapoarte Proiect	Jurnalele proiectului	Raport Final Proiect

Rezultate

- Carta Proiectului

Documente sablon PM²?

5.5 FAZA DETERMINANTA RFP (PREGATIT PENTRU PLANIFICARE)

Aceasta este poarta primei faze. O recomandare și o aprobare sunt recomandate înainte ca proiectul să poată trece formal la următoarea fază. Managerul de Proiect (PM) evaluează dacă proiectul este pregătit să înceapă Faza de Planificare și solicită aprobarea Studiului de Prefezabilitate și Carta Proiectului de la Comitetul Director al Proiectului (PSC). În cazul în care Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului nu sunt aprobate, proiectul trece direct la Faza de Închidere pentru Lecțiile Învățate și arhivare.

PM² furnizează un șablon Lista de Verificare a Revizuirii Fazei de Încetare pentru fiecare fază, care poate fi utilizat de Managerul de Proiect (PM) pentru a ghida evaluarea, alături de o revizuire a obiectivelor specifice ale fazei.

6 FAZA DE PLANIFICARE

A doua fază a unui proiect PM² este *Faza de Planificare*. Aceasta începe cu *Sedința de Lansare a Planificării* [Planning Kick-off Meeting] și se încheie odată ce toate planurile de proiect au fost elaborate și referentiate și a fost stabilită o abordare adecvată de management și implementare. Majoritatea artefactelor unui proiect sunt create în *Faza de Planificare*.

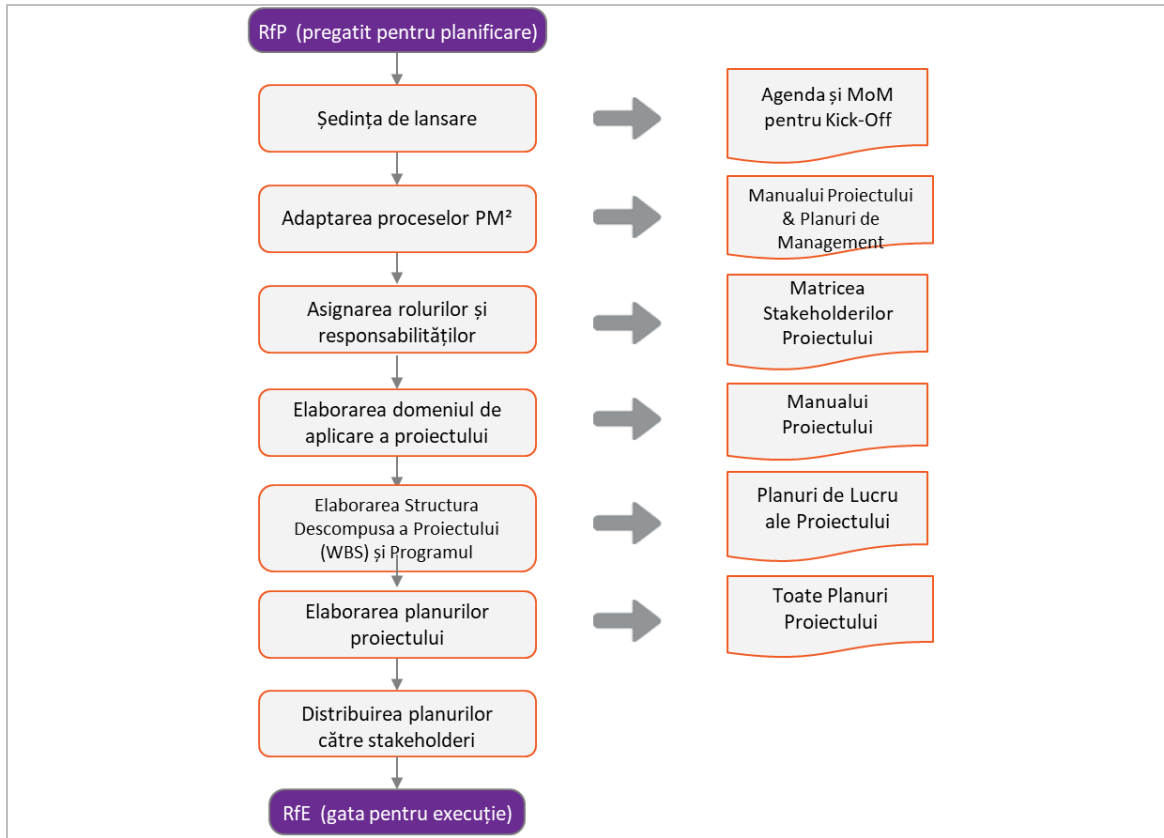


Fig.6.1 Faza de Planificare - activități și rezultate principale

Tup artefact	Descriere
Planuri de Management (standard)	Aceste planuri definesc diferitele procese care vor fi utilizate (de exemplu, pentru managementul riscurilor). PM ² furnizează șabloane pentru Plan de Management împreună cu linii directoare cu privire la modul de adaptare și personalizare a acestora la contextul și nevoile proiectului.
Planuri de Proiect	Aceste planuri sunt specifice proiectului (de exemplu, <i>Planul de Lucru al Proiectului</i>) și sunt construite în funcție de nevoile proiectului și de analiza și experiența echipei. PM ² furnizează șabloane și linii directoare pentru aceste planuri.
Altele (specifice domeniului)	Aceste artefacte sunt specifice domeniului proiectului (de exemplu, modele de sistem pentru proiecte IT). PM ² nu oferă șabloane pentru aceste artefacte.

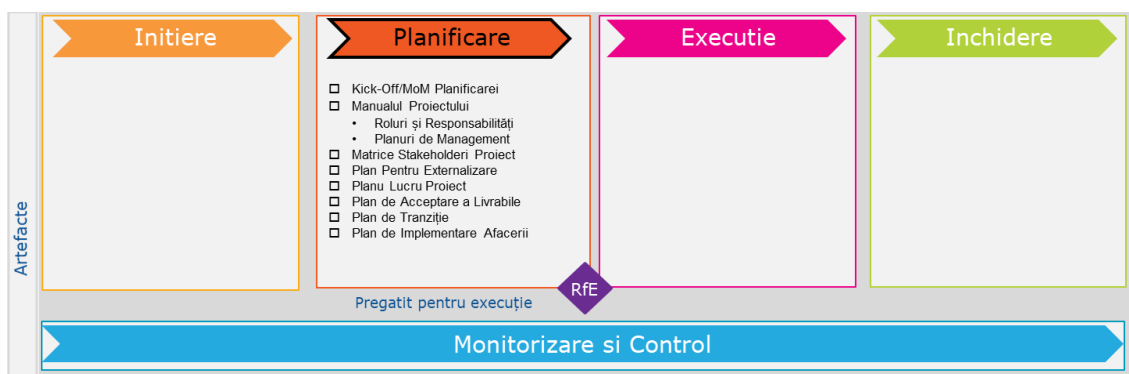


Fig.6.2 Artefactele din Faza de Planificare

6.1 PLANIFICAREA SEDINTEI DE LANSARE

Faza de Planificare începe cu o întâlnire oficială Ședința de Lansare a Planificării, al cărei scop este:

- asigurați-vă că toată lumea înțelege domeniul de aplicare al proiectului
- clarificați așteptările tuturor părților interesate din proiect
- identificați riscurile proiectului
- discutați despre planurile proiectului.

În această fază incipientă, experiențele trecute și în special Lecțiile Învățate din proiectele similare anterioare vor ajuta semnificativ echipa de proiect.

Această Ședința de Lansare a Planificării ar trebui să fie planificată și desfășurată eficient, deoarece este esențial ca obiectivele proiectului să fie bine înțelese. PM² furnizează șabloane pentru agenda întâlnirii și pentru procesele verbale ale ședinței (MoM).

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Organizeaza sedinta
Echipa de bază a proiectului (PCT) Grup de Implementare Afacerii (BIG) Reprezentanți Utilizatori (UR) Furnizor de Soluții (SP) Proprietar Proiect (PO) Manager Afacere (BM)	Participanti necesari
Asistent Manager de Proiect (PMA) Biroul de Sprijin pentru Proiecte (PSO)	Este necesar sa participe (daca sunt parte din proiect)
Alte Roluri ale Proiectului sau Stakeholderi	Participare optionala (conform nevoilor proiectului)

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate
- Carta Proiectului

Pași

Înainte de *Sedința de Lansare a Planificării*:

1. Planificați întâlnirea.
2. Elaborați Ordinea de Zi a întâlnirii, indicând clar punctele de discutat.
3. Trimiteți în prealabil Agenda Întâlnirii.
4. Asigurați prezența participanților solicitați.
5. Adresați-vă orice nevoi logistice și pregătiți documentația sau distribuția documentelor pentru întâlnire.

În timpul *Sedinței de Lansare a Planificării*:

1. Faceti introducerea participanților la întâlnire.
2. Asigurați-vă că este identificat un minutar pentru a face notițe, identificand elementele acțiunii. Acestea vor fi compilate și trimise participanților după întâlnire.

3. Parcurgeți cu participanții Carta Proiectului , astfel încât să înțeleagă domeniul de aplicare al proiectului.
4. Schițați obiectivele, așteptările și activitățile din Faza de Planificare și discutați despre cronologia planificării.
5. Descrieți și discutați despre rolurile și responsabilitățile proiectului.
6. Discutați cronologia proiectului.
7. Discutați abordarea generală a proiectului. Această discuție poate fi o sesiune de brainstorming în cadrul limitelor stabilite de Carta Proiectului .
8. Discutați despre planurile de proiect necesare pentru proiect. Setul final de planuri de proiect necesare va fi documentat în Manualul Proiectului.
9. Discutați despre riscuri, constrângeri și presupuneri.
10. Discutați sau prezentați orice instrumente de susținere a proiectului (cu aport de la Biroul de Support Proiecte, PSO).
11. Alocați timp pentru orice altă afacere (întrebări și răspunsuri).
12. Rezumați discuția (decizii, acțiuni și riscuri).
13. Comunicați pașii următori.

După *Sedința de Lansare a Planificării*:

1. Distribuie procesul-verbal al ședinței (MoM) către părțile interesate corespunzătoare (așa cum sunt identificate în Carta Proiectului) cât mai curând posibil (în două zile lucrătoare este considerată cea mai bună practică).
2. Procesul-verbal al ședinței (MoM) ar trebui să includă un rezumat al problemelor proiectului, riscurile identificate, deciziile luate și modificările propuse. Rețineți că problemele, riscurile, deciziile și modificările proiectului ar trebui să fie înregistrate și în jurnalele relevante.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Sedința de Lansare a Planificării</i>	I	A	C	S	C	C	R	C

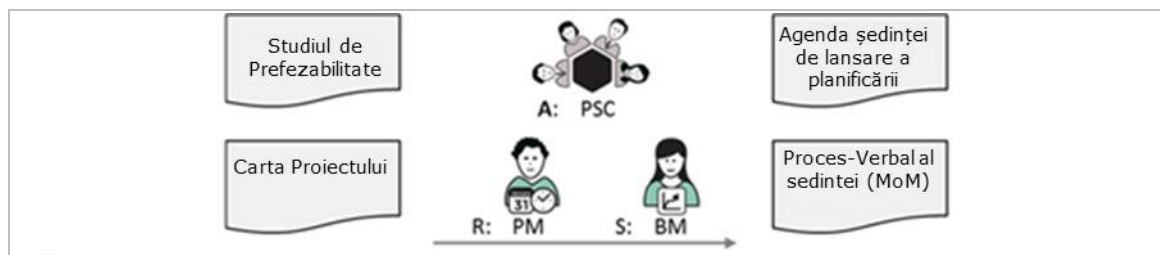


Fig 6.3 Sedința de Lansare a Planificării Intrări / ieșiri și roluri principale

Rezultate

- Agenda ședinței de lansare a planificării
- Proces-Verbal al ședinței (MoM)

Documente sablon PM²?

-
-

6.2 MANUALUL PROIECTULUI

Manualul Proiectului rezumă obiectivele proiectului și documentează abordarea selectată pentru atingerea obiectivelor proiectului. Documentează Factorii Critici de Succes (CSFs), definește procesele cheie de control, procedura de soluționare a conflictelor și cea de escaladare, politicile, regulile și mentalitățile proiectului.

Manualul de Proiect documentează, de asemenea, rolurile guvernantei proiectului și responsabilitățile acestora și definește planurile necesare pentru managementul proiectului, precum și orice decizie de adaptare a metodologiei. Obiectivele și domeniul de aplicare al proiectului (găsite în documentele din Faza de Inițiere) sunt elemente cheie pentru acest artefact.

Manualul de Proiect este un document de referință important pentru toți membrii proiectului și părțile interesate și, împreună cu Planul de Lucru al Proiectului, este baza pe care este gestionat și executat proiectul.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Pregateste Manualul Proiectului
Manager Afacere (BM)	Implicat in definirea si documentarea elementelor cheie
Alti Stakeholderi ai Proiectului	Revizuiesc Manualul Proiectului
Echipe de Baza a Proiectului	Consultata pentru dezvoltarea documentului

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului
- Procesul-Verbal al Sedintei de Lansare a Planificarii (MoM)

Orientări

- Folosiți Procesul-Verbal al Sedintei de Lansare a Planificarii ca bază pentru definirea Manualului de Proiect.
- Manualul de Proiect ar trebui să fie actualizat pe toată durata vieții proiectului.
- Toate Planurile de Management a Proiectelor ar trebui considerate parte a Manualului de Proiect.
- În timpul Fazei de Închidere, Manualul de Proiect este un punct important de referință pentru Ședința Finala de Revizuire a Proiectului și ar trebui arhivat corespunzător.

Pași

1. Găsiți documentație din proiecte similare și identificați posibile componente refolosibile - acest lucru ar putea reduce efortul, costul și timpul necesar.
2. Rezumă obiectivele, dependențele, constrângerile, presupunerile și lista părților interesate ale proiectului.
3. Identificați Factorii Critici de Succes (CSFs) și definiți obiectivele importante ale managementului de proiect.
4. Discutați despre personalizările posibile / necesare și / sau adaptarea metodologiei PM².
5. Schițați abordarea selectată a livrării și ciclul său de viață (inclusiv etapele specifice proiectului).
6. Definiți regulile specifice de management a proiectului care vor fi aplicate proiectului (agreați regulile de conduită care vor facilita un mai bun management și execuție a proiectului).
7. Definiți o procedură de rezolvare a conflictelor și de escaladare pentru proiect.
8. Evidențiați principalele procese de control al proiectului, cum ar fi managementul schimbărilor / riscurilor / calității.
9. Definiți urmărirea progresului selectat și abordarea rapoartelor. Stabiliți ce artefacte ale proiectului (planuri și alte documente) sunt necesare pentru proiect.
10. Documentați rolurile implicate în proiect împreună cu responsabilitățile respective.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Manualul Proiectului	I	I	A	S	C	I	R	C

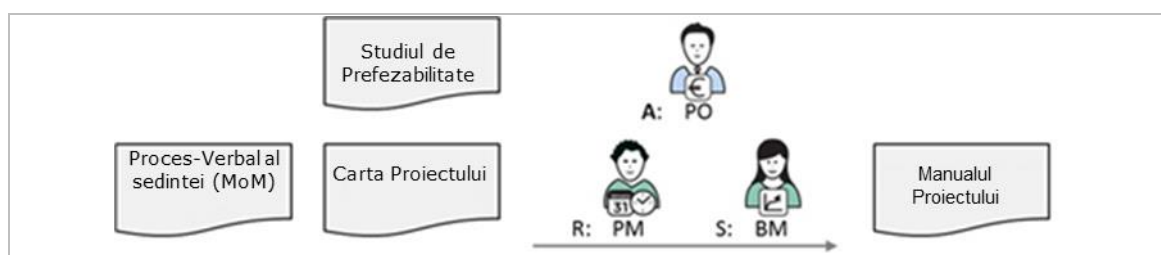


Fig 6.4 Manualul de Proiect - intrari și principalele roluri

Rezultate

- Manualul Proiectului

Documente sablon PM²?



6.2.1 ROLURI SI RESPONSABILITATI IN PROIECT

Scopul principal al secțiunii *Roluri și Responsabilități în Proiect* din *Manualul Proiectului* este documentarea rolurilor și responsabilităților pentru proiect. Orice abateri de la rolurile și responsabilitățile PM² standard

ar trebui justificate și documentate, iar orice alte / noi roluri definite în mod clar iar responsabilitățile lor descrise. Pe baza acestui lucru, *Matricea Stakeholderilor Proiectului* poate fi adaptată la proiect și numite persoanele alocate tuturor rolurilor proiectului (informațiile preliminare sunt preluate din *Carta Proiectului*).

6.2.2 PLANURILE DE MANAGEMENT AL PROIECTULUI

PM² sugerează mai multe *Planuri de Management ale Proiectului* (artefacte) care conturează diferitele procese de management de proiect. Aceste planuri identifică modul în care o organizație gestionează procesele relativ standard. Aceste planuri sunt:

1. Planul de Management al Cerințelor;
2. Planul de Management a Schimbărilor Proiectului;
3. Planul de Management a Riscurilor;
4. Planul de Management al Calității;
5. Planul de Management a Problemelor;
6. Planul de Management al Comunicărilor.

În funcție de organizație și proiect, pot fi necesare diferite niveluri de detaliere a documentației.

Când este suficient, o descriere succintă a fiecărui proces sau plan de management poate fi furnizată în Manualul Proiectului. Când este nevoie de o descriere mai extinsă și detaliată, se pot institui planuri de management separate pe baza șabloanelor PM² și a liniilor directoare furnizate.

6.2.3 PLANURI SPECIFICE PROIECTULUI

PM² definește un set de planuri de proiect recomandate, care pot fi utilizate pentru orice tip de proiect și furnizează șabloane și linii directoare pentru fiecare. Cu toate acestea, spre deosebire de Planurile de Management standard, care necesită doar personalizare ușoară și adaptare, Planurile Specifice Proiectului necesită, de obicei, mai mult efort, deoarece conținutul lor este specific proiectului.

Nivelul optim de detaliu inclus în Planurile Specifice Proiectului depinde de tipul, dimensiunea și complexitatea proiectului, contextul și mediul de management al proiectului și experiența și competențele echipei de proiect.

Toate planurile specifice proiectului care vor fi utilizate într-un proiect ar trebui să fie listate în Manualul de Proiect..

6.2.4 ARTEFACTE SPECIFICE DOMENIULUI

Aceste planuri sunt specifice domeniului proiectului (adică tipul proiectului) și sunt adesea o parte integrantă a planificării proiectului și a documentației generale a proiectului. Nici un șablon nu este furnizat de PM².

Cu toate acestea, artefactele ar trebui să fie în continuare identificate și enumerate în Manualul de Proiect, deoarece fac parte din rezultatele proiectului din Faza de Planificare. Exemple de artefacte specifice domeniului includ proiecte de sistem (pentru proiecte IT), machete arhitecturale (pentru proiecte de renovare / mutare) și legi / politici (pentru proiecte de politici).

6.2.5 ALTE

Procedura de escaladare: O procedură de escaladare și toleranțe ar trebui definite (și adaptate) în Manualul de Proiect. Acest lucru ar trebui să facă referire la Planurile de Management pentru a se asigura că se aplică o abordare consecventă.

Scopul procedurii de escaladare este de a oferi un mod convenit și eficient pentru escaladarea problemelor și deciziilor atunci când acest lucru este necesar. De exemplu, documentează modul în care problemele importante pot fi ridicate la un nivel superior de management pentru rezolvare. Acest lucru asigură că nivelul de management adecvat este implicat (sau cel puțin informat) dacă o problemă nu poate fi rezolvată la un nivel inferior.

Necesarul de resurse: Manualul Proiectului trebuie să definească, de asemenea, modul în care resursele (persoanele și echipamentele) alocate proiectului vor fi utilizate pentru a servi cel mai bine intereselor proiectului.

Pe măsură ce lucrările de realizat devin din ce în ce mai clare, abilitățile necesare pentru efectuarea lucrărilor vor trebui, de asemenea, să fie înregistrate în Manualul de Proiect. Un Plan de Instruire poate fi anexat la Manualul de Proiect, dacă personalul trebuie să fie instruit în abilități lipsă. Dacă trebuie angajate mai multe persoane cu aceste abilități, procesul de angajare trebuie descris în aceeași secțiune a manualului. În cele din urmă, modul în care vor fi eliberate resursele la sfârșitul proiectului (sau când activitatea lor va fi finalizată) trebuie, de asemenea, să fie formalizat aici.

6.3 MATRICEA STAKEHOLDERILOR PROIECTULUI

Matricea părților interesate din proiect (stakeholderii) enumeră toți factorii cheie ai proiectului și datele de contact ale acestora și precizează în mod clar rolul (rolurile) lor în proiect. Poate include, de asemenea, o clasificare sau o categorizare a fiecărei părți interesate.

Informațiile captate în Matricea Stakeholderilor Proiectului trebuie adaptate la nevoile proiectului.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Pregateste <i>Matricea Stakeholderilor Proiectului</i>
Manager Afacere (BM)	Asistă Managerul de Proiect (PM), în special cu identificarea părților interesate din partea clientului
Alti Stakeholderi ai Proiectului	Consultati pentru identificarea stakeholderilor

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului
- Procesul-Verbal al Sedintei de Lansare a Planificarii (MoM)

Orientări

PM² furnizează un model de *Matricea Stakeholderilor Proiectului*. Modelul include rolurile standard din proiect organizate în următoarele grupuri:

- Echipe - de ex. Comitetul Director al Proiectului (PSC).
- Roluri - de ex. Proprietarul Proiectului (PO), Furnizor de Soluții (SP), Reprezentanți ai Utilizatorilor (UR).
- Suport - de ex. Biroul de Suport pentru Proiecte (PSO), Asistent Manager pentru Proiect (PMA).
- Roluri specifice domeniului sau operaționale - de ex. utilizator, arhitect funcțional, analist.

Notă: Aveți grijă să respectați toate reglementările aplicabile privind confidențialitatea și drepturile de date cu caracter personal atunci când stabiliți și gestionați Matricea Stakeholderilor Proiectului

Pași

1. Folosind structura organizațională a proiectului, identificați toți cei care vor avea un rol în proiect..
2. Alocați fiecărei persoane un rol specific pe durata proiectului, pe baza rolurilor și responsabilităților standard PM².

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Matricea Stakeholderilor	I	I	A	S	C	I	R	C

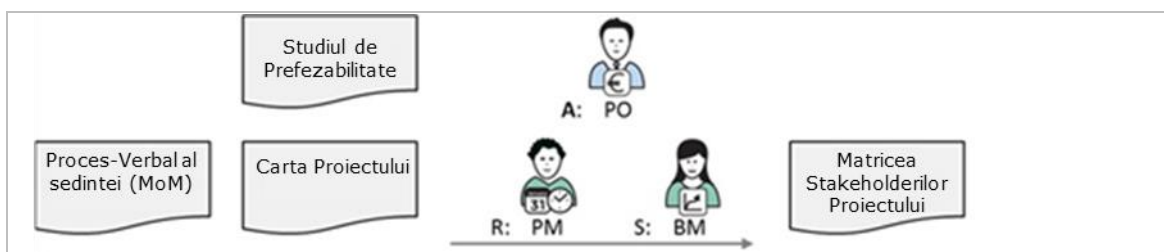


Fig 6.5 Matricea Stakeholderilor - Intrări și roluri principale

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Stakeholderilor	Studiul de Prefezabilitate Carta Proiectului	Manualul Proiectului Planul de Externalizare Planul de Management a Comunicarilor	Rapoarte Proiect	Jurnalele proiectului Lista de Verificare a Stakeholderilor	Raport Final Proiect

Rezultate

- Matricea Stakeholderilor Proiectului

Documente sablon PM²?



6.4 PLANUL DE LUCRU AL PROIECTULUI

Planul de Lucru al Proiectului elaborează în continuare obiectivul proiectului și identifică și organizează lucrările proiectului și rezultatele necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului. Acesta stabilește o bază pe care să estimați durata proiectului, să calculați resursele necesare și să programați lucrările. După programarea sarcinilor, *Planul de Lucru al Proiectului* este utilizat ca bază pentru monitorizarea progreselor și controlul proiectului. *Planul de Lucru al Proiectului* ar trebui să fie referențiat, dar, de asemenea, actualizat pe parcursul vieții proiectului și să surprindă toate lucrările legate de proiect identificate în Faza de *Planificare* sau apărute în *Faza de Execuție* (de exemplu, riscuri, probleme, acțiuni corective etc.).

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Coordoneaza toate activitatie pentru dezvoltarea <i>Planului de Lucru al Proiectului</i>
Echipea de Baza a Proiectului (PCT)	Asista Managerul de Proiect (PM)
Biroul pentru Suport Proiect (PSO)	Poate oferi sfaturi tehnice (de exemplu, pentru programare).

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului

Pași

Planul de Lucru al Proiectului este format din trei părți:

1. Dezvoltați **structura defalcata a lucrarilor** (WBS): aceasta oferă o descompunere ierarhică (subdiviziune) a tuturor lucrărilor care trebuie făcute pentru a răspunde nevoilor clientului. Conturarea sarcinilor permite estimarea efortului lor și cerințele de cost..
2. Elaborarea **estimărilor pentru efort și a costurilor**: acest lucru prezintă așteptările privind resursele necesare și timpul necesar pentru finalizarea fiecărei sarcini de proiect, în limitele disponibilității resurselor și ale capabilitatilor. Estimările efortului și duratei sunt utilizate pentru a crea programul și bugetul proiectului..
3. Dezvoltați **Programul Proiectului**: Acesta identifică dependențele dintre sarcini, identificând datele de început și sfârșit, care sunt apoi utilizate pentru a stabili durata generală a proiectului.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Planul de Lucru al Proiectului	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C

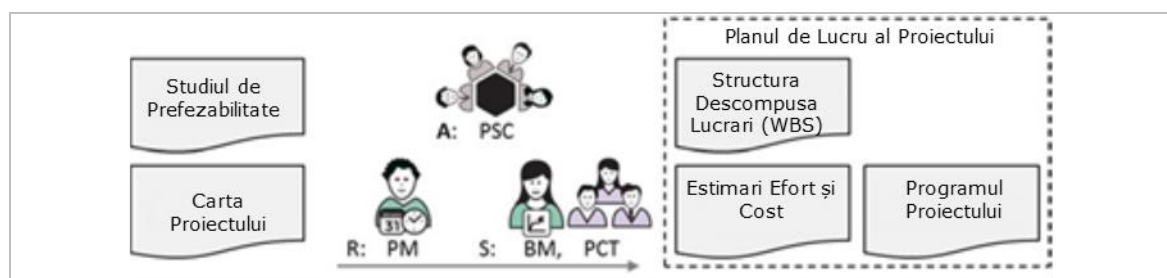


Fig 6.6 Planul de Lucru al Proiectului - Intrări și roluri principale

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Costurilor si Programului	Studiul de Prefezabilitate & Carta Proiectului	Plan de Lucru al Proiectului (Structura Descompusa -WBS, Efort si Cost, Program)	Rapoarte Proiect	Plan de Lucru al Proiectului Jurnalele proiectului	Raport Final Proiect

Rezultate

- Planul de Lucru al Proiectului

Documente sablon PM²?**6.4.1 STRUCTURA DESCOMPUSA (WBS)**

Obiectivul acestei secțiuni a *Planului de Lucru al Proiectului* este de a descompune proiectul în componente mai mici și mai ușor de gestionat, precum livrabile, pachete de lucru, activități și sarcini. Descompunerea are mai multe niveluri, fiecare cu livrabile și lucrări progresiv mai detaliate. Luată împreună, acestea definesc rezultatele proiectului și munca implicată pentru producerea lor (a se vedea Anexa C).

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului
- Cerințe ale proiectului

Ieșiri

- Descompunerea lucrărilor (parte a *Planului de Lucru al Proiectului*)

6.4.2 ESTIMARILE PENTRU COST SI EFORT

Obiectivul acestei secțiuni din *Planul de Lucru al Proiectului* este de a estima efortul necesar pentru fiecare sarcină de proiect identificată în Descompunerea Lucrărilor pe baza disponibilității și a capacităților resurselor. După ce o sarcină este atribuită unei resurse (sau unui profil de resursă), de asemenea, devine posibil să se calculeze costul acesteia. Estimările vor constitui o intrare pentru crearea programului (a se vedea Anexa C).

Intrări

- *Planul de lucru al Proiectului* (descompunerea lucrărilor)

Ieșiri

- Estimarea efortului și a costurilor (parte a *Planului de Lucru al Proiectului*)

6.4.3 PROGRAMUL PROIECTULUI

Obiectivul acestei secțiuni a *Planului de Lucru al Proiectului* este de a documenta dependențele dintre sarcini, de a identifica datele de început și de sfârșit și de a elabora durata generală a proiectului. Planificarea detaliată se poate face pentru întregul proiect în avans sau, alternativ, elaborat (în detaliu adecvat) numai pentru unele părți timpurii ale Fazei de Execuție, apoi dezvoltate progresiv în detaliu complet. Managerul de Proiect (PM) folosește programul pentru autorizarea, coordonarea și acceptarea lucrărilor proiectului și pentru a monitoriza progresul general (vezi Anexa C).

Intrări

- Carta Proiectului
- Planul de lucru al Proiectului (descompunerea lucrărilor, efortul și estimările costurilor)

Ieșiri

- *Programul Proiectului* (parte a *Planului de Lucru al Proiectului*)

6.5 PLANUL DE EXTERNALIZARE

Planul de Externalizare definește **ce** și **cum** pentru orice produse sau servicii externalizate. Acesta conturează domeniul de aplicare al produselor și / sau serviciilor care urmează să fie achiziționate sau contractate, identifică strategiile de externalizare care vor fi utilizate și definește responsabilitățile relevante pentru ciclul complet de viață al externalizării. Rețineți că planul prezent ar trebui să fie conform cu regulile și procedurile organizaționale relevante.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Pregateste <i>Planul de Externalizare</i>
Furnizorul de Solutii (SP)	Revizuieste planul

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului
- Manualul Proiectului
- Reguli și proceduri de achiziții organizaționale relevante

Pași

3. Identificați livrabilele și activitățile care trebuie externalizate, împreună cu intervalul de timp în care ar trebui să aibă loc externalizarea.
4. Decide cine poate interfața cu contractanții și cine este responsabil pentru semnarea contractului. Rețineți că pot fi respectate reguli la nivel de organizație privind contractarea.
5. Enumerați criteriile de evaluare pentru contractori. Acest lucru asigură că un contractant este selectat pe baza unor criterii prestabilite și că nicio persoană sau grup nu influențează decizia. Criteriile ar putea include următoarele: capacitate, experiență anterioară în proiecte similare, orice altceva este relevant.
6. Identificați orice constrângeri care pot afecta procesul de externalizare (acordurile preexistente ale unei organizații sau furnizorii preferați pot solicita echipei de proiect să lucreze cu furnizori sau contractori specifici).
7. Identificați metoda (metodele) prin care pot fi obținute produse noi (adică închiriere / cumpărare, licitație). Factori precum constrângerile de timp / capacitate pot influența, de asemenea, alegerea metodei.
8. Identificați persoanele din cadrul organizației care trebuie să aprobe cumpărăturile.
9. Furnizați o cronologie pentru toate activitățile contractate și livrabile. Acest lucru va asigura că contractorul se angajează să aibă resurse disponibile pentru a respecta calendarul stabilit de comun acord.
10. Identificați orice documentație pentru livrabile este așteptată de la contractori (de ex. Manuale etc.).

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Planul de Externalizare</i>	A	C	C	C	I	S	R	I

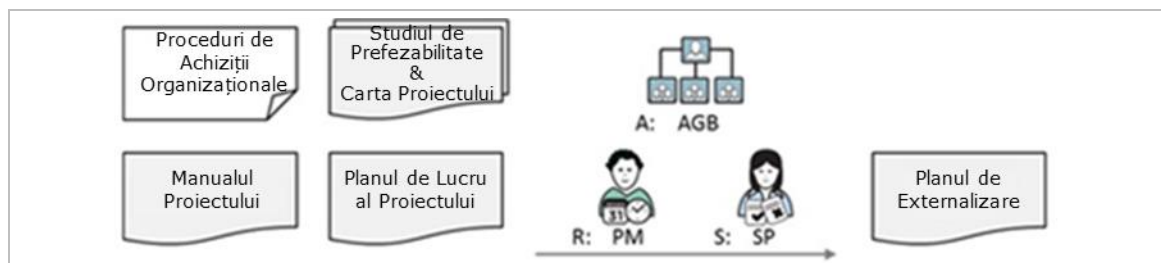


Fig 6.7 Planul de Externalizare - Intrări și roluri principale

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Externalizării	Carta Proiectului	Manualul Proiectului Plan de Externalizare	Rapoarte Proiect	Jurnalele proiectului	Raport Final Proiect

Rezultate

Documente sablon PM²?

- Planul de Externalizare



6.6 PLANUL DE ACCEPTANTA A LIVRABILELOR

Planificarea de acceptanta a livrabilelor urmărește să crească probabilitatea ca livrabilele să fie acceptate de partea clientului și ca resursele implicate în acceptanta să fie utilizate într-un mod eficient.

Planul de Acceptanta a Livrabilelor documentează criteriile și abordarea convenite pentru acceptarea livrabilelor.

De asemenea, documentează responsabilitățile relevante, inclusiv toate activitățile și eforturile necesare, precum și cerințele calendaristice și cele privind capabilitatea pentru aceasta, astfel încât livrabilele proiectului pot fi acceptate formal de către client pe baza unor criterii obiective și a unor termene predefinite.

Participanti importanti	Descriere
Comitetul Director al Proiectului	Aproba <i>Planul de Acceptanta a Livrabilelor</i>
Managerul de Proiect (PM)	Pregateste <i>Planul de Acceptanta a Livrabilelor</i> . Poate sustine si alte roluri cum ar fi <i>Asigurarea Calitatii Proiectului (PQA)</i> , <i>Birou de Suport Proiect (PSO)</i> si alti stakeholderi ai proiectului
Managerul Afacerii (BM)	Revizuieste si valideaza cerintele de acceptanta a livrabilelor, activitati si metrice asociate.

Intrări

- Carta Proiectului și documentele privind cerințele
- Manualul Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului
- Planul de Management al Cerințelor
- Planul de Management al Calității

Orientări

- Asigurați-vă că nu există duplicarea informațiilor conținute în alte planuri (*Planul de Management al Cerințelor*, *Planul de Management al Calității* etc.). Aliniați procesul de acceptanta a livrărilor la activitățile de validare a cerințelor, precum și la alte activități de testare și control al calității.
- Asigurați-vă că toate livrabilele proiectului sunt contabilizate pentru a include orice material de suport (manuale de utilizare etc.).
- Rețineți că activitățile de acceptanta a livrabilelor s-ar putea să nu se producă (numai) la sfârșitul *Fazei de Execuție*, dar pot urma programul de livrări al proiectului.
- Includeți activitățile de acceptanta a livrabilelor (și resursele necesare) în *Planul de Lucru al Proiectului*.
- Liniile directe stabilite în documentul sablon *Planul de Acceptanta a Livrabilelor* pot fi utilizate pentru a ajuta la adaptarea unui proces de acceptare a livrabilelor pentru orice proiect dat.

Pași

- Definiți abordarea generală și programul de acceptanta, precum și instrumentele utilizate.
- Definiți criteriile de acceptanta și toleranțele pentru livrabilele proiectului și definiți activitățile necesare pentru realizarea validării acestora.
- Definiți procesul și calendarul pentru tratarea neacceptării (sau acceptării parțiale).
- Definiți nivelul de formalitate al procesului de acceptare (de exemplu, dacă este necesară o notă de acceptare a documentelor semnate, etc.).
- Definiți rolurile și responsabilitățile clare pentru acceptarea fiecărui livrabil:
 - Determinați cine este responsabil pentru activitățile care duc la acceptarea livrabilului.
 - Determinați cine este responsabil pentru furnizarea resurselor necesare.
 - Identificați părțile interesate care vor valida produsele livrabile și vor defini cunoștințele și abilitățile specifice de care au nevoie.
 - Identificați persoana / grupul responsabil pentru acceptanta finală a livrabilului.

6. Personalizați Lista de Verificare a Acceptanței pentru Livrabile pe baza activităților de acceptanță definite.
7. În cazul lucrărilor subcontractate, procesul de acceptanță a livrabilelor ar trebui documentat în contract.
8. Asigurați-vă că Planul de Acceptanță a Produselor Livrabile este comunicat părților interesate relevante ale proiectului.

RAM/RASCI	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Planul de Acceptanță a Livrabilelor</i>	I	A	C	S	I	C	R	C

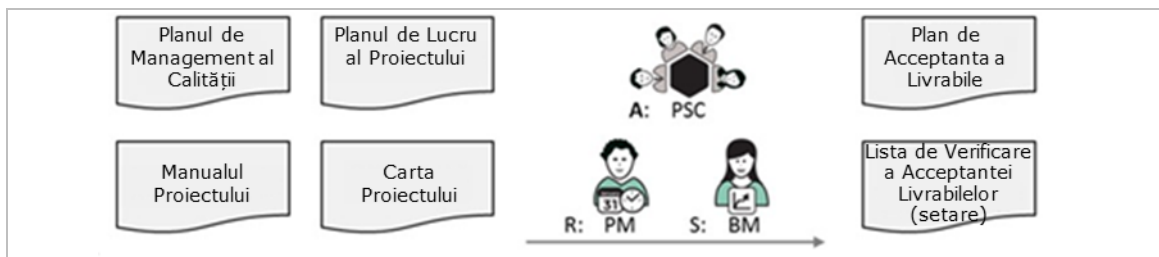


Fig 6.8 Planul de Acceptanță a Livrabilelor - Intrări și roluri principale

Artefacte conexe	Inițiere	Planificare	Execuție	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Acceptanței	Carta Proiectului	Planul de Acceptanță a Livrabilelor	Note privind Acceptanță Livrabilelor	Lista de Verificare a Acceptanței Livrabilelor Jurnalele Deciziilor	Raport Final Proiect

Rezultate

- Planul de Acceptanță a Livrabilelor
- Lista de Verificare a Acceptanței Livrabilelor (setare)

Documente sablon PM²?

-
-

6.7 PLANUL DE TRANZIȚIE

Planul de tranziție definește obiectivele, condițiile preliminare, activitățile și responsabilitățile asociate cu trecerea de la vechiul (pre-proiect) la noul stat (post-proiect). Acesta urmărește să reducă la minimum impactul oricărei perturbări asupra afacerii în perioada de tranziție și să faciliteze derularea rezultatelor proiectului în mod lin și oportun, permițându-le să fie utilizate eficient și fără probleme grave de tranziție.

O tranziție de succes este o condiție prealabilă importantă pentru obținerea beneficiilor planificate ale proiectului. Toate activitățile de tranziție devin parte a Planului de Lucru al Proiectului și sunt programate și controlate ca parte a proiectului general.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Pregatește <i>Planul de Tranziție</i>
Echipele de Baza a Proiectului (PCT)	Consultate în pregătirea planului
Alți Stakeholderi	Revizuiesc și aprobă <i>Planul de Tranziție</i>

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului
- Planul de Management a Schimbărilor din Proiect
- Planul de Implementare a Afacerii

Pași

1. Identificați rolurile și responsabilitățile legate de toate aspectele procesului de tranziție.
2. Documentați ce trebuie finalizat înainte de începerea și terminarea tranziției.
3. Determinați dacă sunt necesare orice schimbări ale mediului fizic (sau virtual) în care vor fi lansate rezultatele proiectului.

4. Identificați posibilele întreruperi ale afacerii și asigurați-vă că sunt comunicate tuturor părților interesate în timp util.
5. Determinați coordonarea.
6. Determinați nevoile dintre diverși stakeholderi (de exemplu, clienți, utilizatori etc.).
7. Asigurați-vă că sunt definite necesitățile de asistență operațională și de întreținere.
8. Definiți și programați transferul de responsabilitate pentru livrabilele de la Furnizorul Soluției (SP) către Proprietarul Proiectului (PO)
9. Asigurați-vă că este planificat un anunț formal despre începutul și sfârșitul tranziției.
10. Includeți toate activitățile de tranziție în Planul de Lucru al Proiectului.
11. Asigurați-vă că Planul de Tranziție este comunicat părților interesate din proiect relevante.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Planul de Tranziție	I	A	C	C	C	C	R	C

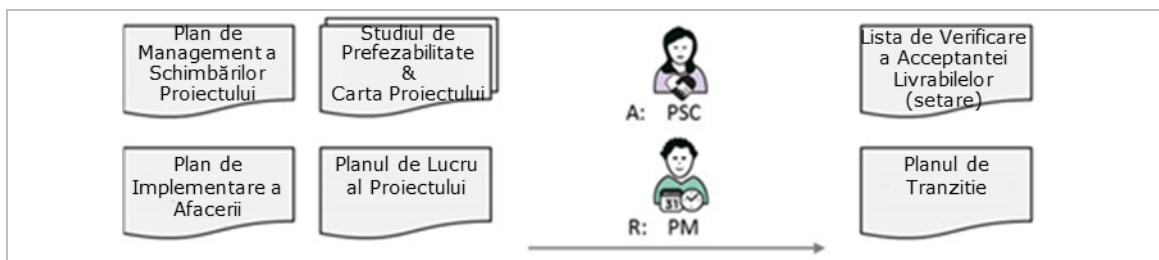


Fig 6.9 Planul de Tranziție - Intrări și roluri principale

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Implementarii	Carta Proiectului	Planul de Implementare Afacere Planul de Tranziție Plan de Lucru Proiect	Rapoarte Proiect	Lista de Verificare a Tranziției Lista de Verificare a Implementarii Afacerii	Raport Final Proiect

Rezultate

- Planul de Tranziție
- Lista de Verificare a Tranziției (setare)

Documente sablon PM²?

-
-

6.8 PLANUL DE IMPLEMENTARE A AFACERII

Planul de Implementare a Afacerii își propune să crească probabilitatea obținerii rezultatelor și beneficiilor dorite de proiect. Acesta documentează o evaluare a impactului proiectului asupra proceselor, culturii și oamenilor organizației și prezintă activitățile de management a schimbărilor și comunicărilor care trebuie să aibă loc pentru a se asigura că rezultatele proiectului sunt integrate în mediul organizației.

În funcție de organizație, activitățile de implementare a afacerii pot fi realizate ca parte a aceluiași proiect sau ca unul separat. Aceste activități devin parte a Planului de Lucru al Proiectului și sunt programate și controlate ca parte a proiectului general.

Participanti importanti	Descriere
Managerul Afacerii (BM)	Pregateste <i>Planul de Implementare a Afacerii</i>
Managerul de Proiect (PM)	Asista <i>Managerul Afacerii</i> (BM). Actualizeaza <i>Planul de Lucru al Proiectului</i> pentru a include toate activitatile pentru implementarea afacerii care sunt in cadrul Domeniului de Aplicare si in cadrul timpului alocat pentru proiect
Grupul de Implementare a Afacerii (BIG)	Consultat pe perioada analizei de impact si implicat in activitatile de implementare a afacerii
Proprietarul Proiectului (PO)	Revizuieste si aproba <i>Planul de Implementare a Afacerii</i>

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului

- Manualul Proiectului și Plan de Lucru al Proiectului
- Planul de Tranziție
- Planul de Management al Calității

Pași

1. Înțelegeți stările pre și post-proiect și analizați impactul proiectului asupra proceselor, oamenilor și culturii organizației.
2. Planificați orice reproiectare sau actualizare a proceselor de afaceri afectate.
3. Dezvoltați o strategie de comunicare și definiți activitățile necesare de management a schimbărilor.
4. Identificați sursele posibile de rezistență la schimbările dorite, analizați atitudinea părților interesate cheie și planificați implicarea acestora în activitățile de management a schimbărilor.
5. Determinați nevoile de instruire ale oamenilor din organizație.
6. Includeți toate activitățile de implementare a afacerilor legate de proiect în Planul de Lucru al Proiectului general
7. Identificați activitățile de implementare a schimbărilor (și susținerea schimbărilor) care urmează să fie realizate de organizație după încheierea proiectului, eventual ca proiecte viitoare / de urmărire.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Planul de Implementare a Afacerii</i>	I	I	A	R	C	I	S	I

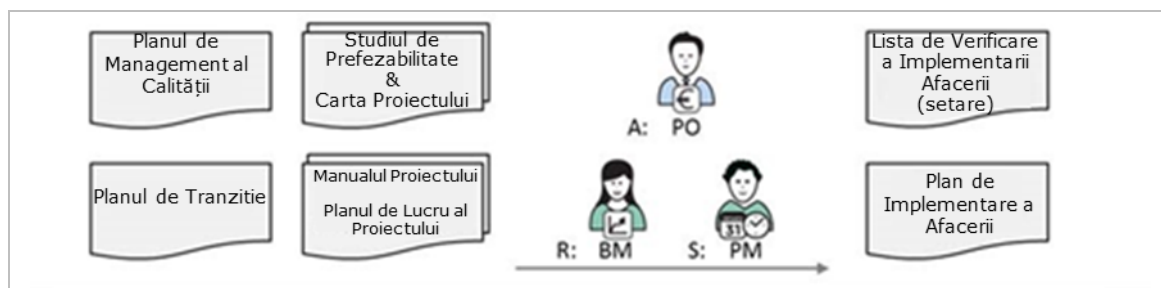


Fig 6.10 Planul de Implementare a Afacerii - Intrări și roluri principale

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Implementării	Carta Proiectului	Planul de Implementare Afacere Planul de Tranziție Plan de Lucru Proiect	Rapoarte Proiect	Lista de Verificare a Tranziției Lista de Verificare a Implementării Afacerii	Raport Final Proiect (Recomandari Post-Proiect)

Rezultate

Documente sablon PM²?

- Planul de Implementare a Afacerii
- Lista de Verificare a Implementării Afacerii (setare)

6.9 FAZA DETERMINANTA: RFE (GATA PENTRU EXECUTIE)

Aceasta este poarta celei de-a doua faze. O revizuire și o aprobare sunt recomandate înainte ca proiectul să poată trece formal la următoarea fază. Managerul de Proiect (PM) utilizează rezultatele Fazei de Planificare pentru a evalua dacă obiectivele acestei faze au fost atinse și apoi solicită aprobarea Comitetului Director al Proiectului (PSC) pentru a trece la Faza de Execuție.

Dacă sunt identificate abateri majore de la Studiul de Prefezabilitate aprobat și / sau Carta Proiectului, atunci Comitetului Director al Proiectului (PSC) trebuie să primească o aprobare suplimentară de la Organismul de Guvernanta Adecvat (AGB) înainte ca proiectul să poată trece la Faza de Execuție.

PM² furnizează un șablon Lista de Verificare a Revizuirii Iesirii din Faza pentru fiecare fază care poate fi utilizat de Managerul de Proiect (PM) pentru a ghida evaluarea, alături de o revizuire a obiectivelor specifice ale fazei.

Această pagină este lăsată liberă în mod intenționat

7 FAZA DE EXECUTIE

A treia fază a unui proiect PM² este *Faza de Execuție*. În această fază, se realizează livrabilele proiectului, iar organizația solicitantă se pregătește pentru introducerea lor. *Faza de Execuție* începe cu o *Sedința de Lansare* și se încheie cu acceptarea (finală sau provizorie - conform *Planului de Acceptanța a Livrabilelor*) din partea solicitantului.

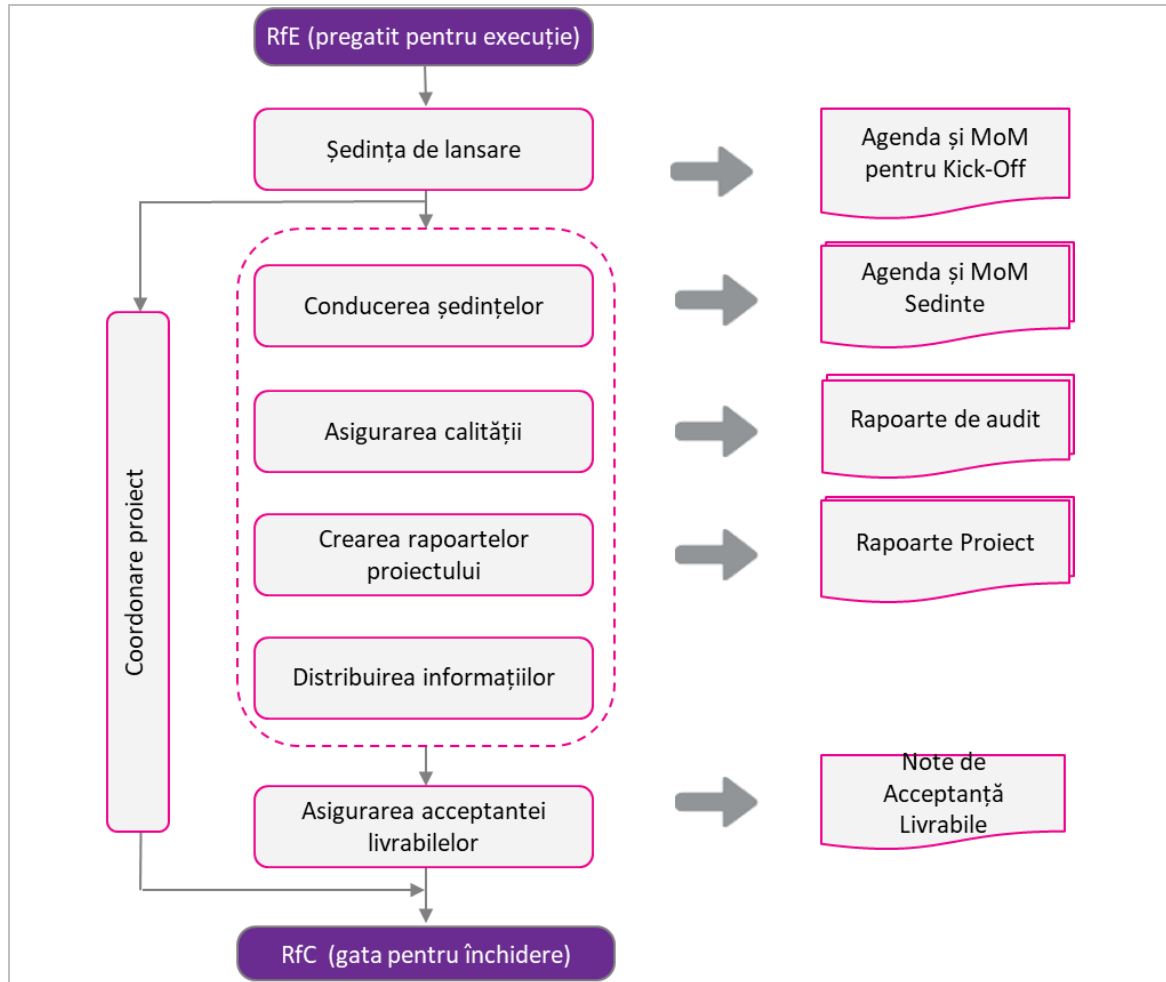


Fig.7.1 Faza de Execuție - activități și rezultate principale

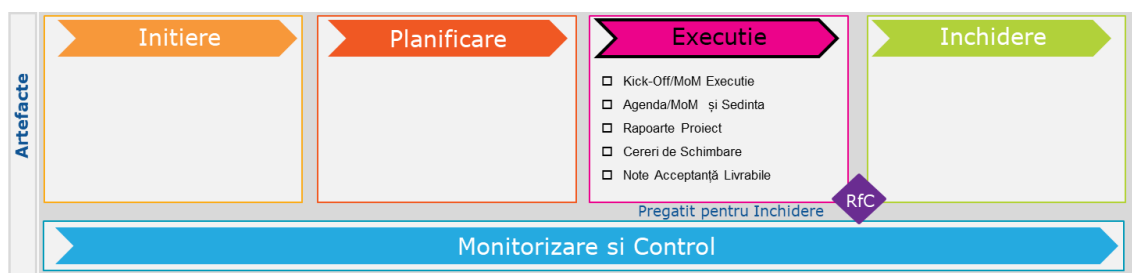


Fig.7.2 Faza de Execuție - artefacte

7.1 SEDINTA DE LANSARE (KICK-OFF) EXECUTIE

Faza de executare începe cu *Ședința de Lansare Execuție (Executing Kick-Off Meeting)*. Această întâlnire asigură că întreaga echipă a proiectului este la curent cu elementele și regulile cheie ale proiectului.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Organizeaza sedinta
Echipe de bază a proiectului (PCT)	Participantii necesari
Asistent Manager de Proiect (PMA) Biroul de Sprijin pentru Proiecte (PSO)	Este necesar sa participe (daca sunt parte din proiect)
Alte Roluri sau Stakeholderi ai Proiectului	Participare optionala (conform nevoilor proiectului)

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului
- Manual Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului
- Toate planurile și jurnalele Proiectului
- Orice documente privind cerințele

Pași

Înainte de *Ședința de Lansare a Executiei*:

- Planificați întâlnirea.
- Elaborați ordinea de zi a sedintei, indicând clar principalele puncte de discutat.
- Trimiteți în prealabil agenda sedintei.
- Asigurați prezența participanților solicitați.
- Identificați orice nevoi logistice și pregătiți documentația sau distribuirea documentelor pentru întâlnire.

În timpul executării ședinței de lansare:

1. Asigurați-vă că cineva este desemnat să ia procesul-verbal al ședinței (MoM), incluzând punctele de acțiune.
2. Prezentați Manualul de Proiect și Planul de Lucru al Proiectului cu nivelul adecvat de detaliere.
3. Prezentați Planul de Management a Comunicarilor.
4. Agreeți Procesul de Soluționare a Conflictelor și prezentați procedura de escaladare.
5. Prezentați Matricea Părților Interesate din Proiect [Matricea Stakeholderilor Proiectului].
6. Prezentați procesele de management a riscurilor, managementul problemelor și managementul schimbărilor din proiect precum și activitățile de asigurare și control al calității.
7. Clarificați așteptările Echipei de Bază a Proiectului (PCT).
8. Agreeți regulile de bază ale echipei

După executarea ședinței de lansare:

1. Trimiteți procesul-verbal al ședinței (MoM) către părțile interesate relevante. Procesul-verbal trebuie să includă un rezumat al problemelor proiectului, riscurile identificate, deciziile luate și schimbările propuse. Notati ca problemele, riscurile, deciziile și schimbările proiectului să fie, de asemenea, înregistrate în jurnalele relevante.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Sedința de Lansare executie</i>	I	A	C	S/C	C	C	R	C

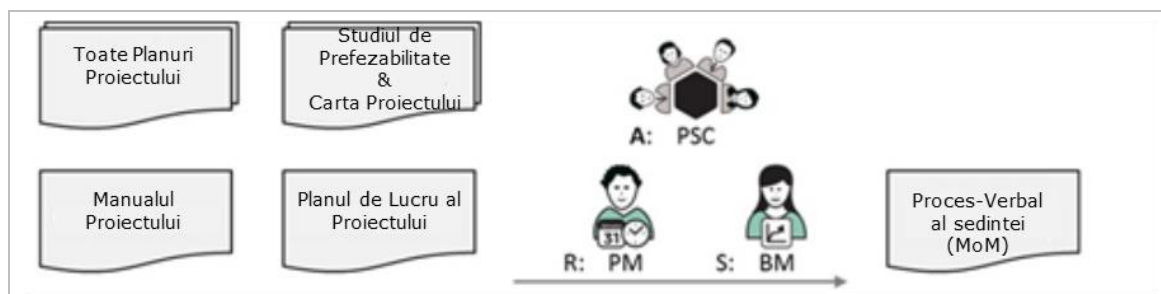


Fig 7.3 Sedința de Lansare a Executiei – intrari/iesiri si principalele roluri

Rezultate

- Proces Verbal al Sedintei (MoM)

Documente sablon PM²?



7.2 COORDONAREA PROIECTULUI

Obiectivul coordonării proiectului este de a facilita progresul proiectului, oferind continuu informații Echipei de Bază a Proiectului (PCT) și sprijinind finalizarea lucrărilor alocate.

Coordonarea proiectului include alocarea resurselor proiectului la activități, efectuarea de verificări periodice a calitatii rezultatelor intermediare, menținerea unei comunicări continue cu toți membrii echipei de proiect și menținerea tuturor celor implicați în proiect motivați prin leadership, negocieri, soluționarea conflictelor și aplicarea tehnicilor adecvate de management a resurselor umane..

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Coordoneaza toate activitatile proiectului
Asistent Manager de Proiect (PMA)	Asista <i>Managerul de Proiect</i> (PM)
Managerul Afacerii (BM)	Poate sustine (sau contribui la) coordonarea proiectului in functie de context si de proiect.

Intrări

- Manualul Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului

Notă: Coordonarea proiectului începe oficial cu inițierea proiectului și se încheie cu închiderea acestuia.

Cu toate acestea, intensitatea coordonării proiectului crește în timpul Fazei de Execuție.

Pași

1. Managementul și direcționarea activităților proiectului și a părților interesate (stakeholderilor).
2. Asignarea sarcinilor Echipei de Bază a Proiectului (PCT) și coordonarea execuției conform Planului de Lucru al Proiectului.
3. Furnizarea de informații Echipei de Bază a Proiectului (PCT), după cum este necesar pentru progresul proiectului.
4. Verificarea finalizării sarcinilor și acceptarea livrabilelor lucrărilor intermediare în conformitate cu criteriile de acceptanță predefinite.
5. Furnizați leadership și motivați echipa de proiect.
6. Gestionați dinamica echipei de proiect.
7. Utilizați negocierile, rezolvarea conflictelor și tehnicile de management a persoanelor pentru a asigura o colaborare lină între membrii echipei și progresul efectiv al lucrărilor de proiect.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Coordonarea Proiectului</i>	I	I	A	S	I	I	R	I

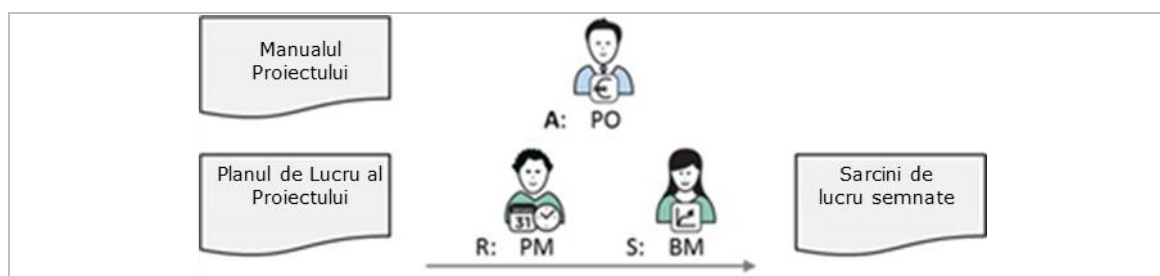


Fig 7.4 Coordonarea Proiectului – intrari/iesiri si principalele roluri

Rezultate

- Sarcini de lucru semnate

Documente sablon PM²?

-

7.3 ASIGURAREA CALITATII

Asigurarea Calității este activitatea de colectare a dovezilor care dovedesc că lucrarea proiectului respectă standarde, metodologii și bune practici de înaltă calitate. Acesta urmărește să ne permită să fim siguri că proiectul va satisface scopul dorit și cerințele de calitate în limitele proiectului.

Activitățile de asigurare a calității includ determinarea dacă există controale adecvate ale proiectului, confirmarea faptului că sunt puse în aplicare și evaluarea eficienței acestora.

Activitățile de asigurare a calității sunt documentate în Planul de Management al Calității. Acestea pot fi îndeplinite de Managerul de Proiect (PM), de rolul Asigurarea Calității Proiectului (PQA) sau alte roluri din proiect, precum Echipa de Bază a Proiectului (PCT), Managerul Afacerii (BM) sau Furnizorul Soluției (SP). De asemenea, pot fi definite audituri externe întreprinse de entități din afara proiectului.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Responsabil pentru desfășurarea tuturor activităților de asigurare a calității
Asigurarea Calității Proiectului (PQA)	Stabilește standardele de asigurare a calității și examinează rezultatele și rezultatele proiectului.
Echipa de Bază a Proiectului (PCT)	Respectă standardele de asigurare a calității proiectului.

Intrări

- Planul de Management al Calității
- Planul de Lucru al Proiectului

Orientari

- Aceste activități de asigurare a calității trebuie să facă parte din planul de lucru al proiectului.
- Echipa de Bază a Proiectului (PCT) trebuie să furnizeze dovezi ale respectării standardelor și procedurilor de asigurare a calității

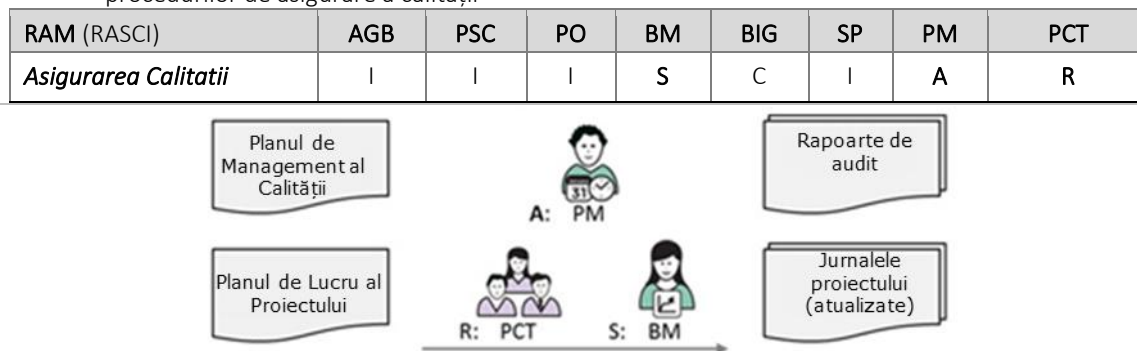


Fig 7.5 Asigurarea Calitatii – intrari/iesiri si principalele roluri

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Calitatii	Carta Proiectului	Planul de Management al Calitatii	Revizuirea Rapoartelor de Calitate Rapoarte de Audit	Lista de Verificare a Calitatii Lista de Verificare a iesirii din Faza	Raport Final Proiect Note de Acceptanta pentru Proiect

Rezultate

- Rapoarte de Audit
- Jurnalul Proiectului (actualizate)
- Revizuirea Rapoartelor de Calitate

Documente sablon PM²?

-
-
-

7.4 RAPORTAREA PROIECTULUI

Scopul Rapoartelor Proiectului este de a comunica părților interesate corespunzătoare informații consolidate privind performanța proiectului. Rapoartelor Proiectului furnizează în mod obișnuit informații cu privire la domeniul de aplicare, program, efort / cost și calitate, precum și informații legate de starea riscurilor, probleme, schimbări ale proiectului și externalizare. Aceste informații ar trebui să fie prezentate diferitelor părți interesate într-o formă adecvată (de exemplu, text sau diagrame) și cu nivelul adecvat de detaliere, așa cum este definit în Planul de Management al Comunicarilor.

Rapoartele Proiectului pot conține, de asemenea, indicatori și valori ale proiectului convenite pentru evaluarea progresului. Rapoartele sunt prezentate formal și discutate în cadrul diferitelor ședințe ale proiectului și difuzate prin intermediul activităților de distribuție a informațiilor descrise în Planul de Management al Comunicarilor.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Responsabil pentru toate Rapoartele Proiectului (exceptand rapoartele de audit extern)
Alti stakeholderi ai proiectului	Revizuiesc rapoartele

Intrări

- Manualul Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului
- Planul de Management al Comunicarilor
- Jurnalele Proiectului
- Liste de verificare a proiectului
- Rezultatele activității Monitorizarea Performanței Proiectului

Orientări

- Rapoartele Proiectului sunt un rezultat al monitorizării proiectului și o contribuție importantă pentru controlul proiectului și luarea deciziilor. Acestea contribuie, de asemenea, la revizuirea finală a proiectului și reprezintă o modalitate importantă de captare a informațiilor istorice. Prin urmare, ar trebui arhivate în mod corespunzător în Faza de Închidere.
- Rapoartele Proiectului ar trebui să fie adaptate la nevoile proiectului, având în vedere că există pentru a răspunde nevoilor de informare și comunicare ale părților interesate ale proiectului.

Pași

1. Enumerați toate rapoartele care vor fi utilizate în proiect în Manualul Proiectului, sau mai precis în Planul de Management al Comunicarilor. PM² furnizează șabloane pentru Rapoartele de Stare și Rapoartele de Progres.
2. Asigurați-vă că șabloanele utilizate pentru raportare sunt adecvate scopurilor respective.
3. Asigurați-vă că, conținutul, nivelul de detaliu și formatul rapoartelor sunt bine gândite și adecvate pentru publicul destinat (părțile interesate).
4. Dacă este necesar, creați rapoarte Ad Hoc pentru a răspunde nevoilor specifice de raportare (de exemplu, în cazul unei crize a proiectului).

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Rapoartele Proiectului	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C

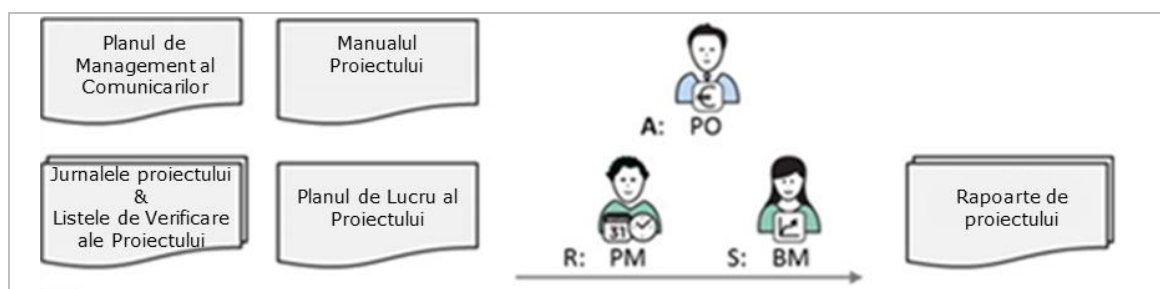


Fig 7.6 Rapoartele Proiectului – intrari si principalele roluri

Următoarele sunt exemple de rapoarte PM²:

- Raportul de Stare a Proiectului
- Raportul de Progres al Proiectului
- Raportul de Revizuire a Calității
- Raportul de Stare al Contractantului
- Rapoarte personalizate sau ad-hoc

Rapoartele de Stare a Proiectului

Raportul de Stare a Proiectului este realizat de Managerul de Proiect (PM) și este prezentat în mod regulat Comitetului Director al Proiectului (PSC) și altor părți interesate conform Planului de Management a Comunicarilor.

Ar trebui să ofere un rezumat al performanței proiectului (mai degrabă decât informații detaliate la nivel de activitate). Acesta ar trebui să includă urmărirea informațiilor privind costurile, programarea, domeniul de aplicare / schimbările, riscurile și problemele, raportarea stării reperelor importante pentru perioada curentă de raportare și să prezinte prognoze pentru perioadele de raportare viitoare.

Raportul de progres al proiectului

Raportul de Progres al Proiectului furnizează o imagine de ansamblu la nivel înalt a proiectului și starea acestuia. Acesta include o imagine de ansamblu a proiectului (părți interesate ale proiectului, repere și rezultate, planul de proiect, bugetul și costurile) și detalii suplimentare ale proiectului (modificări ale domeniului de aplicare, riscuri / probleme majore și acțiuni întreprinse, realizări).

Dacă un proiect este un proiect multianual și viziunea de ansamblu / domeniul de aplicare nu s-au schimbat, Raportul de Progres al Proiectului poate fi utilizat pentru a asigura aprobarea proiectului pentru anul următor. Cu toate acestea, dacă viziunea / domeniul de aplicare a proiectului s-a schimbat, ar trebui prezentată un Carta Proiectului actualizat pentru proiect.

Raport de evaluare a calității

Managerul de Proiect (PM) produce un Raport de Revizuire a Calității după evaluarea rezultatelor activităților de asigurare a calității și eficacitatea procesului de management al calității proiectului pentru toate aspectele proiectului (domeniu de aplicare, timpul, costul, calitatea, organizarea proiectului, comunicarea, riscurile, contracte, satisfacția clientului etc.).

Raportul de Revizuire a Calității ar trebui să furnizeze o imagine de ansamblu asupra stării tuturor activităților de management a calității proiectului și să prezinte principalele rezultate ale asigurării și controlului calității, neconformități, oportunități de îmbunătățire, recomandări și acțiuni de remediere / îmbunătățire, precum și impactul și starea acestora. Aceasta ar trebui să raporteze, de asemenea, starea activităților importante de configurare a proiectului (asigurare și control). Principala intrarea a Raportului de Revizuire a Calității este Lista de Verificare a Calității.

Raportul de Stare al Contractantului

Raportul de Stare al Contractantului este completat de către contractant (dacă există unul) și ar trebui să fie prezentat Managerului de Proiect (PM) în conformitate cu programul convenit. Raportul prezintă starea proiectului pentru perioada de raportare curentă și furnizează prognoze pentru perioadele de raportare viitoare, precum și informații despre orice riscuri, dispute și probleme noi. Managerul de Proiect (PM) ar trebui să includă un rezumat / evidențieri ale Raportul de Stare al Contractantului în Raportul de Stare a Proiectului.

Rapoartele personalizate sau Ad Hoc

Rapoartele ar trebui să răspundă nevoilor proiectului. Dacă se decide că este necesar un raport personalizat, acesta trebuie definit în Faza de Planificare și documentat în Manualul Proiectului. Rapoartele personalizate pot fi specifice domeniului (de exemplu, legate de IT) sau specifice proiectului (adică legate de particularitățile organizației proiectului sau de abordarea managementului de proiect).

În mod similar, în cazul în care apare o necesitate specifică de comunicare / raportare în timpul proiectului, un raport Ad Hoc poate fi produs pentru a răspunde acestei nevoi.

Rezultate

- Rapoarte de Stare a Proiectului
- Rapoarte de Progres a Proiectului
- Rapoarte de Revizuire a Calitatii
- Raport de Stare a Contractantilor
- Rapoarte personalizate sau Ad-hoc

Documente sablon PM²?

- ☑
- ☑
-
-
-

7.5 DISTRIBUȚIA INFORMATIILOR

Distribuția Informațiilor se referă la metodele utilizate pentru a informa părțile interesate ale proiectului despre detaliile relevante ale proiectului prin distribuirea periodică a rapoartelor proiectului, conform *Planului de Management a Comunicarilor* și a nevoilor părților interesate ale proiectului.

Participanti importanti	Descriere
Biroul de Suport al Proiectului (PSO)	Gestionează comunicarea internă și asistă la activități precum controlul schimbării documentelor, referențierea planurilor etc.
Managerul de Proiect (PM)	Se asigură că Echipa de Bază a Proiectului (PCT) are toate informațiile necesare pentru a-și îndeplini sarcinile.
Alți stakeholderi ai proiectului	Păstrează informații despre proiect, iar la rândul său, să păstreze echipa de proiect informată cu privire la factorii externi care ar putea influența proiectul.

Intrări

- Planul de Management al Comunicarilor
- Planul de Lucru al Proiectului
- Rapoarte ale Proiectului și Jurnalele Proiectului
- Proces-verbal al Ședințelor (MA)

Orientări

- Informațiile relevante rezultate în urma executării planurilor de proiect ar trebui comunicate părților corespunzătoare la momentul potrivit și în formatul corespunzător.
- Dacă întâlnirile sunt utilizate pentru a distribui informații, asigurați-vă că sunt suficient de frecvente pentru a satisface nevoile de comunicare ale părților interesate din proiect.
- Mențineți părțile interesate, trimițându-le rapoarte periodice de stare și de progres care diagramează progresul proiectului în conformitate cu programul de referință și bugetul.

Pași

1. Efectuați sarcinile detaliate în Planul de Management a Comunicarilor.
2. Informați părțile interesate despre actualizările Planului de Lucru al Proiectului.
3. Comunicați orice modificări / actualizări ale oricărui documente și jurnale cheie ale proiectului.
4. Trimiteți Rapoartele Proiectului conform Planul de Management a Comunicarilor.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Distribuirea Informatiilor</i>	I	I	A	C	I	I	R	C

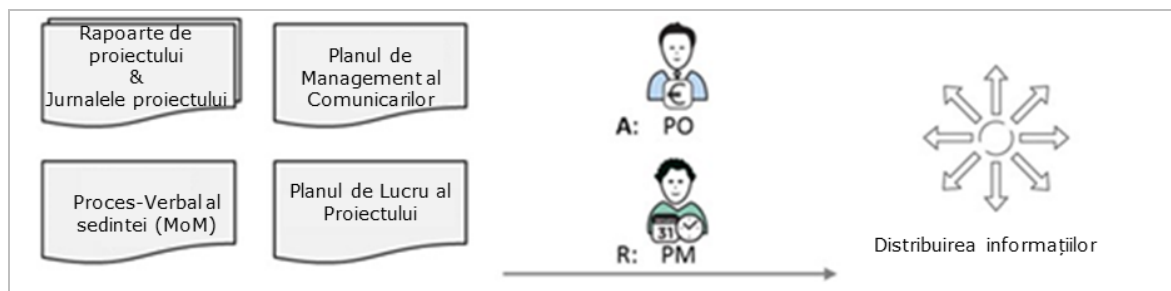


Fig 7.7 Distribuirea Informatiilor – intrari si principalele roluri

7.6 FAZA DETERMINANTA: RFC (PREGATIT PENTRU INCHIDERE)

Aceasta este a treia și ultima poartă a fazei. O recomandare și o aprobare sunt recomandate înainte ca proiectul să poată trece la următoarea fază. Managerul de Proiect (PM) evaluează dacă toate obiectivele Fazei de Execuție au fost atinse, verifică dacă toate activitățile planificate au fost realizate, că toate cerințele au fost îndeplinite și că rezultatele proiectului au fost îndeplinite. Managerul de Proiect (PM) este, de asemenea, responsabil să se asigure că Proprietarul Proiectului (PO) acceptă livrabilele (cel puțin provizoriu), finalizează tranziția și pune rezultatele la dispoziția utilizatorilor finali.

Odată îndeplinite toate condițiile de mai sus, Comitetul Director al proiectului (PSC) poate autoriza Managerul de Proiect (PM) să treacă proiectul în Faza de Închidere.

PM² furnizează un șablon Lista de Verificare a Revizuirii Fazei pentru fiecare fază care poate fi utilizată de Managerul de Proiect (PM) pentru a ghida evaluarea, alături de o revizuire a obiectivelor specifice ale fazei.

8 FAZA DE INCHIDERE

Faza finală a unui proiect PM² este *Faza de Închidere*. Startarea *Fazei de Închidere*, începe cu *Întâlnirea de Revizuire a Finalului Proiectului* și se încheie cu aprobarea finală a *Proprietarului Proiectului* (PO), care marchează închiderea administrativă a proiectului. În timpul *Fazei de Închidere*, sunt finalizate activitățile proiectului, este documentată starea finală a proiectului, iar livrabilele finalizate sunt transferate oficial *Proprietarului Proiectului* (PO).

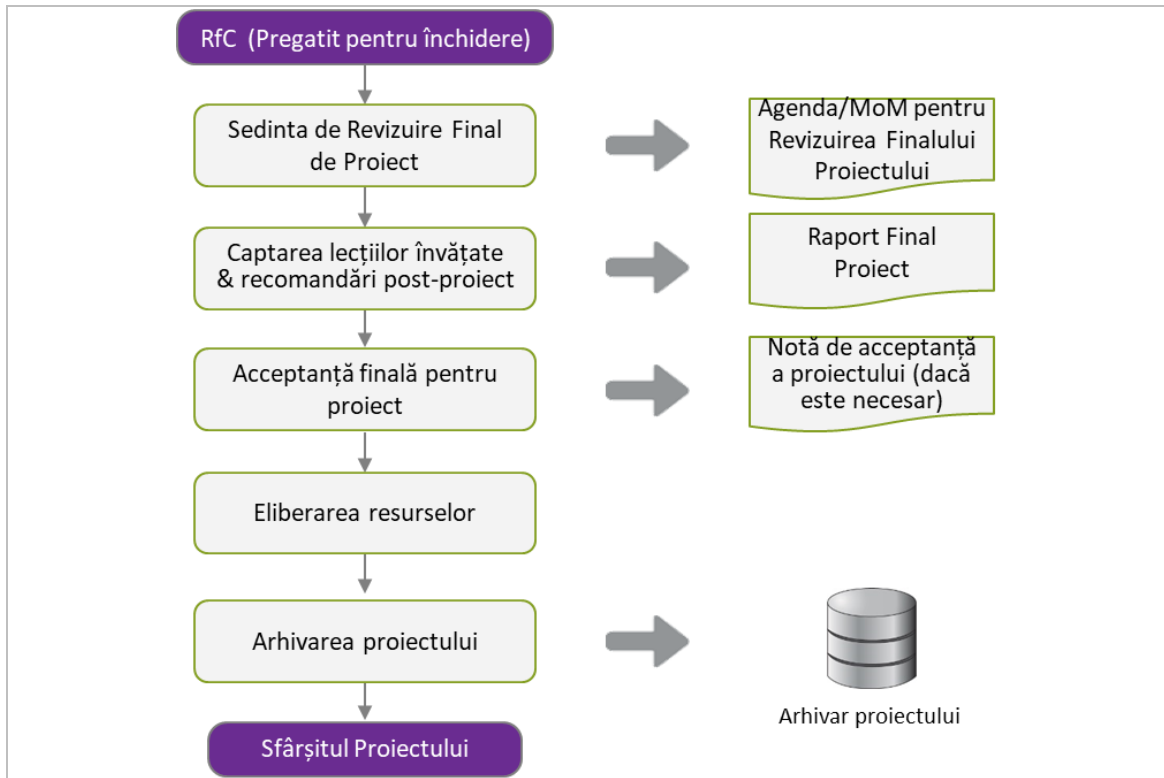


Fig.8.1. Faza de Închidere – activități și principalele ieșiri

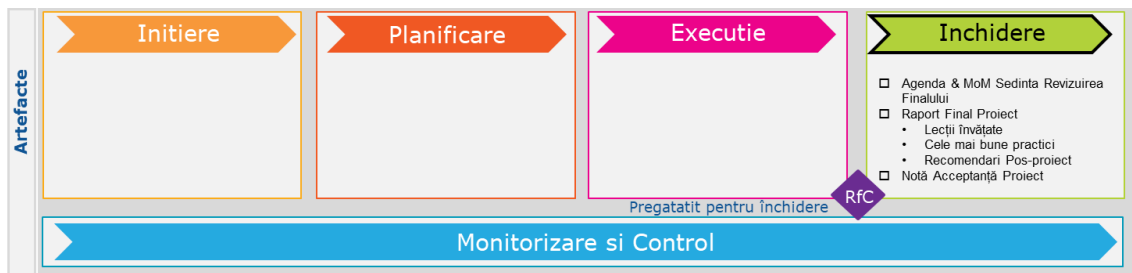


Fig.8.2. Faza de Închidere – artefacte

Sedinta de revizuire a Finalului Proiectului

- Faza de închidere începe cu Sedinta de Revizuire a Finalului Proiectului oficială.
- Se discută performanța proiectului, se evaluează performanța echipei și a contractantului și sunt captate lecțiile învățate.

Raport Final Proiect

- Raportul Final al Proiectului este creat după Sedinta de Revizuire a Finalului Proiectului.
- Raportul documentează cele mai bune practici, capcanele și soluțiile la problemele întâmpinate pentru utilizare ca bază de cunoștințe pentru proiecte viitoare.

Închidere administrativă

- Managerul de Proiect (PM) se asigură că proiectul este aprobat și acceptat de părțile interesate relevante. Livrabilele finalizate sunt transferate în grija, custodia și controlul Proprietarului Proiectului (PO) și al organizației solicitant / client.

- Toate documentațiile și înregistrările sunt examinate, organizate și arhivate în siguranță cu ajutorul Biroului de Suport pentru Proiecte (PSO). Resursele sunt eliberate și proiectul este închis.

8.1 SEDINTA DE REVIZUIRE A FINALULUI PROIECTULUI

Sedinta de Revizuire a Finalului Proiectului lansează *Faza de Închidere* a proiectului după ce *Faza de Execuție* este considerată finalizată. Scopul acestei sedinte este de a se asigura că membrii proiectului discută despre experiența lor în cadrul proiectului, astfel încât *Lecțiile Învățate* și cele mai bune practici să poată fi captate. Tot în această sedinta de echipă se evaluează și performanța contractantului și se discută idei și recomandări pentru lucrările post-proiect.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Organizeaza sedinta
Echipea de Baza a Proiectului (PCT)	Participarea este necesara
Proprietarul Proiectului (PO)	Participarea este necesara
Asigurarea Calitatii Proiectului (PQA)	Ar trebui să participe
Managerul Afacerii (BM)	Reprezinta parte de afaceri si stakeholderii
Alti Stakeholderi	Contribuțiile altor roluri de sprijin sau opționale pot fi de asemenea valoroase.

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului
- Manualul Proiectului și Planul de Lucru al Proiectului
- Toate planurile proiectului (în special Planurile de tranziție și implementarea afacerii)
- Rapoarte ale Proiectului și Jurnalele relevante

Pași

Înainte de *Sedinta de Revizuire a Finalului Proiectului*:

1. Planificați sedinta și setați agenda sedintei cu punctele care vor fi discutate.
2. Trimiteți în prealabil agenda sedintei.
3. Asigurați nevoile logistice și pregătiți documentația sau distribuirea documentelor pentru sedinta.
4. Asigurați-vă că participanții vor fi prezenți și complet pregătiți.

În cadrul Sedintei de Revizuire Finala a Proiectului:

1. Proprietarul Proiectului (PO) va exprima în mod normal aprecierea organizației către întreaga echipă de proiect și pentru părțile interesate cheie ale proiectului.
2. Asigurați-vă că cineva este desemnat să ia Procesul-Verbal al Ședinței (MA).
3. Prezentați statistici ale proiectului și date privind performanța și realizările.
4. Discutați despre experiența generală a proiectului.
5. Discutați problemele și provocările cu care v-ați confruntat în timpul proiectului și modul în care au fost abordate.
6. Discutați Lecțiile Învățate și cele mai bune practici care pot fi utile pentru proiectele viitoare.

După întâlnirea de revizuire a proiectului fina:

1. Compilați Lecțiile Învățate și recomandările post-proiect.
2. Produceți Raportul Final pentru Proiect.
3. Comunică rezultatele reuniunii părților interesate relevante.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Sedinta de Revizuire a Finalului Proiectului</i>	I	A	C	S	C	C	R	C

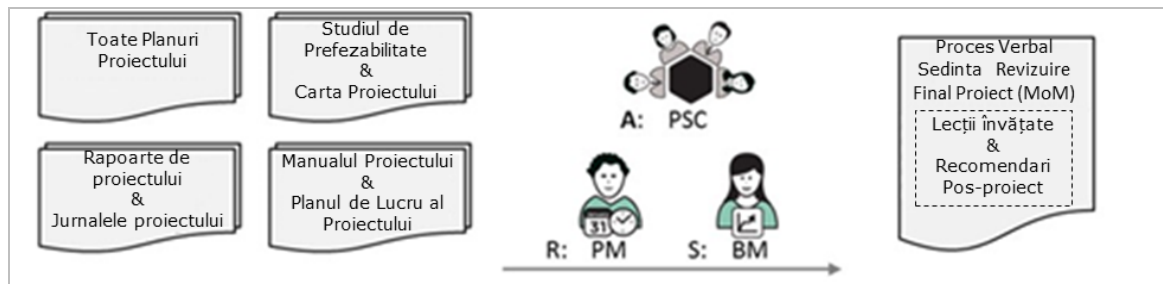


Fig 8.3 Sedinta de Revizuire a Finalului Proiectului – intrari / iesiri si principalele roluri

Rezultate

Documente sablon PM²?

- Proces Verbal Sedinta de Revizuire a Finalului Proiectului

8.2 LECTII INVATATE SI RECOMANDARI POST-PROIECT

Scopul formal al *Lecțiilor Învățate* și a *Recomandărilor Post-Proiect* este de a face posibil pentru echipele de proiect și organizația permanentă în general să beneficieze de experiența dobândită în timpul proiectului. De asemenea, este important să surprindem idei și recomandări pentru lucrările post-proiect legate de funcționarea produsului / serviciului livrat, precum extinderi, întreținere și idei pentru proiecte de urmărire..

Notă Oportunitățile de îmbunătățire și *Recomandările Post-Proiect* ar trebui să fie captate într-o anumită formă pe măsură ce apar în timpul proiectului. În caz contrar, în special în proiectele mai lungi, ideile s-ar putea pierde odată cu finalizarea proiectului în *Faza de Închidere*.

Există multe avantaje în formalizarea *Lecțiilor Învățate* și a *Recomandărilor Post-Proiect*. Atunci când membrii echipei de proiect își împărtășesc perspectivele și oferă feedback, oferă informații utile, partea solicitantului / clientului poate utiliza pentru a gestiona mai eficient activitățile post-proiect.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Organizeaza colectarea <i>Lectiilor Invatate</i>
Echipa de Baza a Proiectului (PCT)	Contribuie cu experiențe și perspective.
Managerul Afacerii (BM)	Reprezinta punctul de vedere al solicitantului
Alti Stakeholderi al proiectului	Dupa cum este necesar

Deoarece toate proiectele sunt diferite, procesul *Lecțiilor Învățate* nu poate fi generic. Cu toate acestea, proiectele au aspecte comune, care pot fi discutate: definirea și planificarea proiectului (domeniul de aplicare, livrabilele, resursele etc.), comunicările proiectului, documentația proiectului, controlul schimbărilor, managementul riscurilor / problemelor, luarea deciziilor, succesele, greșelile și eșecurile, dinamica echipei, performanța generală a proiectului.

Orientări:

- Ședința Lecții Învățate ar trebui să facă parte din Sedinta de Revizuire Finala a Proiectului (deși sesiunile separate ar putea fi organizate la sfârșitul fazelor proiectului sau reperelor majore).
- Poate fi de preferat ca sesiunea de Lecții Învățate să fie facilitată de cineva care nu a fost implicat intim în proiect, permițând Managerului de Proiect (PM) să contribuie ca participant.
- Discuția ar trebui să fie structurată (folosind fazele proiectului, categorii de activități etc. ca principiu organizatoric) pentru a acoperi fiecare aspect al proiectului.
- Ideile de îmbunătățire ar trebui să fie organizate în grupuri pentru a ajuta echipa să vizualizeze mai bine pașii următori necesari pentru implementarea acestora.
- În unele cazuri, ar putea avea sens să abordăm Lecțiile Învățate pe parcursul mai multor sesiuni, fiecare dedicat unui subiect diferit (probleme tehnice, implementare de afaceri etc.).
- Comitetul Director al Proiectului (PSC) ar trebui invitat la sesiunile (Lecții Învățate), deoarece acest lucru va permite membrilor săi să transfere lecțiile învățate către alte proiecte.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Lectii Invatate & Recomandari Post-Proiect	I	A	C	S	C	C	R	C

Rezultate**Documente sablon PM²?**

- Raportul Final al Proiectului

**8.3 RAPORTUL FINAL AL PROIECTULUI**

În urma *Sedintei de Revizuire Finala a Proiectului*, experiența generală a proiectului este rezumată într-un raport care documentează cele mai bune practici, *Lecțiile Învățate*, capcanele și soluțiile la probleme. Raportul trebuie utilizat ca bază de cunoștințe pentru proiecte viitoare.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Scrie Raportul
Asigurarea Calitatii Proiectului (PQA)	Furnizeaza intrari si asistenta
Echipe de Baza a Proiectului (PCT)	Furnizeaza intrari si asistenta

Intrări

- Proces-verbal al Sedintei de Revizuire Finala a Proiectului (MoM)
- Alte informații utile pot fi găsite în:
 - Procese-Verbale ale ședințelor (MoM) din diferite ședințe din proiect
 - Rapoarte ale Proiectului
 - Iesiri din Asigurarea Calității și Controlul Calității

Orientări

- Deși scris de Managerul de Proiect (PM), trebuie solicitat ajutorul părților interesate relevante pentru a produce o evaluare completă și acoperitoare a proiectului.
- Raportul trebuie să abordeze fiecare dintre următoarele subiecte:
 - Eficiența proiectului.
 - Costul, programarea, domeniul de aplicare și managementul calității.
 - Managementul Riscului.
 - Managementul Problemelor.
 - Managementul Schimbărilor din Proiect.
 - Managementul Comunicarilor.
 - Resurse Umane și Managementul Stakeholderilor.
 - Acceptanta pentru livrabile.
 - Implementarea afacerii și tranziția proiectului.
 - Performanța Echipei de Bază a Proiectului (PCT) și a organizației participante.
 - Cele mai bune practici și Lecții Învățate.
 - Recomandări post-proiect.
- Acest document ar trebui să facă parte dintr-un depozit central de proiecte sau baza de date cu cunoștințe care descrie experiențele proiectului, cele mai bune practici și capcanele comune.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Raport Final al Proiectului	I	A	C	S	C	C	R	C

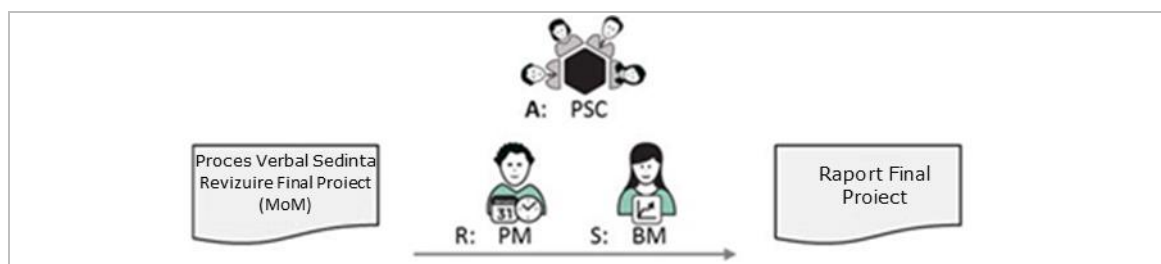


Fig 8.4 Raportul Final al Proiectului Proiectului – intrari si principalele roluri

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Comunicarilor		Planul de Management al Calitatii Planul de Management al Comunicarilor	Rapoarte ale Proiectului	Lista de Verificare ale Proiectului Jurnalele Proiectului	Raport Final Proiect

Rezultate

Documente sablon PM²?

- Raportul Final Proiect



8.4 INCHIDEREA ADMINISTRATIVA

Managerul de Proiect (PM) se asigură că toate livrabilele proiectului au fost acceptate de către stakeholderii relevanti și, cu ajutorul Biroului de Suport al Proiectului (PSO), că toate documentațiile și înregistrările proiectului sunt actualizate, revizuite, organizate și arhivate în siguranță. Echipa de proiect este acum dizolvată oficial și toate resursele sunt eliberate.

Proiectul este închis oficial, după finalizarea tuturor activităților din Faza de Închidere și după ce Proprietarul Proiectului (PO) a aprobat proiectul. Închiderea oficială a proiectului duce la sfârșitul modului proiect și permite începerea modului operare.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Supraveghează toate activitățile de închidere și eliberarea resurselor proiectului.
Alti Stakeholderi ai Proiectului	Aproba si accepta proiectul
Biroul de Suport Proiect (PSO)	Asista la revizuirea, organizarea si arhivarea tuturor documentatiilor proiectului.
Proprietarul Proiectului (PO)	Are aprobarea finală a proiectului.

Intrări

- Manualul Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului
- Planul de Management al Calității
- Toate celelalte planuri și documente ale proiectului

Pași

1. Asigurați-vă că toată documentația și înregistrările sunt revizuite, organizate și arhivate.
2. Eliberați toate resursele.
3. Asigurați-vă că proiectul este aprobat și acceptat de părțile interesate ale proiectului.
4. Asigurați-vă că Proprietarul Proiectului (PO) dă aprobarea finală pentru proiect și închide proiectul.
5. Verificați dacă toate obligațiile contractuale au fost îndeplinite.

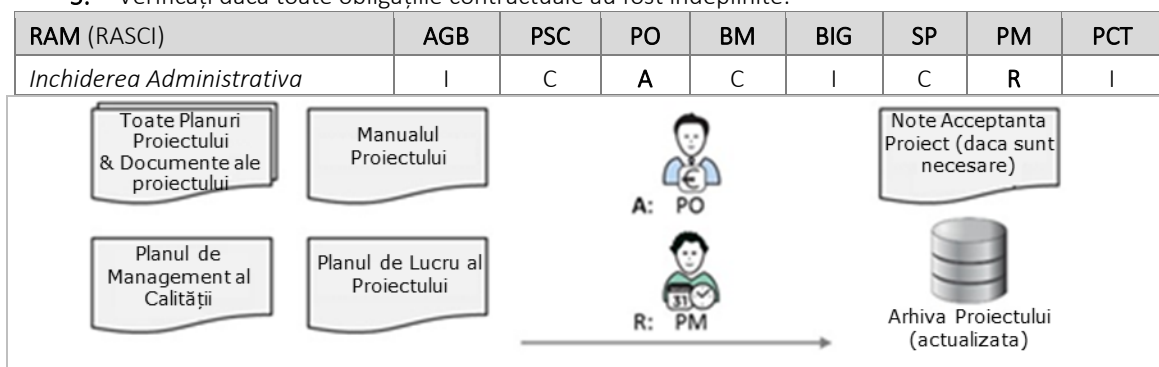


Fig 8.5 Inchiderea Administrativa – intrari / iesiri si principalele roluri

Rezultate

- Arhiva Proiectului (actualizata)
- Note Acceptanta Proiect (daca sunt necesare)

Documente sablon PM²?

-
-

9 MONITORIZARE SI CONTROL

Activitățile de Monitorizare și Control se desfășoară pe toată durata proiectului, dar sunt la vârf în timpul Fazei de Execuție. Toate procesele de management de proiect sunt executate ca parte a grupului de procese Monitorizare și Control.

Activitățile de Monitorizare și Control se desfășoară pe baza proceselor descrise în Planurile de Management de Proiect dezvoltate în Faza de Planificare. Executarea efectivă a acestor procese este în cele din urmă responsabilitatea Managerului de Proiect (PM)..

Management

- Execută toate procesele de management definite în *Planurile de Management de Proiect* și gestionează activitățile de externalizare, tranziție, implementarea afacerii și acceptanța livrabililor conform planurilor specifice ale proiectului.

Monitorizare

- Monitorizați activitățile proiectului și performanța generală a proiectului.
- Urmăriți performanța proiectului față de referință pentru a facilita raportarea și controlul.

Control

- Proiectați, planificați, propuneți și implementați acțiuni corective pentru a aborda riscurile sau problemele de performanță existente sau potențiale, actualizând în același timp planurile și jurnalele relevante ale proiectului.

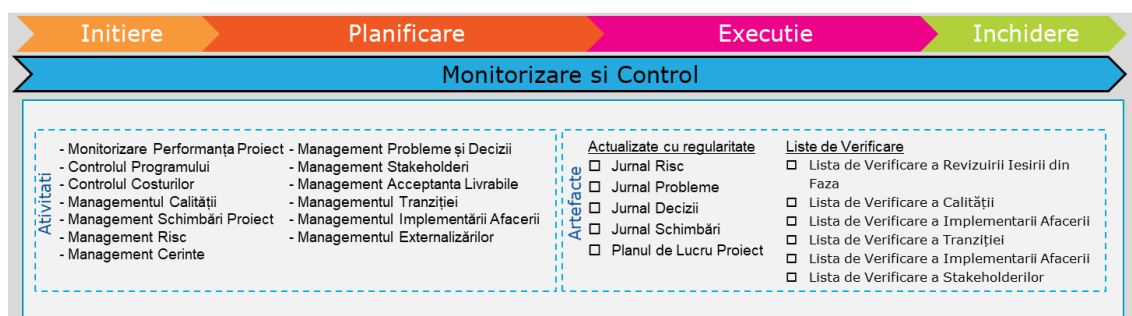


Fig.9.1 Monitorizare și Control – activități și principalele artefacte

Artefactele de *Monitorizare și Control* cuprind *Planul de Lucru al Proiectului*, precum și o serie de *Jurnale ale Proiectului* și *Liste de Verificare*.

Jurnalele Proiectului sunt actualizate regulat pe măsură ce devin disponibile informații noi (de exemplu, pot apărea noi probleme și pot fi adăugate noi informații în Jurnalul Problemelor).

Există mai multe *Liste de Verificare* care pot fi utilizate pentru a ajuta *Managerul de Proiect (PM)* să controleze mai bine proiectul.

PM² furnizează următoarele Liste de Verificare:

- Lista de Verificare a Revizuirii Iesirii din Faza
- Lista de Verificare a Calității
- Lista de Verificare a Acceptanței Livrabililor
- Lista de Verificare a Tranziției
- Lista de Verificare a Stakeholderilor
- Lista de Verificare a Implementării Afacerii

9.1 MONITORIZAREA SI CONTROLUL PERFORMANTEI

Scopul monitorizării performanței proiectului este de a colecta informații despre starea progresului proiectului și starea generală de sănătate a acestuia. Managerul de Proiect (PM) urmărește mărimea domeniului de aplicare al proiectului, planul, costul și calitatea, monitorizează riscurile, problemele și schimbările proiectului și previzionează evoluția acestora în scopul raportării progresului general al proiectului.

Aceste informații sunt apoi distribuite părților interesate relevante conform Planului de Management a Comunicarilor.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Realizează toate activitățile de monitorizare a proiectelor.
Echipe de Baza a Proiectului (PCT)	Contribuie cu informații despre progresul proiectului.

Intrări

- Manualul Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului
- Jurnalul Proiectului (Jurnal Riscuri, Jurnal de Probleme, Jurnal de Decizii, Jurnal de Schimbari al Proiectului)
- Liste de Verificare a Calității
- Proces-verbal al Sedintelor
- Intrari de la *Managerul de Proiect al Contractantului* (CPM), dacă este cazul

Pași

1. Utilizați Planul de Lucru al Proiectului referențiat, ca și referință, pentru monitorizarea performanței proiectului.
2. Schimbați periodic informații cu Echipe de Bază a Proiectului (PCT) despre starea actuală a proiectului și despre pașii următori în cadrul sedintelor formale și informale.
3. Adunați informații și monitorizați progresul::
 - **Sarcini** - adică. starea sarcinilor critice și următoarele sarcini de pe drumul critic.
 - **Iesiri importante** - adică. livrabile finalizate și verificate și repere realizate conform planificării.
 - **Utilizarea resurselor** - adică. resurse utilizate conform planificării și costuri conform bugetarii.
 - **Jurnalele** - adică. starea și evoluția riscurilor și problemelor, schimbarilor și deciziilor.
 - **Oameni** - adică. moralul echipei, implicarea stakeholderilor, dinamica generală a proiectului și productivitatea..

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Monitorizarea Performantei Proiectului</i>	I	I	A	C	C	I	R	C

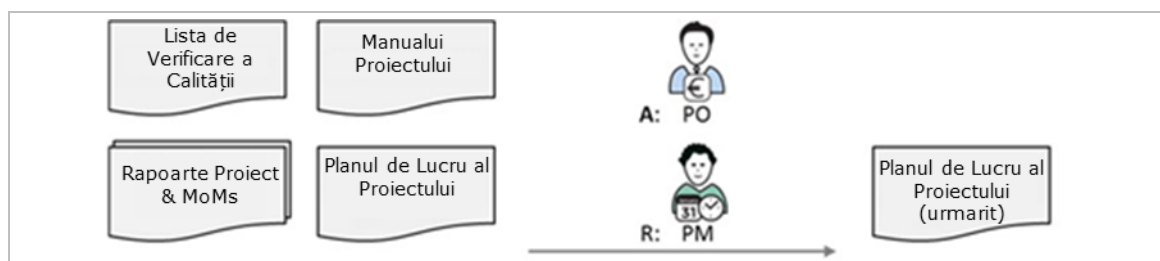


Fig 9.2 Monitorizarea Performantei Proiectului – intrari / iesiri si principalele roluri

Rezultate

- Planul de Lucru al Proiectului (urmarit)

Documente sablon PM²?



9.2 CONTROLUL PROGRAMULUI GRAFICULUI DE EXECUTIE

Scopul Controlului Programului (Graficului de Executie) este de a asigura că sarcinile proiectului sunt realizate așa cum sunt programate și că termenele proiectului sunt respectate. Managerul de Proiect (PM) monitorizează în mod regulat programul și urmărește diferența dintre activitățile / termenele planificate, actuale și previzionate.

Schimbarile aprobate ale proiectului (de exemplu, adăugarea de noi sarcini sau schimbari ale efortului necesar sau datele de început / sfârșit ale celor existente) care au impact asupra planificării generale a proiectului sunt încorporate în Planul de Lucru al Proiectului (program actualizat). Dacă programul este în pericol sau sunt prevăzute întârzieri considerabile (peste pragurile predefinite), Comitetul Director al

proiectului (PSC) trebuie să fie informat, iar acțiunile corective trebuie concepute, agreeate și puse în aplicare. Dacă se întâmplă acest lucru, părțile interesate din proiect ar trebui, de asemenea, să fie notificate.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Monitorizeaza si controleaza lucrarile proiectului.
Echipe de Baza a Proiectului (PCT)	Lucrează pentru a respecta programul de bază și standardele de calitate. Rapoarte despre starea lucrarilor lor, periodic sau la cerere.

Intrări

- Manualul Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului
- Jurnal de Schimbări (și alte jurnalele relevante ale proiectului)
- Proces-Verbal al Sedintelor (MoM) și Rapoartelor Proiectului din perioadele anterioare de raportare

Pași

1. Urmăriți evoluția sarcinilor proiectului așa cum este definit în Manualul Proiectului.
2. Actualizați Manualul Proiectului pentru a reflecta starea reală a sarcinilor.
3. Examinați regulat Planul de Lucru al Proiectului pentru a identifica sursele potențiale de întârzieri.
4. Urmăriți schimbările, problemele și riscurile proiectului și monitorizați impactul acestora asupra planificării proiectului.
5. Concepe, acceptă și implementează acțiuni corective dacă starea programului are abateri semnificative (sau critice) de la programul planificat.
6. Informează toți stakeholderii impactati ai proiectului cu privire la schimbările programului și / sau sarcinilor proiectului.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Controlul Programului	I	I	A	C	C	I	R	C

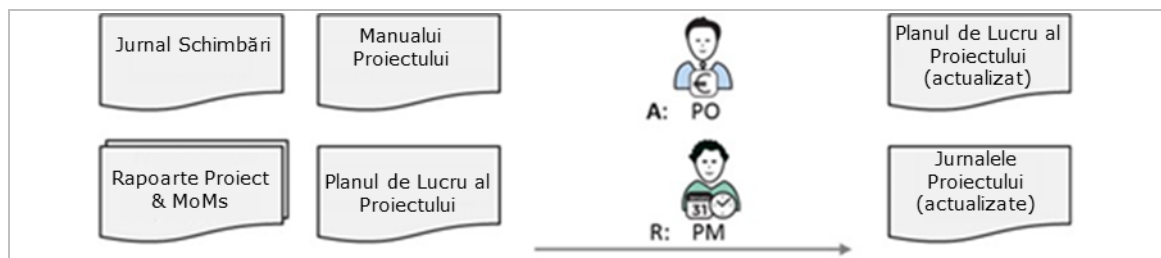


Fig 9.3 Controlul Programului – intrari / iesiri si principalele roluri

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Programului	Carta Proiectului	Manualul Proiectului Planul de Lucru al Proiectului	Rapoarte Proiect	Planul de Lucru al Proiectului	Raport Final Proiect

Rezultate

- Planul de Lucru al Proiectului (actualizat)
- Jurnalele Proiectului (actualizate)

Documente sablon PM²?

-
-

9.3 CONTROLUL COSTURILOR

Scopul Controlului Costurilor este de a gestiona costurile proiectului, astfel încât acestea să fie conforme cu linia de referință a costurilor / efortului și constrângerile generale ale bugetului proiectului. Managerul de Proiect (PM) monitorizează în mod regulat bugetul și urmărește diferența dintre costurile bugetate, cele reale și cele preconizate.

În cazul în care bugetul proiectului este în pericol, Comitetul Director al proiectului (PSC) trebuie informat și trebuie concepute, agreate și puse în aplicare acțiuni corective. Dacă se prevede depășiri considerabile ale costurilor, acestea trebuie justificate, raportate și aprobate de către Proprietarul Proiectului (PO) sau de Organismul de Guvernanta Adecvat (AGB).

Notă: Bugetul proiectului trebuie să fi fost aprobat de Proprietarul Proiectului (PO) la începutul proiectului.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Monitorizeaza si controleaza bugetul.
Proprietarul Proiectului (PO)	Recunoaste si aproba costurile bugetate.

Intrări

- Manualul Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului
- Planul de Externalizari (dacă este cazul)
- Jurnal Schimbări (și alte jurnalele relevante ale proiectului)
- Proces-Verbal al Sedintelor (MoM) și Rapoartelor Proiectului din perioadele anterioare de raportare

Pași

1. Urmăriți efortul proiectului / consumul general al bugetului, așa cum este definit în Manualul Proiectului.
2. Examinați regulat bugetul proiectului cu Proprietarul Proiectului (PO).
3. Evaluează și comunică orice diferențe între costurile bugetate și cele reale ale proiectului, asigurând aprobarea de către Proprietarul Proiectului (PO) pentru diferențele semnificative.
4. Concepeți și planificați punerea în aplicare a acțiunilor corective care vor readuce bugetul conform referinței.
5. Dacă bugetul proiectului trebuie revizuit considerabil, acesta trebuie justificat și documentat (de exemplu, în Raportul de Progres al Proiectului). Este necesară aprobarea oficială a Organismului de Guvernanta Adecvat (AGB) înainte ca planurile afectate să poată fi re-referentiate.
6. Dacă există un impact asupra programului, riscurilor sau calității proiectului, acesta trebuie revizuit și aprobat de către Proprietarul Proiectului (PO) și comunicat tuturor părților interesate ale proiectului.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Controlul Costurilor	I	I	A	C	C	I	R	C

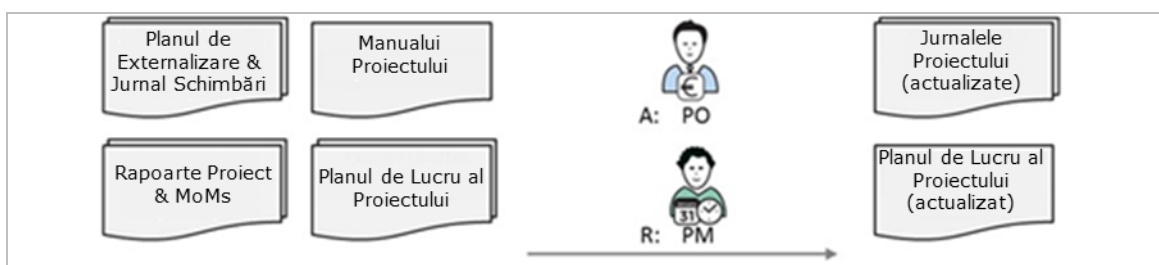


Fig.9.4 Controlul Costurilor – intrari / iesiri si principalele roluri

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Costurilor	Studiul de Prefezabilitate Carta Proiectului	Manualul Proiectului Planul de Lucru al Proiectului	Rapoarte Proiect	Planul de Lucru al Proiectului Jurnalele Proiectului	Raport Final Proiect

Rezultate

Documente sablon PM²?

- Planul de Lucru al Proiectului (actualizat)
- Jurnalele Proiectului (actualizate)

9.4 MANAGEMENTUL STAKEHOLDERILOR

Managementul Stakeholderilor proiectului este o activitate critică de gestionare a proiectului care începe în Faza de Inițiere a proiectului, când se identifică așteptările și cerințele proiectului și se încheie în Faza de Închidere, când se înregistrează experiența și satisfacția generală a părților interesate.

Responsabilitatea pentru această activitate revine Managerului de Proiect (PM). Cu toate acestea, ar trebui să fie, de asemenea, implicați toți membrii Comitetului Director al Proiectului (PSC), în special Managerul Afacerii (BM), care ar trebui să ajute la managementul părților interesate din partea solicitantului (de exemplu, utilizatorii).

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Gestioneaza stakeholderii proiectului
Managerul Afacerii (BM)	Asista Managerul de Proiect (PM) la aceasta activitate

Intrări

- Manualul Proiectului
- Matricea Stakeholderilor Proiectului
- Planul de Management al Comunicarilor
- Planuri de acceptanta și tranziție livrabile
- Planul de Implementare a Afacerii

Pași

1. Analizați așteptările, atitudinile, nivelul de interes și influența părților interesate cheie ale proiectului. Ai grijă de părțile interesate care sunt mai puțin entuziasmate sau opuse proiectului.
2. Elaborați strategii de comunicare și management care încurajează părțile interesate să se implice și să contribuie.
3. Monitorizați în permanență reacțiile părților interesate sau schimbarea atitudinilor și gestionați în consecință. Un exercițiu de analiză individuală nu este suficient, mai ales pentru proiecte pe termen lung și / sau complexe. Folosește Lista de Verificare a Părților Interesate pentru a identifica acțiunile specifice care trebuie luate în anumite momente din proiect.
4. Asigurați-vă că toate activitățile planificate de management a părților interesate sunt limitate în timp și concentrate. Rețineți că contribuția / implicarea diverselor părți interesate pot fi diferite în fiecare fază a proiectului.
5. Aliniați Planul de Management al Comunicarilor la nevoile de management a părților interesate, în special în domeniile de acceptanta a proiectului, tranziție și implementarea afacerii.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Managementul Stakeholderilor</i>	I	I	A	S/C	I	C	R	I

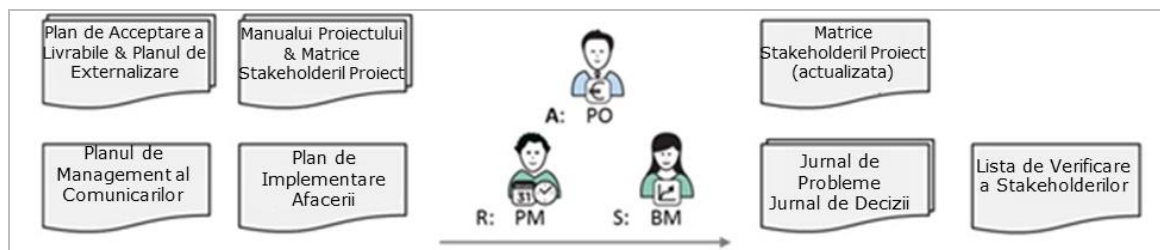


Fig 9.5 Managementul Stakeholderilor – intrari / iesiri si principalele roluri

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Stakeholderilor	Studiul de Prefezabilitate Carta Proiectului	Matricea Stakeholderilor Proiectului Planul de Management al Comunicarilor	Rapoarte Proiect	Registrelle Proiectului Lista de Verificare a Stakeholderilor	Raport Final Proiect

Rezultate

- Matricea Stakeholderilor Proiectului (actualizata)
- Jurnalul Problemelor si Deciziilor (actualizate)
- Lista de Verificare a Stakeholderilor

Documente sablon PM²?

-
-
-

9.5 MANAGEMENTUL CERINTELOR

Managementul Cerințelor este procesul de culegere, documentare și validare a cerințelor și gestionarea implementării și schimbării acestora. Este un proces care se derulează pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului și se referă la alte procese de management a proiectului, cum ar fi managementul calității și schimbărilor.

Procesul de management a cerințelor poate fi adaptat și personalizat la nevoile unui proiect. Acesta poate fi documentat fie într-un Plan de Management a Cerințelor, fie în Manualul Proiectului. Documentele privind cerințele separate sunt utilizate pentru a specifica, a categoriza și a da prioritate cerințelor. Acestea pot fi documente independente sau o anexă la Carta Proiectului.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Efectuează procesul de management a cerințelor
Managerul Afacerii (BM)	Furnizează informațiile necesare pentru elaborarea cerințelor și le aprobă.
Reprezentantii Utilizatorilor (Urs)	Participa la colectarea și validarea cerințelor
Analistul de Business (BA) (membru al Echipei de Baza a Proiectului, PCT)	Responsabil pentru majoritatea activităților de management a cerințelor (ex. documentarea cerințelor, specificatii, etc.)

Intrări

- Cererea de Inițiere a Proiectului, Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului
- Planul de Management al Cerințelor
- Matricea Stakeholderilor Proiectului

Orientări

- O cerință este o capabilitate pe care un produs sau un serviciu trebuie să o aibă pentru a satisface nevoile (interesele) părților interesate.
- Cerințele la nivel general pot fi, de asemenea, denumite cerințe de afaceri și sunt de obicei specificate inițial în *Cererea de Inițiere a Proiectului*, *Studiul de Prefezabilitate* și *Carta Proiectului*.
- Adăugarea de detalii suplimentare la cerințe produce cerințe de nivel inferior. Acestea pot fi descrise într-o varietate de formate (de exemplu, text, cazuri de utilizare sau povești utilizator, modele, procese de afaceri, schițe sau grafică etc.) și sunt documentate în diferite artefacte pentru cerințe.
- Cerințele convenite și aprobate ale tuturor părților interesate constituie obiectivul de referință al proiectului.
- Orice schimbare a cerințelor de bază ar trebui efectuată în conformitate cu procesul de management a schimbărilor descris în *Planul de Management a Schimbărilor*.
- Pentru fiecare cerință identificată, ar trebui să existe un test corespunzător care să valideze acceptarea acesteia.

- Testul trebuie documentat în documentul corespunzător (*Planul de Acceptanta Livrabile, Lista de Verificare a Acceptantei Livrabilelor sau Lista de Verificare a Calității*).
- Cerințele ar trebui să descrie nevoia nu soluția - trebuie folosiți termeni non-ambigui și trebuie evitate afirmațiile orientate către tehnologie sau soluție.
- Chiar dacă cerințele au fost colectate înainte de începerea proiectului, este totuși responsabilitatea *Managerului de Proiect (PM)* să se asigure că sunt gestionate corect.

Pași

1. **Specificați cerințele:** Împreună cu părțile interesate din proiect, colectati cerințele proiectului și documentați-le clar în Artefactele Cerințelor. Structurați-le adăugând metadata relevante.
2. **Evaluati cerințele:** Echipa de proiect evaluează fezabilitatea, coerența și completitudinea cerințelor și estimează efortul / costurile necesare pentru implementarea acestora. Managerul de Proiect (PM) echilibrează lista cerințelor în funcție de constrângerile proiectului (buget, timp etc.) și face o propunere către părțile interesate ale proiectului.
3. **Aprobați cerințele:** Managerul de Proiect (PM) și părțile interesate cheie - cum ar fi Proprietarul Proiectului (PO) sau Managerul Afacerii (BM) - negociază și acceptă cerințele pentru proiect.
4. **Monitorizați implementarea cerințelor:** Managerul de Proiect (PM) monitorizează continuu implementarea cerințelor de către Echipa de Baza a Proiectului (PCT), adaugă noi cerințe și schimbă unele din cele existente atunci când este nevoie.
5. **Validați cerințele implementate:** Când cerințele sunt implemenate, Reprezentanții Utilizatorilor (UR) evaluează dacă soluția satisface nevoia inițială a afacerii. Acceptarea oficială a rezultatelor proiectului ar trebui să respecte procesul Acceptarea Livrabilelor.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Managementul Cerintelor</i>	I	I	A	C	C	I	R	S

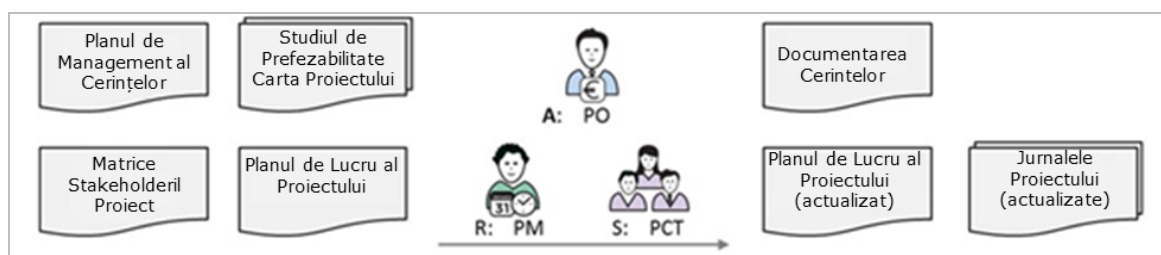


Fig 9.6 Managementul Cerintelor – intrari / iesiri si principalele roluri

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Cerintelor	Cerere de Initiere a Proiectului Carta Proiectului	Plan de Management a Cerintelor Plan de Acceptare a Livrabile Matricea Stakeholderilor Proiectului	Cereri de Schimbare	Documentarea Cerintelor Planul de Lucru al Proiectului Jurnalele Proiectului	Raport Final Proiect

Rezultate

Documente sablon PM²?

- Documentarea Cerintelor -
- Jurnalele Schimbarilor (actualizat)
- Planul de Lucru al Proiectului (actualizat)

9.6 MANAGEMENTUL SCHIMBARILOR PROIECTULUI

Managementul Schimbărilor Proiectului definește activitățile legate de identificarea, documentarea, evaluarea, prioritizarea, aprobarea, planificarea și controlul schimbarilor proiectului, precum și comunicarea acestora tuturor stakeholderilor relevanti. Schimbarile pot fi solicitate (sau identificate și cerute) de-a lungul întregului ciclu de viață al proiectului de către orice parte interesată a proiectului.

Procesul Managementul Schimbarilor Proiectului poate fi adaptat și personalizat la nevoile unui proiect și poate fi documentat fie într-un Plan de Management a Schimbarilor Proiectului, fie în Manualul Proiectului. Un Jurnal de Schimbări este utilizat pentru a documenta, monitoriza și controla toate schimbarile proiectului (a se vedea Anexa B). Acest lucru face mai ușor să urmăriți modificările și să le comunicați Proprietarului Proiectului (PO) și / sau Comitetului Director al Proiectului (PSC) pentru aprobare.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Monitorizeaza si controleaza schimbarile proiectului
Proprietarul Afacerii (BO) si/sau Comitetul Director al proiectului (PSC)	Aproba sau rejecteaza schimbarile proiectului.
Echipe de Baza a Proiectului (PCT)	Implicata în analiza schimbarilor solicitate ale proiectului (estimare efort necesar pentru implementarea schimbarilor).
Stakeholderi	Informati despre schimbarile aprobate ale proiectului. Pot introduce noi schimbari in proiect

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului
- Procesul Managementul Schimbarilor Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului
- Planul de Management al Comunicarilor
- Jurnalele relevante (de exemplu, Jurnalul Problemelor pentru managementul schimbarilor legate de soluționarea problemelor)

Pași

- 1. Identificarea schimbării:** Scopul acestei etape este identificarea și documentarea cererilor de schimbare. Managerul de Proiect (PM) se asigură că o Cerere de Schimbare este documentată în mod corespunzător (adică printr-un formular Cerere de Schimbare și în Jurnalul de Schimbări).
- 2. Evaluarea schimbării și recomandarea acțiunii:** Scopul acestei etape este de a) evalua dacă această cerere este într-adevăr o schimbare în proiect, b) să ia în considerare impactul neimplementării schimbării propuse, c) să estimeze mărimea schimbării identificate pe baza impactului său asupra obiectivelor, programului, costului și efortului proiectului și d) acordă prioritate implementării cererii de schimbare în raport cu alte cereri de schimbare.
- 3. Aprobarea schimbării:** Scopul acestei etape este de a ajunge la o decizie cu privire la aprobarea schimbării pe baza procedurii de escaladare a proiectului (adică schimbarea trebuie să fie revizuită de către factorii de decizie corespunzători din cadrul nivelurilor de Management / Direcționare / Coordonare așa cum este definit în Modelul de Guvernanta al proiectului). Există patru decizii posibile: aprobarea, respingerea, amânarea sau contopirea Cererii de Schimbare. Detaliile deciziei sunt documentate în Jurnalul de Schimbări și comunicat solicitantului.
- 4. Implementarea schimbării:** Pentru schimbarile aprobate sau contopite, Managerul de Proiect (PM) ar trebui să includă toate acțiunile aferente în Planul de Lucru al Proiectului și să actualizeze documentația și jurnalele aferente (adică jurnalele de risc, probleme, schimbări și decizii și alte planuri).
- 5. Controlul schimbării:** Scopul acestei etape este monitorizarea și controlul schimbarilor proiectului, astfel încât acestea să poată fi comunicate cu ușurință diferitelor niveluri din proiect pentru aprobare sau actualizări de stare. Managerul de Proiect (PM) colectează informații despre orice schimbări ale proiectului și acțiuni conexe și controlează starea fiecărei activități de management a schimbarilor.
- 6.** Toate părțile interesate afectate de schimbarile proiectului ar trebui să fie informate iar Jurnalul de Schimbări ar trebui să fie actualizat.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Managementul Schimbarilor Proiectului	I	C	A	S	I	I	R	C

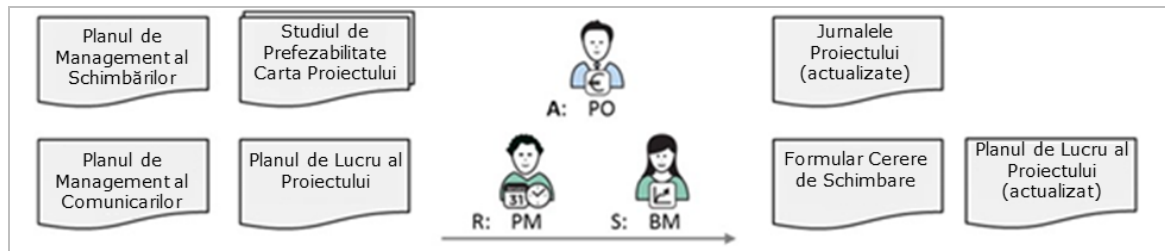


Fig 9.7 Managementul Schimbarilor – intrari / iesiri si principalele roluri

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Cerintelor	Carta Proiectului	Plan de Management a Cerintelor	Cereri de Schimbare Rapoarte Proiect	Jurnal Schimbări Planul de Lucru al Proiectului	Raport Final Proiect

Rezultate

Documente sablon PM²?

- Formular Cerere de Schimbare
- Jurnal Schimbări (actualizat)
- Planul de Lucru al Proiectului (actualizat)

9.7 MANAGEMENTUL RISCURILOR

Managementul Riscurilor este un proces sistematic în curs de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor, astfel încât acestea să fie conforme cu atitudinea la risc acceptată de organizație. Managementul Riscurilor îmbunătățește încrederea echipei de proiect, gestionând proactiv orice eveniment potențial care ar putea avea un impact pozitiv sau negativ asupra obiectivelor proiectului.

Procesul de management a riscurilor poate fi adaptat și personalizat la nevoile unui proiect și poate fi documentat fie într-un plan de management a riscurilor, fie în Manualul de Proiect. Jurnalul de Riscuri este utilizat pentru a documenta și comunica riscuri, acțiuni și responsabilități relevante pentru răspunsul la risc (a se vedea Anexa B).

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Monitorizeaza si controleaza riscurile
Alti Stakeholderi ai proiectului	Informati asupra riscurilor critice
Echipe de Baza a Proiectului (PCT)	Implicata în identificarea si raspunsul la risc.
Comitetul Director al proiectului (PSC)	Monitorizează proiectele cu niveluri ridicate de expunere la risc
Alti Stakeholderi	Identifica si comunica riscurile din aria lor de expertiza

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului
- Procese de Management al Riscului
- Jurnalul de Risc

Pași

1. **Identificarea riscurilor:** Scopul acestei etape este identificarea și documentarea riscurilor care pot avea impact asupra obiectivelor proiectului. Rețineți că pot apărea noi riscuri în orice moment al proiectului și ar trebui adăugate în Jurnalul de Riscuri pentru analize / acțiuni suplimentare.
2. **Efectuați o evaluare a riscului:** Scopul acestei etape este de a evalua probabilitatea fiecărui risc și gravitatea impactului său asupra obiectivelor proiectului. Această evaluare este necesară înainte ca orice răspuns la risc să poată fi planificat. Riscurile de nivel mediu-înalt sunt abordate la un nivel prioritar mai mare.

3. **Dezvoltarea unei strategii de răspuns la risc:** Scopul acestei etape este de a alege cea mai bună strategie posibilă pentru a răspunde unui risc identificat și de a planifica acțiunile necesare pentru implementarea acestei strategii.
4. **Controlul activităților de răspuns la risc:** Scopul acestei etape este monitorizarea și controlul implementării activităților de răspuns la risc și revizuirea / actualizarea Jurnalului de Riscuri pe baza unei reevaluări periodice.
5. **Înregistrați:** Actualizați Planul de Lucru al Proiectului cu sarcini clare de răspuns la risc ori de câte ori se consideră necesar.
6. **Raportați:** Informați periodic Comitetul Director al proiectului (PSC) despre activitățile legate de riscuri.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Managementul Riscurilor	I	C	A	S/C	C	I	R	C

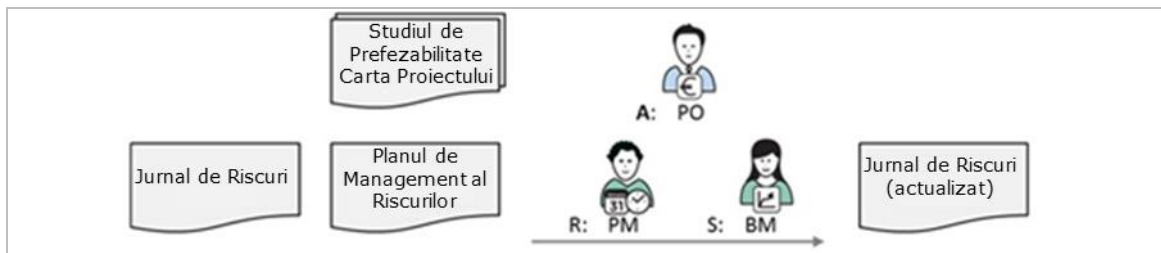


Fig 9.8 Managementul Riscurilor – intrari / iesiri si principalele roluri

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Riscurilor	Carta Proiectului	Plan de Management al Riscurilor	Rapoarte ale Proiectului	Jurnalele Proiectului Planul de Lucru al Proiectului	Raport Final Proiect

Rezultate

Documente sablon PM²?

- Jurnal de Riscuri (actualizat)



9.8 MANAGEMENTUL PROBLEMELOR SI DECIZIILOR

Managerul de Proiect (PM) gestionează problemele și deciziile proiectului. Problemele sunt identificate, evaluate și atribuite spre soluționare părților interesate relevante ale proiectului, conform procesului Managementul Problemelor, care poate fi documentat fie într-un Plan de Management al Problemelor, fie în Manualul de Proiect. Jurnalul de Probleme este utilizat pentru a gestiona problemele proiectului, în timp ce Jurnalul de Decizii este utilizat pentru a documenta toate deciziile relevante (vezi Anexa B).

Deciziile pot fi puse în aplicare de Managerul de Proiect (PM) sau escaladate la Comitetul Director al proiectului (PSC), în funcție de importanța acestora. Rețineți că problemele și deciziile sunt adesea legate de rezoluția altor elemente din jurnal (de exemplu, riscuri, schimbări)

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Monitorizeaza problemele si decide cum sa le gestioneze
Echipea de Baza a Proiectului (PCT)	Revizuieste planul de actiune propus, ia măsuri pentru rezolvarea problemelor în așteptare.
Alti Stakeholderi ai proiectului	Informați despre problemele importante și iau deciziile critice și importante.

Intrări

- Procesul de Management a Problemelor
- Jurnalele Proiectului
- Procese-verbale ale ședințelor (MoMs)

Pași (managementul problemelor proiectului):

1. Asigurați-vă că activitățile de management a problemelor sunt desfășurate conform procesului Managementul Problemelor.
2. Identificați problemele și adăugați-le în Jurnalul de Probleme.
3. Escalază problemele cu cel mai ridicat / cel mai mare impact catre Comitetul Director al proiectului (PSC) sau urmează procedura de escaladare și pragurile definite.
4. Dacă marimea sau numărul de probleme / acțiuni este semnificativ, actualizați Planul de Lucru al Proiectului cu activități de management a problemelor majore.
5. Monitorizează și controlează soluționarea problemelor.
6. Actualizați Jurnalul de Probleme în mod regulat cu noi probleme pe măsură ce apar. Inchideti problemele rezolvate.
7. Raportați periodic starea problemei către părțile interesate din proiect (conform Planului de Comunicari)..

Pași (managementul deciziilor):

1. Documentați deciziile luate în timpul proiectului (în special în Faza de Execuție).
2. Relationati deciziile cu rezoluția altor elemente din jurnal (de exemplu, riscuri, probleme și modificări).
3. Managerul de Proiect (PM) raportează periodic starea deciziilor către părțile interesate din proiect

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Managementul Problemelor si Deciziilor	I	I	A	S	C	I	R	C

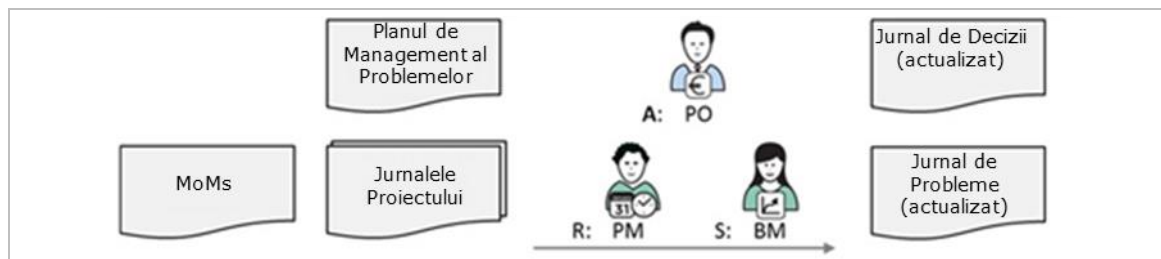


Fig 9.9 Managementul Problemelor si Deciziilor – intrari / iesiri si principalele roluri

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Problemelor		Planul de Management al Problemelor	Rapoarte ale Proiectului	Jurnalele Proiectului Planul de Lucru al Proiectului	Raport Final Proiect

Rezultate

- Jurnal de Probleme (actualizat)
- Jurnal de Decizii (actualizat)

Documente sablon PM²?

-
-

9.9 MANAGEMENTUL CALITATII

Managementul Calității proiectului își propune să se asigure că proiectul va obține rezultatele așteptate în cel mai eficient mod și că livrabilele vor fi acceptate de părțile interesate relevante. Acesta presupune supravegherea tuturor activităților necesare pentru a menține un nivel dorit de excelență. Aceasta include realizarea planificării calității, asigurarea calității, controlul calității și îmbunătățirea calității pe tot parcursul proiectului până la Faza de Închidere și acceptanta finală a proiectului. Managementul Configurației ajută părțile interesate din proiect să gestioneze eficient artefactele și livrabilele proiectului, furnizand o singură referință fiabilă la aceste artefacte și livrabile, asigurând astfel că versiunile corecte sunt livrate solicitantului / clientului proiectului.

Managerul de Proiect (PM) trebuie să se asigure că obiectivele, abordarea, cerințele, activitățile, valorile și responsabilitățile procesului de management al calității sunt clar definite și documentate în Planul de Management al Calității.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Se asigură că toate controalele de calitate sunt efectuate conform planificării.
Asigurarea Calitatii Proiectului (PQA)	Revizuieste calitatea proiectului.
Echipa de Baza a Proiectului (PCT)	Asista cu <i>Controlul Calitatii</i>

Intrări

- Manualul Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului
- Planul de Management al Calității
- Planul de Acceptanta a Livrabilelor

Pași

1. Definiți și ajungeți la un acord privind caracteristicile calității proiectului care iau în considerare nevoile proiectului, constrângerile și costul calității, în urma unei analize cost / beneficii.
2. Planificați și executați activități de asigurare și control al calității.
3. Verificați dacă procedura de management a configurației este respectată.
4. Implică activ întreaga echipă de proiect și părțile interesate relevante.
5. Identificați orice neconformitate, analizați cauza principală și implementați acțiuni corective.
6. Identificați oportunitățile de îmbunătățire a calității atât a procesului, cât și a rezultatelor.
7. Asigurați-vă că livrabilele acceptate sunt livrate de către părțile interesate, în conformitate cu criteriile de acceptanta a livrabilelor predefinite și documentate și cu procesul de acceptanta convenit.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Managementul Calitatii</i>	I	I	I	S/C	C	A	R	C

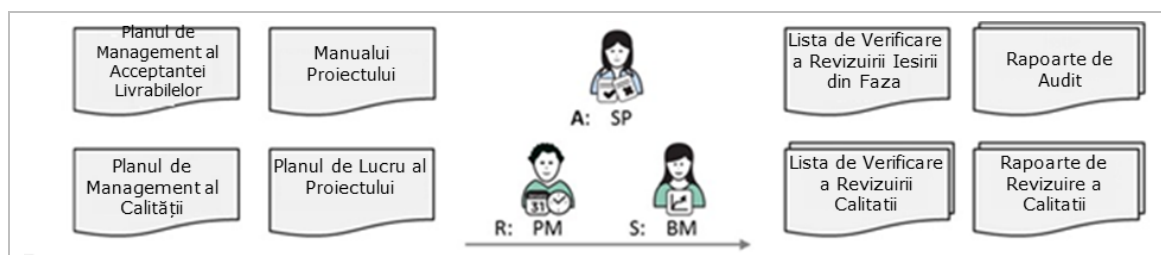


Fig 9.10 Managementul Calitatii – intrari / iesiri si principalele roluri

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Calitatii	Carta Proiectului	Plan de Management al Calitatii	Rapoarte ale Revizuirii Calitatii Rapoarte de Audit	Liste de Verificare a Revizuirii Calitatii Lista de Verificare a Revizuirii Iesirii din Faza Jurnalele Proiectului	Raport Final Proiect Note privind Acceptanta Proiectului

Rezultate

- Lista de Verificare a Revizuirii Calitatii
- Lista de Verificare a Revizuirii Iesirii din Faza
- Rapoarte de Revizuire a Calitatii
- Rapoarte de Audit

Documente sablon PM²?

-
-
-
-

9.10 MANAGEMENTUL ACCEPTANTEI LIVRABILELOR

Un proiect poate produce unul sau mai multe livrabile. Fiecare dintre aceste livrabile trebuie să fie acceptată în mod oficial. Managementul acceptantei livrabilelor asigură că aceste livrabile îndeplinesc obiectivele și criteriile predefinite prezentate în Planul de Acceptanta a Livrabilelor, astfel încât solicitantul proiectului le poate accepta formal.

Rețineți că acceptarea finală a proiectului are loc în Faza de Închidere

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Realizeaza managementul acceptantei livrabilelor
Asigurarea Calitatii Proiectului (PQA)	Asista Managerul de Proiect (PM) si face cea mai mare parte dintre controalele privind calitatea
Comitetul Director al proiectului (PSC)	Furnizeaza strategia generala privind acceptanta livrabilelor
Proprietarul Proiectului (PO)	Furnizeaza acceptanta finala pentru livrabilele proiectului

Intrări

- Planul de acceptanta a livrabilelor
- Planul de Lucru al Proiectului
- Planul de Management al Calității
- Planul de Externalizare (dacă este cazul)

Pași

1. Managerul de Proiect (PM) asigură aplicarea procedurilor și a liniilor directe de acceptanta și a mediilor necesare (spațiu, infrastructură, instrumente etc.), materiale și informații pentru ca procesul de acceptanta să aibă loc.
2. Comitetul de Coordonarea a Proiectului (PSC) aprobă aplicarea strategiei de acceptanta documentată și a planului de acceptanta.
3. Livrabilele proiectului sunt acceptate dacă activitățile de acceptanta (descrise în Planul de Acceptanta a Livrabilelor) se desfășoară într-un interval de toleranță pre-specificat. Rețineți ca livrabilele proiectului respectiv pot fi acceptate condiționat, chiar și cu un set de defecte sau probleme cunoscute, dacă acestea sunt documentate și dacă există un plan în vigoare pentru abordarea acestora.
4. Managerul Afacerii (BM) furnizează resurse (calificate) pentru a sprijini acceptanta de către utilizatori a rezultatelor.
5. Managerul de Proiect (PM) se asigură că livrabilele de susținere (cum ar fi documentația) sunt furnizate pe lângă livrabilele principale (luând ca exemplu un sistem informațional, astfel de livrabile ar putea include material de asistență pentru utilizatorii finali, un Manual de Utilizare, un Manual de Operare, materiale de instruire, note de lansare etc.).
6. Proprietarul Proiectului (PO) acceptă formal livrabilele proiectului.

Notă: Când documentația specifică domeniului (de exemplu, cea tehnică) este livrată pentru acceptanta, aceasta trebuie să fie revizuită de către un expert în materie reprezentativ.

De exemplu:

- Un stakeholder cu cunoștințe de afaceri reprezentând organizația afacerii - de ex. un reprezentant al utilizatorului (UR) - ar trebui să revizuiască Manualul de Utilizare.
- Un stakeholder din organizația de asistență și întreținere ar trebui să examineze Manualul de Operare.
- Un stakeholder din organizația responsabilă cu instruirea ar trebui să examineze materialele de instruire.
- Un stakeholder al organizației de operațiuni de servicii ar trebui să examineze notele de comunicare.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Managementul Acceptantei	I	I	A	S	C	C	R	C

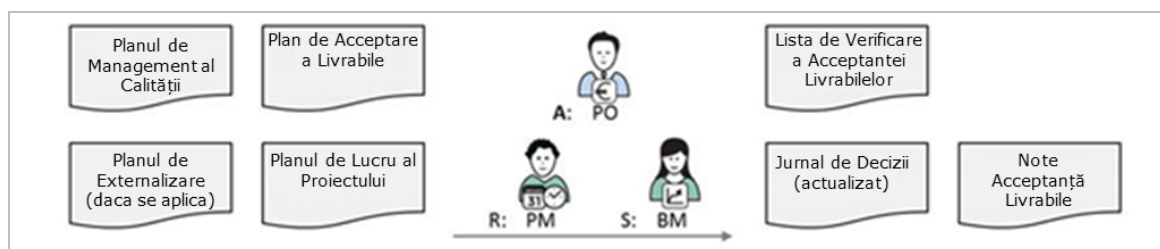


Fig 9.11 Managementul Acceptantei Livrabilelor – intrari / iesiri si principalele roluri

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Acceptantei	Carta Proiectului	Plan de Management al Acceptantei	Note privind Acceptanta Livrabilelor	Lista de Verificare a Acceptantei Livrabilelor	Raport Final Proiect

Rezultate

- Lista de Verificare a Acceptantei Livrabilelor
- Jurnalul de Decizii
- Note privind Acceptanta Livrabilelor

Documente sablon PM²?

-
-
-

9.11 MANAGEMENTUL TRANZITIEI

Managementul Tranziției asigură o tranziție controlată și lină de la starea veche la cea nouă în care este pus în aplicare noul produs / serviciu dezvoltat de proiect. Acesta include managementul oricăror activități de comunicare relevante și necesită o strânsă cooperare între *Managerul de Proiect (PM)* și *Managerul Afacerii (BM)* pentru a asigura transferul corect al livrabilelor proiectului către organizația clientului.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Monitorizeaza si controleaza tranzitia
Asigurarea Calitatii Proiectului (PQA)	Poate deasemeni sa fie implicata daca este necesar
Alti stakeholderi ai proiectului	Informati despre progres si contribuie adecvat
Proprietarul Proiectului (PO)	Acceptă provizoriu produsul înainte de finalizarea tranziției

Intrări

- Planul de Tranziție
- Planul de Lucru al Proiectului
- Planul de Management al Comunicarilor
- Planul de Acceptanta a Livrabilelor
- Planul de Implementare a Afacerii

Pași

1. Asigurați-vă că sunt îndeplinite criteriile de acceptanta a proiectului (și, prin urmare, că toate cerințele sunt îndeplinite și livrabilele sunt pe deplin operaționale).
2. Asigurați-vă că Planul de Tranziție este realizat în mod eficient. Dacă nu există un Plan de Tranziție separat, Managerul de Proiect (PM) trebuie să:
 - Identifice diferitele roluri și stakeholderi responsabili de procesul de tranziție.
 - Identifice ceea ce trebuie obținut înainte ca tranziția să poată fi considerată finalizată.
 - Dacă este cazul, sa se asigure că sunt pregătite copii de rezervă a datelor și scenariii de returnare.
 - Sa se asigure că se desfășoară activități de implementare a afacerii și instruirea utilizatorilor.
 - Sa se asigure că furnizarea rezultatelor proiectului este coordonată, comunicată și acceptată.
 - Sa se asigure că toate activitățile de întreținere și asistență încep așa cum este planificat (dacă este cazul).
 - Sa se asigure că toate documentele relevante și alte materiale sunt predate.
3. Asigurați-vă că Proprietarul Proiectului (PO) a acceptat provizoriu livrabilele înainte de finalizarea tranziției.
4. Asigurați-vă că proprietatea și responsabilitatea pentru livrabilele proiectului sunt transferate către Proprietarul Proiectului (PO).
5. Asigurați-vă că documentele de acceptanta relevante sunt finalizate

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Managementul Tranziției</i>	I	A	C	C	C	C	R	C

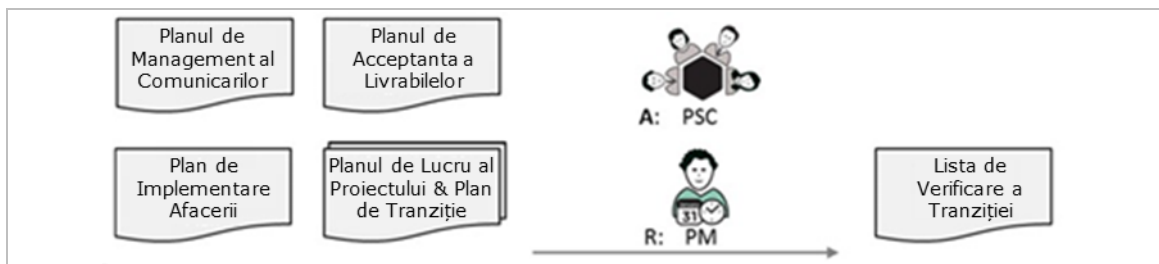


Fig 9.12 Managementul Tranziției – intrari / iesiri si principalele roluri

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Implementarii	Carta Proiectului	Plan de Tranziție	Rapoarte ale Proiectului	Lista de Verificare a Tranziției Semnarea Documentelor	Raport Final Proiect

Rezultate

Documente sablon PM²?

- Lista de Verificare a Tranziției
- Orice alte inregistrari/rapoarte planificate pentru aceasta activitate -
- Orice alte documente (legate de acorduri contractuale) -

9.12 MANAGEMENTUL IMPLEMENTARII AFACERII

Execuția efectivă a tuturor activităților de implementare a afacerilor este esențială pentru operațiuni fluente, chiar și după ce rezultatele proiectului au fost furnizate către stakeholderii/utilizatorii interesați. Astfel, activitățile de implementare a afacerii sunt complementare activităților de tranziție.

Rețineți că activitățile de implementare a afacerii vor fi aproape întotdeauna necesare mult timp după încheierea proiectului, așa că este o practică bună să definiți și activități de schimbare post-proiect. Implementarea acestor activități este responsabilitatea organizației permanente și acestea sunt de obicei realizate ca parte a operațiunilor în curs sau a proiectelor viitoare.

Participanti importanti	Descriere
Managerul Afacerii (BM)	Gestioneaza activitatile de implementare a afacerii
Managerul de Proiect (PM)	Asista Managerul Afacerii (BM) la aceasta activitate. Actualizeaza Planul de Lucru al Proiectului cu orice modificări ale activitatilor sau informații despre progres.

Intrări

- Planul de Implementare a Afacerii
- Manualul Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului
- Planul de Tranziție

Pași

1. Asigurați-vă că Planul de Implementare a Afacerii este finalizat și realist.
2. Asigurați-vă că toate activitățile de implementare a afacerii din sfera de aplicare a proiectului sunt incluse în Planul de Lucru al Proiectului (adică sunt definite și programate, cu resursele necesare de către acesta).
3. Concentrați-vă pe activitățile de implementare a afacerii proiectului, adică acele activități care vor fi puse în aplicare pe durata proiectului și care se încadrează în mod clar în bugetul și controlul proiectului.
4. Gestionează execuția tuturor activităților de implementare a afacerilor (proiectului):
 - Re-proiectarea, adaptarea sau actualizarea proceselor de afaceri afectate.
 - Implementarea activităților de comunicare definite în Planul de Implementare a Afacerii.
 - Implementați activitățile planificate de management a schimbărilor organizaționale.
 - Asigurați-vă că toate activitățile de training sunt finalizate.
 - Gestionați planurile de continuitate a afacerii pentru sistemele critice ale afacerii.

5. Raportează starea activităților de implementare a afacerii, inclusiv orice schimbări.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Managementul Implementării Afacerii	I	I	A	R	C	I	S	I

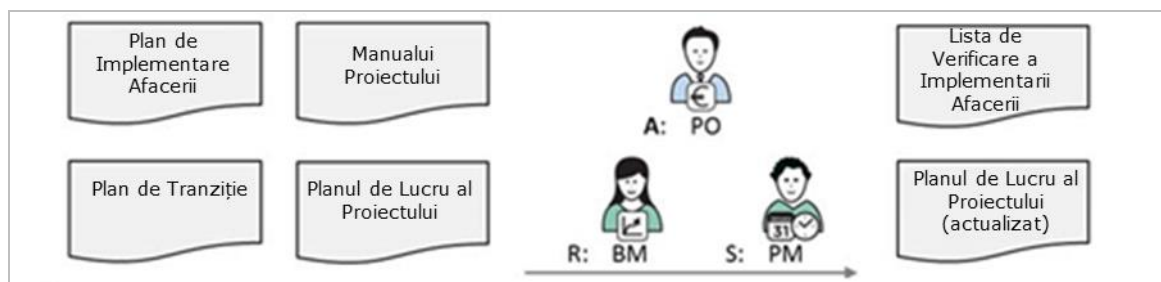


Fig 9.13 Managementul Implementării Afacerii – intrări / iesiri și principalele roluri

Artefacte conexe	Inițiere	Planificare	Execuție	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Implementării		Planul de Implementare a Afacerii Plan de Tranziție	Rapoarte ale Proiectului	Planul de Lucru al Proiectului Lista de Verificare a Implementării Afacerii	Raport Final Proiect Recomandări Post-Proiect

Rezultate

- Lista de Verificare a Implementării Afacerii
- Planul de Lucru al Proiectului (actualizat)

Documente sablon PM²?

-
-

9.13 MANAGEMENTUL EXTERNALIZARILOR

Managerul de Proiect (PM) face managementul pentru livrarea tuturor produselor și / sau serviciilor care au fost externalizate.

Această lucrare este realizată împreună cu grupurile de achiziții relevante și cu Managerul de Proiect al Contractantului (CPM), pentru a se asigura că antreprenorul gestionează în mod eficient lucrările externalizate și livrează în funcție de timp, costul și așteptările de calitate definite în Planul de Externalizare.

Participanți importanți	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Face managementul contractorului (rilor).
Managerul de Proiect al Contractorului (CPM)	Furnizează servicii de calitate conform solicitărilor / cerințelor
Asigurarea Calitatii Proiectului (PQA)	Face majoritatea controalelor privind calitatea

Intrări

- Planul de Externalizări
- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului

Pași

1. Comitetul Director al proiectului (PSC) se asigură că antreprenorul este ales în funcție de procesele și standardele organizației și de criteriile definite pentru proiect.
2. Comitetul Director al proiectului (PSC) se asigură că toate contractele definesc clar așteptările ambelor părți.
3. Managerul de Proiect (PM) asigură aplicarea metodelor de lucru detaliate în Planul de Externalizări al Proiectului.
4. Managerul de Proiect (PM) monitorizează costurile și programele.
5. Managerul de Proiect al Contractorului (CPM) raportează starea și progresul proiectului către Managerul de Proiect (PM) și, dacă este necesar, către Comitetul Director al proiectului (PSC).
6. Managerul de Proiect (PM) gestionează schimbările aduse lucrărilor externalizate.

7. Managerul de Proiect (PM) și / sau Comitetul Director al proiectului (PSC) validează rezultatele și / sau etapele intermediare și finale pe baza unor criterii convenite și definite în Planul de Externalizari.
8. Managerul de Proiect (PM) se asigură că aprobarea formală necesară este primită la timp și în conformitate cu standardele organizaționale.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Managementul Externalizarilor	A	C	C	C	I	S	R	I

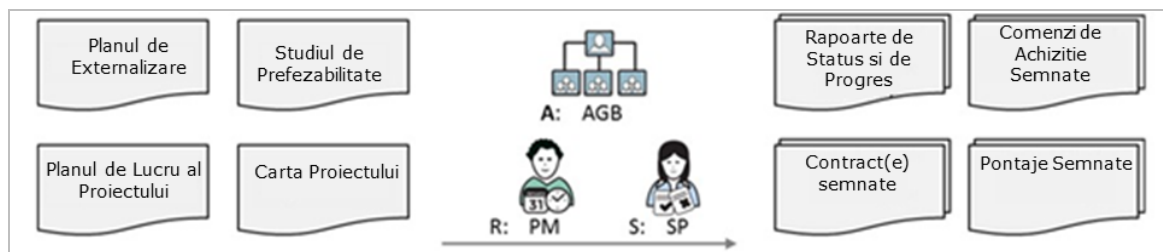


Fig 9.14 Managementul Externalizarilor – intrari / iesiri si principalele roluri

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Externalizarilor		Manualul Proiectului Plan de Externalizare Livrabile Plan de Acceptanta	Rapoarte ale Proiectului	Artefacte ale Managementului Externalizarilor	Raport Final Proiect

Rezultate

- Rapoarte de Status si de Progres
- Contract(e) semnate
- Comenzi de Achizitie Semnate
- Pontaje Semnate

Documente sablon PM²?

-
-
-
-

Această pagină este lăsată liberă în mod intenționat

Anexa A: Contribuții și Recunoașteri

Comisia Europeană este recunoscătoare tuturor celor care au contribuit la dezvoltarea Metodologiei de Management a Proiectelor PM² și dorește să recunoască contribuția și sprijinul. În ordine alfabetică:

1. Următoarele persoane au furnizat leadership și sponsorizare pentru inițiativele PM² și Open PM²:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stephen
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

2. Autorii Ghidului și Metodologiei PM²: KOUROUNAKIS Nicos & MARASLIS Athanasios

3. În plus, următoarele persoane au servit ca membri ai echipei de proiect și au contribuit la evoluția Metodologiei PM², au furnizat text, concepte și cunoștințe de specialitate, au efectuat analize și au ajutat la dezvoltarea Metodologiei PM² și a Ghidului PM²:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	MARTA Ana
BORRELLY Christopher	MARTINEZ RODRIGUEZ Eva
BERGHMANS Marc	MARTINI Marco
CALAMITA Valter	MERGUERIAN George
CRESPO GAMBADE Pablo	MOIRA Anastasia
DAMAS Pierre André	OH Gavin
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	OLEKSY Henri
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DELL'AERA Giuseppe	PAPIER David
DZHUMALIEVA Stefka GKOLFI Argyro	PECA Viorel
GIOVANNELLI Rosaria	RUSTANOWICZ Michal
GREBLIUNIENE Lina	SEQUEIRA Luis
KIPS Bert	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KOENS Maarten	TURLEY Frank
KUMMER Laurent	VAROTTO Anita
LECOMTE Marie-Véronique	VOICU Denisa
LECLERCQ Pierre	WILLIAMS Kory

MEMBRII GROUPULUI DE LUCRU OPEN PM²:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	

Traducere în Limba Română realizată de:

Marius GĂITAN,	Coordonator traducere
Dumitra GĂITAN	
Ionuț AIONIȚOAEI,	Coordonator Regional al Alianței PM ² pentru România
Nicos KOUROUNAKIS,	Co Author of PM ²

Această pagină este lăsată liberă în mod intenționat

Anexa B: Planuri si Jurnale de Management de Proiect

B.1 Planul de Management al Cerintelor

Planul de Management al Cerințelor definește și documentează abordarea privind managementul cerințelor, etapele procesului și responsabilitățile, precum și instrumentele, tehnicile și artefactele care vor fi utilizate. Rețineți că, cerințele în sine, sunt documentate și gestionate în artefacte (e) separate (de exemplu, matricea cerințelor).

Managementul eficient al cerințelor este un factor critic de succes pentru proiecte, deoarece cerințele reprezintă punctul de plecare pentru toate lucrările proiectului și afectează în principal riscul, durata și bugetul proiectului.

Cerințele sunt definite în mod tradițional în detaliu la începutul ciclului de viață al proiectului. Cu toate acestea, în funcție de tipul, domeniul de aplicare și strategia de proiect aleasă, procesul de management a cerințelor poate fi necesar să se adapteze la o definire și elaborare mai agilă a cerințelor, permițând astfel cicluri de management a cerințelor mai puțin frecvente și formale.

Planul de Management al Cerințelor poate fi adaptat și personalizat la nevoile proiectului. În absența unui rol mai specializat, Managerul de Proiect (PM) este responsabil de executarea procesului de la inițierea proiectului până când toate cerințele au fost implementate și validate.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Pregateste acest artefact.
Managerul Afacerii (BM)	Consultat pentru adaptarea si elaborarea acestui artefact.

Intrări

- Carta Proiectului
- Manualul Proiectului
- Matricea Stakeholderilor Proiectului

Pași

1. Verificați dacă există un proces de management al cerințelor la nivel organizațional.
2. Adaptați Planul de Management al Cerințelor la nevoile proiectului. Creați-l ca un document autonom sau ca o secțiune din Manualul Proiectului.
3. Definiți ce este o cerință și care sunt stările posibile ale ciclului său de viață.
4. Asigurați-vă că procesul de management al cerințelor este aliniat la procesul de management al schimbărilor și că schimbările cerințelor sunt urmărite cu livrabilele și activitățile proiectului.
5. Definiți rolurile și responsabilitățile pentru fiecare etapă a procesului. Definiți clar cine este responsabil pentru aprobarea și validarea implementării noilor cerințe.
6. Definiți instrumentele și tehnicile care vor fi utilizate pentru identificarea, evaluarea, prioritizarea și managementul cerințelor (de exemplu, sesiuni de brainstorming, prototyping, MoSCoW, etc.).
7. Definiți formatele posibile de reprezentare a cerințelor proiectului (de exemplu, text, cazuri de utilizare, diagrame, povești utilizator etc.)
8. Definiți artefactele și registrele utilizate pentru documentarea și managementul cerințelor (de exemplu, documentul cu specificații sau matricea de trasabilitate a cerințelor).
9. Definiți procesul de validare a cerințelor și asigurați-vă că acesta este aliniat la procesul general de acceptanță a livrabilelor.
10. Asigurați-vă că procesul de management a cerințelor este comunicat părților interesate din proiect.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Planul de Management al Cerintelor</i>	I	I	A	C	C	I	R	S

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Cerintelor	Carta Proiectului	Manualul Proiectului Plan de Management al Cerintelor Plan de Acceptanta al Livrabilelor	Cereri de Schimbare	Documente privind cerintele Planul de Lucru al Proiectului Jurnalele Proiectului	Raport Final Proiect

Artefact**Documente sablon PM²?**

- Plan de Management al Cerintelor



B.2 Planul de Management al Schimbarilor Proiectului

Planul de Management al Schimbărilor Proiectului definește și documentează procesul de schimbare pentru un proiect. Definește activitățile, rolurile și responsabilitățile legate de identificarea, documentarea, evaluarea, aprobarea, prioritizarea, implementarea, controlul și comunicarea schimbarilor proiectului solicitat.

Managementul schimbărilor proiectului aduce transparență, responsabilitate și trasabilitate la toate schimbarile implementate proiectului după ce domeniul de aplicare al proiectului și planurile proiectului au fost stabilite. Procedura de escaladare asigură că schimbarile cu impact semnificativ asupra performanței proiectului sunt evaluate și aprobate în mod corespunzător de către nivelul de autoritate adecvat. Jurnalul de Schimbări al Proiectului este utilizat pentru a documenta schimbarile solicitate și a urmări toate deciziile și acțiunile planificate.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Pregateste Planul de Management al Schimbarilor Proiectului.
Proprietarul Proiectului (PO)	Aproba Planul de Management al Schimbarilor Proiectului
Managerul Afacerii (BM)	Consultat pentru elaborarea acestui artefact.

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului
- Manualul Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului

Pași

1. Verificați dacă există un proces preexistent de management al schimbărilor proiectului la nivel organizațional.
2. Adaptați Planul de Management al Schimbărilor Proiectului la nevoile proiectului (de exemplu, definiți pași diferiți în funcție de tipul schimbării, urgența sau impactul acesteia). Creați-l ca un document autonom sau ca o secțiune din Manualul Proiectului.
3. Asigurați-vă că nu există o duplicare a informațiilor conținute în alte planuri de management sau în Manualul Proiectului (de exemplu, procedura de escaladare).
4. Definiți ceea ce este considerat a fi o schimbare pentru proiect, precum și posibilele tipuri de schimbări.
5. Definiți artefactele, instrumentele și tehnicile care vor fi utilizate pentru identificarea și evaluarea schimbarilor (de exemplu, formularul Cerere de Schimbare sau Jurnalul de Schimbări al Proiectului).
6. Definiți cine este responsabil pentru aprobarea schimbarilor la diferitele niveluri de impact și modul în care această decizie este comunicată restului echipei.
7. Personalizați Jurnalul de Schimbări (dacă este necesar) și adaptați-l pentru a reflecta eventualele adaptări ale Planului de Management al Schimbărilor Proiectului (de exemplu, scale de urgență, impactul schimbării și prioritate).

8. Descrieți activitățile de monitorizare și control a schimbărilor, frecvența lor și instrumentele și tehnicile de susținere, de ex. revizuirea schimbărilor la o frecvență predefinită bazată pe Jurnalul de Schimbări.
9. Asigurați-vă că procesul de management al schimbărilor este comunicat echipei de proiect și stakeholderilor.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Planul de Management al Cerintelor	I	I	A	C	I	I	R	I

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Cerintelor Proiectului	Carta Proiectului	Manualul Proiectului Plan de Management al Schimbărilor Proiectului	Rapoarte Proiect Cereri de Schimbare	Jurnal de Schimbări Jurnalele Proiectului Planul de Lucru al Proiectului	Raport Final Proiect

Artefact

- Plan de Management al Schimbărilor Proiectului
- Jurnalul de Schimbări (setare)

Documente sablon PM²?

-
-

B.3 Planul de Management al Riscurilor

Planul de Management al Riscurilor definește și documentează procesul de management al riscurilor pentru un proiect. Acesta descrie modul în care riscurile vor fi identificate și evaluate, ce instrumente și tehnici pot fi utilizate, care sunt baremele și toleranțele de evaluare, rolurile și responsabilitățile relevante, cât de des trebuie revizuite riscurile etc.

Planul de Management al Riscurilor definește, de asemenea, procesul de monitorizare și escaladare a riscurilor, precum și structura Jurnalului de Riscuri, care este utilizat pentru a documenta și comunica riscurile și acțiunile de răspuns pentru acestea.

Managementul riscurilor aduce vizibilitate riscurilor și responsabilității cu privire la modul în care acestea sunt gestionate și asigură că riscurile proiectului sunt tratate proactiv și monitorizate și controlate în mod regulat.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Pregatește Planul de Management al Riscurilor.
Managerul Afacerii (BM)	Consultat pentru elaborarea acestui artefact.
Proprietarul Proiectului (PO)	Aproba Planul de Management al Riscurilor.

Intrări

- Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului
- Manualul Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului

Pași

1. Verificați dacă există un proces preexistent de management al riscurilor la nivel organizațional.
2. Adaptați Planul de Management al Riscurilor la nevoile proiectului (de exemplu, ștergeți / adăugați pași sau activități, extindeți sau modificați descrierea activității sau responsabilitățile aferente etc.). Creați-l ca un document autonom sau ca o secțiune din Manualul Proiectului.

3. Asigurați-vă că nu există o duplicare a informațiilor conținute în alte planuri de management sau în Manualul Proiectului (de exemplu, procedura de escaladare).
4. Definiți instrumentele și tehnicile care vor fi utilizate pentru identificarea, evaluarea și monitorizarea riscurilor (de exemplu, brainstorming, Baza de date despre Riscuri, Structura de Descompunere a Riscurilor, Matricea probabilitate-impact, Analiza Arbori Decizionali, Jurnalul de Risc etc.).
5. Personalizați baremele utilizate pentru evaluarea riscurilor (adică probabilitatea, impactul și nivelul general al riscului).
6. Determinați (cu implicarea părților interesate cheie) apetitul la risc a proiectului (cantitatea de risc pe care părțile interesate sunt pregătite să o accepte).
7. Decideți cât de frecvent trebuie reevaluat Jurnalul de Risc, luând în considerare atât condițiile și politicile proiectului, cât și cele organizaționale.
8. Specificați procedurile de escaladare și comunicare pentru riscurile care au nevoie de o atenție specială (adică care sunt stakeholderii proiectului ce trebuie să fie informați dacă se declanșează riscuri critice).
9. Identificați strategiile de răspuns la risc aplicabile atât pentru amenințări identificate, cât și pentru oportunități (respectiv evitare, transfer / partajare, reducere, acceptare sau exploatare, sporire, împărtășire și acceptare,).
10. Determinați nivelul de detaliu cu care trebuie descrise acțiunile de răspuns la risc în Jurnalul de Risc (de exemplu, descrierea acțiunii, proprietarul acțiunii, efortul planificat etc.). Rețineți că activitățile care necesită eforturi considerabile ar trebui incluse în Planul de Lucru al Proiectului.
11. Asigurați-vă că procesul de management al riscurilor este comunicat echipei de proiect și stakeholderilor

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Planul de Management al Riscurilor</i>	I	C	A	C	I	I	R	I

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Riscurilor	Carta Proiectului	Manualul Proiectului Plan de Management al Riscurilor	Rapoarte Proiect	Jurnal de Riscuri Jurnalele Proiectului	Raport Final Proiect

Artefact

- Plan de Management al Riscurilor
- Jurnalul de Riscuri

Documente sablon PM²?

-
-

B.4 Planul de Management al Problemelor

Planul de Management al Problemelor definește și documentează activitățile, rolurile și responsabilitățile legate de identificarea, evaluarea, atribuirea, rezolvarea și controlul problemelor proiectului. Problemele sunt definite ca evenimente neplanificate legate de proiect care necesită o acțiune de management a proiectului.

Procesul de gestionare a problemelor ajută Managerul de Proiect (PM) să evalueze și să acționeze asupra unor probleme care pot avea un impact potențial asupra domeniului de aplicare a proiectului, timp, cost, calitate, risc sau satisfacția stakeholderilor. Deciziile conexe pot fi înregistrate într-un Jurnal de Decizii, care aduce vizibilitate în deciziile și responsabilitatea cu privire la modul și de către cine sunt luate și cui ar trebui să fie comunicate.

Un Jurnal de Probleme este utilizat pentru a documenta identificarea, evaluarea și atribuirea problemelor și pentru a urmări toate deciziile cheie și acțiunile planificate. De asemenea, ajută la urmărirea persoanelor care sunt responsabile pentru soluționarea problemelor specifice până la un anumit termen. Acesta oferă vizibilitate și responsabilitate cu privire la modul în care se acționează problemele și se asigură că sunt gestionate și rezolvate în mod corespunzător.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Pregateste Planul de Management al Problemelor.
Managerul Afacerii (BM)	Consultat pentru elaborarea acestui artefact.

Intrări

- Carta Proiectului
- Manualul Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului

Pași

1. Verificați dacă există un proces preexistent de management a problemelor la nivel organizațional.
2. Adaptați Planul de Management a Problemelor la nevoile proiectului. Creați-l ca un document autonom sau ca o secțiune din Manualul Proiectului.
3. Asigurați-vă că nu există o duplicare a informațiilor conținute în alte planuri de management sau în Manualul de Proiect (de exemplu, procedura de escaladare).
4. Definiți care va fi considerată o problemă pentru proiect și personalizați posibilele categorii de probleme relevante pentru proiect.
5. Definiți toate artefactele, instrumentele și tehnicile care vor fi utilizate pentru identificarea, evaluarea, atribuirea, rezolvarea și monitorizarea problemelor (de exemplu, jurnalul problemelor, analiza cauzelor rădăcină etc.).
6. Specificați cum pot fi identificate problemele noi și comunicarea stării lor și când pot fi discutate aspecte noi și deschise (și decizii în așteptare) (de exemplu, în Ședințele de Stare a Proiectului).
7. Personalizați Jurnalul de Probleme pentru a reflecta orice schimbări la scala de urgență, impact și prioritate.
8. Definiți care sunt problemele (în funcție de categoria lor, de urgență și de impact) care pot fi gestionate la nivelul de management a proiectului (proiect) și care trebuie să fie escaladate.
9. Descrieți activitățile de control al problemelor, frecvența lor și instrumentele și tehnicile de susținere (de exemplu, o revizuire a problemelor din Ședințele de Stare a Proiectului, pe baza Jurnalului de Probleme sau Rapoarte de Stare a Proiectului).
10. Definiți modul în care problemele vor fi legate de sursa lor, de deciziile, acțiunile, riscurile și schimbările conexe.
11. Specificați procedura de actualizare a Lecțiilor Învățate după rezolvarea unei probleme.
12. Asigurați-vă că procesul de management a problemelor este comunicat echipei de proiect și stakeholderilor.

RAM/RASCI	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Planul de Management al Problemelor</i>	I	I	A	C	C	I	R	C

Artefacte conexe	Inițiere	Planificare	Execuție	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Problemelor	Carta Proiectului	Manualul Proiectului Plan de Management al Problemelor	Rapoarte Proiect	Jurnal de Probleme Jurnal de Decizii	Raport Final Proiect

Artefact

- Plan de Management al Problemelor
- Jurnalul de Probleme
- Jurnal de Decizii

Documente sablon PM²?

-
-
-

B.5 Planul de Management al Calitatii

Planul de Management al Calității definește și documentează cerințele de calitate ale proiectului, abordarea, procesul și responsabilitățile de management al calității. Prezintă, de asemenea, asigurarea și controlul calității

activități întreprinse pe tot parcursul proiectului.

Planificarea și executarea activităților de asigurare și control al calității pot fi considerate o investiție semnificativă de timp și efort, și, prin urmare, echilibrul dorit între calitatea planificată, costul, timpul și riscul ar trebui să fie evaluate și luate în considerare cu atenție. Valorile corespunzătoare ale calității trebuie definite și utilizate ulterior pentru evaluarea calității managementului proiectului. Toate activitățile legate de calitate ar trebui să fie bine proiectate și planificate.

O procedură de management a configurației este, de asemenea, documentată în Planul de Management al Calității.

Managementul Configurației ajută echipele de proiect să gestioneze eficient artefactele și livrabile proiectului (adică să se asigure că versiunile corecte sunt livrate, pentru a preveni schimbările neautorizate și pentru a asigura trasabilitatea artefactului).

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Pregătește Planul de Management al Calității. Poate fi, de asemenea, susținut de alte roluri, cum ar fi de <i>Asigurarea Calității Proiectului (PQA)</i> , <i>Biroul de Suport pentru Proiecte (PSO)</i> și alte părți interesate ale proiectului..
Managerul Afacerii (BM)	Revizuieste si valideaza cerintele privind calitatea, asigurarea calitatii si controlul activitatilor si metricile asociate.

Intrări

- Carta Proiectului
- Manualul Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului

Pași

1. Verificați dacă există un proces preexistent de management al calității la nivel organizațional.
2. Adaptați Planul de Management al Calității la nevoile proiectului. Creați-l ca un document autonom sau ca o secțiune din Manualul Proiectului.
3. Determinați obiectivele și caracteristicile managementului calității prin revizuirea livrabilelor proiectului, criteriile de succes, abordare și alte cerințe specifice (de exemplu, securizarea cerințelor), așa cum este descris în Carta Proiectului și Manualul Proiectului.
4. Asigurați-vă că nu există o duplicare a informațiilor conținute în alte planuri de gestionare sau Manualul Proiectului (de exemplu, procedura de escaladare).
5. Definiți criteriile de aprobare pentru revizuirile de ieșire din fază sau pentru alte repere cheie ale managementului de proiect.
6. Definiți toate artefactele și instrumentele și tehnicile care vor fi utilizate pentru planificarea și calitatea calității asigurare și control (de exemplu, Lista de Verificare a Revizuirii Calității).
7. Determinați activitățile de asigurare și control al calității și definiți frecvența și orarul acestora. În plus, proiectați măsurile și toleranțele de acceptanță pentru evaluarea acestor activități.
8. Stabiliți dacă este necesar un rol Asigurarea Calității Proiectului (PQA) (sau o altă entitate independentă) pentru a desfășura activități de asigurare a calității.
9. Definiți rolurile și responsabilitățile pentru procesul de calitate și asigurați-vă că aceste roluri sunt agreeate și comunicate tuturor părților implicate.
10. Examinați caracteristicile calității cu stakeholderii relevanți. Solicitați-le să sugereze activități de asigurare a calității și de control specifice proiectului.
11. Definiți procedurile și înregistrările de calitate și configurare care arată că activitățile de management a calității și a configurației au fost efectuate conform planificării.
12. Configurați Lista de Verificare a Calității bazată pe activitățile de control al calității definite pentru proiect.

13. Asigurați-vă că activitățile de asigurare și control al calității pot fi urmărite de activitățile specifice de lucru din Planul de Lucru al Proiectului.
14. Asigurați-vă că evaluatorii și aprobatorii documentului sunt identificați în mod clar.
15. Prezentați activitățile și calendarul planificat Comitetului Director al Proiectului (PSC) pentru aprobare.
16. Comunică planul aprobat echipei de proiect și stakeholderilor relevanți.

Linii directoare (specifice pentru managementul configurației)

- Examinați procesul de management al configurației prezentat în Planul de Management al Calității și adaptați-l la nevoile proiectului (de exemplu, ștergeți sau adăugați pași sau activități, extindeți sau modificați descrierea activităților, responsabilități conexe etc.).
- Definiți ceea ce va fi considerat un element de configuratie bazat pe livrabilele proiectului și artefacte și identificați atributele acestor articole.
- Identificați cine este responsabil pentru schimbarile elementelor de configuratie și pentru menținerea și controlul edițiilor și versiunilor acestora.
- Definiți artefactele, instrumentele și tehnicile care vor fi utilizate pentru managementul elementelor de configuratie.
- În funcție de complexitatea proiectului, un Jurnal de Management a Configurației poate fi utilizat pentru a controla schimbarile elementelor de configuratie.
- Descrieți convențiile de denumire care vor fi utilizate în documentația, folderele și e-mailurile proiectului.
- Definiți structura dosarelor proiectului și procedurile și drepturile legate de revizuirea, schimbarea sau actualizarea oricăror artefacte ale proiectului. Asigurați-vă că regulile de acces restricționat și confidențialitate sunt implementate corect.
- Definiți procedurile legate de crearea de copii ale datelor proiectului, perioadele de păstrare, dispozitivele de stocare și igienizarea / ștergerea datelor (dacă este necesar).
- Asigurați-vă că procedura de management a configurației este comunicată echipei de proiect.
- Informațiile cheie despre managementul configurației pot fi, de asemenea, rezumate în Manualul Proiectului.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Managementul Calitatii</i>	I	A	C	C	C	C	R	C

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor&Control	Inchidere
Managementul Calitatii	Carta Proiectului	Manualul Proiectului Plan de Management al Calitatii	Rapoarte de Revizuirea Calitatii Rapoarte de Audit	Lista de Verificare a Revizuirii Calitatii Jurnalele Proiectului Lista de Verificare a Revizuirii Fazei de lesire	Raport Final Proiect Note de Acceptanta a Proiectului

Artefact

Documente sablon PM²?

- | | |
|--|-------------------------------------|
| • Plan de Management al Calitatii | <input checked="" type="checkbox"/> |
| • Lista de Verificare a Revizuirii Calitatii | <input checked="" type="checkbox"/> |
| • Lista de Verificare a revizuirii fazei de lesire | <input checked="" type="checkbox"/> |

B.6 Planul de Management al Comunicarilor

Planul de Management al Comunicarilor ajută să se asigure că toți factorii interesați ai proiectului au informațiile de care au nevoie pentru a-și îndeplini rolurile pe tot parcursul proiectului. Planificarea și executia activităților de comunicare a proiectului sunt esențiale pentru succesul proiectului.

Planul de Management al Comunicarilor definește și documentează activitățile de comunicare, obiectivele, conținutul, formatul, frecvența și audiența lor. De asemenea, definește modul de comunicare a stării proiectului și atribuirea de activități diferitelor părți interesate și include o strategie de comunicare pentru fiecare stakeholder cheie, bazată pe interesele, așteptările și influența lui în proiect.

Participanti importanti	Descriere
Managerul de Proiect (PM)	Pregătește Planul de Management al Comunicarilor
Managerul Afacerii (BM)	Furnizeaza date de intrare si asista la crearea acestuia.

Intrări

- Carta Proiectului
- Manualul Proiectului
- Matricea Stakeholderilor Proiectului
- Planul de Lucru al Proiectului

Pași

1. Examinați liniile directe stabilite în modelul Planului de Management al Comunicarilor pentru a înțelege mai bine modul de adaptare și personalizare a Planului de Management al Comunicarilor.
2. Asigurați-vă că nu există o duplicare a activităților de comunicare descrise în alte planuri de management, cum ar fi Planul de Management al Calității, Planul de Management al Riscurilor etc.
3. Dacă anumite procese sunt deja descrise în Manualul Proiectului (de exemplu, procesul de escaladare), referiți-le pentru a evita duplicarea și pur și simplu documentați orice modificare.
4. Identificați grupurile de stakeholderi din proiect pe baza Matricei Stakeholderilor Proiectului.
5. Atunci când stabiliți strategia pentru fiecare activitate de comunicare, luați în considerare interesele și influența organizațiilor interne și externe pentru proiect.
6. Pentru fiecare grup țintă, determinați ce informații trebuie comunicate și scopul comunicării.
7. Definiți toate artefactele (de ex. Rapoarte de Proiect) și alte mijloace pentru a colecta, analiza și distribui informațiile proiectului și a gestiona așteptările părților interesate.
8. Determinați frecvența activităților de comunicare, formatul acestora și suporturile care vor fi utilizate pentru comunicari (de exemplu, rapoarte, prezentări, întâlniri, e-mailuri, apeluri).
9. Stabiliți cine va fi responsabil pentru fiecare activitate de comunicare și descrieți rezultatele așteptate.
10. Asigurați-vă că Planului de Management al Comunicarilor este comunicat părților interesate din proiect.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
<i>Planul de Management al Comunicarilor</i>	I	I	A	S	C	I	R	C

Artefacte conexe	Initiere	Planificare	Executie	Monitor & Control	Inchidere
Managementul Comunicarilor	Carta Proiectului	Matricea Stakeholderilor Plan de Management al Comunicarilor	Rapoarte Proiect	Jurnalele Proiectului	Raport Final Proiect

Artefact

- Plan de Management al Comunicarilor

Documente sablon PM²?



B.7 Jurnalul de Schimbari

Identificarea si Descrierea Schimbarii	
ID	Identificatorul schimbarii
Categorie	Categorizează schimbarea
Titlu	Un titlu scurt pentru schimbarea solicitata
Descriere	O descriere mai detaliata a schimbarii solicitate si impactul produs de neimplementarea schimbarii
Status	<p>Starea schimbarii poate fi oricare dintre următoarele:</p> <p>Trimisa: Acesta este starea inițială. Utilizați acest lucru în timp ce schimbarea solicitată este încă specificată.</p> <p>Evaluare: utilizați acest stats pentru a iniția o evaluare.</p> <p>În așteptarea aprobării: Utilizați acest lucru pentru a iniția aprobarea. Înainte de a aplica acest status, asigurați-vă că investigarea este finalizata, iar estimările prezentate sunt corecte.</p> <p>Aprobat: Acest status este setat după ce schimbarea a fost aprobată, ca propusa sau modificata</p> <p>Respins: Acest stats este setat dacă schimbarea a fost respinsă.</p> <p>Amânat: Acest stats este setat dacă schimbarea este amânată nelimitat.</p> <p>Fuziune: Acest stats indică faptul că schimbarea a fost contopită cu o altă schimbarea, deci nu mai este gestionată în mod activ. Fuziunea este comună atunci când există mai multe schimbări.</p> <p>Implementat: Acest stats indică faptul că lucrările care implementează această schimbare au fost încorporate în <i>Planul de Lucru al Proiectului</i>.</p>
Solicitat de	Numele persoanei care solicita schimbarea
Data identificării (sau data depunerii)	Data initiala de depunere a cererii de schimbare
Evaluarea Cererii si Descrierea Actiunilor	
Detaliile Actiunii (efort si responsabil)	Descrierea actiunilor recomandate , incluzand pasii, livrabilele, perioada, resursele si efortul necesar.
Marimea	<p>Efortul necesar pentru implementarea schimbarii</p> <p>Valorile posibile sunt :</p> <p>5=Foarte Mare, 4=Mare, 3=Mediu, 2=Scazut, 1=Foarte Scazut</p>
Prioritate	<p>Valoarea numerică care indică prioritatea convenită a schimbarii.</p> <p>Valorile posibile sunt:</p> <p>5=Foarte Mare, 4=Mare, 3=Mediu, 2=Scazut, 1=Foarte Scazut</p>
Data tinta de livrare	Data tinta la care schimbarea trebuie livrata

Aprobarea Schimbarii	
Escaladare	Escaladare la Comitetul de Coordonare este necesare? (Da sau Nu)
Decizie	Luarea deciziei
Decis de	Persoana sau Comitetul care a respins sau a aprobat schimbarea
Data deciziei	Data la care a fost luata decizia
Implementarea schimbarii	
Data reala de livrare	Data la care schimbarea a fost real livrata
Trasabilitate si Comentarii	ID-ul / sarcinile (în <i>Planul de Lucru al Proiectului</i>) care implementează schimbarea și / sau ID-urile problemelor, riscurilor sau deciziilor aferente. De asemenea, includeți orice informații / comentarii suplimentare legate de schimbare.

B.8 Jurnalul de Riscuri

Identificarea si Descrierea Riscului	
ID	Identificatorul riscului
Categorie	Categoria de risc legată de zona afectată de risc (de exemplu, afaceri, IT, persoane și organizație, externe sau legale).
Titlu	Un titlu scurt pentru risc
Descriere	O formulare structurată a oportunității sau a amenințării sub forma (rutei) Cauză - Risc - Efect, împreună cu potențialele inter-dependențe ale riscului.
Status	<p>Starea riscului poate fi oricare dintre următoarele:</p> <p>Propus: Acesta este starea inițială. Folosiți acest lucru în timp ce riscul este încă specificat.</p> <p>Evaluare: utilizați acest stats pentru a iniția o evaluare.</p> <p>În așteptarea aprobării: utilizați acest lucru pentru a solicita aprobarea. Înainte de a aplica acest stats, asigurați-vă că evaluarea este finalizată și estimările sunt fiabile.</p> <p>Aprobat: Acest stats este setat odată cu posibilitatea acceptării riscului.</p> <p>Respins: Această stare este setată dacă riscul a fost respins, deoarece nu este relevant.</p> <p>Închis: Acest stats este setat odată ce riscul a fost gestionat (de exemplu, atenuare)</p>
Solicitat de	Numele persoanei care a identificat riscul
Data identificării	Data la care riscul a fost identificat

Evaluarea Riscului	
Probabilitate (L)	O valoare numerica ce reprezinta estimarea probabilitatii de aparitie a riscului. Valorile posibile sunt : 5=Foarte Mare, 4=Mare, 3=Mediu, 2=Scazut, 1=Foarte Scazut
Impact (I)	O valoare numerica ce reprezinta estimarea severitatii impactului (daca acesta apare) Valorile posibile sunt : 5=Foarte Mare, 4=Mare, 3=Mediu, 2=Scazut, 1=Foarte Scazut
Nivel Risc (RL)	Nivelul de risc este produsul dintre Probabilitate si Impact ($RL=L*I$)
Proprietarul riscului	Persoana responsabila cu managementul si monitorizarea riscului
Escaladare	Chiar dacă riscul este sau nu escaladat către nivelurile de Direcționare sau Coordonare (Da sau Nu).
Raspuns la Risc	
Strategia de raspuns la risc	Strategii pentru riscurile negative (amenintari) Evitare, Reducere, Acceptare, Transfer / Partajare Strategii pentru riscurile pozitive (oportunitati) Exploatare, Amplificare, Acceptare, Partajare
Detaliile actiunii (efort si responsabil)	Descrierea actiunii ce trebuie intreprinsa, incluzand obiectivele acesteia, domeniul de aplicare, livrabile si persoana responsabila si efortul necesar estimat.
Data tinta	Data la care actiunea se asteapta a fi implementata
Trasabilitate / Comentarii	ID-ul (sarcinile) sarcinilor (în <i>Planul de Lucru al Proiectului</i>) care implementează acțiunile de răspuns la risc și / sau ID-urile schimbarilor, problemelor sau deciziilor aferente (înregistrări de jurnal). De asemenea, includeți orice informații / comentarii suplimentare legate de risc.

B.9 Jurnalul de Probleme

Identificarea si Descrierea Problemei	
ID	Identificatorul problemei
Categorie	Categoria problemei legata de zona afectata de problema (de exemplu, afaceri, IT, persoane și organizație, externe sau legale).
Titlu	Un titlu scurt pentru problema
Descriere	O descriere a problemei si impactul acesteia
Status	Starea problemei poate fi oricare dintre următoarele: Deschisa: Problema a fost identificata si necesita atentie si, daca este posibil, o rezolutie

	<p>Amanata: Acest status este setat daca rezolvarea problemei este amanata la o alta data datorata prioritatilor.</p> <p>Rezolvata: Acest status indica faptul ca toate actiunile necesare sunt finalizate iar problema este rezolvata..</p> <p>Închisa: Acest status indica faptul ca toate lucrarile sunt finalizate si verificate. Problema poate fi marcata sa fiind inchisa.</p>
Identificata de	Numele persoanei care a identificat problema
Data identificării	Data la care problema a fost identificata / ridicata
Evaluarea Problemei si Descrierea Actiunilor	
Detaliile actiunii (efort si responsabil)	Descrierea actiunii recomandate ce trebuie intreprinsa, si pasii, livrabilele, perioada, resursele si efortul necesar
Urgenta	O valoare numerică care indică cât de urgentă este problema. Valorile posibile sunt: 5=Foarte Mare, 4=Mare, 3=Mediu, 2=Scazut, 1=Foarte Scazut
Impact	O valoare numerică care indică cât de urgentă este problema. Valorile posibile sunt: 5=Foarte Mare, 4=Mare, 3=Mediu, 2=Scazut, 1=Foarte Scazut
Marime	Dimensiunea problemei reprezinta efortul necesar pentru a rezolva problema. Valorile posibile sunt: 5=Foarte Mare, 4=Mare, 3=Mediu, 2=Scazut, 1=Foarte Scazut
Data tinta	Data pana la care este de asteptat ca problema sa fie rezolvata.
Proprietarul Problemei	Persoana responsabila pentru rezolvarea problemei.
Escaladare	Indiferent dacă problema este sau nu escaladata la nivelurile Direcționare sau Coordonare (Da sau Nu).
Trasabilitate / Comentarii	ID-ul (sarcinile) sarcinilor (în <i>Planul de Lucru al Proiectului</i>) care implementează acțiunile pentru problema și / sau ID-urile conexe schimbarilor, riscurilor sau deciziilor aferente (înregistrări de jurnal). De asemenea, includeți orice informații / comentarii suplimentare legate de problema.

B.10 Jurnalul de Decizii

Identificarea si Descrierea Deciziei	
ID	Identificatorul deciziei
Categorie	Categoria deciziei legata de zona afectata de decizie (de exemplu, afaceri, IT, persoane și organizație, externe sau legale).
Titlu	Un titlu scurt pentru problema
Descriere	O descriere a deciziei si impactul acesteia

Identificata de	Numele persoanei care a identificat nevoie pentru decizie
Oamenii prezenți	Jurnalul cu numele celor prezenți atunci când a fost luată decizia. Dacă este cazul, se poate face referire la procesul-verbal de ședință (MoM) relevant.
Comentarii	Jurnalul cu ID-urile înregistrărilor legate de schimbări, riscuri sau probleme și orice informații suplimentare legate de decizie.
Proprietate	
Proprietarul deciziei	Persoana responsabilă pentru decizie
Data deciziei	Data până la care decizia trebuie luată
Escaladare	Indiferent dacă decizia este sau nu escaladată la nivelurile Direcționare sau Coordonare (Da sau Nu).
Implementarea deciziei	
Data aplicării	Data de la care decizia este aplicabilă.
Comunicarea deciziei către:	Grupul, echipele și alte categorii de public cărora ar trebui comunicată decizia.

Această pagină este lăsată liberă în mod intenționat

Anexa C: Instrumente și Tehnici de management de Proiect

Această secțiune introduce o serie de instrumente și tehnici utilizate în mod obișnuit pentru managementul proiectului, care sunt utile pentru a face față diverselor provocări ale managementului de proiect. Fiecare instrument și tehnică este rezumat în câteva paragrafe furnizând o imagine de ansamblu simplă și generală a instrumentului sau tehnicii respective.

Rețineți că setul de instrumente prezentate nu este o listă exhaustivă a Instrumentelor și Tehnicilor de management a proiectelor disponibile. Surse relevante pentru citire și explorare ulterioară sunt, de asemenea, prezentate la sfârșitul acestei secțiuni.

C.1 Analiza PESTEL

Analiza PESTEL este utilizată pentru a înțelege modul în care mediul poate afecta un proiect sau un obiectiv. PESTEL înseamnă: Politic, Economic, Social, Tehnologic, de Mediu și Legislativ. O analiză PESTEL ajută la identificarea factorilor externi care influențează o organizație și, prin urmare, ar putea avea un impact asupra obiectivelor, planificării sau executiei proiectelor.

Acest tip de analiză este deosebit de importantă în contextul justificării afacerilor și al managementului riscurilor și va alimenta procesul de proiectare a unui plan suficient de cuprinzător pentru a identifica și aborda scenariile de risc potențial (amenințări / oportunități) care apar din afara organizației sau a proiectului.

C.2 Analiza Realizez sau Cumpăr (Make or Buy)

O analiză *Realizez sau Cumpăr* ajută organizația să ia o decizie în cunoștință de cauză ce să externalizeze și ce să nu externalizeze. Managerii de portofoliu și sponsorii proiectelor sunt adesea confrunțați cu dilema de a face sau de a cumpăra, având în vedere disponibilitatea și abilitățile resurselor disponibile.

Factorii diversi care trebuie luați în considerare pentru o analiză *Realizez sau Cumpăr* includ compararea costurilor, tehnologiile și procesele de afaceri, informațiile legate de furnizori și sistemele de asistență.

Motivele posibile pentru luarea unei decizii includ eficiența costurilor, probleme de proprietate intelectuală, probleme de control al calității sau probleme de încredere a furnizorului. Motivele potențiale ale deciziei de cumpărare includ considerațiile privind costurile, lipsa expertizei tehnice, experiența tehnică a furnizorilor și / sau resursele interne insuficiente.

C.3 Matricea Influența / Interes a Stakeholderilor (SIIM)

Această tehnică este utilizată pentru a facilita și documenta analiza interesului și influenței fiecărui stakeholder din proiect. Este extrem de important să cunoaștem stakeholderii și relevanța acestora pentru proiect, pentru a identifica susținătorii proiectului și posibili detractori. Întrucât documentul face trimitere la persoane din cadrul organizației dvs., trebuie să aveți grijă pentru a păstra informațiile confidențiale.

Interesul indică nivelul de interes pe care îl are un stakeholder pentru proiect. Interesul este măsurat ca gradul de entuziasm afișat de către stakeholderi în sprijinul proiectului. Stakeholderii pot fi pozitivi, neutri sau negativi față de proiect.

Influența indică puterea pe care stakeholderii o au asupra planificării și implementării activităților. Cu cât este mai mare puterea de decizie a stakeholderilor, cu atât influența lor este mai mare. Cel mai adesea persoana (persoanele) care poate lua decizii cu privire la finanțarea proiectului și / sau a resurselor are o influență ridicată.

C.4 Matricea Probabilitatea / Impact pentru risc

Matricea Probabilitate / Impact pentru risc (uneori numită *Matricea Probabilitate-Impact* sau *Matricea Riscului*) este utilizată în evaluarea calitativă a riscurilor, după identificarea riscurilor proiectului. Matricea este concepută ca un instrument suplimentar pentru *Jurnalul de Risc* sau *Registrul de Riscuri*.

Matricea Probabilitate / Impact pentru risc se bazează pe două criterii: probabilitatea ca un risc să se concretizeze și impactul potențial cauzat de evenimentul de risc. Cel mai frecvent sunt utilizate cinci benzi pentru fiecare dintre dimensiuni (numite benzi) ale matricei: 1 = Foarte scăzut, 2 = Scăzut, 3 = Mediu, 4 = Mare, 5 = Foarte mare.

Cei doi factori sunt apoi combinați prin înmulțirea valorilor lor, rezultând nivelul de risc. Măsurat pe o scară relativă de la 1 la 25, nivelul de risc va declanșa diferite strategii de răspuns la risc.

Celulele matricei sunt vopsite în culori diferite pentru a indica criticalitatea riscului, de obicei verde pentru riscuri de nivel scăzut (nivel de risc ≤ 2), galben pentru riscuri de nivel mediu (nivel de risc între 3 și 16) și roșu pentru riscuri la nivel înalt (nivel de risc > 20).

Pe baza apetitului la risc al organizației, se pot dezvolta strategii adecvate de răspuns la risc pentru fiecare risc identificat.

C.5 Structura Descompusă a Lucrărilor (WBS)

Structura Descompusă a Lucrărilor (WBS) este o divizare ierarhică a proiectului în componente de lucru mai mici care pot fi utilizate pentru a atribui lucrări sau pentru a estima efortul și costul. O *Structura Descompusă a Lucrărilor* bine făcută (WBS) ar trebui să fie ușor de înțeles, să fie completă și să faciliteze monitorizarea progresului în timpul execuției. Tehnicile utilizate frecvent includ descompunerea proiectului pe etape sau faze, livrabile sau rezultate, pe pachete de lucru sau având la baza organizația, departamentele și unităților sale de afaceri.

Structura Descompusă a Lucrărilor (WBS) constituie o bază bună pentru *Managerul de Proiect* (PM) în atribuirea diferitelor responsabilități membrilor echipei. Fiecare sarcină din structură poate fi ulterior definită: lucrarea poate fi estimată, riscurile și dependențele pot fi identificate iar resursele pot fi mobilizate.

C.6 Structura Descompusă a Livrabilelor (DBS)

Structura Descompusă a Livrabilelor (DBS) este o parte esențială a *Planificării pe Baza de Produse*. Poate fi utilizată pentru a identifica și documenta livrabilele unui proiect (atât livrabilele proiectului, cât și rezultatele managementului proiectului) și interdependențele dintre acestea. Aceasta are ca rezultat un arbore ierarhic al livrabilelor și subdiviziuni (fizice, funcționale sau conceptuale) care alcătuiesc întregul proiect, ceea ce ajută echipa de proiect să identifice setul complet de livrabile care formează proiectul.

O *Structura Descompusă a Livrabilelor* (DBS) este similară cu o structură descompusă a lucrărilor (WBS), dar este utilizată la un pas diferit în procesul de planificare. Prima o poate preceda cea de-a doua și identifică rezultatele dorite (livrabile) care sunt apoi utilizate în crearea *Structurii Descompuse a Lucrărilor* (WBS) – identificarea sarcinilor și activităților necesare pentru realizarea acestor livrabile.

Ați putea spune că *Structura Descompusă a Livrabilelor* (DBS) definește ceea ce va produce proiectul (în ansamblu și ca părți), iar *Structura Descompusă a Lucrărilor* (WBS) definește lucrările necesare pentru producerea acestora.

C.7 Estimarea efortului și a costurilor

Tehnica de estimare a Efortului și a Costurilor provine din *Structura Descompusă a Lucrărilor* (WBS): fiecare element al lucrării (sarcină) este estimat în termeni de efort și cost. Efortul este de obicei măsurat în zile de persoană sau luni. Această lucrare este realizată în strânsă cooperare cu proprietarii sarcinilor sau alți experți din cadrul *Echipei de Bază a Proiectului* (PCT), pentru a asigura estimări mai precise și rezultate de la membrii echipei însărcinate cu executarea lucrării.

O *Structura Descompusă a Lucrărilor* de înaltă calitate (WBS) constituie baza estimărilor de înaltă calitate.

C.8 Estimarea în Trei Puncte

Estimarea în Trei Puncte este folosită în mod obișnuit, împreună cu diagramele de rețea, pentru a furniza o medie ponderată a duratei sau a costului unei activități. Este în primul rând o tehnică cantitativă de evaluare a riscului care folosește o abordare stocastică și nu una deterministă (de exemplu, estimări cu un singur punct). Durata / Costul așteptat și deviația standard pentru durata sau costul unui proiect este calculată pe baza a trei puncte de date, și anume o estimare optimistă a duratei sau a costului, a unei estimări cea mai probabila și a unei estimări pesimiste.

Aceste estimări sunt apoi apreciate pentru a furniza o medie ponderată a efortului, a costului sau a duratei.

În plus, aceste estimări pot fi utilizate pentru a calcula o deviație standard, pentru a estima nivelurile de încredere ale mediei ponderate pe activitate și pentru a construi modele statistice simple pentru timpul și costul unei sarcini. Această metodă poate fi aplicată pentru a previziona și a atenua riscul și pentru a alocă buffere / contingente sarcinilor.

În zilele noastre, numeroase programe de management a proiectelor pot efectua calcularea automatizată a celor de mai sus prin modelare și simulare (de exemplu, utilizând distribuția Beta-PERT).

Implicarea experților crește precizia estimărilor în trei puncte și reduce gradul de incertitudine al proiectului.

C.9 Arbori de Decizie

Arborele Decizional este un instrument vizual de suport al deciziei, format din noduri și ramuri care ne ajută să descriem posibile alternative (căi) prin reprezentarea alegerilor și evenimentelor cu probabilitate diferită de apariție. Utilizează trei tipuri de noduri: (a) noduri de decizie (reprezentat prin pătrate) (b) noduri de probabilitate (reprezentate prin cercuri) și (c) noduri de capăt (reprezentate prin triunghiuri).

În analiza *Arborelui Decizional* (în principal se realizează în timpul managementului riscului proiectului), arborele de decizie este utilizat în principal în corelație cu *Valoarea Monetară Așteptată* (EMV), unde calculăm EMV-ul fiecărei alternative (ramură) și astfel o selectăm pe cea mai favorabilă. Analiza *Arborelui Decizional* poate fi, de asemenea, realizată prin crearea unei structuri determinate stocastic și apoi simularea rezultatelor (de exemplu, prin simularea Monte Carlo), pentru a putea lua decizii bazate pe probabilitate.

C.10 Programarea Proiectului

Programarea Proiectului își propune să identifice dependențele între sarcini, să aloce resurse pentru fiecare sarcină, să identifice datele de început și de finalizare ale sarcinii și să calculeze durata generală a proiectului.

Programarea se poate face pentru întregul proiect în avans sau pentru porțiuni ale acestuia, cum ar fi etapele individuale sau iterațiile. Se pot utiliza diferite metode de programare și reprezentări: o listă cu date / termene, un plan de repere/jaloane, diagrame cu bare, diagrame de rețea și diagrame cu bare relationate (diagrame Gantt), toate acestea putând fi privite ca fiind complementare între ele.

Odată aprobat, programul proiectului este referențiat și orice schimbare ulterioară a programului trebuie să urmeze procesul de management al schimbărilor și acordurile de guvernanta corespunzătoare.

C.11 Nivelarea resurselor

Nivelarea Resurselor este o tehnică folosită pentru a analiza utilizarea neechilibrată a resurselor proiectului și pentru a rezolva conflictele legate de alocarea resurselor (adică resurse umane, materiale sau echipamente).

Nivelarea resurselor se concentrează pe o alocare eficientă / optimă a resurselor pentru ca proiectul să fie finalizat în calendarul definit. Managerii de proiect (PM) analizează dependențele dintre proiecte sau activități pentru a se asigura că activitățile pot fi executate în timp util. Ținând cont de constrângerile identificate, poate fi efectuată *Nivelarea Resurselor*. Nivelarea resurselor poate, de exemplu, să necesite întârzierea unor sarcini specifice până când resursele sunt disponibile, realocarea resurselor etc.

C.12 Grafice Gantt

O diagramă Gantt este un instrument comun de management a proiectului utilizat pentru a reprezenta programul, etapele și activitățile unui proiect într-o singură imagine vizuală (în general un tip de diagramă cu bare orizontale). Se concentrează pe secvența proiectului, durata, dependențele și starea acestuia într-o manieră ușor de înțeles.

O diagramă Gantt reprezintă ordinea în care activitățile trebuie desfășurate și furnizează o imagine de ansamblu asupra progreselor realizate în orice moment. O diagramă Gantt este utilizată pentru a comunica o planificare a proiectului într-un mod vizual, dar este, de asemenea, utilizată pentru a arăta progresul realizat și starea actuală a programului prin adăugarea de procente finalizate și o linie verticală „astăzi”. Principalul punct forte al acestei tehnici este capacitatea de a afișa clar starea fiecărei activități dintr-o privire.

C.13 Metoda Drumului Critic (CPM)

Metoda Drumului Critic (CPM) este o tehnică de modelare care folosește un algoritm pe baza matematica pentru a calcula durata totală a unui proiect. Calculează calea cea mai lungă necesară activităților programate (adică cea mai lungă durată inevitabilă) de la începutul până la sfârșitul proiectului, altfel cunoscut sub numele de *Drum Critic* al proiectului. Această tehnică ajută la înțelegerea activităților care au o influență critică asupra duratei generale a proiectului.

Întrucât *Drumul Critic* reprezintă cea mai lungă cale necesară activităților, aceasta reprezintă și cea mai scurtă durată posibilă a proiectului până la finalizare. Pe baza acestor informații, activitățile pot fi prioritizate pentru a reduce durata drumului critic prin scurtarea activităților de pe *Drumul Critic*, efectuarea mai multor activități în paralel sau adăugarea mai multor resurse.

C.14 Metoda Lanțului Critic (CCM)

Metoda Lanțului Critic (CCM) este o tehnică de modelare folosită pentru planificarea și programarea unui set de activități sau proiecte. Este similară cu metoda Drumului critic (CPM), dar ține cont de resursele și nivelarea acestora, precum și de comportamentul *Managerului de Proiect* (PM) atunci când se estimează durata activităților proiectului.

Tehnica se bazează pe observația că durata estimată pentru activitățile proiectului este aproape de dubla fata de timpului necesar pentru finalizarea activităților. Motivele care duc la întârziere pot include faptul că nu profitați de finalizarea timpurie a unei activități, accelerarea membrilor echipei pentru a utiliza timpul disponibil pentru finalizarea unei sarcini, așteptând până în ultimul moment să se concentreze cu adevărat pe sarcina la îndemână, etc.

Metoda Lanțului Critic (CCM) presupune că estimările unui *Manager de Proiect* (PM) cu privire la durata activităților sunt „umflate” și imediat procedează la reducerea acestora. Se adaugă apoi bufer suplimentare (bufer al proiectului, bufer de intretinere, buffer de resurse) pentru a reduce estimările proiectului.

C.15 Managementul Valorii Dobândite (EVM)

Managementul Valorii Dobândite (EVM) este o tehnică folosită pentru a monitoriza și controla performanța proiectelor, furnizând o viziune obiectivă a performanței bazate pe finanțele proiectului. Atât costul, cât și valoarea sunt măsurate în termeni de unități de cost (de exemplu, zile de persoană sau euro). *Managementul Valorii Dobândite* (EVM) furnizează valori relativ obiective - sau *Indicatori Cheie de Performanță* (KPI) - pentru a gestiona proactiv performanța proiectului. Unii indicatori reflectă progresul realizat până acum sau abaterile de la plan de la un cost sau din punct de vedere al valorii lucrărilor, în timp ce alți indicatori se concentrează pe prognozarea devierii totale a bugetului sau asupra nivelurilor de productivitate necesare pentru finalizarea proiectului în termen.

Principalele valori utilizate sunt *Valoarea Planificată* (PV), cunoscută și sub denumirea de *Costul Bugetat al Lucrărilor Programate* (BCWS), *Costul Real* (AC), cunoscut și sub denumirea de *Costul Real al Lucrărilor Executate* (ACWP) și *Valoarea Dobândită* (EV), de asemenea cunoscută ca *Costul Bugetat al Lucrărilor Executate* (BCWP). Prin combinația dintre valorile de mai sus putem avea divers KPI, de ex. *Variația de Program* (SV) și *Indicele de Performanță al Programului* (SPI), *Variația de Cost* (CV) și *Indicele de Performanță al Costului* (CPI) sau chiar mai avansate pentru prognozarea performanțelor viitoare ale proiectului, cum ar fi *Estimarea la Finalizare* (EAC), *Estimarea pentru Finalizare* (ETC) și *Indicele de Performanță la Finalizare* (TCPI).

C.16 Analiza Pareto

Analiza Pareto este o tehnică formală pentru identificarea acelor elemente care provoacă majoritatea problemelor dintr-un proiect. Principiul Pareto afirmă că, în general, 80% din efecte provin din 20% din cauze (de exemplu, 80% din costuri pot fi atribuite 20% din activități sau 80% din efectele riscului pot rezulta din doar 20% din riscurile identificate).

Prin concentrarea pe aceste probleme de vârf (20%), *Analiza Pareto* poate fi utilă pentru managementul riscurilor sau al calității, deoarece ajută la concentrarea pe acele riscuri sau probleme de calitate cu cel mai mare impact asupra unui proiect, facilitând, așadar, prioritizarea atenuării necesare sau acțiuni de contingenta.

C.17 Lecții învățate

Captarea Lecțiilor Învățate este o modalitate de identificare a zonelor de dezvoltare / perfecționare în cadrul unui proiect în scopul de a ajuta proiecte similare să evite anumite capcane în viitor. Informațiile care pot fi captate includ lecții învățate din managementul riscurilor, probleme de calitate, probleme de externalizare sau contractor, cereri de schimbare etc.

Echipa de proiect poate capta idei prin sesiuni de brainstorming, revizuirea rapoartelor și jurnalelor proiectului, trimiterea de chestionare a proiectului etc., în timpul ciclului de viață al proiectului. Managerul de Proiect (PM) va grupa și va da prioritate Lecțiilor Învățate pentru a înțelege domeniile cheie de îmbunătățire potențială. Pentru a evita să faceți aceleași greșeli de două ori, Lecțiile Învățate ar trebui partajate cu alți Manageri de Proiect. În unele cazuri, Lecțiile Învățate pot duce la îmbunătățiri ale procesului, liste de verificare și șabloane îmbunătățite sau cursuri de instruire mai eficiente.

Această pagină este lăsată liberă în mod intenționat

Anexa D: Extensii PM²

D.1 PM² si Managementul Agile

PM² recunoaște natura complexă și incertă a multor tipuri de proiecte și contribuția pozitivă a modului agil de a gândi la managementul eficient al acestora.

Abordările *Agile* se confruntă cu diverse provocări, care cresc cu dimensiunea organizațiilor în care sunt aplicate. În cazul multor organizații, aceste provocări includ coordonarea între echipele agile și non-agile, respectarea diverselor cerințe de guvernare organizațională și audit, precum și arhitectura organizațională și constrângerile de interoperabilitate.

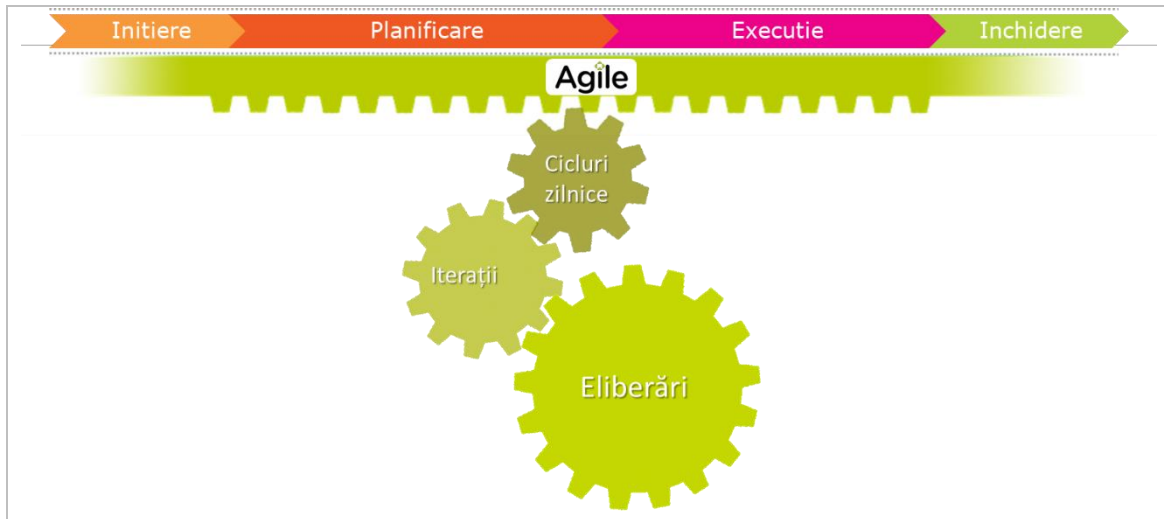


Fig.D.1 De la fazele proiectului la ciclurile zilnice

Extensia Agile către PM² încorporează Agile în cadrul de lucru general PM² și creează bazele pentru a se îndrepta către un management de proiect crescut și agilitate organizațională. Ajută echipele de proiect să atingă nivelul dorit de agilitate, în același timp îndeplinind cerințele strânse de achiziții și audit, coordonarea cu programele și nivelurile de portofoliu și colaborarea cu alte proiecte, contractori, alte unități organizaționale și chiar organizații externe.

Extensia Agile către PM² prevede (pentru proiecte IT):

- Roluri și responsabilități Agile (ca o extensie la guvernarea PM²).
- Integrarea cu ciclul de viață general al proiectului PM².
- Un set de Artefacte PM² Agile sugerate (ca o extensie la Artefactele PM²).

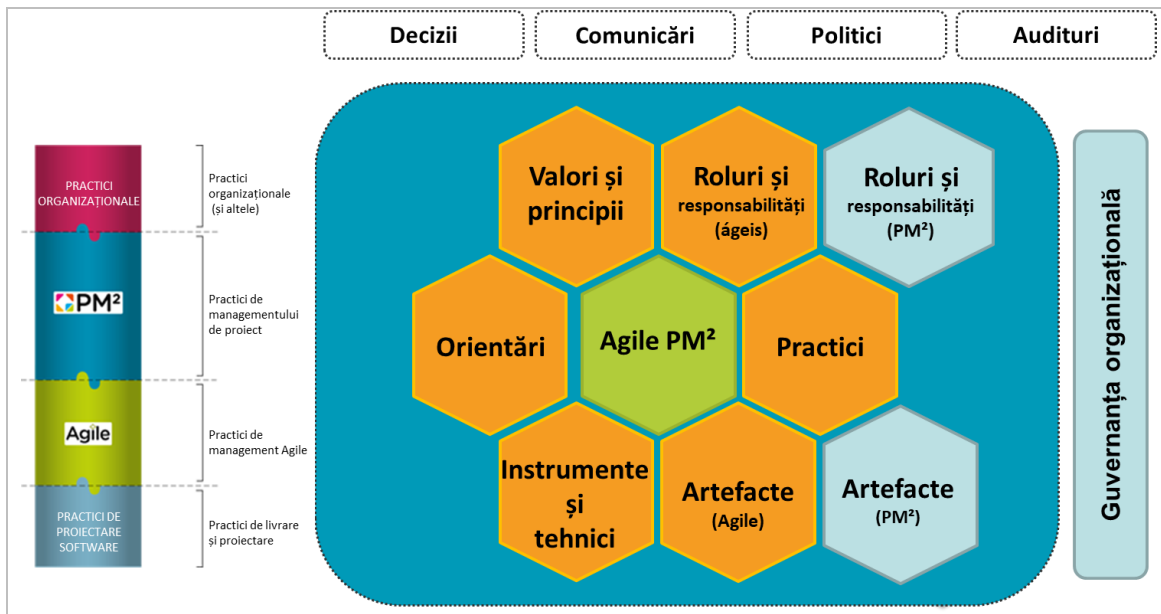


Fig.D.2 Poziționarea Agile PM² în cadrul unei organizații

Documentarea lucrărilor planificate și efectuate de echipele Agile este esențială pentru creșterea transparenței și coordonării între diferitele niveluri ale organizației proiectului PM² (adică între Direcționare, Management și Nivelurile de Executie).

Un set de artefacte acceptă utilizarea Agile PM². Aceste artefacte captează și documentează informații legate de abordarea managementului, de activități specifice (de implementare), repere, probleme și raportare a progresului. Aceste artefacte sunt grupate în trei categorii: Artefacte Agile-specifice, Artefacte de Coordonare și Raportare și Artefacte de Governanța a Proiectului.

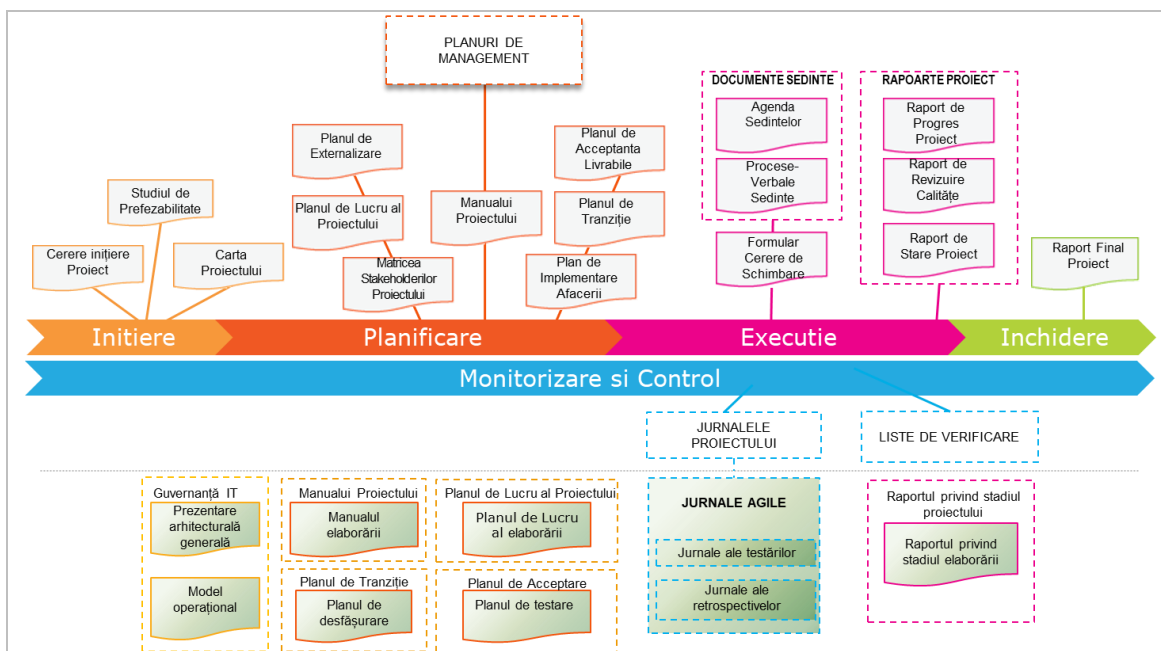


Fig. D.3 Tabloul instrumentelor Agile PM²

D.2 Management de Program (PM² – PGM)

Un program este o colecție de proiecte care vizează un obiectiv comun, care sunt gestionate în mod coordonat pentru a obține beneficii și control care nu ar putea fi obținute din managementul lor individual. Programele pot include, de asemenea, lucrări în afara domeniului de aplicare discret al proiectelor din program.

Managementul programului este procesul de management a acestor proiecte interrelaționate pentru a atinge mai bine obiectivele și beneficiile programului



Fig.D.4 Relațiile dintre strategie, proiect, program, portofoliu și operațiuni

Nivelul de management al programului interacționează cu nivelul de management al proiectului prin faptul că inițiază și coordonează proiectele din cadrul programului. Programul în sine este inițiat din nivelul de management al portofoliului din cadrul organizației.

D.2.1 Ciclul de Viata al Programului

Un program are un început și sfârșit definit în timpul căruia se desfășoară toate activitățile programului, iar proiectele sunt livrate. *Ciclul de Viață al Programului PM²* are patru faze, care sunt similare, dar distincte cu *Ciclul de Viață al Proiectului PM²*: *Faza de Inițiere*, *Faza de Planificare*, *Faza de Execuție* și *Faza de Închidere*.

Pe toată durata Ciclului de Viață al Programului se desfășoară activități de *Monitorizare și Control*.

Faza de Execuție poate conține, de asemenea, mai multe etape, fiecare fiind legată de o realizare majoră în ceea ce privește rezultatul programului, ceea ce permite realizarea beneficiilor.

Activitățile tipice de management a programelor desfășurate pe parcursul fiecărei faze merg mână în mână cu o serie de artefacte ale programului.

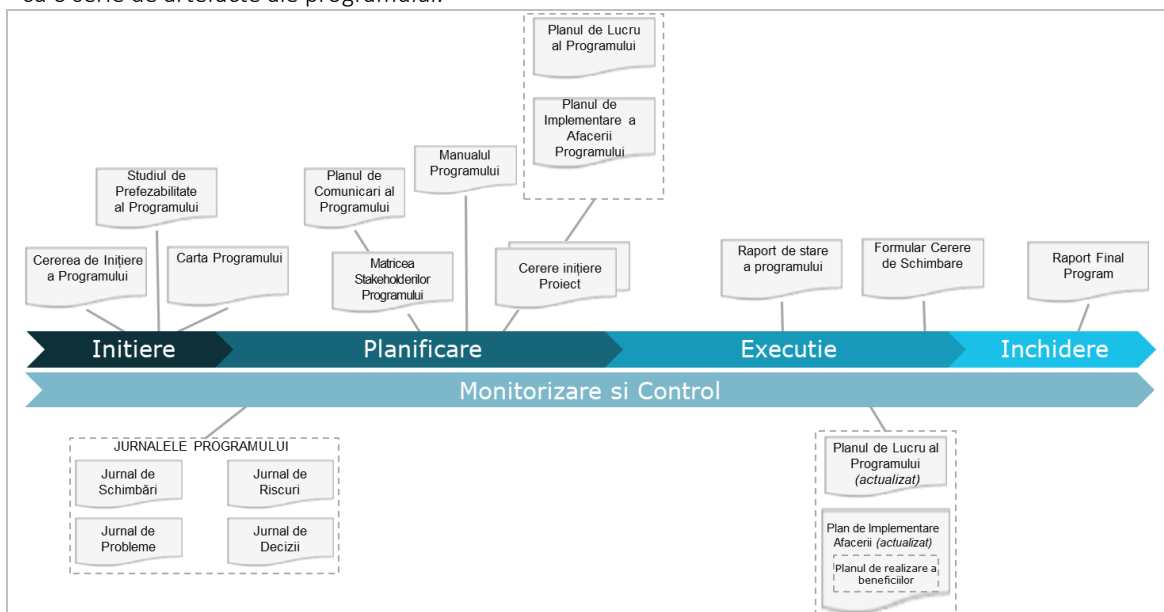


Fig D.5 Tabloul Ciclului de Viata si Artefactelor Programului

D.2.2 Faza de Inițiere

Necesitatea unui program și a stakeholderilor cheie sunt identificate în *Cererea de Inițiere a Programului*.

Pe baza beneficiilor dorite și a costurilor estimate prezentate în *Studiul de Prefezabilitate al Programului*, se evaluează viabilitatea programului și se ia o decizie cu privire la autorizarea acestui program. Dacă se acceptă *Studiul de Prefezabilitate al Programului*, se creează un *Program Charter* care definește obiectivele programului, o foaie de parcurs și un buget la nivel general, împreună cu organizarea programului. În această fază sunt create și *Jurnalele Programului*.

D.2.3 Faza de Planificare

Stakeholderii sunt analizați în continuare în *Matricea Stakeholderilor Programului*, ceea ce duce la un mod adaptat de distribuire a informațiilor definite în *Planul de Comunicari al Programului*. Modul de lucru în program este documentat în *Manualul Programului*. Domeniul de aplicare și lucrările programului sunt defalcate în bucăți mai mici și mai ușor de gestionat și grupate în mai multe proiecte interrelaționate și activități la nivel de program. Această lucrare este programată în *Planul de Lucru al Programului*, care este strâns legat de diferitele Cereri de Inițiere a Proiectelor din cadrul programului. În această fază activitățile de implementare a afacerii programului sunt, de asemenea, planificate și documentate în *Planul de Implementare a Afacerii Programului*, cu accent pe planificarea schimbarilor organizaționale necesare și pe realizarea beneficiilor.

D.2.4 Faza de Execuție

Proiectele planificate sunt inițiate și coordonate pe parcursul acestei faze, producându-și rezultatele. Statusul programului este raportată în mod regulat către management folosind *Raportul de Stare al Programului*. Programele posibile (și schimbarile semnificative ale domeniului de aplicare ale proiectului) sunt documentate în *Jurnalul de Schimbari al Programului*. Pe măsură ce rezultatele proiectului sunt furnizate, activitățile programului legate de schimbarea organizațională sunt de asemenea implementate, facilitând realizarea beneficiilor programului. În cele din urmă, când toate proiectele sunt finalizate și obiectivele programului sunt atinse, programul poate trece la *Faza de Închidere*.

D.2.5 Faza de Închidere

Lecțiile Învățate și recomandările post-program sunt formulate în *Raportul Final al Programului*, facilitând sustenabilitatea beneficiilor realizate după încheierea programului. Organizația programului este desființată, toate resursele eliberate, iar programul este închis administrativ.

D.2.6 Monitorizare și Control

Pe toată durata programului se desfășoară activități de *Monitorizare și Control*. Performanța generală a programului este monitorizată, sunt gestionate schimbarile la nivel de program, riscurile și problemele și se iau toate măsurile corective necesare. În plus, sunt de asemenea gestionate activitățile de implementare și de realizare a beneficiilor la nivel de program. Ca urmare a activităților de *Monitorizare și Control*, referințierea *Planului de Lucru al Programului* și a *Planului de Implementare a Afacerii Programului* pot fi actualizate, după caz.

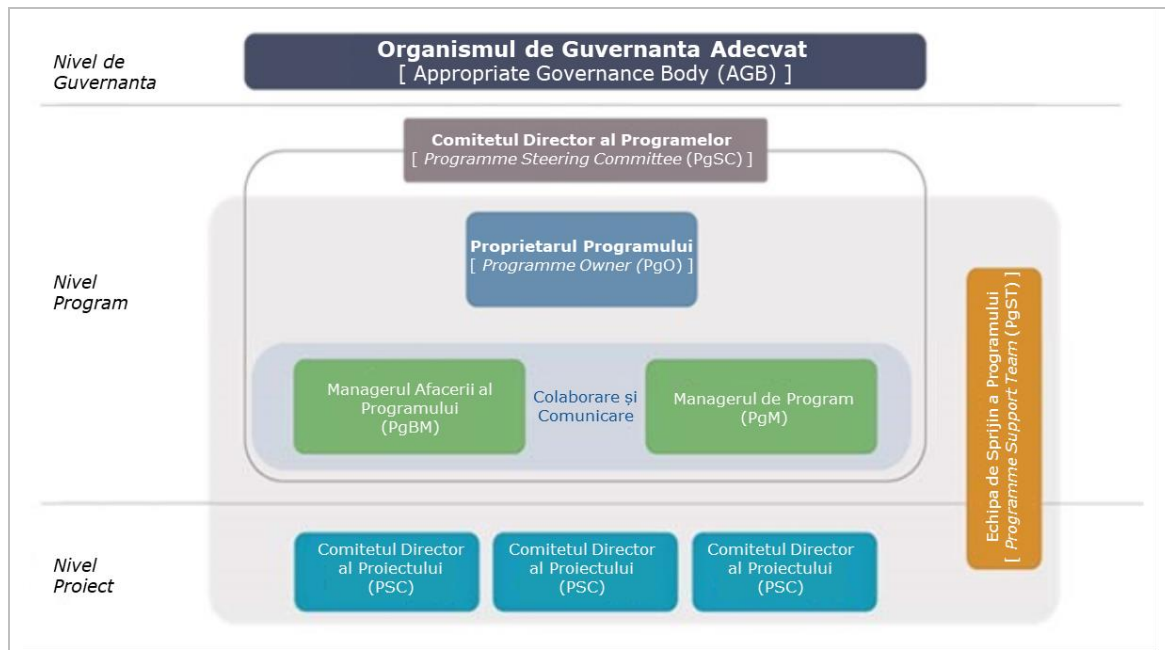


Fig D.6 PM²- Organizatia Programului

Proprietarul Programului (PgO) este responsabil pentru succesul programului, în timp ce gestionarea de zi cu zi a programului este delegată Managerului de Program (PgM), al cărui obiectiv este de a obține rezultatele programului.

Managerul Afacerii al Programului (PgBM) reprezintă zilnic Proprietarul Programului (PgO) în cadrul programului și colaborează strâns cu Managerul de Program (PgM). Scopul acestui rol este de a realiza beneficiile programului, permise de rezultatele programului.

Comitetul Director al Programelor (PgSC) cuprinde Proprietarul Programului (PgO), Managerul Afacerii pentru Program (PgBM) și Managerul de Program (PgM). Pot participa și alte roluri ale experților, după caz. Comitetul Director al Programului (PgSC) este responsabil de realizarea obiectivelor și a beneficiilor programului.

Un program poate avea, de asemenea, o Echipă Temporală de Susținere a Programului (PgST) pentru a furniza asistență administrativă programului și proiectelor componente ale sale.

D.3 PM² si Managementul Portofoliului

Un portofoliu de proiecte este o colecție de proiecte, programe și alte activități care sunt grupate pentru a facilita un control mai bun asupra resurselor financiare și pentru a sprijini managementul lor eficient în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor strategice. Proiectele sau programele din portofoliu nu sunt neapărat legate sau inter-dependente. Din punct de vedere strategic, portofoliile sunt structuri de nivel superior programelor și proiectelor. La nivelul portofoliului se iau decizii de investiții, se identifică prioritățile și se alocă resurse.

Este foarte important ca persoanele implicate în definirea și managementul proiectului să înțeleagă diferențele dintre proiecte, programe și portofolii și cerințele specifice de management ale proiectelor.

De asemenea, aceștia ar trebui să fie capabili să-și definească sau să-și poziționeze activitatea la un nivel adecvat (adică să știe dacă activitatea lor ar fi mai bine gestionată ca program sau rețea de proiecte), conștientizând întotdeauna contextul de management și organizațional al lucrurilor lor.

Procesul de management al portofoliului PM² cuprinde o serie de activități, care sunt organizate în patru grupuri.

1. Definirea Cadrului Lucrativ al Portofoliului

Definește modul în care organizația va aborda managementul portofoliului prin delimitarea structurii portofoliului, a organismelor de guvernanta și a responsabilităților acestora, împreună cu procesele necesare.

2. Compoziția portofoliului

Este procesul care conține activitățile de evaluare a candidaților portofoliului, luarea deciziilor de investiții și alocarea resurselor. Acestea sunt activități care se desfășoară în mod regulat în funcție de nevoile organizației.

3. Realizarea portofoliului

Este procesul continuu în care programele și proiectele autorizate sunt gestionate pentru realizarea obiectivelor lor. Deși programele și proiectele sunt eforturi temporare, activitățile din portofoliu se desfășoară continuu până la închiderea portofoliului.

4. Managementul și Comunicarea cu Stakeholderii

Este procesul continuu de analiză și interacțiune cu diferiții actori pentru a asigura implicarea lor efectivă în alcătuirea și realizarea obiectivelor portofoliului.

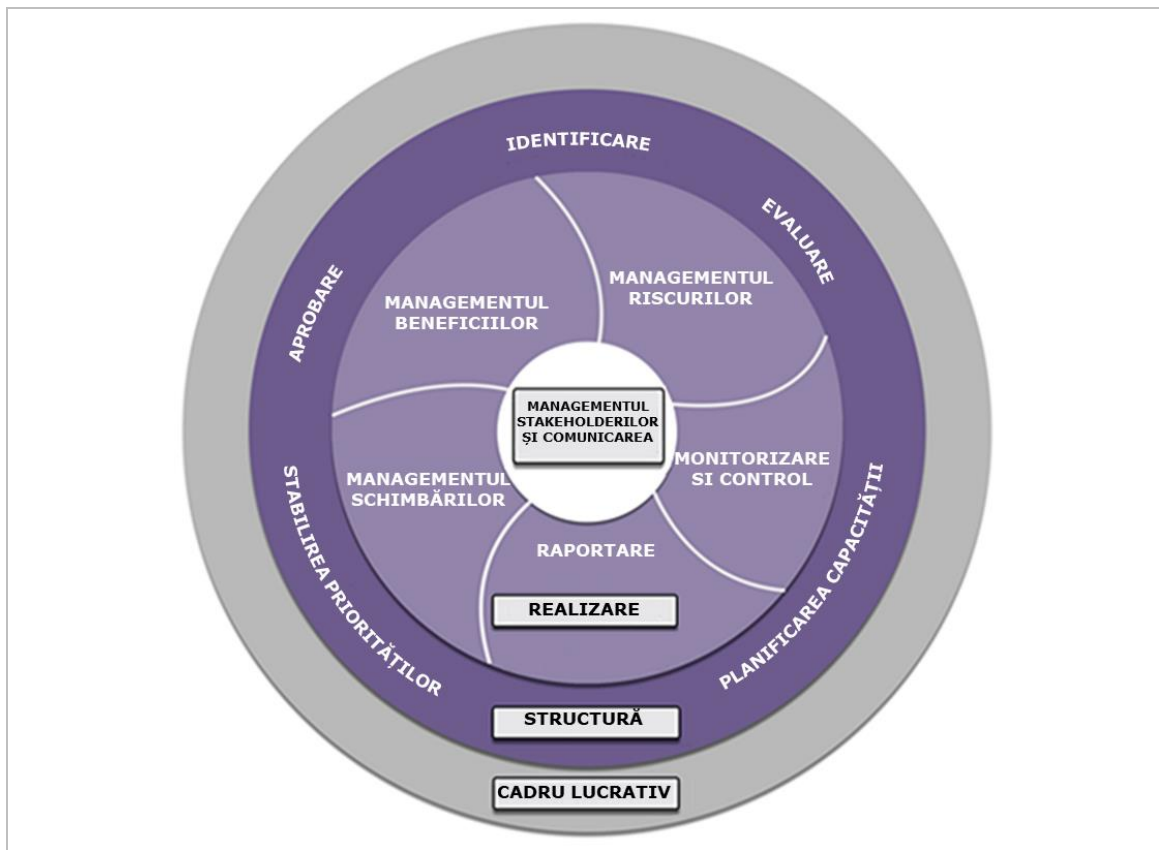


Fig. D.7 PM²- Model de Proces al Managementului Portofoliului

Compoziția Procesului Portofoliului alimentează procesele continue de realizare a portofoliului cu noi componente de portofoliu (adică programe sau proiecte), ale căror progrese și rezultate sunt comunicate prin executarea procesului de comunicare a portofoliului și de management a stakeholderilor. Caracteristicile și guvernanta portofoliului, precum și activitățile proceselor de management a portofoliului și a artefactelor produse sunt definite prin *Cadrul Lucrativ al Portofoliului*.

O perspectivă generală a managementului organizațional al portofoliilor, programelor și proiectelor este ilustrată în diagrama următoare.

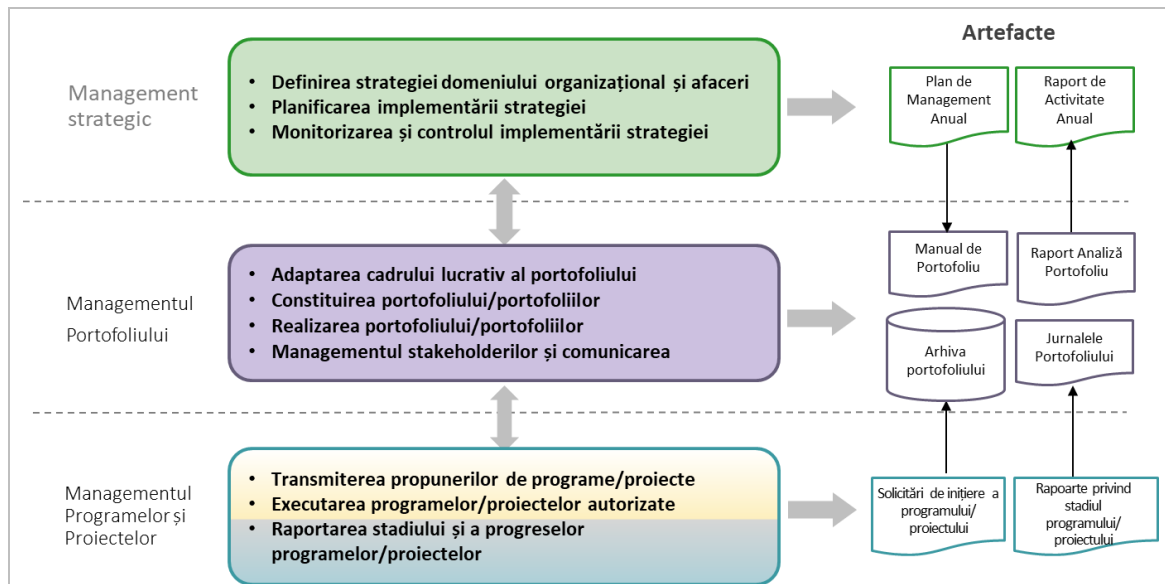


Fig.D.8 Reprezentări de nivel înalt ale Nivelurilor de Management, Activităților și Artefactelor

Structura Guvernantei Managementului Portofoliilor PM² este prezentată mai jos:

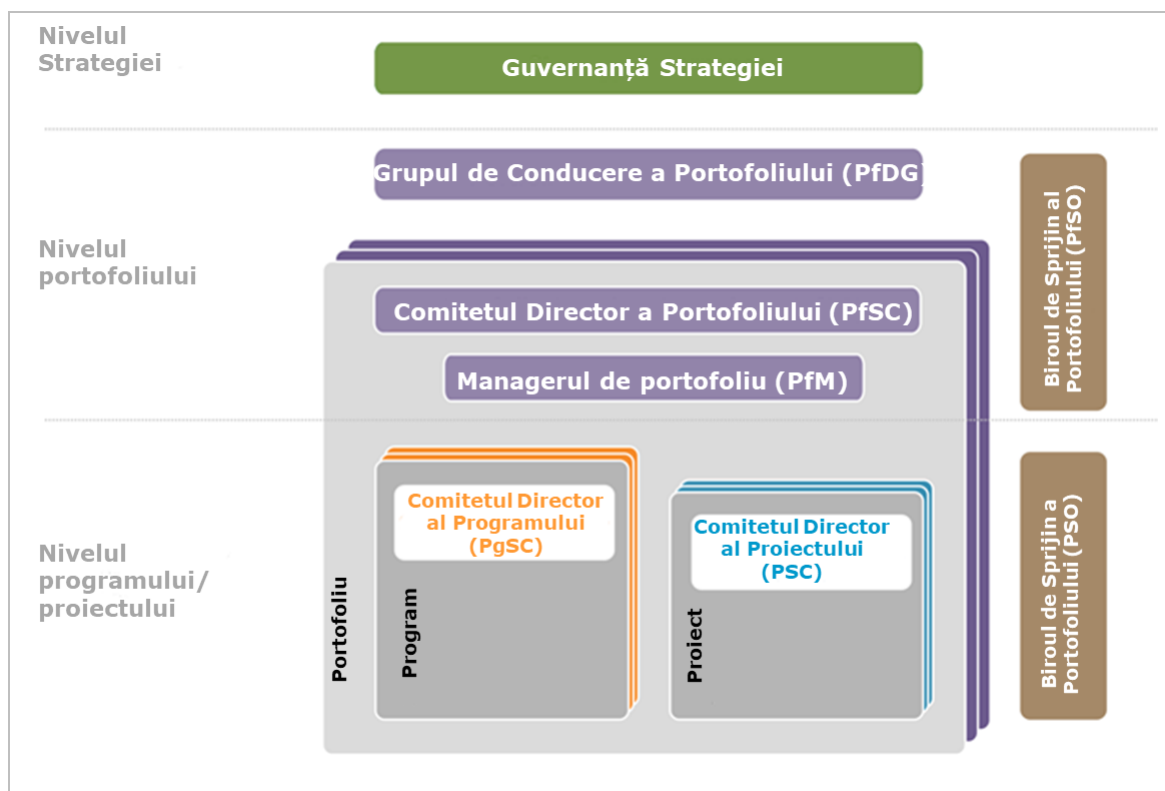


Fig.D.9 Guvernanta Portofoliului de Proiecte

Această pagină este lăsată liberă în mod intenționat

Anexa E: Resurse Aditionale

E.1 PM² Tablou Sumar al Artefactelor, Activitatilor si Diagramelor

RASCI - (Responsabil, Raspunzator, Suport, Consultat, Informat]

Inițiere	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Solicitarea de inițiere a proiectului	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.
Studiul de Prefezabilitate	I	C	A	R	C	S	S	n.a.
Carta Proiectului	I	C	A	S	C	S	R	C
Planificare	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Sedinta de lansare a Planificării	I	A	C	S	C	C	R	C
Manualul Proiectului	I	I	A	S	C	I	R	C
Matricea Stakeholderilor Proiectului	I	I	A	S	C	I	R	C
Planul de Lucru al Proiectului	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Planul de Externalizare	A	C	C	C	I	S	R	I
Planul de Acceptanta a Livrabilelor	I	A	C	S	I	C	R	C
Planul de Tranziție	I	A	C	C	C	C	R	C
Planul de Implementare a Afacerii	I	I	A	R	C	I	S	I
Planuri de management								
Planul de Management al Cerințelor	I	I	A	C	C	I	R	S
Planul de Management al Schimbărilor Proiectului	I	I	A	C	I	I	R	I
Planul de Management al Riscurilor	I	C	A	C	I	I	R	I
Planul de Management al Problemelor	I	I	A	C	C	I	R	C
Planul de Management al Calității	I	A	C	C	C	C	R	C
Planul de Management al Comunicarilor	I	I	A	S	C	I	R	C
Execuție	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Sedinta de Lansare a Execuției	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Coordonarea Proiectului	I	I	A	S	I	I	R	I
Asigurarea Calității	I	I	I	S	C	I	A	R
Raportarea Proiectului	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Distribuirea Informațiilor	I	I	A	C	I	I	R	C
Monitorizare și control	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Monitorizarea Performanțelor Proiectului	I	I	A	C	C	I	R	C
Controlul Programului	I	I	A	C	C	I	R	C
Controlul Costurilor	I	I	A	C	C	I	R	C
Managementul Stakeholderilor	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Managementul Cerințelor	I	I	A	C	C	I	R	S
Managementul Schimbărilor Proiectului	I	C	A	S	I	I	R	C
Managementul Riscurilor	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Managementul Problemelor și Deciziilor	I	I	A	S	C	I	R	C
Managementul Calității	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Managementul Acceptantei Livrabilelor	I	I	A	S	C	C	R	C
Managementul Implementării Afacerii	I	I	A	R	C	I	S	I
Managementul Tranziției	I	A	C	C	C	C	R	C
Managementul Externalizării	A	C	C	C	I	S	R	I
Încheiere	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Sedinta de Revizuire Final de Proiect	I	A	C	S	C	C	R	C
Raportul de Final al Proiectului	I	A	C	S	C	C	R	C
Închiderea Administrativă	I	C	A	C	I	C	R	I

AGB (Organism de Guvernanță Adecvat)

PSC (Comitet Director al Proiectului)

PO (Proprietar Proiect)

BM (Managerul Afacerii)

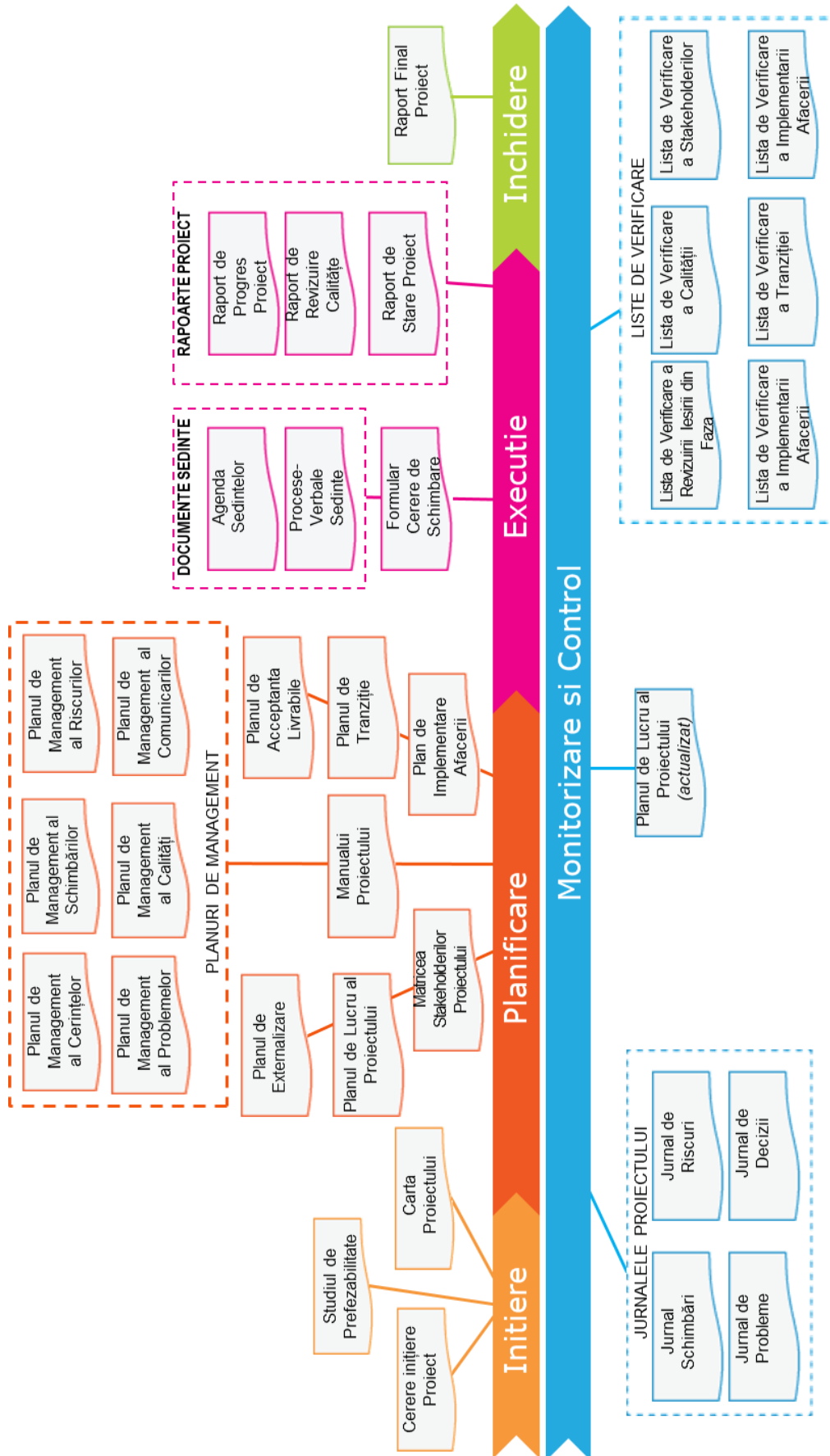
UR (Reprezentanții Utilizatorilor)

SP (Furnizorul Soluției)

PM (Managerul de Proiect)

PCT (Echipa de bază a proiectului)

Tabloul Artefactelor PM²





E.2 Noțiuni introductive cu PM² - Sfaturi pentru pornire rapidă

Scopul acestui ghid de pornire rapidă este de a vă ajuta să începeți să aplicați PM². Desigur, veți dori să începeți învățând mai multe despre metodologia PM² și examinați materialul PM² disponibil. Rețineți, totuși, că nu trebuie să deveniți expert înainte de a putea începe aplicarea elementelor de bază ale PM² în proiectele dvs. Nu trebuie decât o scurtă introducere în Metodologia PM² și apoi puteți continua urmând cei șase pași de pornire rapidă:

1. **Definiți guvernanta proiectului și creați un Studiul de Prefezabilitate**
 - Înființează Comitetul Director al Proiectului (PSC).
 - Furnizați justificarea proiectului, captați cerințele afacerii și stabiliți constrângerile bugetare.

➔

Studiul de Prefezabilitate

2. **Identificați părțile interesate și creați Carta Proiectului**
 - Definiți domeniul de aplicare al proiectului
 - Identificați părțile interesate care ar trebui să contribuie la realizarea Carta Proiectului
 - Captați cerințele, presupunerile la nivel general și constrângerile
 - De Decideți abordarea proiectului și estimați resursele necesare, costurile și durata

➔

Carta Proiectului

3. **Configurați Jurnalele Proiectului**
 - Configurați Jurnalul de Risc, Jurnalul de Probleme, Jurnalul de Decizii și Jurnalul de Schimbări. Acestea vor fi utilizate pentru documentarea managementului riscurilor, problemelor și schimbarilor in domeniului de aplicare al proiectului.

➔

Jurnal de Probleme,
Jurnal de Riscuri
Jurnal de Schimbări
Jurnal de Decizii

4. **Începeți planificarea proiectului cu o întâlnire**
 - Invită toți participanții necesari la Ședința de Planificare
 - Parcurgeți Carta Proiectului și asigurați o înțelegere comună
 - Comunicați pașii următori pentru planificarea proiectului

➔

Sedința de Lansare a Planificării/MoMs

5. **Personalizați abordarea Managementului Proiectului**
 - Decideți ce documente de planificare trebuie să folosească și cum trebuie acestea adaptate
 - Definiți regulile, atribuiți responsabilitățile echipei și definiți un proces de soluționare a conflictelor
 - Identificați toți stakeholderii care necesită informații pe parcursul proiectului

➔

Manualul Proiectului

6. **Creați Planul de Lucru al Proiectului**
 - Descompuneti lucrările care trebuie făcute în piese mai mici și mai ușor de gestionat (creați descompunerea lucrărilor)
 - Estimați efortul și costul pentru fiecare lucrare
 - Stabiliți cerințele detaliate pentru buget și resurse
 - Creați un program de lucru (identificați dependențele, alocați resurse și date)

➔

Planul de Lucru al Proiectului

E.3 Resurse online utile

Centrul de Excelență în PM² (CoEPM²) furnizează o locație centrală pentru descărcarea tuturor informațiilor, publicațiilor, Open PM².

Ghidul PM² (PDF)

Puteți descărca versiunea PDF a acestui document de prezentare în mai multe limbi, precum și Ghidul Metodologic PM² - Ediție Open din EU Bookshop.

- Ghid metodologic PM² - Ediție deschisă: <http://europa.eu/!UR34mB>

Wiki Open PM²

Wiki Open PM² detaliază abordarea PM² [Open Edition] și furnizează un loc central pentru informații despre metodologia Open PM². Pentru a avea acces la wiki, trebuie să aveți un logîn personal la EU. Dacă nu aveți un logîn UE, vă rugăm să creați unul la cerere.

- Wiki Open PM²: : <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/>
- Șabloane Open PM²: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

Asistența Open PM²

Alăturați-vă comunității Open PM² la înscriere:

<https://joinup.ec.europa.eu/collection/open-pm2-project-management-methodology>

- Discutați probleme specifice de management a proiectului, puneți întrebări și împărtășiți experiențe.
- Aflați despre PM², Artefactele și procesele PM².
- Primește asistență pentru a te ajuta să începi să folosești PM².
- Valorizați cunoștințele celor mai experimentați practicanți PM².
- Obțineți îndrumări pentru derularea PM² în organizație.
- Oferiți feedback și împărtășiți propria experiență de utilizare a PM².

Pentru a vă înregistra pe lista noastră de corespondență:

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Această pagină este lăsată liberă în mod intenționat

Anexa F: Etica si Conduita

F.1 Cod de Conduita Profesionala

Multe organizații furnizează un cod de etică și de conduită pe care membrii trebuie să îl respecte. Scopul este de a ajuta oamenii să navigheze prin complexitățile realității profesionale și să le reamintim care atitudini și comportamente sunt aliniate cu un set de valori profesionale acceptat în mod obișnuit.

Conduită înseamnă comportament personal bazat pe principii morale. Profesionalismul este abilitatea, judecata bună și comportamentul politico care este de așteptat de la o persoană care este instruită să își facă treaba bine. Această secțiune oferă o amintire utilă a principiilor cheie de care trebuie să fie conștienți practicienii PM² (și membrii echipei de proiect) de și respect.

- **INDEPENDENȚĂ:** conduita personalului și luarea deciziilor ar trebui să fie determinate de nevoia de a servi binele comun și de interesul public și niciodată de niciun alt interes, fie privat, fie ca rezultat al, de exemplu, presiunii politice.
- **IMPARTIALITATE:** membrii personalului ar trebui să fie imparțiali în orice decizie pe care sunt chemați să o ia.
- **OBIECTIVITATE:** orice concluzie extinsă de personal în cadrul proiectului ar trebui să fie echilibrată și bazată pe o analiză detaliată a faptelor și a contextului juridic.
- **LOIALITATE:** loialitatea față de organizație este esențială pentru menținerea independenței acesteia și atingerea obiectivelor acesteia. De asemenea, este necesar pentru funcționarea fiecărui serviciu.

Punerea în practică a acestor principii necesită:

- **CIRCUMSPECȚIE:** care este despre oprirea și reflectarea asupra consecințelor și implicațiilor posibile ale acțiunilor potențiale, care arată un grad de moderație și un sentiment de proporție și proprietate.
- **RESPONSABILITATE:** este vorba despre îndeplinirea acelor sarcini care ți-au fost încredințate cât de cât posibil și de a căuta soluții atunci când întâmpini dificultăți. De asemenea, este important să cunoaștem și să respectăm obligațiile legale, normele administrative și procedurile în vigoare.

Principiile cheie pot fi rezumate la **INTEGRITATE**, ceea ce înseamnă respectarea constantă a principiilor etice și luarea unor decizii solide pe baza lor.

Pe lângă codul de etică menționat mai sus, fiecare practicant al Metodologiei de Management a Proiectului PM² ar trebui să acționeze pe baza următoarelor valori:

- **RĂSPUNS ȘI RESPONSABILITATE:** acționați în conformitate cu legea și trageți-vă la răspundere pentru decizii și acte.
- **DREPT:** corectitudinea este datoria noastră de a lua decizii în mod imparțial și obiectiv și ferită de interesul propriu, prejudecățile și favoritismul.
- **NON-DISCRIMINARE ȘI TRATAMENT EGAL:** respectați principiul nediscriminării și, în special, garantați un tratament egal pentru membrii publicului indiferent de naționalitate, sex, origine rasială sau etnică, religie sau credințe, handicap, vârstă sau orientare sexuală.
- **PROPORTIONALITATE ȘI CONSISTENȚĂ:** asigurați-vă că măsurile luate sunt proporționale cu scopul urmărit și sunt consecvente în comportamentul dvs.
- **RESPECT ȘI LEADERSHIP:** exercitați puterea poziției dvs. cu responsabilitate și promovați principii etice și conduită profesională prin leadership și exemplu.
- **ONESTITATE ȘI DESCHIDERE:** declară orice interese private și oferă în mod deschis motive pentru orice decizie.
- **MUNCA IN ECHIPA ȘI REZOLUȚIA CONFLICTULUI :** lucrează împreună pentru atingerea obiectivelor comune prin găsirea de soluții printr-o mai bună înțelegere reciprocă.
- **POLITEȚE ȘI COMUNICARE CLARĂ:** implicat-i pe colegi arătând respect și încurajând eficiența prin claritatea instrucțiunilor.

F.2 Virtutile personale si profesionale

Virtutile sunt punctele forte (sau excelenta) ale persoanei care le posedă și se referă la managementul ideal al atitudinii, comportamentului și acțiunilor noastre care conduc performanța personală și profesională.

Virtutile sunt exprimate într-un context specific ca media sănătoasă dintre extremele excesului și deficienței, care, totuși, nu este universal, ci subiectiv și, ca atare, va varia între indivizi și circumstanțele lor. Această medie sănătoasă ar trebui să fie determinată de o bună judecată.

Virtutile sunt dezvoltate prin practica. Aplicarea lor ne ajută să descoperim principiile de conduită corecte, să știm ce trebuie să facem într-o situație dată. Acționarea într-un mod virtuos ne permite să creștem eficiența și eficiența performanței noastre ca mijloc de a ne servi personalul, profesionalul, precum și obiectivele noastre superioare și mai incluzive.

Virtutea **prudenței (înțelepciunea practică)** se referă la capacitatea noastră de a analiza cu atenție modul în care ne putem atinge obiectivul. Prudența este caracterizată ca o dispoziție executivă, deoarece rezultatul ei este ceea ce trebuie executat. Poate fi examinat pe două niveluri: nivelul scopului (capacitatea noastră de a stabili obiective demne) și nivelul de deliberare (capacitatea noastră de a lua în considerare cu atenție cursul și mijloacele acțiunilor noastre, astfel încât să atingem obiectivele dorite).

Judecata se referă la capacitatea noastră de a evalua ceea ce este adevărat și ceea ce nu este. Judecata ne formează percepția despre lucrurile din jurul nostru. Prin urmare, ne afectează puternic prudența, care la rândul său determină acțiunile noastre. Când există o deficiență în Hotărârea noastră (de exemplu, datorită factorilor emoționali sau experiențelor trecute), putem considera ca fiind adevărat ceea ce nu este și invers (de exemplu, considerăm un act drept corect atunci când este nedrept).

Prin intuiția intuitivă, mintea înțelege principiile conduitei care pot indica calea către succes și spre fericire. Virtutea **plina de inteligență** se referă la capacitatea noastră de a percepe corect lucrurile, de a examina cu exactitate circumstanțele, de a înțelege relațiile dintre lucruri, de a analiza și de a sintetiza. Ne determină capacitatea noastră de a învăța sau de a ști care este ceea ce trebuie să facem și ce nu, și de a transfera aceste cunoștințe în diferite contexte pentru a contribui la bunăstarea noastră.

Virtutea **curajului** se referă la gestionarea asumării riscurilor și este descrisă ca media productivă între lășitate (o deficiență) și îndrăzneală sau neînfricare (un exces). O persoană curajoasă urmărește (nu neapărat fără teamă) obiectivele corecte, din motivele corecte, în modul corect, la momentul potrivit și pentru timpul potrivit. Prin urmare, o persoană care acționează curajos și suportă orice este necesar logic pentru atingerea unui obiectiv demn. Curajul (care implică întotdeauna un risc) este un mijloc necesar dezvoltării în continuare a capacităților unuia.

Virtutea **onoarei** se referă la dispoziția noastră de a căuta onoruri și recompense de la ceilalți. Această virtute este definită ca mijlocul dintre lipsa de ambiție (căutarea unor onoruri și recompense mai mici decât cele meritate sau neavând dorință de onoruri) și ambițiozitate excesivă (dorință excesivă de onoare sau căutare de mai multe onoruri și recompense decât sunt meritate).

Onestitatea se referă la capacitatea noastră de a spune adevărul despre noi înșine și de a demonstra altora cine suntem cu adevărat, fără a nega sau exagera calitățile. Această virtute este media dintre auto-depreciere (deficiență) și laudă (exces).

Virtutea **corectitudinii** (sau a justiției) în general este atinsă prin aplicarea tuturor celorlalte virtuți.

Cu toate acestea, există **un anumit tip de corectitudine** care se referă la dispoziția noastră de a distribui în mod corect beneficiile și daunele către cei care le merită, fie între ceilalți și noi înșine, fie printre alții. Corectitudinea este mama tuturor virtuților, iar pentru ca una să fie cu adevărat corectă, toate virtuțile trebuie să fie pe deplin dezvoltate („Corectitudinea este superioară tuturor virtuților și excelentă” - Aristotel).

Virtutea **generozității** se referă la managementul lucrurilor care au valoare (de exemplu, timp, bani, cunoștințe, informații și alte active). Este definit ca media productivă dintre zgârcenie (deficiență) și risipă (exces). Generozitatea asigură că bunurile valoroase pe care le deținem, cum ar fi cunoștințele noastre, sunt împărtășite cu persoana potrivită, la momentul potrivit, în cantitatea potrivită și în modul corect, astfel încât să fie utilizate în mod productiv. Generozitatea este determinată nu numai de dorința și capacitatea noastră de a da (de ex. Să ne folosim și să ne împărtășim cunoștințele), ci și dacă dăruirea noastră este în armonie cu interesele pe termen lung ale oamenilor implicat și în conformitate cu celelalte virtuți morale. Unul ar trebui să urmeze îndrumarea rațiunii, deoarece generozitatea este ceea ce trebuie exercitat cu înțelepciune, pentru a promova binele unuia și cel al altora.

Virtutea **prieteniei** se referă la gestionarea amiabilității noastre în interacțiunile noastre cu ceilalți. Este definit ca media dintre grosolana (deficiență) și obsequiozitate (exces). O persoană nepoliticoasă se bucură de conflict, fără a ține cont de faptul că îi nemulțumește sau îi jenează pe ceilalți, în timp ce o persoană

obișnuită demonstrează servitute și este interesată mai ales de a fi plăcută celorlalți, evitând conflictul chiar cu costuri personale.

Virtutea **umorului** este descrisă ca media dintre *boorism* (deficiență) și bufonerie (exces)

Persoana înflăcărată nu se bucură de umor, ar putea fi chiar supărată sau enervată de aceasta. Pe de altă parte, bufonul este cineva care se bucură de umor în exces, îl exprimă într-un mod neproductiv, cu o temporizare sau frecvență necorespunzătoare, care poate provoca supărarea altora.

Virtutea **calmului** se referă la gestionarea mâniei. Este media dintre lipsa de spirit (deficiență) și iritabilitate (exces). Neînsuflețirea spiritului se referă la lipsa furiei, în timp ce iritabilitatea se referă la excesul de furie în durata, intensitatea și frecvența sa. Persoana calmă dorește să rămână calmă și să nu se lase purtată de pasiune sau furie, ci să acționeze întotdeauna în limite rezonabile.

Virtutea **cumpătării** se referă la gestionarea dorințelor noastre și este mijlocul dintre insensibilitate (deficiență) și intemperanță (exces). O persoană temperată este cea care își dorește în mod moderat și rezonabil toate acele plăceri care promovează sănătatea și starea de bine.

Virtutea **măreției** este similară cu generozitatea, dar se referă la gestionarea bunurilor mari. Este definit ca media dintre paltitudine (deficiență) și vulgaritate (exces). Păreția prevalează atunci când cineva contribuie la o cauză importantă cu o dispoziție greșită. Dimpotrivă, vulgaritatea este afișată atunci când cineva contribuie excesiv, mult mai mult decât este necesar sau se așteaptă.

Virtutea **generozității** este similară cu onoarea, dar se referă la gestionarea onorurilor și recompenselor înalte. Este definit ca media dintre blândete (deficiență) și vanitate (exces). O persoană blândă consideră că nu merită mari onoruri atunci când le merită de fapt, în timp ce o persoană zadarnică crede că merită mari onoruri atunci când nu le merită. Magnanimitii (magnum = mare) consideră că merită cele mai mari bunuri (bogăție, influență, prestigiu, distincții etc.) atunci când chiar le merită.

Toate virtutile sunt necesare pentru aplicarea competențelor profesionale, cu toate acestea, virtuțile intelectuale ale judecății, prudenței și inteligenței trebuie să fie aplicate transversal pentru dezvoltarea lor. Următorul tabel prezintă cele mai puternice relații ale virtuților morale cu competențele profesionale cheie.

Competente	Virtuti importante
Leadership	Toate
Relatii si Implicare	Corectitudine, prietenie, generozitate, onestitate, umor, cumpătare
Auto-reflecție și auto-gestionare	Calitate, curaj, prietenie, onestitate, onoare, cumpătare
Schimbare și transformare	Calitate, Curaj, Prietenie, Generozitate
Comunicare personală	Calitate, prietenie, generozitate, umor
Generozitate	Corectitudine, prietenie, generozitate, onestitate, onoare
Orientare spre rezultate	Onoare, Generozitate, Magnanimitate, Măretie
Lucru în echipă	Calitate, curaj, corectitudine, prietenie, generozitate, onoare, maretie
Negociere	Curaj, Corectitudine, Prietenie, Generozitate, Onestitate, Onoare
Managementul conflictelor și a crizei	Calitate, corectitudine, prietenie, generozitate
Integritate și siguranța personală	Calitate, curaj, corectitudine, prietenie, onoare, cumpătare
Managementul culturii și valorilor	Toate virtuțile

Această pagină este lăsată liberă în mod intenționat

Anexa G: Glosar

A		
Accept (risk-response strategy)	Acceptare (strategie de raspuns la risc)	Accept este o strategie de răspuns la risc care se aplică atât riscurilor negative (amenințărilor) cât și pozitive (oportunități). În cazul amenințărilor, există două reacții posibile, adică acceptarea pasivă (nu este planificată nicio acțiune specială, doar să continue monitorizarea riscului) sau acceptarea activă, ceea ce presupune elaborarea unui <i>Plan de Contingenta</i> . În cazul oportunităților, nu se întreprinde nicio acțiune specifică pentru realizarea lor. Pur și simplu beneficiem de ele în cazul în care apar.
Acceptance	Acceptanta	Acceptanta este actul de a aproba (semnarea) livrabile dacă îndeplinesc criteriile de acceptare definite. <i>Proprietarul Proiectului</i> (PO) acceptă livrabilele, în timpul sau la sfârșitul <i>Fazei de Execuție</i> (acceptarea livrabilelor) și în <i>Faza de Închidere</i> (acceptarea finală a proiectului).
Acceptance Criteria	Criteriu de acceptanta	Criteriile de acceptanta cuprind o listă prioritizată de cerințe pe care livrabilele finale trebuie să le îndeplinească înainte ca <i>Proprietarul Proiectului</i> (PO) să le poată accepta. Criteriile de acceptanta sunt documentate în Planul de Management a Acceptantei livrabilelor.
Accountable Role (RASCI table)	Rolul responsabil (tabel RASCI)	Rolul responsabil în tabelul RASCI se referă la persoana / grupul / entitatea care răspunde în cele din urmă pentru realizarea corectă și completă a livrabilelor sau sarcinii. Aceștia delegă lucrarea și aprobă repere-cheie și rezultate. Există o singură persoană responsabilă / grup / entitate pentru fiecare activitate / activitate.
Achievements	Realizări	Realizările reprezintă realizarea cu succes a rezultatelor proiectului ca urmare a derulării activităților proiectului.
Activity	Activitate	O activitate este un set de sarcini / lucrări aparținând unui proces / pachet de lucru dintr-un proiect, cu rezultate realizabile și măsurabile și durată limitată.
Actual Cost (AC)	Costul real (AC)	Costul real (AC) este suma costului (unităților monetare) suportate efectiv până la un moment dat (de exemplu, într-o perioadă predefinită de raportare). Cunoscut și sub denumirea de Costul Real al Lucrarilor Efectuate (ACWP).
Administrative Closure	Închidere administrativă	Închiderea administrativă are loc în <i>Faza de Închidere</i> a unui proiect. Este procesul prin care <i>Managerul Proiect</i> (PM) se asigură că proiectul a fost acceptat complet și formal de către <i>Proprietarul Proiectului</i> (PO), că toată documentația și înregistrările sunt revizuite, organizate și arhivate în siguranță și că toate resursele sunt eliberate formal.
Agile project management	Management de proiect Agile	Agile este o abordare de management de proiect cu un set specific de principii și practici de lucru. Promovează o abordare iterativă pentru livrare, cooperarea echipelor auto-organizate și adaptabilitatea proceselor.

Appropriate Governance Body (AGB)	Organism de Guvernanta Adecvat (AGB)	<i>Organismul de Guvernanta Adecvat</i> (AGB) este entitatea responsabilă pentru planificarea strategică și managementul portofoliului la nivelul instituției. Poate fi setat pentru un anumit domeniu și poate apărea în diferite etape ale procesului de guvernanta.
Approval	Aprobare	Aprobarea este acceptarea oficială a (de exemplu, decizie pozitivă) despre ceva, cum ar fi un produs livrabil, un artefact, o schimbare din proiect sau o strategie de răspuns la risc.
Architecture Office (AO)	Biroul de Arhitectură (AO)	<i>Biroul de Arhitectură</i> (AO) oferă consultanță echipelor de proiect în privința aspectelor arhitecturale (de exemplu, Arhitectura aplicațiilor și arhitectura sistemelor IT) și dezvoltă standarde de arhitectură pentru proiecte.
Artefacts	Artefacte	Artefactele sunt rezultate tangibile ale activităților de management de proiect, precum Planuri de Management de Proiect, Planul de Lucru ale Proiectului, Procesele Verbale de Întâlnire, Jurnalele, Listele de Verificare, Rapoarte, Studiul de Prefezabilitate și Carta Proiectului.
Project Manager Assistant (PMA)	Manager de Proiect Asistent (PMA)	<i>Asistentul Managerului de Proiect</i> (PMA) este un rol opțional PM ² care ajută <i>Managerul de Proiect</i> (PM) în activitățile de management de proiect / administrare.
Assumption	Presupunere	O presupunere este o ipoteză sau o informație neconfirmată care este considerată a fi adevărată și este utilizată pentru a continua o activitate (de exemplu, planificarea proiectului). Dezvoltarea diferitelor scenarii care se potrivesc cu diferitele rezultate ale unei presupuneri este considerată vitală în managementul riscurilor.
Audit	Audit	Auditul este o evaluare independentă efectuată pentru a oferi un nivel adecvat de asigurare cu privire la respectarea standardelor date.
Authority	Autoritate	Autoritatea are dreptul să dea ordine, să ia și să aplice decizii, să aplice resurse în proiect și să semneze aprobări.
Avoid (risk response strategy)	Evitare (strategie de răspuns la risc)	Evitarea este o strategie de răspuns la risc care constă în schimbarea condițiilor, planurilor, activităților sau chiar a domeniului de aplicare a proiectului pentru a face riscul nerelevant pentru proiect (adică Impact = 0 și / sau Probabilitate = 0%).
B		
Backup	Copie de rezervă	Backup este procesul de copiere a datelor pe un dispozitiv de stocare separat pentru a proteja originalul împotriva indisponibilității sau coruperii.
Baseline	Referință	O bază de referință este o valoare dorită a unei dimensiuni a proiectului (domeniu de aplicare, buget, program etc.) sau planul convenit și care va servi drept referință în timpul execuției proiectului. Pe parcursul derulării proiectului, noile linii de referință pot fi definite în urma procesului adecvat de management al schimbărilor.

Benefit	Beneficiu	Un beneficiu este un efect pozitiv rezultat dintr-un proiect (adică considerat pozitiv de către unul sau mai mulți stakeholderi). Beneficiile ar trebui să fie măsurabile. Termenul „Impact” este de asemenea utilizat pentru a descrie Beneficiile în proiectele finanțate de UE.
Best Practice	Cele mai bune practici	Cele mai bune practici descriu o metodă sau o tehnică stabilită prin experiență și cercetare care furnizează constant rezultate superioare celor obținute cu alte mijloace.
Bottom-up (technique)	De jos în sus, sau De la general la detaliu (tehnică)	Abordarea de jos în sus descrie o abordare pentru identificarea elementelor de lucru din proiect și estimarea efortului / costului lor pe baza activităților detaliate ale lucrărilor. Aceste estimări sunt apoi consolidate (extras) pentru a rezulta costul / efortul total al proiectului.
Budget	Buget	Bugetul este alocarea anuală aprobată a resurselor financiare ale organizației unui proiect / obiectiv specific.
Budget Lines	Linii Bugetare	Linii bugetare se referă la resursele financiare specifice unei organizații sau unități. Ele pot fi asociate cu un program, o acțiune / decizie, o directivă, un proiect sau o sarcină. Termenul este adesea folosit ca sinonim pentru surse de finanțare.
Budget Performance	Performanța bugetară	Performanța bugetară sau indicele de performanță a costurilor (CPI) este un indicator al eficienței costului lucrărilor din proiect realizate până în prezent. Este raportul (procentul) din valoarea dobândită (progres) și efortul real (Ratio = (Progres / efort real) * 100). Dacă acest indicator este mai mic de 100% înseamnă că proiectul este peste buget; dacă este mai mare de 100% înseamnă că proiectul este sub buget (are economii).
Studiul de Prefezabilitate	Studiul de Prefezabilitate	Un Studiul de Prefezabilitate este un document care oferă informații contextuale factorilor de decizie cu privire la costurile și beneficiile proiectului, alinierea strategică și / sau problemele de afaceri pe care intenționează să le rezolve. Captează raționamentul proiectului, prezintă mai multe soluții alternative, oferă justificarea investiției în timp și efort și stabilește nevoile bugetare.
Business Continuity Planning (BCP)	Planificarea continuității afacerii (BCP)	Planificarea continuității afacerii (BCP) este un proces care identifică toate funcțiile, serviciile și activitățile critice care trebuie îndeplinite pentru a permite unei organizații sau a unei zone funcționale să-și continue funcțiile de afaceri în timpul unui dezastru sau a unei perturbări grave (de exemplu, întreruperi de energie electrică, catastrofe naturale, accidente, acte de sabotaj sau alte incidente). Domeniul general de management a continuității afacerilor acoperă Planurile de recuperare în caz de catastrofe care sunt dedicate recuperării sistemelor și activităților TIC în cazurile de perturbări majore.
Business Governing Layer	Nivel de guvernanta a afacerilor	Nivelul de Guvernanta a Afacerilor este format din organismele de decizie ale organizației din mai multe domenii de afaceri responsabile de guvernanta proiectului. (A se vedea, de asemenea, Organismul de Guvernanta Adecvat, AGB.)

Business Implementation Group (BIG)	Grup de Implementare a Afacerii (BIG)	Grupul de Implementare a Afacerii este format din reprezentanți ai grupurilor de afaceri (clienți) și utilizatori. Are responsabilitatea de a reprezenta organizația de primire în timpul diferitelor faze ale proiectului, în special în timpul implementării soluției afacerii și activitatilor de acceptanță ale utilizatorului.
Business Implementation Management	Managementul Implementării Afacerii	Managementul Implementării Afacerii constă în planificarea, executia și controlul activităților care susțin schimbările organizaționale necesare livrabililor (proiectelor) pentru a fi integrate în mod eficient în fiecare zi de muncă și beneficiile obținute.
Business Implementation Plan	Plan de Implementare a Afacerii	Planul de Implementare a Afacerii prezintă impactul și rezultatele proiectului pentru organizația solicitantă, împreună cu activitățile de management a schimbărilor care trebuie să aibă loc. Organizația trebuie să se asigure că proiectul nu perturbă operațiunile normale și că rezultatele proiectului sunt integrate în mod eficient în organizație. Un plan de management al schimbărilor este conceput pentru a asigura acest lucru și pentru a crește șansele de a obține rezultatele și beneficiile dorite ale proiectului.
Business Manager (BM)	Managerul Afacerii (BM)	Managerul Afacerii (BM) este un delegat al Proprietarului Proiectului (PO) și acționează zilnic în numele său. Managerul Afacerii (BM) ajută, de asemenea, Proprietarul Proiectului (PO) la specificarea proiectului și a obiectivelor principale și lucrează în strânsă colaborare cu Project Manager (PM).
Business Objectives	Obiectivele Afacerii	Obiectivele Afacerii se pot referi la un proces de afaceri sau la întreaga afacere - ele traduc obiectivele organizaționale în rezultatele dorite ale afacerii și conectează obiectivele organizaționale cu obiectivele proiectului.
Business Process	Proces de Afaceri	Procesul Afacerii este un ansamblu de activități definite ad-hoc sau secvențial, desfășurate într-un model repetabil de către o organizație pentru a satisface o nevoie de afaceri; procesele pot fi declanșate de evenimente și pot avea multiple rezultate posibile; rezultatul cu succes al unui proces va oferi valoare unuia sau mai multor clienți ai procesului.
C		
Capability	Capacitate	Capacitatea descrie o abilitate existentă sau necesară de oameni (singuri sau combinați), sisteme de informații sau dispozitive care pot susține o activitate, un proces sau o funcție.
Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Integrarea modelului de maturitate a capacității (CMMI)	Integrarea modelului de capacitate a maturității (CMMI) se referă la o metodă de măsurare a maturității capacității anumitor procese de afaceri pentru a ajuta organizațiile să vadă nivelul actual de maturitate în raport cu nivelul de maturitate dorit.
Cause and Effect Diagram	Diagrama Cauza și Efect	Diagrama cauzelor și efectelor (cunoscută și sub denumirea de diagramă os de pește sau diagrama Ishikawa) arată cauzele unui eveniment specific și este foarte utilă în investigarea problemelor și riscurilor. Ajută la descrierea problemei / riscului și la identificarea cauzelor potențiale și clasificarea acestora.

Change	Schimbare	Schimbarea se referă la actul, procesul sau rezultatul trecerii de la o stare existentă la una nouă.
Change Control	Controlul Schimbarilor	Controlul schimbărilor este o activitate din procesul de management al schimbarilor PM ² care are ca scop evaluarea, acceptarea sau respingerea schimbărilor proiectului folosind un jurnal de schimbări.
Change Control Board (CCB)	Comitetul de Control al Schimbărilor (CCB)	Comitetul de Control al Schimbărilor (CCB) sau Consiliul Consultativ pentru Schimbare (CAB) este un grup desemnat de părți interesate care este responsabil de revizuirea, evaluarea, aprobarea sau respingerea cererilor de schimbare a proiectului. Într-o organizație, acest rol poate fi îndeplinit de <i>Comitetul Director al proiectului (PSC)</i> .
Change Log	Jurnalul de Schimbări	Jurnalul de Schimbări este un registru al schimbărilor proiectului utilizat pentru înregistrarea, evaluarea, monitorizarea, controlul și urmărirea cererilor de schimbare și a deciziilor respective. De asemenea, servește ca mod de comunicare a schimbărilor către <i>Proprietarul Proiectului (PO)</i> și / sau <i>Comitetul Director al proiectului (PSC)</i> .
Change Request	Cerere de Schimbare	O cerere de Schimbare înregistrează un apel pentru a modifica un aspect al liniei de referință convenite a unui proiect (adică domeniul de aplicare, cerințele, livrabilele, resursele, costurile, intervalul de timp sau caracteristicile calității). O cerere de schimbare poate fi transmisă formal prin intermediul unui formular de solicitare a schimbărilor sau poate fi identificată și ridicată în timpul întâlnirilor ca urmare a deciziilor, problemelor sau riscurilor și ar trebui documentată în jurnalul de schimbări.
Change Status	Starea Schimbarii	Starea unei cereri de schimbare este înregistrată în <i>Jurnalul de Schimbări</i> . Poate avea următoarele valori: Trimis, Documentare, În așteptarea aprobării, Aprobata, Respins, Amânat, Fuzionat sau Implementat.
Client	Client	Consultați partea solicitantului.
Closing Phase	Faza de Inchidere	Faza de închidere este faza finală a proiectului. În această fază, activitățile proiectului sunt finalizate, <i>Lecțiile Învățate</i> sunt discutate și documentate, rezultatele finalizate sunt transferate în îngrijirea, custodia și controlul <i>Proprietarului Proiectului (PO)</i> , iar proiectul este închis administrativ.
Communication Management Plan	Plan de Management al Comunicarilor	Planul de management al Comunicărilor descrie nevoile și așteptările de comunicare pentru proiect. Definește și documentează conținutul, formatul, frecvența, audiența și rezultatele așteptate ale activităților de comunicare. Prezintă modul în care se comunică atribuirea activităților și starea proiectului. Planul identifică o strategie de comunicare pentru fiecare parte interesată, pe baza intereselor sale, așteptărilor și influenței asupra proiectului.
Community of Practice (CoP)	Comunitate de Practica (CoP)	O comunitate de Practică (CoP) poate fi descrisă ca un grup de persoane care împărtășesc un interes comun și / sau o profesie și care vin ca un grup pentru schimb de informații și experiențe. Un CoP poate fi intern pentru o organizație sau poate implica profesioniști din diferite organizații.

Competency	Competența	Competența descrie abilitatea și capacitatea necesară pentru a finaliza (proiecta) activitățile. Dacă membrii echipei de proiect nu dețin competențele necesare, atunci performanța activității / proiectului poate fi pusă în pericol. Atunci când este identificată o astfel de nepotrivire, trebuie luate în considerare eforturile de abordare a acesteia. Acestea pot include instruire, coaching, angajarea de consultanți, adaptarea programului proiectului sau chiar o schimbare a domeniului de aplicare.
Compliance	Conformitate	A fi în conformitate înseamnă a se conforma standardelor, metodologiilor și cerințelor proiectului (de ex. Cerințe de calitate), legi, reguli de afaceri etc.
Configuration Item	Element de Configuratie	Un Element de Configuratie este orice element din proiect (livrabil, artefact, cerință, service, hardware, date, instrument, etc.) care trebuie gestionat pentru a livra un rezultat al proiectului.
Configuration Management	Managementul Configuratiei	Managementul Configurației este o disciplină care asigură controlul activelor utilizate de proiect (de exemplu, artefacte, livrări, hardware etc.).
Context	Context	Contextul este ansamblul de factori organizaționali (interni) și externi care influențează sau determină nevoia proiectului și urgența acestuia.
Contingency Plan	Plan de Contingenta	Un plan de Contingenta (urgență) prezintă acțiunile de urmat pentru a reduce la minimum impactul unui risc după ce acesta a avut loc (adică acceptarea proactivă a consecințelor).
Contractor's Project Manager (CPM)	Managerul de Proiect al Contractantului (CPM)	Managerul de Proiect al Contractantului (CPM) este un rol îndeplinit de o resursă din partea contractantului. Rolul este responsabil de gestionarea progreselor zilnice ale activităților subcontractate pentru a furniza o calitate acceptabilă a serviciilor și / sau a livrabilelor, așa cum sunt definite în contract. Managerul de Proiect al Contractantului (CPM) lucrează cu Managerul de Proiect (PM) și raportează periodic starea și progresul.
Constraint	Constrangere	O constrângere este o limitare (fapt) internă sau externă a unui proiect care are un efect direct asupra performanței sale
Consulted Role (RASCI)	Rol Consultativ (RACI)	Rolul consultat în tabelul RASCI se referă la persoana / grupul / entitatea care furnizează intrari pentru o activitate în calitate de colaborator, expert, revizor sau altul.
Corrective Actions	Actiuni Corective	Acțiunile corective sunt planificate (și implementate) ca parte a controlului proiectului în scopul readucerii proiectului pe linia de referință programată atunci când au fost identificate abateri semnificative de la liniile de referință ale proiectului.
Critical Path	Drum Critic	Drumul Critic este cea mai lungă cale (succesiune de activități) necesară pentru a furniza rezultatele proiectului.
Customisation	Personalizare	Personalizarea Metodologiei PM ² se referă la definirea parametrilor specifici de management a proiectului pentru a aborda particularitățile și nevoile proiectului. De obicei, implică definirea pragurilor, scalelor și a altor parametri în procesele definite de PM ² (de exemplu, definirea unui risc ca fiind major atunci când impactul său este considerat mediu sau mai mare),

		precum și orice modificări minore ale artefactelor (de exemplu, redenumirea unei secțiuni etc.). Rețineți că modificările metodologiei nu sunt considerate personalizări, ci adaptare. (A se vedea, de asemenea, adaptare.)
D		
Dashboard	Tablou de bord	Tabloul de bord oferă o imagine de ansamblu a <i>Indicatorilor Cheie de Performanță</i> (KPI) relevanți pentru un anumit obiectiv. Un tablou de bord al proiectului oferă o imagine de ansamblu a unui ecran al proiectului, arată starea variabilelor proiectului, cum ar fi bugetul, programul, calitatea, domeniul de aplicare, riscul, etc. și direcționează utilizatorii către mai multe informații, după cum este necesar.
Data Protection Coordinator (DPC)	Coordonator pentru protecția datelor (DPC)	Desemnat de nivelul de conducere sau de nivelul corporativ, <i>Coordonatorul pentru Protecția Datelor</i> (DPC) asigură implementarea coerentă și conformitatea cu reglementările de protecție specifice datelor. <i>Coordonatorul pentru Protecția Datelor</i> (DPC) oferă consultanță și asistență tuturor celor responsabili pentru protecția datelor și asistă în mod specific operatorii de date din organizație în notificările lor către <i>Responsabilul cu Protecția Datelor</i> (DPO). <i>Coordonatorii pentru Protecția Datelor</i> (DPC) stabilesc inventarul aplicațiilor pentru prelucrarea datelor cu caracter personal din organizație și fac legătura și cooperează cu <i>Responsabilul cu Protecția Datelor</i> (DPO). De asemenea, reprezintă organizația în rețeaua de coordonatori.
Data Protection Officer (DPO)	Responsabil cu Protecția Datelor (DPO)	Organizațiile pot avea unul sau mai mulți <i>Responsabili cu Protecția Datelor</i> (DPO) pentru a asigura aplicarea principiilor protecției datelor cu caracter personal în instituție. Fiecare ține un registru al tuturor operațiunilor de prelucrare a datelor cu caracter personal în instituția lor. Aceștia oferă consultanță și fac recomandări cu privire la drepturi și obligații. Aceștia notifică prelucrarea riscantă a datelor cu caracter personal unui supraveghetor și răspund solicitărilor. În situații critice, ei pot investiga probleme și incidente (inițiativă proprie).
Decision Log	Jurnal de Decizii	<i>Jurnalul de Decizii</i> conține un rezumat al deciziilor luate în proiect. Aceasta aduce vizibilitate asupra deciziilor și urmărește responsabilitățile pentru cum și de către cine sunt luate, atunci când sunt puse în aplicare deciziile, precum și cui ar trebui să fie comunicate.
Deliverables	Livrabile	<i>Livrabilele</i> sunt rezultatele agreeate, verificabile ale proiectului, care vor avea ca rezultat o ieșire pentru partea care primește.
Deliverables Acceptance Management	Managementul Acceptanței Livrabilelor	<i>Managementul Acceptanței Livrabilelor</i> constă în planificarea, executarea și controlul activităților care duc la acceptarea livrabilelor, inclusiv definirea criteriilor de acceptanță, planificarea și efectuarea activităților de acceptanță (de exemplu, testarea acceptării) și aprobarea oficială a livrabilelor proiectelor.
Deliverables Acceptance	Plan de Management al	<i>Plan de Management al Acceptanței Livrabilelor</i> este un artefact de management al calității. Definește și documentează

Management Plan	Acceptantei Livrabilelor	abordarea privind acceptanta, activitățile, responsabilitățile și criteriile de acceptanta, împreună cu nivelurile de toleranță privind acceptanta.
Deliverable based Breakdown	Descompunere bazată pe livrabile	O tehnică de defalcare bazată pe livrabile este utilizată pentru a reprezenta și organiza activitatea din proiect pe baza livrabilelor. Lucrarile necesare pentru a le produce sunt, de asemenea, definite și organizate prin livrabile.
Dependencies	Dependente	<i>Dependențele</i> se referă la relațiile dintre evenimente (decizii, probleme, activități, procese, proiecte etc.) care influențează performanța și rezultatele proiectului și ar trebui să fie luate în considerare la planificarea activităților proiectului.
Development Team (DT)	Echipa de Dezvoltare (DT)	<i>Echipa de Dezvoltare (DT)</i> este un rol aplicabil proiectelor cu o componentă IT. Cuprinde membri cu abilități necesare pentru dezvoltare (programatori, analiști, testeri etc.) și cunoștințe de aplicare pentru proiect. Face parte din <i>Echipa de Baza a Proiectului (PCT)</i> . O <i>Echipă de Dezvoltare (DT)</i> poate fi fie o echipă IT internă sau sa aparțină unui contractant extern.
Directing Layer	Nivelul de Directionare	<i>Nivelul de Directionare</i> este sustinatorul proiectului și deține propriul Business Case. Acesta mobilizează resursele necesare și monitorizează performanța proiectului pentru a realiza obiectivele proiectului. <i>Nivelul de Directionare</i> cuprinde rolurile de <i>Proprietar al Proiectului (PO)</i> și <i>Furnizor de Soluții (SP)</i> .
Document Management Officer (DMO)	Responsabil cu Managementul Documentelor (DMO)	<i>Responsabil cu Managementul Documentelor (DMO)</i> este un rol care asigură implementarea coerentă a Managementului Documentelor în organizație.
Domain	Domeniu	Un domeniu este o arie de subiecte cu cerințe comune, terminologie și metadate. Într-o organizație, aceasta este cea mai înaltă grupare a activităților organizației.
Domain-specific Artefacts	Artefactele specifice domeniului	<i>Artefactele specifice domeniului</i> sunt specifice domeniului proiectului și sunt integrante planificării și documentației generale. Cu toate acestea, niciun șablon nu este furnizat de PM ² , acestea ar trebui să fie, de asemenea, listate în <i>Manualul Proiectului</i> ca parte a rezultatelor planificării (faza). Exemple includ <i>Proiecte de Sistem</i> (proiecte IT), schite arhitecturale (proiecte de renovare / mutare), legi / politici (proiecte de politici) etc.
E		
Earned Value (EV)	Valoarea Dobandita (EV)	<i>Valoarea Dobandita (EV)</i> este o modalitate de a reprezenta progresul proiectului. Este valoarea lucrarilor efectuate exprimată în termeni bugetari (procentul din bugetul aprobat care a fost dobândit prin lucrările efectiv finalizate). Este, de asemenea, cunoscuta sub numele de <i>Costul Bugetat al Lucrarilor Executate (BCWP)</i> .
Enhance (risk response strategy)	Îmbunătățire (strategie de răspuns la risc)	<i>Îmbunătățirea</i> este o strategie de răspuns la risc care are ca scop creșterea probabilității și / sau impactul unui risc (oportunitate) pozitiv. Este substanțial diferită de strategia de răspuns la exploatare a riscului, dat fiind faptul că nu asigură realizarea oportunității.

Escalation	Escaladare	Escaladarea se referă la o activitate care necesită resurse suplimentare pentru a satisface un rezultat / rezultat. Există două tipuri de escaladare, funcțională (dacă sunt necesare mai multe competențe / un nivel mai înalt de expertiză) sau ierarhică (atunci când trebuie implicate niveluri de decizie superioare).
Executing Phase	Faza de Executie	<i>Faza de Execuție</i> este a treia fază a unui proiect PM ² , după inițiere și planificare. Este locul în care se desfășoară activitățile proiectului așa cum este definit în planurile de proiect și sunt produse livrabilele proiectului.
Exploit (risk response strategy)	Exploatare (strategie de raspuns la risc)	<i>Exploatarea</i> este o strategie de răspuns la risc care constă în schimbarea condițiilor, planurilor, activităților sau chiar a domeniului de aplicare a proiectului pentru a se asigura că va apărea riscul (oportunitatea) pozitiv (probabilitate = 100%).
F		
Feature	Proprietate / trasatura	O <i>proprietate</i> este o caracteristică sau un set de caracteristici observabile extern furnizate de soluția care îndeplinește parțial sau în totalitate o nevoie a părților interesate și este utilizată pentru a îndeplini un set de sarcini / funcții ale utilizatorului.
Final Acceptance	Acceptanta Finala	Acceptarea finală a rezultatelor proiectului se realizează în timpul fazei de închidere de către <i>Proprietarul Proiectului</i> (PO), după consultarea <i>Comitetului Director al Proiectului</i> (PSC), printr-o semnatura de acceptare finală a proiectului.
Findings	Constatari	Constatări cuprind rezultatele unei evaluări a unui proces sau criterii, bazate pe dovezi relevante, care compară starea actuală cu criteriile definite (obiectivele evaluării) împreună cu judecata profesională.
Full-Time-Equivalent (FTE)	Echivalent cu Normă Întreagă (FTE)	Un <i>Echivalent cu Normă Întreagă</i> (FTE) este egal cu munca unei persoane cu normă întreagă în proiect (în personal-săptămâni, personal-luni sau personal-ani). O jumătate din FTE este munca echivalentă a unei persoane la jumătate de timp și așa mai departe.
Functionality	Funcționalitate	<i>Funcționalitatea</i> este ansamblul de capacități asociate unui produs sau serviciu. Într-un context IT, este capacitatea unui program sau a unei aplicații sistem de a furniza o funcție pentru a a executa un set de sarcini ale utilizatorului. Funcționalitatea este utilizarea particulară sau setul de utilizări pentru care este proiectat ceva.
G		
Gantt Chart	Grafic / Diagrama Gantt	Un <i>grafic Gantt</i> este un tip de diagramă cu bare care reprezintă o programare a proiectului. Poate afișa informații precum activități, date de început și sfârșit, durata și relația dintre activități.
Goal	Obiectiv	Un <i>obiectiv</i> este rezultatul sau realizarea către care este direcționat efortul. Obiectivele sunt declarații ample ale rezultatelor realizabile, în concordanță cu declarația misiunii unui program sau organizații.

Governance	Guvernanta	<i>Guvernanta</i> se referă la actul de guvernanta și, prin urmare, este interesată de modul în care se iau deciziile. Guvernanta este un proces de dezvoltare a unei abordări mai strategice la proiecte / programe pentru a utiliza resursele și investițiile mai eficient și pentru a se asigura că nevoile întreprinderii sunt sprijinite de instrumente eficiente. Acest proces este realizat de Organismele de Guvernanta ale Organizației (a se vedea <i>Organismul de Guvernanta Adecvat</i> , AGB). PM ² descrie guvernanta la nivel de proiect și include un model de guvernanta a proiectului, ciclul de viață al proiectului și procesele și artefactele aferente.
I		
Impact (risk, issue or change)	Impact (risc, problema sau schimbare)	Un <i>impact</i> este măsura efectului unui risc, al unei probleme sau al unei schimbări asupra obiectivelor și activităților unui proiect.
Impact (of a project)	Impact (al unui proiect)	Impactul măsoară efectul (permanent sau temporar) al unui proiect asupra proceselor, politicilor, tehnologiei, culturii și oamenilor sau asupra mediului extern al organizației.
Information Distribution	Distribuția informațiilor	Distribuția informațiilor descrie o activitate desfășurată în faza de execuție care are ca scop comunicarea periodică a informațiilor despre proiect către părțile interesate din proiect, pe baza Planului de Management a Comunicărilor.
Information Resource Manager (IRM)	Managerul de Resurse Informaționale (IRM)	<i>Managerul de Resurse Informaționale (IRM)</i> este o funcție orizontală într-o organizație, care nu se aplică direct ciclului de viață al managementului de proiect. <i>Furnizorul Soluției (SP)</i> poate îndeplini acest rol într-un proiect cu o componentă IT și ca atare ar gestiona <i>Project Managerul (PM)</i> .
Information System (IS)	<i>Sistem Informațional (IS)</i>	Un <i>Sistem Informațional (IS)</i> , automat sau manual, include persoane, mașini și / sau metode organizate pentru a colecta, prelucra, transmite și disemina date care reprezintă informațiile utilizatorului.
Informed Role (RASCI table)	<i>Rolul Informat (tabelul RASCI)</i>	<i>Rolul Informat</i> în tabelul RASCI este persoana / grupul / entitatea care este informată în mod regulat (la zi) despre starea sau rezultatele activităților. Acest rol implică doar o comunicare unidirecțională.
Infrastructure Costs	Costurile Infrastructurii	<i>Costurile Infrastructurii</i> sunt cele legate, de exemplu, de echipamentele, materialele, instalațiile și echipamentele necesare pentru livrarea, sprijinul, operarea și menținerea soluției furnizate.
Initiating Phase	Faza de Inițiere	<i>Faza de Inițiere</i> este prima fază a unui proiect PM ² . Scopul său este (1) să definească ceea ce va face proiectul (să formuleze obiectivul proiectului), (2) să efectueze unele planificări inițiale pentru a duce proiectul la un bun început și (3) să furnizeze și să prezinte informațiile necesare pentru obținerea aprobării proiectului.
IPMA-ICB	IPMA-ICB	Asociația Internațională pentru Managementul Proiectelor - <i>Referința pentru Competențele Internaționale (IPMA-ICB)</i> este un cadru care documentează o abordare a managementului proiectului defalcat în 46 de elemente de competență,

		acoperind competențe tehnice, comportamentale și contextuale.
Issue	Problema	O problemă este orice eveniment neplanificat legat de proiect care s-a întâmplat deja și necesită intervenția <i>Managerului de Proiect</i> (PM) sau a managementului superior. Toate problemele care trebuie tratate în mod formal trebuie înregistrate în <i>Jurnalul de Probleme</i> , examinate și soluționate. Oricine poate ridica o problemă. Cel mai bine este să rezolvați cauza principală pentru a vă asigura că problema nu reapare.
Issue Log	Jurnal Problemelor	<i>Jurnalul Problemelor</i> este un registru (fișier jurnal) utilizat pentru a capta și menține informații despre toate problemele care sunt gestionate formal. <i>Managerul de Proiect</i> (PM) monitorizează periodic <i>Jurnalul Problemelor</i> . Structura <i>Jurnalul Problemelor</i> este definită în Planul de Management a Problemelor.
Issue Management	Managementul Problemelor	<i>Managementul Problemelor</i> constă în toate activitățile legate de identificarea, documentarea, evaluarea, prioritizarea, atribuirea, rezolvarea și controlul problemelor.
Issue Management Plan	Planul de Management al Problemelor	<i>Planul de Management al Problemelor</i> definește și documentează activitățile, rolurile și responsabilitățile implicate în identificarea, evaluarea, atribuirea, rezolvarea și controlul problemelor proiectului.
Issue Status	Status Probleme	<i>Starea / Statusul Problemei</i> se referă la etapa unei probleme în cadrul procesului de gestionare. Poate presupune următoarele valori: Deschis (adică nerezolvat); Amânata (adică rezoluția a fost anulată până mai târziu) sau Rezolvată (adică au fost luate acțiunile necesare).
K		
Kick-off Meeting	Intalnirea de Inceput	Într-un proiect PM ² , există două întâlniri de început: 1) la începutul etapei de planificare, care este de obicei prima întâlnire cu echipa de proiect și solicitantul proiectului, și 2) la începutul fazei de execuție.
Key Performance Indicator (KPI)	Indicator Cheie de Performanță	Un <i>Indicator Cheie de Performanță</i> (KPI) este o valoare cuantificabilă folosită pentru a evalua performanța în atingerea obiectivului unui proiect, serviciu, livrabil, proces sau activitate.
L		
Lessons Learned	Lectii Invatate	Lecțiile învățate reprezintă un depozit de informații obținute în timpul unui proiect care poate fi aplicat în mod util în proiectele viitoare. Ajută la evitarea posibilelor greșeli și la repetarea acțiunilor pozitive în proiectele viitoare. Lecțiile învățate sunt discutate cel puțin în <i>Sedinta de Revizuire a Finalului Proiectului</i> (și, opțional, la sfârșitul fazelor proiectului sau reperelor majore) și sunt raportate în <i>Raportul Final al Proiectului</i> .
Local Information Security Officer (LISO)	Agent Local de Securitate a Informațiilor (LISO)	<i>Agentul Local de Securitate a Informațiilor</i> (LISO) se consultă, oferă consultanță și asistă aspecte de securitate legate de proiect. Acest rol poate fi participant la <i>Comitetul Director al proiectului</i> (PSC) și poate lucra cu <i>Coordonatorul pentru Protecția Datelor</i> (DPC).

Log	Jurnal	Un <i>jurnal</i> este un registru al evenimentelor și acțiunilor proiectului legate de riscurile, schimbările, problemele și deciziile proiectului. Jurnalul este utilizat de <i>Managerul de Proiect</i> (PM) în timpul proiectului (adică Jurnal de Probleme, Jurnal de Riscuri, Jurnal de Schimbări și Jurnal de Decizii).
M		
Macro-Process	Macro-proces	<i>Macro-proces</i> se referă la un set de procese legate de un sub-domeniu. Corespunde unei grupe de activități bazate pe logica de afaceri comună. Uneori, procesul de consolidare corespunde executării secvențiale a multor procese.
Major Risk	Risc Major	Un risc major este unul care poate pune în pericol realizarea obiectivelor proiectului sau a unor repere majore și al cărui nivel de risc (combinația dintre impactul și probabilitatea acestuia) este de obicei inacceptabil și, prin urmare, necesită atenuarea, transferul sau evitarea riscului.
Managing Layer	Nivel de Management	<i>Nivelul de Management</i> se concentrează pe realizarea de zi cu zi a proiectului prin planificarea, organizarea, monitorizarea și controlul lucrărilor din proiect pentru a produce rezultatele prevăzute și a le implementa în organizația afacerii. Membrii <i>Nivelul de Management</i> raportează nivelului de direcționare. <i>Nivelul de Management</i> este compus din rolurile <i>Managerul Afacerii</i> (BM) și <i>Project Manager</i> (PM).
Methodology	Metodologie	Metodologia se referă la un ghid scris care poate fi folosit pentru a produce ceva. Include componente specifice, cum ar fi faze, sarcini, metode, tehnici și instrumente. PM ² este o metodologie pentru Managementul Proiectelor.
Metric	Metrică	O <i>metrică</i> este o valoare cuantificabilă care face posibilă măsurarea realizării unui obiectiv al proiectului / serviciu / livrabil / proces / activitate. Valorile trebuie să fie specifice, măsurabile, acționabile, relevante și captate la momentul potrivit. Acestea furnizează informații importante pentru managementul proiectului (de exemplu, risc, buget, program, probleme, motivație și calitate).
Milestones	Jalon / Reper	Un <i>Jalon / Reper</i> se referă la un punct sau eveniment semnificativ într-un proiect care primește o atenție specială. În PM ² există artefacte de etapă de management care prezintă un interes deosebit pentru <i>Comitetul Director al Proiectului</i> (PSC). De asemenea, reperele pot fi utilizate pentru a marca livrabilele cheie, punctele de control, acceptarea rezultatelor finale și închiderea proiectului.
Minutes of Meeting (MoM)	Procese-Verbale ale ședinței	<i>Procese-verbale ale Ședinței</i> (MoM) oferă un rezumat al celor discutate într-o ședință, incluzând problemele proiectului, deciziile luate și riscurile identificate. Acest document poate fi utilizat ca o intrare în ședințele ulterioare.
Mitigation	Reducere / Atenuare	<i>Reducere / Atenuare</i> se referă la o acțiune desfășurată pentru: (1) scade probabilitatea de apariție a riscului și (2) reduce efectul riscului asupra proiectului, reduce la minimum impactul acestuia. (Vezi și <i>Reducerea</i> - Sstrategia de răspuns la risc.)

Monitor & Control	Monitorizare si Control	<i>Monitorizare si Control</i> este un grup de activități continue care se întinde pe tot ciclul de viața al unui proiect. Aceste activități sunt axate pe măsurarea execuției corecte a proiectului pe baza liniilor de referință convenite, folosind parametrii cheie precum costurile, indicatorii de timp și de calitate și luarea de acțiuni corective dacă execuția merge prea departe de plan.
N		
Non-compliance	Neconformitate	<i>Neconformitatea</i> se referă la nerespectarea cerințelor proiectului sau a cerințelor de reglementare impuse de autoritățile publice sau organismele de reglementare.
Nonconformities	Neconformități	<i>Neconformitățile</i> se referă la neîndeplinirea cerințelor proiectului (adică cerințele care nu sunt îndeplinite).
O		
Objective	Obiective	Un <i>obiectiv</i> este o țintă sau o măsură pe care o persoană sau o organizație încearcă să o îndeplinească. Poate fi rezultatul dorit al unei schimbări / proiect și este de obicei definit în termeni de domeniu de aplicare, timp, cost și calitate. Pe cât posibil, obiectivele ar trebui să fie specifice, măsurabile, tangibile / realizabile, relevante / realiste și încadrate în timp (SMART).
Operations	Operatiuni	Operațiunile se referă la activitățile de zi cu zi efectuate de organizația permanentă pentru a furniza servicii sau produse.
Opportunity	Oportunitate	Oportunitatea este o condiție favorabilă care poate fi exploatată pentru a duce la o schimbare pozitivă sau îmbunătățire a mediului proiectului.
Organisational based Breakdown	Defalcare Organizaționala	<i>Defalcarea Organizaționala</i> este o tehnică folosită pentru a reprezenta și organiza activitatea din proiect de către entități organizaționale (de exemplu, unități de afaceri). Livrabilele și lucrările proiectului sunt definite și grupate în niveluri inferioare.
Organisational Procurement Procedures	Proceduri de Achizitii Organizationala	<i>Procedurile de Achiziții Organizaționale</i> definesc modul în care organizația poate obține bunuri sau servicii. Acestea sunt furnizate la nivel organizațional și sunt disponibile și pentru proiecte. Ele completează sau înlocuiesc <i>Planul de Externalizare</i> .
Outcomes	Rezultate	<i>Rezultatele</i> cuprind rezultatele directe ale utilizării (implementării) rezultatelor proiectului de către client. Rezultatele permit organizației să obțină beneficiile preconizate ale unui proiect.
Outputs	Iesiri	<i>Vezi Livrabile</i>
Outsourcing Plan	Plan de Externalizari	<i>Planul de Externalizare</i> descrie strategiile de contractare care vor fi utilizate pentru a externaliza servicii sau produse din afara organizației pentru a satisface nevoile proiectului. Prezintă domeniul de aplicare al produselor și / sau serviciilor care trebuie contractate și identifică responsabilitățile pentru întregul ciclu de viață al contractului. Acesta include, de asemenea, criteriile de evaluare a serviciilor și livrabilelor antreprenorilor.

Outsourcing Management	Management Externalizari	<i>Managementul Externalizarilor</i> constă în definirea serviciilor / produselor care urmează să fie externalizate, cerințele acestora și strategia de achiziții, selectarea contractantului, monitorizarea calității serviciilor și evaluarea / acceptarea livrabilelor și / sau a reperelor intermediare și finale pe baza unor criterii convenite.
Owner	Proprietar	<i>Proprietarul</i> este persoana / entitatea care este în cele din urmă responsabilă de ceva precum un proiect, livrabil, proces, acțiune, risc, problema sau decizie.
P		
Pareto Chart Pareto Diagram Pareto Analysis	Grafic Pareto Diagrama Pareto Analiza Pareto	Scopul graficului <i>Pareto</i> este clasificarea (evidențierea) procentului cumulat al contribuției cauzelor (probleme, costuri etc.) în funcție de frecvența cu care apar. Principiul Pareto afirmă că, în general, 80% dintre efecte provin din 20% din cauze. Utilizarea graficului Pareto permite o concentrare asupra cauzelor care au o frecvență ridicată și încearcă să găsească mai întâi o rezoluție. Această tehnică este cunoscută sub numele de Analiza Pareto.
Peer Review	Revizuire de la egal la egal	O revizuire de la egal la egal este o revizuire / evaluare imparțială a unui proiect livrabil sau a artefactului realizat de un expert sau un grup de experți care lucrează în domeniu.
Performing Layer	Nivelul Performanta	<i>Nivelul Performanta</i> este un nivel operațional și este locul unde se desfășoară majoritatea activităților proiectului. Este compus din <i>Grupul de Implementare a Afacerii (BIG)</i> și <i>Echipa de Bază a Proiectului (PCT)</i> .
Phase-Exit Review Checklists	Listele de Verificare a Revizuirii Fazelor	<i>Listele de Verificare a Revizuirii Fazelor</i> sunt documente bazate pe foi de calcul utilizate de <i>Managerul de Proiect (PM)</i> pentru a se asigura că toate elementele necesare exista înainte ca proiectul să treacă la faza următoare sau să fie închis. Sunt preocupați să verifice informațiile cheie în fiecare fază și să strângă lecțiile învățate.
Phase Gates	Porți de Fază	<i>Porțile de Fază</i> sunt porți de aprobare în timpul ciclului de viață al proiectului (gata pentru planificare, gata pentru execuție, gata pentru închidere). Acestea asigură o bună guvernanta, asigurându-se că echipele de proiect solicită aprobare înainte de a trece la următoarea fază.
Phase Input	Intrare in Faza	O <i>intrare in fază</i> este orice artefact, articol, produs, decizie sau chiar informație particulară care vor fi utilizate în activitățile fazei de primire. Intrările in fază sunt de obicei ieșiri ale unei faze anterioare.
Phase Output	Iesire din Faza	O <i>ieșire din fază</i> este orice element, obiect, produs, decizie sau chiar informație specială care este produsă în timpul unei faze.
Plan	Plan	Un <i>plan</i> este o proiecție scrisă a activităților proiectului și a resurselor necesare pentru a executa un proces, de ex. pentru managementul riscului, managementul schimbărilor sau tranziția. Un plan ar trebui să răspundă la cele patru întrebări de bază: ce, când, cum și de cine.
Planned Value (PV)	Valoarea Planificata (PV)	<i>Valoarea Planificată (PV)</i> se referă la costul (unitățile monetare) planificate a fi consumate până la un moment dat

		(de exemplu, într-o perioadă de raportare). Cu alte cuvinte, este o estimare a costurilor aprobate pentru resursele programate, într-o etapă de referință cumulativă în trepte. Cunoscut și sub denumirea de <i>Costul Bugetat al Lucrărilor Programate</i> (BCWS).
Planning Phase	Faza de Planificare	<i>Faza de Planificare</i> este a doua fază a unui proiect PM ² în care subiectul proiectului este verificat și dezvoltat într-un plan viabil de implementare. În această fază sunt create diferitele planuri standard și specifice pentru proiect.
PM ² Mindsets	Mod de gândire	Modurile de gândire PM ² prezintă atitudini și comportamente care ajută echipele de proiect să se concentreze pe ceea ce este cu adevărat important în atingerea obiectivelor proiectului.
PM ² Certification Programme (PM ² -CertiPro)	Program de Certificare PM ²	Un program de certificare a managementului de proiect bazat pe experiență și cunoștințe pentru personalul Instituției Europene implicat în activități legate de proiect. PM ² -CertiPro oferă două niveluri de certificare: <i>Certificat PM²</i> (cunoștințe de baza) și <i>Practitioner PM²</i> (bazat pe experiență).
PM ² Training Programme	Program de Training PM ²	Serviciile de formare ale Comisiei Europene oferă un program complet de formare în managementul proiectelor. Personalul UE poate alege între cursurile de management de proiect organizate în patru grupuri și două niveluri.
PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	Corpul de cunoștințe de management al proiectului (PMBOK® Guide)	<i>Corpul de cunoștințe de management al proiectului</i> (PMBOK® Guide) este un ghid care descrie un set de terminologii standard, practici și orientări pentru managementul de proiect. Este publicat de Institutul de Management de Proiect (PMI).
Portfolio (of projects)	Portofoliu (de proiecte)	Un portofoliu este o colecție de proiecte, programe și alte activități grupate pentru a asigura un control financiar și mai bun al resurselor și pentru a facilita gestionarea eficientă a acestora în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor strategice.
Post-project	Post-proiect	<i>Post-proiect</i> definește perioada după ce proiectul a fost închis. Acesta include un set de activități pentru menținerea, îmbunătățirea, extinderea și sprijinirea rezultatelor proiectelor după ce au fost livrate către părțile interesate / comunitatea utilizatorilor. Activitățile post-proiect sunt responsabilitatea organizației permanente și sunt implementate ca parte a operațiunilor în curs sau a proiectelor viitoare. Aceste activități sunt de obicei definite în <i>Planul de Implementare a Afacerii</i> sau recomandate în <i>Raportul Final al Proiectului</i> .
Post-project Recommendations	Recomandări Post-proiect	Recomandările post-proiect conțin cursuri de acțiune sugerate pentru îmbunătățirea rezultatelor proiectului după ce proiectul a fost închis. Ele sunt legate de funcționarea produsului / serviciului și includ extensii, actualizări, întreținere, idei pentru proiecte de urmărire, etc. Acestea ar trebui să facă parte din <i>Raportul Final al Proiectului</i> .
Pre-project	Pre-proiect	Pre-proiect descrie perioada înainte de începerea oficială a proiectului (adică înainte de aprobarea Studiului de Prefezabilitate). Include activități și culegere de informații legate de ideea / nevoia proiectului.

PRINCE2	PRINCE2	PRINCE2 este o metodă de management de proiect bazată pe proces, care acceptă aspecte selectate ale managementului de proiect. Acronimul înseamnă „proiecte într-un mediu controlat”. PRINCE2 acoperă planificarea, organizarea, managementul și controlul proiectelor.
Priority	Prioritate	<i>Prioritatea</i> se referă la valoarea numerică acordată unui element de proiect (cerință, risc, sarcină etc.) pentru a-i clasifica importanța relativă în comparație cu alte elemente.
Problem	Problema	<i>Problema</i> este o stare existentă care poate afecta obiectivele organizației.
Procedure	Procedura	O <i>procedură</i> este un set de pași și instrucțiuni stabilite care specifică modul de desfășurare a unei activități specifice, ca parte a unui proces.
Process	Proces	Procesele reprezintă o secvență organizată de activități care ating împreună un rezultat specificat. Un proces poate fi defalcat în subprocese și poate arăta funcționarea unei funcții, a unui sistem sau a unui serviciu. Poate fi, de asemenea, utilizat pentru a conecta sau alcătui organizații, funcții, servicii și alte procese.
Process Categories	Categoriile de procese	Procesele organizației pot fi clasificate în diferite categorii / domenii de proces. Exemple sunt: managementul activelor, auditul, comunicarea internă, comunicarea externă, managementul documentelor, managementul financiar, managementul subvențiilor, resurse umane, IT, ciclul de viață al legislației, gestionarea statisticilor, gestionarea cazurilor, gestionarea crizelor (sisteme de alertă), achiziții, gestionarea programelor și strategice planificare.
Product	Produs	Un <i>produs</i> este rezultatul tangibil al unui proiect folosind metodologia PM ² . Pentru o afacere, un produs poate fi un bun fabricat pentru vânzare către clienți.
Programme	Program	Un program este o colecție de proiecte care vizează un scop comun - adică un grup de proiecte conexe gestionate în mod coordonat pentru a obține beneficii care nu au putut fi obținute din managementul lor individual. Programele pot include, de asemenea, elemente ale activității conexe în afara domeniului de aplicare al proiectelor sale.
Programme Management	Management de Program	Management de program este procesul de gestionare a mai multor proiecte inter-dependente pentru a atinge mai bine obiectivele și beneficiile strategice ale programului.
Project	Proiect	Un proiect este o structură organizatorică temporară care este configurată pentru a crea un produs sau serviciu unic (ieșire) în anumite constrângeri. Temporară înseamnă că fiecare proiect are un început definit și un final definitiv. Unic înseamnă că produsul sau serviciul este diferit, într-un mod diferit de produsele și serviciile existente. Proiectele sunt conduse de oameni, restricționate de resurse limitate și planificate, executate și controlate. Proiectele sunt adesea componente critice ale strategiei de afaceri a organizațiilor performante.

Project Change	Schimbare Proiect	O schimbare a proiectului este o modificare a mediului proiectului (domeniu de aplicare, program, resurse, costuri, riscuri, calitate, artefacte etc.). Cauzele posibile pentru o schimbare sunt de ex. o nouă cerință, o problemă identificată, o acțiune preventivă pentru reducerea nivelului de risc, o decizie luată care are impact asupra liniei de referință a proiectului etc.
Project Change Management Plan	Plan de Management al Schimbarilor Proiectului	Planul de Management al Schimbarilor din proiect definește și documentează procesul de schimbare pentru un proiect. Definește activitățile, rolurile și responsabilitățile implicate în identificarea, documentarea, evaluarea, aprobarea, prioritizarea, implementarea, controlul și comunicarea schimbărilor proiectului.
Project Charter	Carta Proiectului	<i>Carta Proiectului</i> este un document care surprinde esența soluției preconizate sub formă de nevoi și caracteristici la nivel general, care oferă cititorului o imagine de ansamblu asupra livrabilelor (proiectelor) finale. Acesta include informații cu privire la scopul proiectului, costul, timpul și riscurile, precum și informații precum repere, livrabile și organizarea și abordarea proiectului. Este un document inițiat de <i>Sponsorul Afacerii</i> care autorizează în mod oficial existența proiectului și a echipei de proiect și conferă autoritate <i>Managerului de Proiect</i> (PM), autoritatea de a utiliza resursele organizaționale pentru activitățile proiectului. Responsabilitatea finală pentru calitatea <i>Carta Proiectului</i> revine <i>Managerului de Proiect</i> (PM).
Project Coordination	Coordonare Proiect	<i>Coordonarea Proiectului</i> descrie procesul de management și direcționare a activităților proiectului și a părților interesate. Acesta include alocarea resurselor proiectului la activități, verificări continue ale calitatii rezultatelor intermediare ale lucrărilor, comunicarea continuă cu toți membrii proiectului și motivarea tuturor celor implicați pe tot parcursul proiectului prin leadership, negocieri, soluționarea conflictelor și aplicarea tehnicilor adecvate de management a persoanelor.
Project Core Team (PCT)	Echipe de Bază a Proiectului	<i>Echipe de Bază a Proiectului</i> (PCT) este un grup din partea furnizorului proiectului care realizează activitățile de zi cu zi ale proiectului sub coordonarea <i>Managerului de Proiect</i> (PM). Acesta joacă un rol cheie în finalizarea cu succes a proiectului.
Project Drivers	Driverii Proiectului	<i>Driverii Proiectului</i> includ rolurile care conduc activitățile cheie în fiecare fază a unui proiect PM ² . Driverii proiectului diferă de la o fază la alta.
Project-End Report	Raportul de Final al Proiectului	<i>Raportul de Final al Proiectului</i> rezumă experiența, performanța, lecțiile învățate, practicile de succes și capcanele. Este creat în <i>Faza de Închidere</i> a unui proiect PM ² de către <i>Managerul de Proiect</i> (PM).
Project-End Review Meeting	Sedința de Revizuire a Sfârșitului Proiectului	<i>Sedința de Revizuire a Sfârșitului Proiectului</i> are loc în <i>Faza de Închidere</i> a proiectului. Scopul său este de a se asigura că membrii proiectului discută despre experiența lor, astfel încât lecțiile învățate și cele mai bune practici să fie captate. În plus, ar trebui să fie discutate și idei și recomandări pentru lucrările post-proiect. Rezultatul întâlnirii este documentat în procesul-verbal al ședinței (MoM) și în <i>Raportul Final al Proiectului</i> .

Project Handbook	Manualul Proiectului	<i>Manualul Proiectului</i> stabilește abordarea la nivel general pentru implementarea obiectivelor proiectului. Este unul dintre primele artefacte create în faza de planificare și identifică standardele proiectului, rolurile și responsabilitățile, abordarea și artefactele care vor fi utilizate.
Project Initiation Request	Cerere de Inițiere a Proiectului	<i>Cererea de Inițiere a Proiectului</i> este punctul de pornire pentru documentarea unei propuneri de proiect. Oferă o imagine de ansamblu la nivel general a situației actuale (nevoi, probleme și oportunități), rezultatele dorite și efortul estimat, impactul, riscurile, constrângerile și ipotezele asociate cu implementarea unei soluții.
Project Lifecycle	Ciclul de Viata al Proiectului	<i>Ciclul de Viață al Proiectului</i> este perioada dintre început și închidere a proiectului și include fazele de inițiere, planificare, execuție și închidere. Ciclul de viață al proiectului începe cu <i>Cererea de Inițiere a Proiectului</i> și se încheie odată ce activitățile din <i>Faza de Închidere</i> sunt finalizate și <i>Proprietarul Proiectului</i> (PO) realizează acceptanța finală. Închiderea oficială a proiectului încheie modul proiectului și permite începerea modului de operare (dacă există).
Project Management	Management de Proiect	<i>Managementul Proiectului</i> se referă la aplicarea cunoștințelor, abilităților și tehnicilor pentru a gestiona cu succes lucrările și resursele pentru atingerea obiectivelor proiectului și tintelor organizaționale.
PM ² Project Management Methodology	Metodologie de Management de Proiect PM ²	PM ² este metodologia oficială de management a proiectelor a Comisiei Europene, dezvoltată inițial pentru instituțiile europene, care are ca scop să permită <i>Managerilor de Proiecte</i> (PM) să ofere soluții și beneficii organizațiilor prin gestionarea eficientă a activităților proiectului. Este o metodologie creată de Comisia Europeană.
Project Management Information System (PMIS)	Sistem de Informații privind Managementul de Proiect	Un sistem de informații privind managementul de proiect (PMIS) este un sistem de aplicații utilizat pentru a sprijini metodologia PM ² și gestionarea proiectelor dintr-o organizație. Acesta își propune să sprijine proiectele în toate fazele PM ² (furnizarea de șabloane și instrucțiuni) și face posibilă consolidarea informațiilor pentru raportare și monitorizare.
Project Management Plans	Planuri de Management de Proiect	Planurile de management de proiect sunt utilizate pentru a defini procesele de management al proiectului care urmează să fie aplicate proiectului, cum ar fi Planul de Management a Schimbărilor din proiect, Planul de Management a Riscurilor, Planul de Management al Calității, Planul de Management a Problemelor, Planul de Management a Comunicărilor și Planul de Management a Cerințelor. Aceste planuri fac parte sau fac referire din <i>Manualul de Proiect</i> .
Project Manager (PM)	Manager de Proiect (PM)	Managerul de Proiect (PM) are un rol în proiectul în care este numit de <i>Comitetul Director al proiectului</i> (PSC) pentru a gestiona progresul zilnic al proiectului, astfel încât să furnizeze rezultatele în limitele convenite. <i>Managerul de Proiect</i> (PM) face, de asemenea, managementul zilnic a <i>Echipei de Bază a Proiectului</i> (PCT).

Project Mode	Mud Proiect	<i>Modul Proiect</i> se referă la activitatea organizației de proiect în timp ce proiectul este în derulare. Odată ce proiectul este finalizat (închis), trece la <i>Modul Operare</i> .
Project Owner (PO)	Proprietar Proiect (PO)	Proprietarul proiectului (PO) este sponsorul proiectului și deține de obicei o poziție de conducere în cadrul organizației solicitante. Acesta stabilește obiectivele de afaceri și oferă leadership și direcție strategică. <i>Proprietarul Proiectului</i> (PO) aprobă rezultatele și se asigură că proiectul își îndeplinește obiectivele.
Project Performance	Performanța Proiectului	<i>Performanța Proiectului</i> este starea variabilelor proiectului (adică costul, programul, domeniul și calitatea) pe parcursul proiectului, comparativ cu referința <i>Planului de Lucru al Proiectului</i> . Evoluția acestor variabile este urmată de metrici convenite.
Project Phase	Faza a Proiectului	PM ² are patru faze: Inițiere, Planificare, Execuție și Închidere. Activitățile Monitorizare & Control acoperă toate cele patru faze ale proiectului.
Project Progress Report	Raport privind Progresul Proiectului	<i>Raportul de Progres al Proiectului</i> este un artefact creat de <i>Managerul de Proiect</i> (PM) pentru a informa <i>Comitetul Director al proiectului</i> (PSC) despre cum progresa proiectul în comparație cu liniile de referință și cu <i>Carta Proiectului</i> . Acesta acoperă starea rezultatelor, efortul, riscurile, problemele majore, acțiunile, realizările și schimbările domeniului de aplicare. Diferența dintre <i>Raportul de Progres al Proiectului</i> și <i>Raportul de Stare al Proiectului</i> este că <i>Raportul de Stare a Proiectului</i> este trimis mult mai frecvent (de exemplu, una sau două luni) și conține doar un rezumat de o pagină al stării proiectului. (Vezi și <i>Raportul de Stare a Proiectului</i> .)
Project Quality Assurance (PQA)	Asigurarea Calității Proiectului (PQA)	<i>Asigurarea Calității Proiectului</i> (PQA) este rolul responsabil pentru aspectele de asigurare a calității și auditare. Rolul este un membru opțional al <i>Comitetului Director al Proiectului</i> (PSC) și ajută <i>Managerul de Proiect</i> (PM) în crearea <i>Planului de Management al Calității</i> .
Project Reporting	Raportarea Proiectului	<i>Raportarea Proiectului</i> este o activitate desfășurată de <i>Managerul de Proiect</i> (PM) pentru a documenta și rezuma starea diverselor dimensiuni ale progresului proiectului și pentru a le comunica părților interesate relevante. Rapoartele de proiect furnizează în mod obișnuit informații cu privire la domeniul de aplicare, program, cost și calitate, precum și informații relevante despre riscuri, probleme, schimbări ale proiectului și probleme de management a contractului.
Project-Specific Plans	Planuri Specifice Proiectului	<i>Planurile Specifice Proiectului</i> sunt utilizate pentru a documenta și detalia activitățile și resursele proiectului în funcție de nevoile proiectului (de exemplu, <i>Planul de Lucru al Proiectului</i> , <i>Planul de Implementare a Afacerii</i> , <i>Planul de Tranziție</i> și <i>Planul de Externalizare</i>).
Project Stakeholder Matrix	Matricea Stakeholderilor Proiectului	<i>Matricea Stakeholderilor Proiectului</i> listează toate persoanele, grupurile sau organizațiile implicate în proiect și clarifică rolurile.

Project Status Report	Raport de Stare a Proiectului	Un <i>Raport de Stare a Proiectului</i> este un raport frecvent (de exemplu, la fiecare 1-2 luni), care este trimis <i>Comitetului Director al Proiectului</i> (PSC) și conține doar un rezumat de o pagină a stării proiectului. Frecvența și formatul acestui raport sunt definite în <i>Planul de Management a Comunicarilor</i> . (Vezi și <i>Raportul de Progres al Proiectului</i> .)
Project Steering Committee (PSC)	Comitetul Director al proiectului (PSC)	<i>Comitetul Director al proiectului</i> (PSC) este responsabil pentru monitorizarea executării corecte a proiectului. Acest grup definește principalele orientări ale proiectului și își coordonează principalele sarcini. Validează resursele umane și financiare alocate proiectului, precum și principalele rezultate ale proiectului. Toate grupurile de părți interesate ar trebui să fie reprezentate în <i>Comitetul Director al proiectului</i> (PSC).
Project Success Factors (PSF)	Factorii de Succes ai Proiectului (PSF)	<i>Factorii de Succes ai Proiectului</i> (PSF) cuprind elementele din structura și contextul proiectului care sunt necesare pentru a obține succesul acestuia. Prezența lor nu va garanta succesul, dar absența lor va crește semnificativ probabilitatea de eșec.
Project Support Office (PSO)	Biroul de Asistență pentru Proiect (PSO)	<i>Biroul de Asistență pentru Proiect</i> (PSO) este un organism organizațional (sau o entitate) care furnizează servicii de management a proiectelor care pot fi legate de un proiect specific sau care pot fi furnizate ca organizație de serviciu orizontal. Responsabilitățile unui <i>Biroul de Asistență pentru Proiect</i> (PSO) pot varia de la furnizarea de funcții simple de asistență pentru managementul de proiect până la facilitarea legăturii proiectelor cu obiective strategice / beneficii corporative, prin partajarea resurselor, metodologiilor, instrumentelor și tehnicilor. Nu orice organizație are acces la un astfel de organism.
Project Support Team (PST)	Echipa de Sprijin a Proiectului (PST)	<i>Echipa de Sprijin a Proiectului</i> (PST) este compusă din <i>Biroul de Asistență pentru Proiecte</i> (PSO), <i>Asigurarea Calității Proiectului</i> (PQA) și <i>Biroul de Arhitectură</i> (AO). Rolurile <i>Echipei de Asistență a Proiectului</i> (PST) pot fi specifice unui proiect sau pot fi furnizate de organizație ca servicii orizontale. Această echipă oferă sprijin administrativ organizației proiectului și definește cerințele pentru proiecte (de exemplu, legate de raportare, metodologie, calitate, arhitectură etc.).
Project Variables	Variabile de Proiect	<i>Variabilele de Proiect</i> sunt cele patru valori esențiale referentiate monitorizate în procesele de <i>Monitorizare și Control</i> : cost, program, domeniu de aplicare și calitate.
Project Work Plan	Planul de Lucru al Proiectului	<i>Planul de Lucru al Proiectului</i> identifică și organizează proiectul în livrabile, pachete de lucru, activități și sarcini, necesare realizării obiectivelor proiectului. Stabilește o bază din care să estimeze durata proiectului, să determine resursele necesare și să planifice lucrările.
Provider Side	Partea Furnizorilor	<i>Partea Furnizorilor</i> include resursele proiectului care dezvoltă și implementează soluția, adică <i>Furnizorul Soluției</i> (SP), <i>Managerul de Proiect</i> (PM) și <i>Echipa de Bază a Proiectului</i> (PCT). În PM ² , furnizorul este intern organizației și diferit de orice contractori externi.
Q		

Quality	Calitate	Totalitatea însușirilor și caracteristicilor unui produs sau serviciu care suportă capacitatea sa de a satisface nevoile declarate sau implicite.
Quality Assurance (QA)	Asigurarea Calitatii (QA)	<i>Asigurarea Calității (QA)</i> este activitatea de furnizare a dovezilor necesare pentru a stabili calitatea lucrării și, prin urmare, oferă suficientă încredere că proiectul va satisface scopul și cerințele de calitate dorite în limitele sale.
Quality Characteristics	Caracteristicile Calitatii	<i>Caracteristicile Calității</i> cuprind cerințe pentru proiect care se bazează pe obiectivele, abordarea, rezultatele sale, beneficiile preconizate și resursele disponibile. <i>Caracteristicile Calității</i> sunt traduse în criterii care vor fi utilizate pentru a evalua alinierea livrabilelor și a artefactelor cu rezultatele preconizate.
Quality Control	Controlul Calitatii	<i>Controlul Calității</i> este activitatea de monitorizare și consolidare a rezultatelor <i>Asigurării Calității (QA)</i> pentru a evalua conformitatea și performanța, a recomanda schimbările necesare și a planifica noi sau perfecționa activitățile existente de asigurare a calității.
Quality Management	Managementul Calitatii	<i>Managementul Calității</i> constă în realizarea planificării calității, asigurarea calității, controlul calității și îmbunătățirea calității până la acceptarea finală a proiectului (faza de închidere). <i>Managementul Calității</i> își propune să se asigure că proiectul va atinge rezultatele așteptate în cel mai eficient mod, respectă toate standardele guvernamentale și industriale relevante și că rezultatele vor fi acceptate de părțile interesate.
Quality Management Plan	Plan de Management al Calitatii	<i>Planul de Management al Calității</i> definește și documentează cerințele de calitate ale proiectului, inclusiv abordarea, procesul și responsabilitățile de gestionare a calității și prezintă activitățile de asigurare și control al calității care urmează să fie desfășurate pe parcursul proiectului. Include și procesul de management a configurației.
Quality Record	Inregistrarea Calitatii	<i>Înregistrarea Calității</i> este un rezultat al unei activități de management al calității și servește ca dovadă că această activitate a fost realizată.
Quality Review Checklist	Lista de Revizuire a Calitatii	O listă de verificare a calității este un instrument utilizat pe parcursul proiectului (la efectuarea controlului de calitate) pentru a verifica dacă activitățile de management a calității au fost efectuate așa cum este definit în <i>Planul de Management al Calității</i> .
R		
RASCI	RASCI	Acronimul RASCI (pronunțat <i>rasky</i>) înseamnă: responsabil, raspunzator, susține, consultat și informat. Este, de asemenea, cunoscută sub numele de <i>Responsibility Assignment Matrix (RAM)</i> . (Vezi și Matricea de atribuire a responsabilității.)
Ready for Closing (RfC)	Gata pentru Închidere (RfC)	<i>Gata pentru Închidere (RfC)</i> este a treia și ultima poartă a fazei / aprobării la sfârșitul fazei de execuție, unde <i>Comitetul Director al proiectului (PSC)</i> verifică dacă toate activitățile planificate au fost desfășurate, toate cerințele au fost îndeplinite și că rezultatele proiectului au fost complet livrate și acceptate de

		<i>Managerul Afacerii (BM) și de Reprezentanții Utilizatorilor (URs).</i>
Ready for Executing (RfE)	Gata pentru Execuție (RfE)	<i>Gata pentru Execuție (RfE) este a doua fază / poartă de aprobare de la sfârșitul Fazei de Planificare, unde Artefactele de planificare sunt aprobate de Proprietarul Proiectului (PO) și se ia decizia de a trece proiectul în Faza de Execuție.</i>
Ready for Planning (RfP)	Pregătit pentru Planificare (RfP)	<i>Pregătit pentru Planificare (RfP) este prima fază / poarta de aprobare la sfârșitul Fazei de Inițiere. Acesta include aprobarea Studiului de Prefezabilitate și a Carta Proiectului de către Comitetul Director al proiectului (PSC).</i>
Recommendation	Recomandare	<i>O recomandare este cursul de acțiune propus pentru îmbunătățirea unui proces / control / ieșire. Este asociat cu rezultatul unei revizui / audit.</i>
Reduce (risk response strategy)	Reducere (strategie de răspuns la risc)	<i>Reducerea este o strategie de răspuns la risc pentru atenuarea impactului și / sau a probabilității unui risc prin implementarea proactivă a activităților de reducere a riscurilor (de ex. Controale) la un nivel în care riscul rezidual poate fi acceptat.</i>
Requestor Side	Partea Clientului	<i>De asemenea, denumit Partea Clientului. Partea Clientului include resursele aparținând organizației care a solicitat proiectul și unde se va livra soluția. Aceste resurse includ Proprietarul Proiectului (PO), Managerul Afacerii (BM) și Grupul de Implementare a Afacerii (BIG).</i>
Requirement	Cerinta	<i>O cerință este o capacitate pe care produsul sau serviciul pe care proiectul este proiectat să-l livreze pentru a satisface nevoile părților interesate. Constituie un acord între client (clienți) și echipa de proiect cu privire la ce să producă. Este un test pe care produsul final al proiectului trebuie să-l treacă pentru a satisface cerințele clientului.</i>
Residual Risk	Risc rezidual	<i>Riscul rezidual este un risc minor acceptat, care rămâne după implementarea strategiei de răspuns-risc sau după luarea în considerare a controalelor existente.</i>
Resource	Resursa	<i>O resursă este un atu sau obiect necesar pentru atingerea obiectivelor proiectului (de exemplu, oameni, buget, software, hardware, instalații, echipamente și materiale).</i>
Responsibility Assignment Matrix (RAM)	Matricea de atribuire a responsabilității (RAM)	<i>Matricea de atribuire a responsabilității (RAM) este o modalitate de clarificare a rolurilor și responsabilităților pentru o activitate și de a se asigura că fiecare componentă a lucrării este atribuită unei persoane sau unei echipe. (Vezi și RASCI.)</i>
Responsible Role (RASCI table)	Rolul Responsabil (matricea RASCI)	<i>Rolul responsabil pe tabela RASCI este persoana / grupul / entitatea care trebuie să îndeplinească sarcinile sau să se asigure că sunt îndeplinite. Alții pot susține acest rol (sau fac parte din lucrare) sau pot fi consultați (revizui sau aproba lucrarea), dar există o singură persoană / grup / entitate responsabilă.</i>
Reviewer	Revizuiitor	<i>Un revizuiitor este persoana care evaluează formal și validează un artefact sau o livrare.</i>
Risk	Risc	<i>Un risc este un eveniment incert sau un set de evenimente (pozitive sau negative) care, în caz de apariție, vor avea un efect asupra realizării obiectivelor proiectului. Un risc este măsurat</i>

		în general printr-o combinație între probabilitatea (probabilitatea de a se întâmpla riscul) și mărimea impactului asupra proiectului.
Risk Appetite	Apetit la Risc	<i>Apetitul la risc</i> descrie nivelul de risc pe care o organizație este pregătită să îl accepte în îndeplinirea obiectivelor sale.
Risk Assessment	Evaluare Risc	O <i>evaluare a riscului</i> este o evaluare efectuată prin analizarea probabilității de apariție a unui eveniment identificat și a impactului asupra obiectivelor proiectului dacă acest eveniment se întâmplă, alături de apetitul la risc și vulnerabilitățile existente ale proiectului / organizației. Nivelurile de risc sunt calculate pentru fiecare eveniment, iar apoi sunt prioritizate riscurile.
Risk Assessment (Likelihood/Impact) Matrix	Matricea de evaluare Risc (Probabilitate / Impact)	O <i>matrice de evaluare a riscurilor</i> prezintă diferitele combinații de probabilitate și impact al riscurilor proiectului și definește benzile de nivel de risc care sugerează strategii de răspuns la risc.
Risk Impact	Impactul Riscului	Impactul riscului descrie consecința potențială pe care riscul o va avea asupra obiectivelor proiectului, în cazul în care se concretizează. Impactul poate fi atât de natură cantitativă cât și calitativă. De obicei, este exprimat pe o scară de la 1 la 5
Risk Likelihood	Probabilitatea Riscului	Probabilitatea riscului exprimă probabilitatea ca acesta să se produca. De obicei, este exprimată pe o scară de la 1 la 5 (poate fi de asemenea, exprimat în termeni de probabilități reale, de exemplu, 10% -30% -50% -70% -90%).
Risk Level (RL)	Nivel de Risc (RL)	<i>Nivelul de risc</i> (RL) este rezultatul combinării probabilității (L) ca un risc să apară și a impactului (I) în cazul în care acesta să apară. ($RL = L * I$).
Risk Log	Jurnal de Riscuri	Un <i>jurnal de riscuri</i> este depozitul central pentru toate riscurile identificate în proiect sau organizație. Include informații pentru fiecare risc, cum ar fi probabilitatea, impactul, nivelul, strategiile de răspuns la risc și proprietarul riscului. Un jurnal de riscuri poate fi, de asemenea, denumit un registru de risc sau o listă de riscuri.
Risk Management	Managementul Riscului	<i>Managementul riscurilor</i> descrie un proces continuu, proactiv și sistematic pentru identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor în conformitate cu nivelurile de risc acceptate, desfășurat pe parcursul proiectului, pentru a oferi o asigurare rezonabilă în ceea ce privește realizarea obiectivelor proiectului.
Risk Management Plan	Planul de Management al Riscului	<i>Planul de Management a riscurilor</i> definește și documentează procesul de gestionare a riscurilor pentru un proiect. Acesta descrie modul în care riscurile vor fi identificate și evaluate, ce instrumente și tehnici vor fi utilizate, benzile de nivel de risc (în matricea de evaluare a riscurilor), rolurile și responsabilitățile relevante și cât de des trebuie revizuite riscurile etc. procesul de monitorizare și escaladare a riscurilor, precum și structura <i>Jurnalului de Risc</i> utilizat pentru documentarea și comunicarea riscurilor și a acțiunilor de răspuns la risc.

Risk Owner	Proprietarul Riscului	<i>Proprietarul riscului</i> este persoana responsabilă pentru gestionarea și monitorizarea unui risc specific.
Risk Reserve	Rezerva de Risc	<i>Rezerva de risc</i> se referă la suma bugetului sau a timpului estimat și alocat pentru implementarea strategiilor de răspuns la riscuri ale proiectului.
Risk-Response Strategy	Strategia de Raspuns la Risc	<i>Strategia de răspuns la risc</i> descrie modul în care va fi gestionat un risc. Strategiile de răspuns la risc sunt create pentru a putea contracara atât riscurile pozitive (oportunități) cât și cele negative (amenințări) și sunt grupate după cum urmează: Amenințări: Evitați, reduceți, acceptați, transferați / partajați Oportunități: Exploatare, îmbunătățire, acceptare, partajare
Risk Status	Statusul Riscului	<i>Starea unui risc</i> este înregistrată în <i>Jurnalul de Risc</i> . Poate presupune următoarele valori: propus, cercetare, așteptare aprobare, aprobat, respins, închis.
Root Cause	Radacina Cauzei	Cauza principală / radacina cauzei descrie cauza originală / primară a unei probleme sau a unui risc.
S		
Secondary risk	Risc Secundar	<i>Riscul secundar</i> este cel care rămâne după implementarea strategiei de răspuns-risc. Noul risc este apoi evaluat și, dacă este necesar, poate fi definită o nouă strategie de răspuns.
Schedule	Program	<i>Programul</i> face parte din <i>Planul de Lucru al Proiectului PM²</i> . Acesta constă dintr-un plan în timp pentru repere, activități, sarcini și livrabile ale proiectului, cu date de început și sfârșit, legate prin dependențe. Un program este adesea prezentat într-un grafic Gantt. (Vezi și graficul Gantt.)
Scope Statement	Declarație a domeniului de aplicare	<i>O declarație a domeniului de aplicare</i> este o scurtă descriere a ceea ce trebuie realizat într-un proiect. Prezintă obiectivele principale, rezultatele și justificarea într-una sau două fraze. Domeniul de aplicare al proiectului este mai întâi definit în Studiul de Prefezabilitate și apoi elaborat în Carta Proiectului. Își atinge forma finală în Planul de Lucru al Proiectului
Services	Servicii	Serviciile se referă la rezultatele intangibile ale proiectului care permit solicitantului să obțină rezultatele dorite.
Service Mode	Mod Serviciu	<i>Mod Serviciu</i> este structura temporară de organizare / guvernare creată pentru a menține, îmbunătăți, extinde și sprijini sistemele de informații după ce au fost livrate către părțile interesate / comunitatea utilizatorilor și până la sfârșitul ciclului de viață al sistemului informațional. <i>Modul Serviciu</i> este cunoscut și sub denumirea de mod operațional și mod corectiv de întreținere.
Share (risk response strategy)	Partajare)strategie de raspuns la risc)	<i>Partajarea</i> este o strategie de răspuns la risc care poate fi utilizată atât pentru riscuri negative (amenințări), cât și pozitive (oportunități). De obicei, se bazează pe o formulă „eforturi / câștig” în care ambele părți împărtășesc fie pierderea, în cazul unei amenințări, fie câștigurile, în cazul unei oportunități (de exemplu, prin parteneriat).

Service-Level Agreement (SLA)	Agreement privind Nivelul Serviciilor	Un <i>Agreement privind Nivelul Serviciilor</i> (SLA) face parte dintr-un contract convenit de două părți în care sunt definiți indicatorii de performanță-cheie (KPI) și nivelul de servicii convenit.
Situation	Situație	O situație se referă la un set de probleme, nevoi și oportunități care afectează statusul existent.
Solution	Soluție	O soluție se referă la un set de produse și / sau servicii care permit părții solicitantului să rezolve o problemă de afaceri, să răspundă unei nevoi de afaceri sau să profite de o oportunitate
Solution Development Costs	Costuri pentru dezvoltarea Soluției	<i>Costurile de dezvoltare a soluțiilor</i> cuprind costurile resurselor necesare pentru dezvoltarea rezultatelor proiectului.
Solution Maintenance Costs	Costuri pentru Mentenanța Soluției	<i>Costurile de întreținere a soluției</i> cuprind costurile resurselor necesare pentru menținerea rezultatelor proiectului (inclusiv efectuarea de modificări la livrabilele proiectului).
Solution Provider (SP)	Furnizor de Soluții (SP)	<i>Furnizorul Soluției</i> (SP) își asumă responsabilitatea generală pentru livrabilele și serviciile solicitate de către <i>Proprietarul Proiectului</i> (PO). <i>Furnizorul Soluției</i> (SP) deține de obicei o poziție de conducere în cadrul organizației prestatoare. <i>Managerul de Proiect</i> (PM) raportează către <i>Furnizorul Soluției</i> (SP).
Specification	Specificatie	O <i>specificație</i> este un set complet, testabil și documentat de cerințe care trebuie îndeplinite de o soluție specifică. Specificațiile pot fi descrise în cazuri de utilizare, de afaceri reguli, tablouri de poveste etc.
Stage	Etapa	O <i>etapă</i> este un punct, o perioadă sau un pas într-o fază (în primul rând <i>Faza de Execuție</i>) și este legată de o realizare majoră în ceea ce privesc rezultatele proiectului. Este utilizat în principal în Agile Project Management.
Stage-based Breakdown	Defalcare bazată pe etape	<i>Defalcarea bazată pe etape</i> descrie o tehnică folosită pentru a reprezenta și organiza activitatea de proiect în faze secvențiale sau etape / iterații.
Stakeholder	<i>Parte interesată</i>	<i>Partea interesată</i> este orice persoană, grup sau organizație care poate afecta, poate fi afectată (pozitiv sau negativ) sau poate percepe că este afectată de proiect. De asemenea, o parte interesată poate exercita influență asupra proiectului și a rezultatelor sale.
Stakeholders Checklist	Lista de verificare a părților interesate	<i>Lista de verificare a părților interesate</i> este un document creat pentru a ajuta la tratarea părților interesate în timpul ciclului de viață al proiectului.
Stakeholder Need	Nevoile părților interesate	<i>Nevoile părților interesate</i> descriu o capacitate de dorit sau obligatorie solicitată de o persoană sau un grup de persoane care va fi folosită ca data de intrare principală pentru a defini caracteristicile de nivel general ale unei soluții.
Steering Layer	Nivel Direcționare	<i>Nivelul Direcționare</i> oferă direcționare și îndrumare generală a proiectului pentru a menține proiectul concentrat pe obiectivele sale. Raportează la <i>Organismul de Guvernanta</i>

		<i>Adekvat (AGB)</i> , care funcționează la un nivel mai strategic. <i>Nivelul Direcționare</i> este compus din rolurile <i>Comitetului Director al Proiectului</i> (PSC).
Success Criteria	Criterii de Succes	<i>Criteriile de succes</i> includ standardele după care proiectul este judecat. Criteriile de succes sunt măsurători stabilite pentru a determina dacă proiectul și-a îndeplinit obiectivele și și-a îndeplinit cerințele. Criteriile de succes pot fi calitative sau cantitative și sunt în mod ideal SMART (specifice, măsurabile, realizabile, relevante și realiste și legate de timp). Nu confundați criteriile de succes cu beneficiile: în timp ce criteriile de succes pot fi măsurate la închiderea proiectului, beneficiile sunt adesea obținute mult după închiderea proiectului.
Support Costs	Costuri de Sustinere	<i>Costurile de susținere</i> sunt cele necesare pentru a sprijini utilizarea rezultatelor proiectului după încheierea proiectului.
Support Layer	Nivel Sustinere	<i>Nivelul de Sustinere</i> constă în rolurile responsabile cu furnizarea de sprijin proiectului. Compoziția și structura acestui nivel depinde de mărimea proiectului și este definită de <i>Project Manager</i> (PM). Rolurile de susținere pot fi asumate de echipe specifice sau de membri ai echipei sau pot fi furnizate de organizație ca servicii orizontale.
Supports Role (RASCI table)	Rol Sustinere (matrice RASCI)	<i>Rolul de Sustinere</i> pe tabela RASCI se referă la persoana / grupul / entitatea care lucrează cu persoana responsabilă și care desfășoară o parte din activitate. Spre deosebire de rolul consultat, rolul de susținere ajută la finalizarea activității.
SWOT Analysis	Analiza SWOT	O analiză SWOT este o metodă folosită pentru a evalua punctele forte, slăbiciunile, oportunitățile și amenințările implicate într-un proiect. În general, începe prin specificarea obiectivului proiectului și apoi identifică factorii interni (punctele tari și punctele slabe) și externe (oportunități și amenințări) favorabile sau nefavorabile realizării obiectivului.
T		
Tailoring	Adaptare	<i>Adaptarea</i> metodologiei PM ² se referă la adaptarea metodologiei la mediul și la nevoile unei organizații. De obicei, implică adaptarea unuia sau mai multor din cei patru piloni ai metodologiei (de exemplu, schimbarea guvernantei proiectului, adăugarea sau eliminarea pașilor în procesele definite de PM ² , adăugarea sau eliminarea secțiunilor din PM ² Artefacte, adăugarea de etape la o fază etc.). Rezultatele adaptării metodologiei ar trebui reflectate și documentate în <i>Planurile de Management</i> PM ² și în <i>Manualul de Proiect</i> . Rețineți că ar trebui evitate abaterile semnificative de la metodologia PM ² .
Template	Sablon	Un <i>șablon</i> este un document sau fișier pre-dezvoltat cu un format prestabilit, folosit ca punct de plecare pentru structurarea și prezentarea informațiilor, astfel încât formatul nu trebuie recreat de fiecare dată când este nevoie.

Threshold	Prag	Un <i>prag</i> este o valoare sau un interval de valori la care este declanșată o acțiune specifică.
Test Manager	Manager Testare	<i>Managerul de Teste</i> este persoana responsabilă pentru colectarea și raportarea la teste, precum și conducerea unei echipe de testare. Rolul este asumat de <i>Asistentul Managerului de Proiect</i> (PMA) dacă nu a fost numit un <i>Manager de Testare</i> .
Tolerance	Toleranta	<i>Toleranța</i> descrie abaterea admisibilă deasupra sau sub o țintă pentru timp, cost sau altă variabilă a proiectului, cum ar fi calitatea, domeniul de aplicare și riscul. Dacă abaterea depășește sau este sub pragul convenit, nivelul actual de management ridică problema la un nivel superior. Fără toleranță, fiecare problemă ar fi escaladată imediat și <i>Comitetul Director al proiectului</i> (PSC) va încheia derularea proiectului.
Top-down (technique)	General-detaliu (tehnica)	<i>De sus în jos</i> (sau de la general la detaliu) se referă la o abordare a estimării lucrărilor proiectului care începe la nivelul obiectivului și lucrările partițiilor se reduc până la cele mai fine niveluri de definire până când participanții sunt convingși că proiectul a fost definit în detaliu adecvat.
Total Cost of Ownership (TCO)	Costul Total de Proprietate	<i>Costul Total de Proprietate</i> (TCO) definește costul estimat (atât direct, cât și indirect) pentru a furniza rezultatele proiectului. Ca o practică optimă, acesta este de obicei calculat pentru o perioadă de cinci ani, cu excepția cazului în care orientările specifice sugerează altfel.
Traceability	Trasabilitate	<i>Trasabilitatea</i> este capacitatea de a verifica istoricul, locația sau aplicarea unui articol prin intermediul unei identificări documentate înregistrate.
Training Costs	Costuri de Instruire	<i>Costurile de instruire</i> cuprind costurile pentru resurse umane necesare pentru a furniza instruire pentru partea solicitantului (utilizatorii finali etc.) sau pentru echipe care vor susține și menține soluția.
Transfer (risk response strategy)	Transfer (strategie de raspuns la risc)	<i>Transferul</i> este o strategie de răspuns la risc care constă în transferul riscului către o terță parte (de exemplu, prin activități de asigurare sau de externalizare). Această strategie nu scutește organizația riscului, dar poate reduce probabilitatea (de exemplu, prin externalizarea unei activități către o parte specializată) și / sau impactul în cazul în care apare riscul. Există întotdeauna un nivel de risc secundar și / sau rezidual, deoarece responsabilitatea finală pentru riscurile proiectului rămâne în sarcina organizației.
Transition Management	Managementul Tranzitiei	<i>Managementul Tranzitiei</i> descrie procesul de gestionare și control al activităților care conduc schimbarea de la starea veche la noua stare când livrabilele sunt finalizate (adică livrarea soluției către solicitant).
Transition Plan	Plan de Tranzitie	<i>Planul de tranziție</i> definește condițiile prealabile pentru extinderea noii soluții. Acest lucru este util pentru a asigura o tranziție lină de la modul proiect la modul de operare.
U		

Urgency	Urgenta	<i>Urgența</i> este o măsură a timpului pe care îl va dura până când o problemă afectează obiectivele sau activitățile proiectului.
User Acceptance Test (UAT)	Test de Acceptanta a Utilizatorului (UAT)	Un <i>test de acceptare a utilizatorului (UAT)</i> asigură că un livrabil corespunde așteptărilor utilizatorului. Aceste teste sunt de obicei deja descrise într-un <i>Plan de Testare</i> .
User Representatives (URs)	Reprezentantii Utilizatorului (Urs)	<i>Reprezentanții utilizatorilor (UR)</i> este un rol care reprezintă interesele utilizatorilor față de proiect și asigură ca specificațiile și livrabilele proiectului să răspundă nevoilor tuturor utilizatorilor. Aceștia pot efectua teste de acceptanta a utilizatorilor (UAT) și sunt considerați participanți opționali ai <i>Comitetului Director al Proiectului (PSC)</i> .
W		
Work-based Breakdown	Defalcare bazată pe lucrari	<i>Defalcarea bazată pe lucrari</i> este o tehnică folosită pentru a reprezenta și organiza munca din proiect prin gruparea lucrărilor (de exemplu, pachete de lucru), care sunt în continuare defalcate în porțiuni de lucru mai mici (adică sarcini / activitati).
Work Breakdown	Defalcarea lucrărilor	<i>Defalcarea lucrărilor</i> face parte din <i>Planul de Lucru al Proiectului</i> . Acesta constă într-o descriere ierarhică a tuturor lucrărilor care trebuie efectuate de echipa de proiect pentru a răspunde nevoilor solicitantului. Defalcarea lucrărilor este o defalcare ierarhică a proiectului în componente mai mici și mai ușor de gestionat, cum ar fi, livrabile, pachete de lucru, activități și sarcini. Fiecare nivel inferior oferă un nivel mai detaliat de detaliere a livrabilelor și lucrărilor care definesc împreună rezultatele / iesirile proiectului și munca implicată pentru a le produce.
Work Package	Pachet de Lucru	Un <i>Pachet de Lucru</i> este o componentă a defalcării lucrărilor din proiect. Reprezintă un grup de lucrări din proiect pentru care apoi sunt identificate activitățile și sarcinile.



Metodologia PM²

Managementul Proiectelor

Ghid

