

# **STANDARD OCUPAȚIONAL**

**Ocupația: Manager proiect**

**Domeniul: Administrație și servicii publice**

**Cod COR: 241919**

**2008**

**Inițiator de proiect: Fundația ACȚIUNEA CIVICĂ București**

**Standardul a fost elaborat în cadrul programului Phare/2004/016-772.04.02.803-  
Managerul de proiect – principalul factor de absorbție eficientă a fondurilor comunitare**

**Coordonator proiect: Ioana Cristina CARP - Fundația Acțiunea Civică**

**Echipe de redactare a reviziei standardului ocupațional:**

**Ghețe Dănuș Georgeta – CRFCAPL București**

**Pamfil Virgil – CRFCAPL București**

**Neagu Salomia – Fundația Acțiunea Civică**

**Echipe de validare / Referenți de specialitate:**

**Cornelia Mateiu –Consilier -Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor**

**Gabriel Friptu – Dir. General –Dir Generală Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional**

**Dragoș DINCĂ, director general- secretar de stat Institutul Național de Administrație – INA**

**Conf.dr.ing. Augustin PURNUȘ, consultant managementul proiectelor, director general al Spider Management Technologies, promotor și fondator al Asociației Profesionale Project Management Institute Romanian Chapter, membru al Project Management Institute România Chapter**

**Viorel GHITĂ, director executiv Biroul Regional pentru Cooperare Transfrontalieră pentru Granița România-Bulgaria**

## Descrierea ocupației

Un *proiect*, ar trebui să aibă majoritatea, dacă nu toate din următoarele trăsături esențiale:

- Să fie non -repetitiv și / sau să aibă noutate și relevanță pentru beneficiarii cărora se adresează;
- Să aibă obiective bine stabilite și rezultate clar definite;
- Să aibă inclusă o analiză a riscurilor care pot afecta atingerea rezultatelor scontate și a evenimentelor din mediul extern care pot afecta activitățile prevăzute;
- Să fie evaluat în baza în baza unor rezultate, date, calitative, cu o calitate determinată și cu parametri de siguranță;
- Să fie realizat într-o perioadă de timp definită (data de început și cea de sfârșit să fie clar stabilite), într-un buget prestabilit și cu resursele prevăzute;
- Proiectul este realizat de către o echipă constituită în mod special pentru aceasta, care poate suferi schimbări pe parcursul proiectului;

Ocupația *manager proiect* are în vedere toate persoanele care au responsabilitatea de a realiza și implementa proiecte la nivel operațional

Managementul de proiect nu poate fi complet separat de funcțiile de management organizațional, sau de sarcinile tehnice specifice proiectării și dezvoltării.

Cercetarea și literatura indică o serie de domenii funcționale care sunt *componente esențiale* ale competenței și performanței managementului de proiect la acest nivel. Acestea sunt:

- Stabilirea scopului și a obiectivelor proiectului
- Stabilirea specificațiilor proiectului
- Stabilirea criteriilor de succes ale proiectului
- Stabilirea activităților specifice proiectului și eșalonarea lor în timp
- Estimarea și asigurarea resurselor necesare realizării proiectului
- Estimarea și bugetarea costurilor
- Estimarea și asigurarea resurselor;
- Gestionarea și controlul utilizării resurselor;
- Planificare și controlul achizițiilor și contractelor;
- Managementul contractelor;
- Managementul financiar al proiectului;
- Identificarea, documentarea, prioritizarea , cuantificarea riscurilor;
- Urmărirea și controlul riscurilor;
- Selectarea și managementul echipei de proiect;
- Stabilirea unui sistem de comunicare dedicat proiectului
- Stabilirea nivelului de calitate pentru activități și rezultate
- Managementul implementării.

Competențele *managerului proiect* se corelează cu *funcțiile* ce ilustrează întregul proces de management de proiect, respectiv: autorizarea și delegarea; stabilirea echipei proiectului; identificarea factorilor interesați în proiect; stabilirea planului proiectului; stabilirea sarcinilor de realizat; elaborarea structurii proiectului, pe activități; stabilirea rolurilor și responsabilităților în cadrul echipei de proiect; elaborarea unui plan de lucru pentru fiecare sarcină de realizat; alcătuirea graficului de derularea a proiectului, stabilirea resurselor necesare, a costurilor și identificarea și înregistrarea riscurilor; contractarea serviciilor, bunurilor și/ sau lucrărilor necesare în desfășurarea proiectului; comunicarea planului proiectului și obținerea aprobării din partea factorilor interesați; pregătirea unui buget pentru finanțarea proiectului; asigurarea de rezerve și eliberarea de fonduri; pregătirea lucrărilor pentru începere, întrerupere, sau continuare; monitorizarea progresului proiectului; analizarea

și comunicarea rezultatelor; negocierea schimbărilor, indiferent de sursa acestora; modificarea planurilor (atât fizic, cât și financiar).

Dacă, uneori, pot apărea diferențe față de cele menționate, ele reflectă faptul că managementul de proiect este o activitate de echipă, ce include acțiuni de strategie, operaționale și de specialitate, care nu pot fi urmărite integral de managerul de proiect individual, conform nivelului precizat de prezentul standard ocupațional.

Standardul ocupațional *Manager proiect* se aplică la toate sectoarele social-economice, în care activitățile se concep și se derulează pe baza unor proiecte de diferite mărimi și complexități, indiferent de sursa de finanțare, beneficiar, sau organizația care implementează proiectul (proiecte de dezvoltare organizațională sau locală, finanțate din fonduri proprii, guvernamentale, comunitare/ internaționale, de tip fonduri structurale, Leonardo da Vinci, Erasmus, programe-cadru de cercetare-dezvoltare ș.a.).

## UNITĂȚI DE COMPETENȚĂ

Categorii de competențe	Nr. crt.	Titlul unității
<b>SPECIFICE OCUPAȚIEI</b>	1	Stabilirea scopului proiectului
	2	Stabilirea cerințelor de management integrat al proiectului
	3	Planificarea activităților și jaloanelor proiectului
	4	Gestiunea utilizării costurilor și a resurselor operaționale pentru proiect
	5	Realizarea procedurilor de achiziții pentru proiect
	6	Managementul riscurilor
	7	Managementul echipei de proiect
	8	Managementul comunicării în cadrul proiectului
	9	Managementul calității proiectului

## UNITATEA 1 STABILIREA SCOPULUI PROIECTULUI

### Descriere

Unitatea se referă la competența de a identifica obiectivele strategice ale proiectului. Descrie modul de identificare a problemelor de rezolvat, a căilor optime de rezolvare, justifică și fundamentează necesitatea și fezabilitatea proiectului, realizează propunerea într-o formă standardizată.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Stabilește obiectivele strategice ale proiectului</b>	1.1. Sursele de informații, referitoare la politici și programe sunt identificate și studiate. 1.2. Informația primită este verificată ca suficientă pentru identificarea și evaluarea problemei. 1.3. Informația suplimentară solicitată, este obținută și verificată, în vederea identificării și formulării obiectivelor strategice ale proiectului. 1.4. Problema identificată și obiectivele strategice formulate sunt utilizate în vederea formulării scopului proiectului.
<b>2. Identifică și selectează opțiunile pentru proiect</b>	1.1. Opțiunile posibile de realizare a proiectului sunt identificate și verificate ca fiind compatibile cu atingerea obiectivelor proiectului. 1.2. Factorii critici și incerti, referitori la mijloacele de realizare a proiectului sunt identificați cu claritate. 1.3. Dintre mijloacele de realizare a proiectului sunt identificate și selectate acelea, care conduc la minimizarea riscului și a incertitudinilor. 1.4. Criteriile de selecție a mijloacelor preferate sunt identificate și descrise corespunzător opțiunii identificate. 1.5. Acceptul clienților/ beneficiarilor proiectului asupra deciziilor este obținut astfel încât aceștia să-și mențină sprijinul pe toată perioada proiectului.
<b>3. Fundamentează necesitatea și fezabilitatea proiectului</b>	3.1. Nevoile și constrângerile din mediul în care se implementează proiectul sunt identificate cu claritate. 3.2. Obiectivele și prioritățile politicilor și programelor sunt identificate, iar scopul și obiectivele proiectului sunt conforme cu acestea. 3.3. Resursele locale, necesare implementării proiectului sunt identificate. 3.4. Metodele cele mai eficiente de implementare a proiectului sunt identificate și selectate. 3.5. Angajamentul de susținerea a proiectului este obținut din partea factorilor interesați: comunității/ organizației/ clienților/ beneficiarilor proiectului.
<b>4. Pregătește propunerea de proiect</b>	4.1. Cerințele finanțatorilor și forma de prezentare sunt identificate și înregistrate cu claritate. 4.2. Resursele proiectului, de orice natură și factorii de risc sunt definiți cu claritate. 4.3. Obiectivele și activitățile proiectului sunt stabilite de comun acord cu factorii responsabili. Activitățile sunt descrise cu claritate și interfața dintre ele este delimitată, într-un mod care să sprijine realizarea și implementarea proiectului, conform programului. 4.4. Criteriile/ procedura aplicabilă pentru orice fel de modificare sunt stabilite și sunt aprobate de clienți/ beneficiari și finanțatori.

	<p>4.5. Descrierea cerințelor este compatibilă cu mijloacele alese pentru atingerea obiectivelor și cu derularea programului.</p> <p>4.6. Oportunitățile pentru obținerea unei calități superioare sunt indicate cu claritate.</p> <p>4.7. Descrierea este deplin corespunzătoare pentru funcțiile definite, este în formatul propus și este aprobată de clienți/ finanțatori/ beneficiari, astfel încât aceștia să continue să sprijine proiectul.</p>
--	---

### ***Gama de variabile***

#### 1. Proiect :

- investigarea proiectului
- transmiterea proiectului
- sprijinirea proiectului

#### 2. Obținerea informației necesare definirii obiectivelor proiectului (expunerea necesităților):

- factori : siguranța și sănătatea, impactul asupra mediului înconjurător, amplasarea și condițiile locale
- resurse
- timp
- activități interferente
- context reglementat (legal)
- context comercial
- context tehnic
- utilizatori/ beneficiari
- context comunitar

#### 3. Mijloace de realizare a proiectului :

- planificarea și utilizarea resurselor (include oameni, echipamente, materiale, date, finanțe)
- alegerea tehnologiei
- logistică

#### 4. Criterii de selecție a mijloacelor de implementare:

- risc
- incertitudine
- resurse
- beneficii

#### 5. Clienți/ beneficiari:

- externi
- interni
- pe direcția managementului
- grupuri-țintă, interesate de rezultatele proiectului
- colegi de diferite discipline/meserii.

#### 6. Cerințe specifice :

- legate de contractul de finanțare
- de aprovizionare (procurare)
- aprobări (legale, de reglementare, financiare)
- comunicare cu echipa proiectului (internă; externă)
- planificare / eşalonare în timp.

#### 7. Format :

- pe suport de hârtie
- computerizat
- armonizare cu alte documente
- conformitatea cu convenții standard

#### 8. Intrări :

- obiective ale proiectului (expunerea necesităților)

- alegerea mijloacelor pentru realizarea proiectului
  - starea de fapt a proiectului, contextul proiectului
  - aprobări (legale, reglementări, finanțare, program)
  - resurse (incluzând: oameni, echipamente, materiale, date, fonduri)
9. Factori perturbatori:
- care pot afecta începerea proiectului
  - care pot afecta conducerea proiectului
  - care pot afecta rezultatele proiectului
10. Interfețe :
- fizice
  - de timp
  - responsabilitate
  - reglementări
11. Schimbări/ modificări :
- ale obiectivelor proiectului
  - ale contextului proiectului (reglementări, fizice, activități perturbatoare)
  - ale resurselor proiectului

### ***Ghid pentru evaluare***

La evaluare se va urmări:

- verificarea informației primite, ca suficientă, pentru a decide asupra mijloacelor de implementare a proiectului
- verificarea informațiilor suplimentare primite, în așa fel încât acestea să corespundă scopului
- verificarea compatibilității cu scopurile și obiectivele posibilelor opțiuni de realizare a proiectului
- claritatea cu care sunt identificați factorii critici și de incertitudine referitori la mijloacele de realizare a proiectului
- identificarea corectă a modalităților de minimizare a riscurilor și incertitudinilor în vederea evaluării lor
- selectarea mijloacelor de realizare a proiectului pe baza criteriilor elaborate în consens cu cerințele proiectului/ programului/ politicilor
- obținerea acceptului clienților/ beneficiarilor asupra deciziilor, ca mijloc de atragere a acestora
- identificarea cu claritate și înregistrarea în documente a așteptărilor clienților/ beneficiarilor, a scopurilor, cerințelor și formei de prezentare a proiectului
- identificarea factorilor implicați și definirea clară a modului de realizare a proiectului
- descrierea necesităților în concordanță cu mijloacele, obiectivele și activitățile proiectului
- identificarea căilor de îmbunătățire a situației clienților/ grupurilor țintă.
- acuratețea în respectarea formatului propus și stabilit cu clienții/ beneficiarii, în scopul asigurării unei comunicări eficiente cu aceștia.

### **Cunoștințe:**

- metode de evaluare a informației
- surse de obținere a informațiilor suplimentare
- tehnici de analiză a factorilor
- mijloace de identificare a riscurilor și incertitudinii, de eliminare a ambiguităților în specificație
- criterii de selecție a proiectelor
- considerente tehnice pentru determinarea mijloacelor de implementare a proiectului
- considerente logistice pentru implementarea proiectului
- consecințele schimbării în specificația proiectului
- legislație
- formatul specificației cerințelor proiectului în contextul unor solicitări diferite
- mijloace de inovare pentru obținerea de performanțe peste practica curentă



## UNITATEA 2

### STABILIREA CERINȚELOR DE MANAGEMENT INTEGRAT AL PROIECTULUI

#### Descriere

Unitatea se referă la competențele necesare interpretării obiectivelor strategice ale unui proiect și dezvoltării detaliate a obiectivelor operaționale și a opțiunilor pentru a produce specificații realizabile pentru cerințele identificate.

Specificația cerințelor va trebui să satisfacă obiectivele și termenii stabiliți în cererea inițială de proiect și să acopere principalele achiziții, rezultate, opțiuni, calitatea, costurile și criteriile de control aferente schimbării în vederea autorizării implementării.

Această unitate se referă la competența necesară dezvoltării unei specificații realizabile pentru necesitățile de monitorizare a progresului proiectului, așa cum a fost prevăzut în descrierea proiectului.

De asemenea, se referă la competența necesară structurării sarcinilor proiectului pe activități elementare, distincte, pentru a facilita și verifica realizarea și progresul proiectului în concordanță cu planul stabilit.

Structurarea proiectului în activități elementare, distincte, este un mod de a descompune proiectul la fiecare nivel, în grupuri distincte de acțiuni, în vederea facilitării planificării activităților, a costurilor și pentru control.

Planul proiectului definește scopul ce trebuie atins și timpul necesar realizării proiectului. Este un document, care include toate aspectele aferente proiectului (scop, timp, cost, resurse, riscuri, comunicare, achiziții, calitate), planificate și urmărite într-un interval de timp, pentru a obține rezultatele prevăzute în cadrul proiectului.

Pentru proiectele mari și complexe, rolul managerului de proiect va fi, în mod normal, acela de a direcționa, organiza, comunica, negocia și verifica activitățile celorlalți, care sunt implicați în implementarea planului detaliat.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Stabilește obiectivele operaționale ale proiectului</b>	1.1 Pentru a stabili obiectivele operaționale ale proiectului sunt utilizate surse suficiente de informare. 1.2 Informația primită este verificată ca suficientă și clară. 1.3. Sunt identificate opțiunile fezabile pentru realizarea proiectului, compatibile cu atingerea obiectivelor sale.. 1.4. Sunt analizate aspectele critice și incerte, legate de modul de realizare a proiectului. 1.5. Sunt identificate riscurile posibile și oportunitățile de reducere a riscului și de îmbunătățire a performanței. 1.6 Sunt stabilite mijloacele cele mai potrivite de realizare a proiectului, având în vedere atingerea obiectivelor proiectului. 1.7 Factorii interesați sunt informați asupra progresului și implicați în deciziile relevante.
<b>2. Descompune proiectul în structuri elementare</b>	2.1 Informația referitoare la proiect este verificată ca suficientă pentru pregătirea structurii defalcate pe activități elementare, distincte. 2.2 Sunt realizate structurile elementare, care întrunesc cerințele proiectului. 2.3 În vederea planificării și alocării resurselor, activitățile necesare a fi desfășurate pentru obținerea rezultatelor proiectului, sunt descrise cu acuratețea și gradul de detaliere adecvate. . 2.4. Acțiunile elementare ale proiectului sunt prezentate într-un format care facilitează planificarea, achizițiile și implementarea proiectului.

<p><b>3. Pregătește specificațiile proiectului</b></p>	<p>3.1 Obiectivele și așteptările factorilor interesați sunt înțelese și interpretate.                      3.2 Informațiile necesare desfășurării proiectului și factorii care îl afectează sunt clar definiți.                      3.3 Procedurile de control ale schimbărilor și implicarea factorilor interesați sunt clar stipulate.                      3.4 Specificațiile cerințelor proiectului sunt realizate în acord cu metodologia aleasă pentru implementarea planului și atingerea obiectivelor .                      3.5 Sunt indicate opțiunile și oportunitățile existente pentru obținerea rezultatelor dorite și îndeplinirea obiectivelor.                      3.6 Procedurile organizaționale sunt respectate, astfel încât să fie asigurate îndeplinirea cerințelor funcționale. Dacă este cazul, este solicitată documentație suplimentară.                      3.7 Specificațiile cerințelor proiectului sunt pregătite în formatul cerut pentru prezentare și autorizare.</p>
<p><b>4. Asigura conformitatea cu cerințele de reglementare</b></p>	<p>4.1. Metodele selectate sunt verificate și puse de acord cu cerințele implementării proiectului.                      4.2. Procedurile necesare implementării proiectului sunt selectate, aprobate și înregistrate.                      4.3. Indicatorii pentru evaluarea rezultatelor planificate, sunt stabiliți cu finanțatorul și cu beneficiarul/beneficiarii.                      4.4. Formatul și periodicitatea raportărilor sunt stabilite și consemnate.</p>

***Gama de variabile***

1. Proiect :

- investigarea contextului proiectului
- identificarea specificațiilor proiectului
- transmiterea proiectului
- sprijinirea proiectului

2. Scopul proiectului

- adecvat necesităților /rezolvării problemei

3. Obținerea informației necesare - obiectivele proiectului (expunerea necesităților):

- factori: siguranța și sănătatea, impact asupra mediului înconjurător, amplasare și condiții locale
- resurse
- timp
- activități interferente
- context reglementat (legal)
- context comercial
- context tehnic
- utilizatori
- context comunitar

4. Mijloace de realizare a proiectului :

- planificare și utilizare a resurselor (include oameni, echipamente, materiale, date, finanțe)
- alegerea tehnologiei
- logistică
- strategia pentru atingerea obiectivelor operaționale
- planificarea și utilizarea resurselor

5. Criterii de selecție a mijloacelor de implementare:

- risc
- incertitudine
- resurse
- beneficii

6. Clienți /factori interesați:

- externi
- interni
- parteneri
- pe direcția managementului
- grupuri-țintă, interesate de rezultatele proiectului
- actori locali afectați de implementarea proiectului
- colegi de diferite discipline/meserii.

7. Funcții ale cerințelor :

- legate de contractul de finanțare
- de aprovizionare (procurare)
- aprobări (legale, de reglementare, financiare)
- comunicare cu echipa proiectului (internă; externă)
- planificare / desfășurare în timp.

8. Format/ prezentare :

- pe suport de hârtie
- electronic
- armonizare cu alte documente
- conformitatea cu convenții standard

9. Intrări :

- obiective ale proiectului (expunerea necesităților)
- alegerea mijloacelor pentru realizarea proiectului
- starea de fapt a proiectului, contextul proiectului
- aprobări (legale, reglementări, finanțare, program)
- resurse (incluzând: oameni, echipamente, materiale, date, fonduri)

10. Factori perturbatori:

- care afectează începerea proiectului
- care afectează conducerea proiectului
- care afectează rezultatele proiectului

11. Activități:

- fazele proiectului
- componentele proiectului;
- interdependențe

12. Interfețe :

- fizice
- de timp
- responsabilitate
- reglementări

13. Schimbări/ modificări :

- ale obiectivelor proiectului
- ale contextului proiectului (reglementări, fizice, activități perturbatoare)
- ale resurselor proiectului

14. Criterii de selecție a mijloacelor de realizare a proiectului

- Definite prin obiectivele proiectului
- Calitate
- Timp
- Cost
- Risc, incertitudini, beneficii

15. Planul proiectului, descompus în părți elementare:

- bazat pe rezultate
- bazat pe sarcini sau funcțiuni
- bazat pe centre de cost
- altele

16. Rezultate:

- planul de management al proiectului

***Ghid pentru evaluare***

La evaluare se va urmări:

- identificarea diferenței între obiectivele pe termen scurt și lung;
- identificarea clară a factorilor care afectează fezabilitatea obiectivelor proiectului;
- modul în care sunt identificate constrângerile și influențele exterioare asupra obiectivelor proiectului;
- identificarea și înregistrarea cerințelor legislative și a reglementărilor relevante
- delimitarea clară a interfețelor dintre activități și a criteriilor de schimbare/ modificare; negocierea acestora cu clienții/ beneficiarii
- descrierea necesităților în concordanță cu mijloacele, obiectivele și realizarea proiectului
- precizarea oportunităților de îmbunătățire a situației clienților/ grupurilor țintă.
- acuratețea în respectarea formatului propus și stabilit cu clienții, în scopul asigurării unei comunicări eficiente cu aceștia

Cunoștințe:

- tehnici de analiză a factorilor interesați
- metode de evaluare a informației
- surse de obținere a informațiilor suplimentare
- surse și tipuri de informații tehnice, necesare;
- tehnici de evaluare a rezultatelor
- proceduri și formulare pentru comunicare și stabilirea deciziilor, împreună cu factorii interesați (clienți, finanțatori, grupuri țintă)
- metode de definire a activităților și avantajele și dezavantajele asociate acestora
- cerințe contractuale
- mijloace de identificare a riscurilor și incertitudinilor, de eliminare a ambiguităților în specificație
- criterii de selecție
- considerente tehnice pentru determinarea mijloacelor de implementare a proiectului
- considerente logistice pentru implementarea proiectului
- consecințele schimbării în specificație
- legislație și impactul modificărilor acesteia
- comunicare și prezentare a structurii defalcate pe activități
- modalități de reducere a riscurilor, prin prevedere de rezerve
- cerințe de raportare

### UNITATEA 3

#### PLANIFICAREA ACTIVITĂȚILOR ȘI JALOANELOR PROIECTULUI

##### Descriere

Unitatea se referă la competența necesară pentru identificarea și ordonarea activităților și a evenimentelor cheie ale proiectului în cadrul unui plan detaliat care să permită implementarea unui proiect într-un timp determinat, cu estimarea și gestionarea resurselor necesare.

Planul proiectului definește scopul/ scopurile proiectului și programul de desfășurare al activităților ce urmează să fie îndeplinite într-o perioadă definită de timp, pentru atingerea obiectivelor proiectului.

Planificarea este funcția de definire a cerințelor proiectului într-un mod standardizat, folosind instrumentele și tehnicile managementului de proiect, în vederea comunicării cerințelor către toate părțile implicate, măsurării performanțelor precum și pentru organizarea și asigurarea controlului utilizării resurselor în scopul atingerii obiectivelor propuse ale proiectului.

Managerul de proiect participa la realizarea planului și la coordonarea activităților desfășurate de către cei ce au responsabilitățile stabilite prin plan.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Identifică și prioritizează activitățile și evenimentele cheie ale proiectului</b></p>	<p>1.1 Activitățile în cadrul proiectului se analizează și se structurează astfel încât să permită o gestionare corectă a resurselor și atribuirea responsabilităților.</p> <p>1.2 Activitățile proiectului și evenimentele cheie sunt identificate și convenite cu persoanele implicate în proiect la un grad de acuratețe corespunzător</p> <p>1.3 Pentru fiecare activitate sunt estimate, verificate și convenite, cu persoanele implicate în proiect, resursele și timpul necesar obținerii rezultatelor la nivelul de calitate așteptat conform celor mai bune practici</p> <p>1.4. Prioritățile și legăturile dintre activități sunt stabilite și convenite cu persoanele implicate în proiect.</p>
<p><b>2. Elaborează planul detaliat al proiectului</b></p>	<p>2.1. Metodele de realizare a planului detaliat al proiectului sunt stabilite în conformitate cu cele mai bune practici și sunt conforme cu amploarea și complexitatea activităților;</p> <p>2.2. Analiza structurării activităților, a legăturilor dintre componente, estimarea duratei și resursele sunt verificate sub aspectul gradului de acuratețe necesar;</p> <p>2.3. Oportunitățile de schimbare solicitate de persoanele implicate în proiect sunt analizate pentru asigurarea optimizărilor necesare;</p> <p>2.4. Activitățile sunt organizate într-un plan de lucru care să răspundă cerințelor de implementare ale proiectului;</p> <p>2.5 Durata totală de implementare a proiectului se face prin stabilirea drumului critic și optimizarea alocării resurselor;</p> <p>2.6. Modalitatea de prezentare a planului detaliat al proiectului permite asigurarea suportului persoanelor implicate în proiect și identificarea riscurilor pe parcursul implementării proiectului.</p>

<p><b>3. Monitorizează și adaptează planul proiectului pentru a corecta devierile</b></p>	<p>3.1 Progresul proiectului se urmărește pe baza planului detaliat al proiectului prin evaluarea rezultatelor;                      3.2. Dificultățile și riscurile apărute sunt identificate iar cauzele lor sunt analizate;                      3.3. Pentru analiza și predicția evoluției proiectului și a criteriilor de performanță ale acestuia sunt utilizate tehnici și metode adecvate.                      3.4. Pe baza monitorizării realizării planului proiectului se asigură autorizarea clară a stadiilor de lucru, începerea, continuarea sau încheierea activităților.                      3.5. Monitorizarea realizării planului presupune evaluarea căilor de îmbunătățire a activităților proiectului astfel încât să se minimizeze abaterile.                      3.6. Modificarea activităților, a alocării resurselor sau a planului proiectului se face în limita atribuțiilor stabilite și cu acordul persoanelor implicate în proiect.</p>
<p><b>4. Propune soluții pentru rezolvarea problemelor apărute</b></p>	<p>4.1. Abaterile de la plan sunt identificate operativ și sunt stabilite cauzele și consecințele;                      4.2 Măsurile pentru corectarea abaterilor apărute în plan sunt definite și justificate;                      4.3. Persoanele responsabile, implicate în proiect, sunt informate în timp util privind devierile de la plan apărute în implementarea proiectului și, atunci când este cazul, se obține acordul acestora pentru implementarea măsurilor corective.</p>

***Gama de variabile***

1. Informații necesare pentru întocmirea planului:
  - Specificațiile proiectului
  - Resurse necesare
  - Programul evenimentelor
2. Instrumente și tehnici specifice de planificare:
  - Descompunerea proiectului în structuri elementare (WBS)
  - Graficul rețea (activități pe arc, activități pe nod)
  - Diagrama/ rețeaua PERT
  - Metoda drumului critic (CPM)
  - Graficul de eșalonare calendaristică (GANTT)
  - Graficul de eșalonare calendaristică cu relații de condiționare
3. Niveluri de structurare ale proiectului:
  - Pachet de activități/ faze
  - Activitate
  - Lucrare/ sarcină
  - Sub-lucrare
4. Conținutul planului detaliat:
  - Sumarul proiectului
  - Scopul proiectului
  - Desfășurarea în timp a proiectului
  - Organizarea proiectului
  - Resursele proiectului

- Cerințe tehnice și logistice
  - Cerințe de management
  - Analiza riscurilor
  - Livrabilele proiectului
5. Resurse necesare:
- Personal
  - Facilități
  - Utilități
  - Echipamente
  - Mijloace de transport
  - Fonduri (bani)

### ***Ghid pentru evaluare***

Cunoștințele necesare se referă la:

- Metode de pregătire și structurare a programelor
- Semnificația termenilor utilizați în procesul de planificare
- Metode de definire a activităților, de stabilire a succesiunii și duratei acestora
- Stabilirea relațiilor de condiționare între activități, înțelegerea și determinarea drumului critic
- Metode de stabilire a resurselor necesare fiecărei activități
- Surse de informare privind bune practici necesare estimărilor
- Modul de încadrare a resurselor pe tipuri și categorii;
- Utilizarea instrumentelor informatice pentru planificare
- Formate specifice utilizate în procesul de realizare a planului proiectului
- Metode de identificare, evaluare, cuantificare și tratare a riscurilor
- Importanța autorizării fazelor de lucru (început, continuare, sfârșit)
- Urmărirea realizării activităților proiectului pe baza planului
- Metode de monitorizare și control a activităților proiectului
- Metode de evaluare a consecințelor devierilor
- Importanța informării persoanelor implicate în proiect asupra rezultatelor monitorizării
- Modalitatea de prezentare a soluțiilor posibile astfel încât să permită o informare corectă care să asigure suportul deciziei
- Negocierea schimbărilor necesare pentru tratarea devierilor și obținerea acordului celor interesați

La evaluare se urmărește:

- Cunoașterea principiilor generale și a proceselor de planificare a proiectului
- Înțelegerea specificațiilor tehnice
- Cunoașterea unor instrumente software pentru planificarea și urmărirea proiectelor
- Cunoașterea formatelor specifice pentru redactarea planului proiectului
- Cunoașterea tehnicilor de planificare, analiza, evaluare și managementului schimbării
- Abilități de comunicare și prezentare

## UNITATEA 4

GESTIUNEA UTILIZĂRII COSTURILOR ȘI A RESURSELOR OPERAȚIONALE  
PENTRU PROIECT**Descriere**

Unitatea descrie competența de a estima resurse corespunzătoare activităților distincte ale proiectului, de a identifica sursele și a elabora planul de management al proiectului. În cazul proiectelor mari și complexe, rolul managerului de proiect este de a conduce și verifica activitățile specialiștilor tehnici și a celorlalți care se ocupă de pregătirea documentelor la nivel de detaliu tehnic. Pentru proiecte mai mici, sau pentru cele simple, managerul de proiect face el însuși toată această muncă.

Această unitate se referă la procesul de obținere a resurselor necesare pentru proiect. Limitele de autoritate ale managerului de proiect, în ceea ce privește procurarea resurselor, pot varia considerabil între diferitele sectoare industriale, organizații și proiecte de diferite mărimi și grade de complexitate. Din acest motiv, această unitate nu stabilește în detaliu procedurile de procurare a resurselor. Este rolul managerului de proiect să se asigure că procedurile urmate sunt cele definite în strategia de procurare stabilită.

Deși procurarea se confirmă prin contract, în general această funcție poate fi ușor delegată de către managerul de proiect altei persoane, sau, în anumite cazuri, poate apela la o autoritate superioară.

<b>Elemente de competență</b>	<b>Criterii de realizare</b>
<b>1. Planifică resursele și costurile necesare proiectului</b>	1.1. Gradul de acuratețe necesar la specificarea și estimarea resurselor este negociat cu clienții 1.2. Metodele de estimare a resurselor sunt verificate din punct de vedere al conformității cu practica curentă. 1.3. Corectitudinea cu care au fost estimate și specificate resursele, precum și suficiența informațiilor corespunzătoare, sunt verificate înaintea procurării. 1.4. Valorile estimate pentru fiecare tip de resurse, sunt verificate în mod clar și sunt raportate la experiențe comparabile. 1.5. Eventualele ajustări ale costurilor și ale utilizării resurselor, solicitate de client, sunt evaluate în mod clar din perspectiva scopului și consecințelor. 1.6. Resursele estimate sunt corespunzătoare pentru obținerea cu succes a rezultatelor proiectului. 1.7. Resursele estimate sunt analizate prin prisma necesarului în timp și riscurile în obținerea acestora sunt identificate. 1.8. Costurile proiectului sunt distribuite pe scara timpului, mecanismele de finanțare sunt analizate și fluxul financiar al proiectului este realizat, în vederea negocierii cu finanțatorii. 1.9. Resursele estimate și modul de îndeplinire a cerințelor din specificații sunt clar explicate clienților.
<b>2. Recomandă modalitățile de procurare a resurselor proiectului</b>	2.1. Specificațiile și structura activităților proiectului sunt verificate în scopul sincronizării cu resursele accesibile pentru realizarea cu proiectului. 2.2. Constrângerile privind disponibilitatea resurselor sunt analizate și planul de desfășurare în timp este elaborat, în concordanță cu constrângerile identificate. 2.3. Informația suplimentară, necesară stabilirii procedurii de procurare, este obținută de la cei responsabili. 2.4. Opțiunile viabile privind sursele de procurare sunt cercetate, evaluate în raport cu criteriile și opțiunile preferate, selectate în vederea analizării.



	<p>2.5. Categoriile de furnizori care întrunesc cerințele programului sunt identificați pentru fiecare grup de resurse și înregistrați într-un format care să faciliteze luarea deciziei și procurarea.</p> <p>2.6. Modificările la specificațiile proiectului și la structura activităților, care îmbunătățesc procurarea resurselor se identifică; se cuantifică implicațiile și sunt agreeate cu părțile interesate.</p> <p>2.7. Recomandările privind mijloacele de procurare a resurselor pentru proiect și justificarea lor, sunt înregistrate într-un format corespunzător pentru luarea deciziei și procurarea resurselor și se prezintă părților interesate.</p>
<p><b>3. Stabilește modalitățile de asigurare a resurselor pentru proiect</b></p>	<p>3.1. Cerințele proiectului privind personalul, materialele, echipamentele și facilitățile, precum și criteriile de selecție a acestora, sunt identificate și specificate în mod clar și exact.</p> <p>3.2. Sursele compatibile de personal, materiale, echipamente și facilități sunt identificate și selectate în acord cu strategia de procurare acceptată pentru proiect.</p> <p>3.3. Dacă nu există proceduri standardizate de procurare a materialelor, echipamentului și facilităților, sunt recomandate proceduri, stabilite de comun acord cu părțile interesate.</p> <p>3.4. Procurarea materialelor, echipamentului și facilităților este în consens cu criteriile și procedurile acceptate și este compatibilă cu programul proiectului.</p> <p>3.5. Condițiile referitoare la materiale, echipamente și facilități, precum și responsabilitățile furnizorilor și utilizatorilor se comunică responsabililor de implementarea proiectului.</p> <p>3.6. Eventualele acțiuni de reducere a riscurilor sunt stabilite și puse de acord cu părțile interesate pentru a asigura continuitatea procurării de materiale, echipamente și facilități pentru proiect.</p> <p>3.7. Disponibilitatea resurselor financiare, a personalului, materialelor, echipamentului și facilităților este verificată în raport cu programul proiectului, pentru a întruni cerințele planificate.</p>
<p><b>4. Asigură managementul financiar al proiectului</b></p>	<p>4.1. Monitorizarea se realizează la intervale de timp prestabilite, pentru încadrarea în planul de acțiune și în costurile planificate.</p> <p>4.2. Metodele de monitorizare și evaluare a proiectului, prevăd date sigure și compatibile cu îmbunătățirea performanței.</p> <p>4.3. Persoanele și echipa sunt puternic încurajate să sprijine monitorizarea și evaluarea activității, pentru a contribui la obținerea rezultatelor și atingerea obiectivelor propuse.</p> <p>4.4. Persoanele și echipa sunt puternic încurajate și asistate activ să formuleze sugestii asupra sistemelor și procedurilor ce pot fi îmbunătățite.</p> <p>4.5. Toate documentele financiare ale proiectului sunt ordonate în funcție de liniile bugetare și îndosariate în ordine cronologică.</p> <p>4.6. Încadrarea cheltuielilor în bugetul aprobat este verificată periodic, pentru prevenirea riscurilor de utilizarea neconformă a fondurilor alocate.</p> <p>4.7. Toate documentele financiare și rezultatele proiectului cu valoare de document se securizează și se păstrează în ordine.</p> <p>4.8. La sfârșitul fiecărui exercițiu financiar este realizat auditul extern al proiectului.</p>

***Gama de variabile***

1. Surse de personal

- interne: - personal existent;  
- personal care trebuie recrutat;
- externe: - indivizi;  
- agenții;  
- antreprenori de personal.

2. Părți interesate:

- clienți;
- orice responsabil pentru procurarea de personal;
- orice responsabil pentru implementarea proiectului;
- autoritatea superioară.

3. Proceduri de selecție personal:

- cele specificate în strategia de procurare;
- pentru angajații existenți;
- pentru viitorii angajați;
- pentru persoanele cu contract temporar / comision;
- pentru agențiile / antreprenorii care oferă personal;
- procedurile se referă la:
  - legislația legată de angajare;
  - contractele de muncă / angajare;
  - înțelegerile referitoare la relațiile industriale;
  - sănătate și securitate;
  - rate, taxe, salarii;
  - evaluarea competenței (inclusiv înregistrarea conform statutului, dacă este posibil);
  - securitate;
  - condiții speciale aplicabile proiectului / contextul proiectului / client;

4. Criterii de selecție personal:

- descrierea ocupației / fișa postului;
- evaluarea competențelor;
- cost;
- disponibilitatea;
- condițiile clientului;
- reglementări statutare;
- înțelegeri privind relațiile industriale (dacă se aplică);
- circumstanțe personale relevante;

5. Materiale:

- materiale pentru proiect;
- consumabile;

6. Echipamente:

- echipamente (inclusiv instalații temporare);
- unelte;

7. Facilități:

- cazare și servicii legate de aceasta;
- servicii și întreținere;
- transport;
- sprijin tehnic / administrativ;

8. Surse pentru resurse materiale:

- interne;
- externe.

9. Criterii de selecție a materialelor, echipamentelor, facilităților:

- specificația;

- conformitatea cu cerințele standardelor;
- cost;
- disponibilitatea în raport cu schema de timp a proiectului;
- standardizare;
- reputația furnizorului;
- preferința clientului.

10. Proceduri de procurare: așa cum sunt definite în strategia de procurare; cerute de lege; cumpărate / angajate / închiriate / împrumutate, prin: alocarea de surse interne; reutilizarea resurselor existente;

11. Condiții, ce pot include:

- specificarea responsabilităților;
- disponibilitatea întreținerii;
- manipulare / păstrare / protecție / deteriorare;
- sănătate și securitate;
- operațiuni / întreținere;
- asigurări / garanții;
- plăți / reduceri / rabaturi / penalități;

12. Responsabilități ale furnizorilor și utilizatorilor:

- sănătate, securitate și mediu ambiant;
- manipulare / păstrare / securitate / protecție;
- calitate;
- întreținere, service și reparații;
- înlocuire;
- asigurare;
- operare;

13. Informații privind proiectul:

- istoricul și contextul curent al proiectului;
- așteptările și obiectivele clienților;
- specificații;
- programe;
- resurse;
- urmărire curentă și proiectată conform contractului;
- conformitatea cu legislația în vigoare și cu prevederile statutare;

14. Surse de informații:

- date existente privind proiectul;
- supraveghere / investigare;
- specificații privind cerințele;
- date despre contextual proiectului;
- cercetare;
- operațiuni ale clientului;
- precizări referitoare la:
  - el însuși / membrii echipei proiectului;
  - clienți;
  - organisme legislative / statutare;
  - angajatori / potențiali angajatori;
- surse de date interne / externe.

15. Sisteme de stocare a informației:

- computerizate / pe hârtie;
- centralizate / descentralizate;

16. Protecție:

- copii ale documentelor;
- securitate;
- confidențialitate.

### ***Ghid pentru evaluare***

La evaluare se va urmări:

- capacitatea de a selecta și stabili metodele de selecție, sursele și evaluarea personalului, normele legale de aplicat, stabilirea responsabilităților în domeniile legate de derularea proiectului și criteriile de stabilire a competenței personalului;
- capacitatea de a stabili sursele de materiale, echipamente și facilități necesare și accesibile proiectului;
- cunoștințele, capacitatea de analiză și decizie, realismul în stabilirea tipurilor optime de proceduri și contracte pentru procurarea de materiale, echipamente și facilități și previzionarea modului de soluționare a situațiilor neprevăzute și variații de prețuri pe parcursul derulării proiectului;
- capacitatea de organizare și realismul în stabilirea surselor de informații, a ordinii lor de prioritate, eficiența privind obținerea acestor informații, cunoștințele în domeniul stocării și protejării informațiilor.

Cunoștințe:

- surse de informații;
- surse de obținere;
- tipuri de proceduri și contracte de achiziție pentru materiale, echipamente și facilități;
- metode de selecție și promovare a resurselor umane;
- noțiuni de prognoză și diagnoză.

**UNITATEA 5**  
**REALIZAREA PROCEDURILOR DE ACHIZIȚII PENTRU PROIECT**

**Descriere**

Unitatea descrie cunoștințele necesare derulării procedurilor de achiziții de bunuri, lucrări și servicii, necesare proiectelor.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<p><b>1. Elaborează documentele necesare contractelor de achiziții pentru proiect</b></p>	<p>1.1. Elementele proiectului care reies din prevederile contractuale sunt identificate în mod clar și confirmate de părțile interesate</p> <p>1.2. Descrierea specificațiilor elementelor proiectului sub-contractate este lipsită de ambiguități și suficient de detaliată pentru ca potențialii contractanți să facă oferte competitive și ca obiectivele proiectului să poată fi realizate.</p> <p>1.3. Tipurile și formele de contract selectate pentru fiecare element al proiectului, sunt în conformitate cu strategia de procurare stabilită și se verifică împreună cu părțile interesate.</p> <p>1.4. Numărul și tipul de contractanți invitați să ofereze pentru fiecare element contractat al proiectului, este suficient pentru a îndeplini obiectivele proiectului și cerințele legale.</p> <p>1.5. Informațiile suficiente privind capacitățile potențialilor contractanți pentru fiecare element contractat al proiectului, sunt obținute și analizate în raport cu criteriile de selecție validate, pentru a fi identificați cei ce vor fi incluși pe liste de ofertanți.</p> <p>1.6. Lista de oferte pentru fiecare poziție de contractat al proiectului, este suficientă pentru a atrage oferte competitive, din partea unor ofertanți capabili să întrunească obiectivele specifice ale proiectului și este pusă de acord cu părțile interesate.</p> <p>1.7. Cererile de ofertă transmise, sunt în conformitate cu cerințele organizaționale și legale ale proiectului și conțin suficiente detalii necesare potențialilor licitatori pentru pregătirea ofertelor în perioada specificată în cererea de ofertă.</p> <p>1.8. Întrebările legate de cererea de ofertă sunt clarificate prompt și în concordanță cu procedurile legale și sunt înregistrate.</p> <p>1.9. Eventualele aspecte legate de solicitarea de clarificări la ofertă se notifică prompt tuturor licitatorilor și se înregistrează, în conformitate cu procedurile legale.</p>
<p><b>2. Selectează furnizorii</b></p>	<p>2.1. Procedurile de acceptare și criteriile de selecție a ofertelor sunt verificate în totalitate în conformitate cu cerințele organizaționale și legale, pentru a fi corect înțelese de cei implicați în procesul de selecție.</p> <p>2.2. Ofertele valabile sunt analizate în raport cu criteriile de selecție și rezumate cu exactitate pentru cei implicați în procesul de selecție.</p> <p>2.3. Dacă ofertele sunt declarate nevalabile din anumite motive, cauzele sunt clar formulate și înregistrate.</p> <p>2.4. Ofertantul agreat este selectat utilizând criteriile și procedurile acceptate.</p> <p>2.5. Recomandarea de selecție a unui ofertant este sprijinită de orice caracterizare relevantă, din partea celor implicați și este bazată pe o explicare clară și concisă a procesului de selecție.</p>

	2.6. Comunicarea rezultatului procesului de selecție se face atât ofertanților agreați, cât și celor neagreți, în conformitate cu procedurile acceptate în cadrul proiectului și a organizației și cu prevederile legale.
<b>3. Realizează negocierea</b>	<p>3.1. Obiectivele și scopul negocierii sunt clar definite și convenite cu părțile interesate.</p> <p>3.2. Modificările dorite la oferta inițială sunt specificate și ponderate în funcție de importanță, așa fel încât să se realizeze obiectivele proiectului și cerințele clientului.</p> <p>3.3. Limitele autorității personalului în privința acceptării modificărilor se stabilesc clar și se consemnează.</p> <p>3.4. Timpul afectat negocierilor este suficient pentru discuții și aprobări, fără a compromite programul proiectului.</p> <p>3.5. Negocierile sunt realizate într-o manieră care încurajează schimbul deschis de idei și opinii și menține bunăvoința și încrederea și realismul.</p> <p>3.6. Îmbunătățirile rezultate din negocieri, acceptate de părți, se definesc în mod clar, iar detaliile acordului sunt consemnate cu acuratețe.</p> <p>3.7. Dacă apar neînțelegeri asupra unor clauze, acestea sunt consemnate în mod clar și concis, împreună cu recomandarea cursului de urmat pentru minimizarea impactului asupra proiectului.</p>
<b>4. Verifică contractele</b>	<p>4.1. Oferta acceptată este verificată ca fiind suficient de detaliată pentru tipul și forma de contract care se pregătește, fiind în conformitate cu procedurile acceptate și cerințele legale.</p> <p>4.2. Documentația specificând cerințele, termenii și condițiile contractului este verificată din punct de vedere al acurateței, completitudinii și conformității cu procedurile acceptate.</p> <p>4.3. Acceptul contractantului în privința ofertei de contract este verificat ca fiind complet și conform cu procedurile acceptate și cerințele legale.</p> <p>4.4. Informația cerută pentru demararea cu succes și derularea contractului este clară, exactă, disponibilă și în acord cu termenii și condițiile de contract.</p> <p>4.5. Persoanelor cu responsabilități în derularea contractului, le sunt asigurate informațiile necesare și exacte.</p>

***Gama de variabile***

1. Elemente ale proiectului:
  - lucrări;
  - bunuri;
  - materiale;
  - servicii.
2. Părțile interesate în negocieri:
  - clientul (intern; extern)
  - potențialul contractant
3. Informație suficientă:
  - locația;
  - capacitatea;
  - gradul de încărcare;
  - reputația / încrederea / nivelul financiar;
  - experiența relevantă anterioară

4. Tipuri și forme de contract:

- de lucrări
- de achiziționare de bunuri;
- de servicii / facilități;
- Contractele pot fi:
  - nestandardizate;
  - standardizate;
  - sub-contracte;
  - interne.

5. Invitația pentru ofertare (include):

- specificații;
- informații relevante pentru proiect;
- termenii și condițiile de contractare;
- termenul de depunere a ofertei;
- condițiile legate de selecția ofertanților.

6. Criterii de selectare a ofertanților:

- termenii scrisorii de invitație;
- prețul;
- calitatea;
- perioade de timp;
- încadrarea tehnică / legală;
- condiții cerute de contractant;
- condiții cerute de client;
- asigurarea calității;
- evidențierea performanțelor anterioare.

7. Proceduri pentru acceptarea ofertei:

- legale;
- în conformitate cu termenii și condițiile din scrisoarea de invitație;
- etice.

8. Proceduri pentru selecția ofertelor:

- deschiderea ofertelor;
- compoziția listei de selecție;
- criteriile pentru selectarea ofertelor;
- confidențialitate;
- prezentarea făcută de ofertanți;
- întrebări puse ofertanților;
- metode de evaluare a ofertelor;
- opțiuni în cazul în care nici o ofertă nu este complet acceptabilă;
- mecanismul de decizie;
- comunicarea post-ofertă cu ofertanții.

9. Calificarea relevantă pentru selecția ofertelor:

- capacitatea de îmbunătățire;
- capacitatea de a livra informații ulterioare;
- capacitatea de a introduce modificări în specificații;
- capacitatea de a introduce modificări de termene la contract.

10. Obiective / Îmbunătățiri ce pot fi legate de:

- Preț;
- Performanță;
- Risc (de proiect, comercial, financiar, sănătate și securitate, mediu);
- Timp;
- Informație;
- Calitate;
- Conținut;

- Scop;
  - Resurse
  - Metode;
  - Avantaje reciproce;
  - Condiții cerute de contractant;
  - Condiții cerute de client.
11. Schimbări, în limitele de autoritate ale negocierii:
- la ofertă;
  - la termenii de referință;
  - la specificațiile legate de ofertă;
  - la termenii în care oferta va fi acceptată.
12. Cursul acțiunii, pentru minimizarea impactului:
- re-ofertare;
  - negocierea la un nivel mai înalt:
  - în propria organizație
  - în cadrul organizației ofertantului
  - acceptarea celei mai bune poziții atinse;
  - abandonarea proiectului;
  - schimbarea specificațiilor / programului proiectului;
  - schimbarea criteriilor de acceptarea a ofertei.
13. Cerințele contractelor, ce pot include:
- specificații tehnice;
  - programe;
  - prevederi legale și statutare;
  - standarde;
  - asigurarea calității;
  - financiare;
  - asigurări;
  - răspunderi;
  - timpul de începere și de terminare;
  - proceduri de utilizat;
  - necesități de raportare.
14. Proceduri acceptate:
- financiare;
  - legale;
  - sănătate și siguranță;
  - mediu;
  - asigurarea calității;
  - stabilirea responsabilităților;
  - administrare;
  - controlul proiectului;
  - securitate.
15. Informații cerute pentru începerea contractului:
- specificații;
  - informații de contact;
  - acces / securitate;
  - organisme statutare și de reglementare;
  - contractanți și furnizori nominalizați;
  - administrarea contractului;
  - informații privind contractul.



### ***Ghid pentru evaluare***

Anumiți manageri de proiect pot să nu aibă direct oportunitatea de a realiza toate funcțiunile descrise în acest standard.

În aceste condiții, se admite o simulare corectă și cuprinzătoare a derulării fazelor contractuale pentru proiecte.

La evaluare se va urmări:

- Capacitatea de analiză și decizie, realismul, emiterea unor judecăți corecte privind modul de organizare al contractelor în funcție de natura acestora (lucrări, bunuri și servicii)
- Capacitatea de a alege tipurile și formele de contract optime pentru realizarea proiectului,
- Capacitatea de identificare a surselor de informații privind selectarea potențialilor contractanți;
- Capacitatea de comunicare, deschiderea spre dialog, experiența în domeniu, pentru negocierea și alegerea condițiilor cele mai bune de contract.
- Comportamentul conform cu normele etice și cu prevederile legale, legat de procedurile de selecție și evaluare a ofertelor și încheierea contractelor.
- Realismul și flexibilitatea în privința încheierii contractelor, spiritul de previziune legat de termenele de timp și de eventualele neplăceri pe care le pot provoca întârzierile de termene.

Cunoștințe necesare:

- principiile de bază ale legislației privind contractele;
- managementul contractelor (controlul proiectării, îndeplinirii, actualizării și realizării contractelor pentru a atinge obiectivele proiectului)
- legislația în vigoare privind achizițiile
- procedurile de lansare a cererilor de ofertă, de primire, înregistrare și deschidere a ofertelor;
- metodele de analiză și procedurile de selecție a ofertelor;
- tehnici și norme care reglementează negocierea.

## UNITATEA 6 MANAGEMENTUL RISCURILOR

### Descriere

Unitatea descrie cunoștințele necesare evaluării factorilor de risc în derularea unui proiect și adoptarea măsurilor optime de control, în vederea minimizării acestora.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Identifică riscurile ce pot afecta proiectul</b>	<p>1.1. Scopul și modul de implementare a fiecărei activități sunt verificate, pentru a fi clar definite și sunt corelate cu activitățile adiacente.</p> <p>1.2. Potențialele surse de amenințări sau oportunități sunt identificate în totalitate și înregistrate cu claritate.</p> <p>1.3. Metodele propuse sau existente, ce includ riscuri sunt identificate, înțelese și adăugate surselor de risc.</p> <p>1.4. Circumstanțele în care se pot produce evenimente generatoare de risc sunt identificate în totalitate și înregistrate cu claritate.</p> <p>1.5. Riscurile ce apar ca o consecință a combinării circumstanțelor, sunt identificate și înregistrate cu claritate.</p> <p>1.6. Accidentele și incidentele relevante anterioare sunt revăzute pentru a fi prevăzute riscurile respective.</p>
<b>2. Implementează măsuri de control al riscurilor</b>	<p>2.1. Lista riscurilor identificate este analizată, iar prioritățile sunt stabilite prin prisma probabilității și impactului acestora asupra rezultatelor proiectului.</p> <p>2.2 În vederea stabilirii planului de răspuns la risc, sunt utilizate metode și tehnici adecvate pentru cuantificarea riscurilor.</p> <p>2.3 Opțiunile referitoare la constrângerile financiare și cele referitoare la resurse sunt selectate, ținând seama de cerințele organizaționale, legislative, naționale și internaționale.</p> <p>2.4. Opțiunile selectate oferă soluții optime pentru administrarea riscurilor.</p> <p>2.5. Opțiunile selectate sunt înregistrate și se comunică tuturor persoanelor implicate, într-un mod care facilitează înțelegerea acestora.</p> <p>2.6. Opțiunile selectate se implementează în conformitate cu reglementările organizaționale, legislative, naționale și internaționale.</p> <p>2.7. Înregistrările adecvate și exacte sunt păstrate și actualizate și sunt utilizate la luarea deciziilor viitoare.</p>
<b>3. Controlează eficacitatea măsurilor adoptate pentru minimizarea riscurilor</b>	<p>3.1. Monitorizarea și revederea proceselor de evaluare a eficacității măsurilor de control al riscurilor se fac cu aplicarea celor mai bune practici și a procedurilor acceptate.</p> <p>3.2. Sursele adecvate de informare și avizare sunt găsite.</p> <p>3.3. Adaptarea și îmbunătățirea măsurilor de risc-control se aplică pentru orice neconformitate, constatată în timpul monitorizării, cu aplicarea celor mai bune practici și a procedurilor acceptate.</p> <p>3.4. Înregistrări adecvate, și exacte sunt menținute și actualizate, fiind utilizate la luarea deciziilor viitoare.</p>

### ***Gama de variabile***

1. *Riscuri:*

- riscurile de accidente majore conform legislației în vigoare;
- situații potențiale ce pot provoca neplăceri populației, pot cauza boli, sau pagube asupra proprietăților;
- efecte negative asupra mediului natural și microclimatului.

2. *Surse de risc:*

- substanțe sub presiune și cu temperaturi înalte, corozive, inflamabile, explozive, asfixiante și toxice;
- energie – cinetică, potențială, electrică;
- comportament uman;
- fenomene naturale.

3. *Domenii de risc potențial:*

- rezultatele proiectului;
- implementarea proiectului;
- resursele proiectului;
- desfășurare în timp a proiectului;
- sănătate și siguranță;
- mediul înconjurător;
- mediul social și politic;
- tehnologie;
- proprietate;
- date;
- afaceri/comerț, finanțe;
- legislație;
- securitate;

4. *Accidente relevante, includ:*

- orice este prevăzut în legislația în vigoare și incidentele.

5. *Constrângeri financiare:*

- bugetare;
- debitarea banilor;
- cash-flow
- rata de schimb
- responsabilități neasigurate.

6. *Constrângeri din punct de vedere al resurselor:*

- aparatura și echipamente;
- date și sisteme;
- personal;
- facilități.

7. *Reglementări legislative:*

- sănătate și siguranță;
- calitatea produselor și protecția consumatorului;
- controlul accidentelor;
- protecția mediului;
- prevederea legislației specifice legate de contextul și /sau rezultatele proiectului;

8. *legislația ce se prevede după durata proiectului. Mijloace propuse pentru riscurile existente:*

- mijloace existente;
- fizice (materiale);
- inscripționare de coduri, standarde și proceduri.

9. *Opțiuni pentru managementul riscurilor:*

- legate de acceptabilitate;
- legate de eficacitatea costurilor.

*10. Consecințe ale riscurilor:*

- impactul asupra personalului din vecinătatea locului proiectului;
- riscuri apărute în timpul evacuării/ degajării;
- întreruperea sistemelor de prevenire, control, sau atenuare.

*11. Surse de informații:*

- statute / reglementări și îndrumări legate de acestea;
- ghiduri de afaceri / comerciale / tehnice;
- analize comparative;
- experiența anterioară din cadrul organizației;
- experiența anterioară din afara organizației.

*12. Surse pentru consultanță / avizare*

- colegii de profesie;
- membrii echipei proiectului;
- specialiști interni și externi.

***Ghid pentru evaluare***

La evaluare se va urmări:

- Responsabilitatea asumată, capacitatea de previziune și modul de acțiune pentru identificarea și verificarea tuturor surselor de risc, atenuarea acestora, stabilirea legăturilor între cauze și efecte.
- Capacitatea de evaluare și selectare a opțiunilor, posibilitatea de comunicare și analiză a riscurilor și consecințelor posibile, cu atenuarea acestora.
- Capacitatea de monitorizare și clasificare a riscurilor, experiența în evaluarea acestora și îmbunătățirea metodologiei adecvate, previziunea potențialelor consecințe.
- Flexibilitatea și minuțiozitatea, reflectate în modul de control al riscurilor și înregistrarea acestora.

Cunoștințe:

- tehnici de identificare, prioritizare și cuantificare a riscurilor;
- reglementările organizaționale, legislative, naționale și internaționale
- sisteme și proceduri organizaționale și de lucru recomandate

**UNITATEA 7**  
**MANAGEMENTUL ECHIPEI DE PROIECT**

**Descriere**

Unitatea se referă la cunoștințele necesare recrutării, evaluării performanța echipei proiectului, precum în vederea îmbunătățirii ulterioare.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Stabilește condițiile de recrutare și angajare a membrilor echipei de proiect</b>	<p>1.1. Structura funcțională a echipei de implementare și calificarea necesară pentru fiecare component al echipei sunt stabilite și se obține acceptul clienților/ finanțatorului.</p> <p>1.2. Tipul de echipă: dedicată, matricială, pe bază de influență, sau alt tip – este stabilit și se obține acceptul conducerii organizației.</p> <p>1.3 Legăturile ierarhice și funcționale dintre membrii echipei sunt stabilite cu claritate.</p> <p>1.4. Modul de recrutare al personalului și condițiile de angajare sunt definite cu claritate și se obține acceptul conducerii organizației și al clienților/finanțatorilor.</p> <p>1.5 Pentru fiecare membru al echipei de implementare se realizează fișe de post, corespunzătoare</p>
<b>2. Elaborează planurile și metodele de lucru pentru echipa de proiect</b>	<p>2.1. Planurile și obiectivele sunt asigurate pentru toate activitățile proiectului și pentru tot personalul implicat</p> <p>2.2. Obiectivele și planurile sunt clare, exacte, realiste și realizabile și conțin toate detaliile relevante, inclusiv măsurarea performanței, iar eșalonarea în timp asociată acestora este realistă și realizabilă.</p> <p>2.3. Echipele și persoanele primesc suficiente detalii, în timp util, conform cu nevoile lor.</p> <p>2.4. Actualizarea obiectivelor și planurilor se face cu regularitate, implică persoanele responsabile și țin seama de indivizi, echipă și schimbările din cadrul organizației.</p> <p>2.5. Obiectivele și planurile prevăd alocarea lucrărilor pe baza egalității șanselor.</p> <p>2.6. Lucrările sunt planificate exclusiv pe baza competențelor profesionale, fără nici un fel de discriminare.</p> <p>2.7. Activitățile și metodele se realizează la nivelul organizației, în conformitate cu reglementările legale, precum și cu scopul și valorile organizației.</p> <p>2.8. Activitățile utilizează eficient resursele disponibile</p> <p>2.9. Conflictele referitoare la reglementările legale, codurile practice și reglementările organizației se rezolvă cu asistența persoanelor adecvate, în cel mai scurt timp.</p>
<b>3 Repartizează sarcinile, monitorizează și controlează performanțele echipei de proiect</b>	<p>3.1. Repartizarea lucrărilor se face corespunzător cu planul general al proiectului și cu exigențele de calitate și performanță ale organizației.</p> <p>3.2. Repartizarea resurselor spre utilizare se face în mod optim.</p> <p>3.3. Responsabilitățile echipei și ale persoanelor și limitele de autoritate sunt clar definite și exact înregistrate.</p> <p>3.4. Informația privind modul de alocare a lucrărilor este clară, exactă și lipsită de ambiguități și planurile de lucru conțin informații corespunzătoare privind timpul, costurile și calitatea.</p> <p>3.5. Revizuirea planurilor de lucru se realizează cu promptitudine, ca răspuns la nevoia de modificare dorită de organizație sau client iar metodele de comunicare privind schimbările în repartizarea lucrărilor minimizează impactul asupra timpului, costului și neplăcerile cauzate echipei și persoanelor.</p> <p>3.6. Monitorizarea și evaluarea se realizează la intervale de timp</p>

	<p>prestabilite și conduc la îmbunătățirea efectivă a performanțelor.</p> <p>3.7. Metodele de evaluare a performanțelor prevăd date măsurabile și compatibile cu îmbunătățirea acestora.</p> <p>3.8. Persoanele și echipa sunt puternic încurajați și asistați activ să formuleze sugestii asupra sistemelor și procedurilor ce pot fi îmbunătățite.</p>
<p><b>4. Evaluează performanțele echipei și asigură feedback-ul necesar</b></p>	<p>4.1. Echipele și persoanele primesc feedback la timp, la locul și în modul cel mai potrivit pentru a-și menține și îmbunătăți performanțele.</p> <p>4.2. Feedback-ul este oferit în maniera în care se respectă valoarea și cultura individuală.</p> <p>4.3. Feed-back-ul este clar și obiectiv, este furnizat constructiv și stimulat în vederea îmbunătățirii performanței ulterioare</p> <p>4.4. Detaliile oricărei acțiuni realizate în scopul atingerii performanței sunt descrise pe larg și justificate.</p>

***Gama de variabile***

1. Obiective și planuri:
  - pe termen scurt;
  - pe termen lung.
2. Personal:
  - echipa;
  - persoanele;
  - el însuși;
3. Persoane adecvate:
  - managerul direct;
  - managerul superior ierarhic;
  - colegii;
  - specialiști.
4. Reglementări legale:
  - legislația privind sănătatea și securitatea muncii;
  - legislația referitoare la contractele de muncă, inclusiv la egalitatea de șanse
5. Activități și metode:
  - formale și înregistrate
  - informale.
6. Resurse:
  - personal;
  - informații;
  - materiale;
  - echipament;
  - finanțare
  - timp.
7. Repartizarea se referă la:
  - proiecte;
  - activitățile curente.
8. Informații privind repartizarea lucrărilor:
  - orale;
  - în scris.
9. Clienți:
  - interni;
  - externi.
10. Monitorizare și evaluare:
  - formală;
  - informală.

11. Metode de evaluarea performanței:

- formale;
- bazate pe date;
- informale.

12. Date:

- cantitative;
- calitative.

13. Corecțiile se fac:

- verbal;
- în scris.

14. Timpul și locul:

- în zi normală, zilnic, la audiențele managerului ;
- atunci când trebuie menținute motivația, moralul și eficiența;
- în timpul evaluărilor formale;
- la întâlnirile și informările echipei.

15. Lucrări și elaborare de obiective:

- pe termen scurt;
- pe termen lung.

***Ghid pentru evaluare***

La evaluare se va urmări:

- Modul în care se desfășoară observația directă și /sau realizarea performanței;
- Evidențierea sprijinului primit din partea echipei și colegilor, reieșit din rapoartele de activitate și din acțiunile ce pot conduce la atingerea standardelor.
- Dinamica grupului, stilul de conducere, metodele și structurile de instruire, comunicarea și tehnicile de influențare;
- Aplicarea tehnicilor de delegare, planificarea activității și managementul resurselor;
- Folosirea tehnicilor de utilizarea resurselor prin aplicarea tehnologiei informației;
- Capacitatea de a asigura securitatea resurselor;
- Definierea clară a obiectivelor și sarcinilor, a rolului personalului și a sarcinilor acestuia;
- Intuiția, calmul și capacitatea de a realiza planuri de acțiune rapidă în cazuri de urgență;
- Capacitatea de analiză, sensibilitatea arătată, planificarea, comunicarea, capacitatea de a influența alte persoane;
- Conceptualizarea, căutarea informației, analizarea acesteia, comunicarea, implicarea personalului în îmbunătățirea metodelor de lucru;
- Atingerea țintei propuse, luarea deciziei, capacitatea de anticipare a evenimentelor;
- Capacitatea de interpretare a valorilor și culturii organizaționale oficiale și neoficiale, modul de aplicare și limitare a metodelor de management performant;
- Capacitatea de stimulare a membrilor echipei de proiect, prin recunoașterea și recompensarea meritelor.

Cunoștințe:

- tehnici de planificare a resurselor;
- utilizarea tehnologiei informației;
- sisteme de managementul informației
- managementul riscurilor;
- tehnici de comunicare, negociere, gestiune a conflictului;
- legislația muncii, coduri etice și ghiduri;
- strategia de dezvoltare organizațională;
- structura și cultura organizațională;
- politica de șanse egale;
- standarde de asigurarea calității;
- practicile cele mai bune în domeniul resurselor umane;
- managementul timpului;
- procese și sisteme de corecție (feedback).

## UNITATEA 8

## MANAGEMENTUL COMUNICĂRII ÎN CADRUL PROIECTULUI

**Descriere**

Unitatea se referă la competența necesară managerului de proiect stabilirii modalităților, canalelor și procedurilor eficiente de colectare și transmitere a informațiilor operaționale privind derularea proiectului.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Identifica și stabilește cerințele de comunicare în cadrul organizației</b>	1.1 Cerințele privind sistemul și procedurile de comunicare corespunzătoare pentru implementarea proiectului sunt identificate. 1.2 Sistemul și procedurile de comunicare existente în organizație sunt adaptate la cerințele proiectului 1.3. Autoritatea și responsabilitățile de comunicare sunt definite, explicate și agreate cu părțile implicate în proiect
<b>2. Asigură comunicarea cu toate persoanele interesate în proiect</b>	2.1 Planul de comunicare în cadrul proiectului este definit și convenit cu toate persoanele implicate în proiect 2.2. Informațiile privind proiectul sunt transmise în forma și modul cel mai adecvat celor direct interesați în proiect; 2.3. Echipa proiectului și toate persoanele interesate au asigurate toate oportunitățile necesare de comunicare; 2.4. Informațiile privind implementarea proiectului sunt solicitate în mod activ și prelucrate pentru fundamentarea deciziei.
<b>3. Asigură un sistem de monitorizare și raportare a progresului proiectului</b>	3.1. Informațiile privind planul și resursele necesare sunt furnizate operativ persoanelor implicate în proiect; 3.2. Monitorizarea progresului proiectului asigură identificarea devierilor; 3.3 Persoanele responsabile sunt informate în timp util asupra neconformităților și este obținut acordul acestora asupra acțiunilor corective; 3.4. Progresul proiectului este raportat la timp, pe baza de informații corecte și relevante.

**Gama de variabile**

1. Strategiei de comunicare conține:
  - Grupurile țintă de audiență;
  - Mesajele cheie;
  - Instrumentele și mecanismele de comunicare
  - Prioritățile de implementare a acțiunilor
  - Tipurile de comunicații.
2. Comunicare verbală:



- prezentări / sesiuni de introducere
  - facilitări de contacte
  - întâlniri cu personalul
  - seminarii / ateliere de lucru
  - lansări
  - evenimente speciale
  - întâlniri sociale
  - vizite de lucru
3. Comunicare prin mijloace electronice:
- mesaje e-mail
  - liste de server
  - mediu Internet / Intranet
  - teleconferințe / forumuri on- line
  - anunțuri
  - website
4. Comunicare scrisă:
- mesaje transmise prin poștă
  - publicitate
  - broșuri
  - publicații de informare curentă
  - rapoarte

### ***Ghid pentru evaluare***

Cunoștințele necesare se referă la:

- Importanța unei bune comunicări
- Tehnici de culegere și validare a informației
- Informații necesare pentru evaluarea performanțelor echipei
- Proceduri de comunicare și modalitatea de evaluare
- Selectarea și utilizarea informației potrivite
- Principiile feedback-ului constructiv
- Tehnici de comunicare și prezentare
- Modalitatea de obținere a angajamentului participanților în proiect
- Metode de planificare a comunicării
- Stabilirea rolurilor și responsabilităților pentru obținerea unui feedback eficient și evidența înregistrărilor

La evaluare se urmărește:

- Cunoașterea principiilor și tehnicilor de comunicare și consiliere
- Abilități de stabilire a relațiilor interpersonale
- Cunoașterea tehnicilor de rezolvare a problemelor
- Abilități de motivare, negociere și rezolvare a conflictelor
- Cunoașterea tehnicilor de analiză și evaluare a informațiilor

## UNITATEA 9 MANAGEMENTUL CALITĂȚII PROIECTULUI

### Descriere

Unitatea se referă la competența necesară managerului de proiect pentru a stabili măsuri și responsabilități pentru asigurarea calității proiectului.

Elemente de competență	Criterii de realizare
<b>1. Identifică cerințele de calitate în cadrul proiectului</b>	1.1. Cerințele de calitate pentru livrabilele proiectului sunt stabilite în conformitate cu obiectivele propuse. 1.2. Procedurile de asigurarea calității sunt stabilite astfel încât să asigure conformitatea cu cerințele. 1.3. Acordul și angajamentul celor responsabili pentru aplicarea procedurilor de asigurare a calității este obținut.
<b>2. Stabilește proceduri de planificare, urmărire și control a calității</b>	2.1. Datele sunt culese și înregistrate în conformitate cu procedurile de asigurare a calității convenite în cadrul proiectului; 2.2. Materialele furnizate sunt recepționate în conformitate cu procedurile convenite; 2.3. Neconformitățile sunt identificate prompt și se raportează imediat persoanelor responsabile; 2.4. Măsuri de remediere a neconformităților sunt inițiate și aplicate pentru corectarea deficiențelor; 2.5. Înregistrările datelor privind controlul calității sunt corecte, complete și păstrate corespunzător pentru audit.
<b>3. Evaluează calitatea rezultatelor proiectului</b>	3.1. Evaluarea rezultatelor proiectului se face pe baza de criterii clare și precise 3.2. Rezultatele proiectului și performanțele sunt evaluate în relație cu indicatorii de performanță specifici și termenele stabilite; 3.3. Informațiile necesare evaluării sunt obținute din surse relevante 3.4. Raportarea rezultatelor către responsabilii proiectului conține recomandări privind schimbări și îmbunătățiri fezabile pentru activități viitoare.

### *Gama de variabile*

1. Informații necesare pentru planificarea calității:
  - Politici de calitate
  - Obiectivele proiectului
  - Descrierea produselor
  - Standarde și reglementări
2. Instrumente și tehnici de planificare a calității
  - Analiza cost-beneficiu
  - Benchmarking
  - Diagrama cauza-efect
  - Diagrama sistem
3. Rezultatele planificării calității
  - Planul de management al calității
  - Liste de verificare
  - Definiții operaționale
  - Necesități pentru alte procese
4. Informații necesare pentru asigurarea calității:
  - Planul de management al calității
  - Liste de verificare

- Definiții operaționale
- 5. Instrumente și tehnici de asigurarea calității
  - Analiza cost-beneficiu
  - Benchmarking
  - Diagrama cauză-efect
  - Diagrama sistem
  - Audit de calitate
- 6. Rezultatele asigurării calității
  - Măsuri de îmbunătățire a calității
- 7. Informații necesare pentru controlul calității:
  - Rezultate privind procesele și produsele proiectului
  - Planul de management al calității
  - Liste de verificare
  - Definiții operaționale
- 8. Instrumente și tehnici de control a calității
  - Inspecții
  - Diagrame rezultate/timp
  - Diagrama Pareto
  - Eșantionări statistice
  - Analiza de tendință
  - Diagrama sistem
- 9. Rezultatele controlului calității
  - Măsuri de îmbunătățire a calității
  - Decizii de acceptanță
  - Liste de verificare completate
  - Ajustări de proces

### ***Ghid pentru evaluare***

Cunoștințele necesare se referă la:

- Metode de asigurare a calității și proceduri aplicabile în managementul de proiect
- Beneficiile unui sistem de asigurare a calității
- Surse de informații privind asigurarea calității
- Costurile neconformităților
- Proceduri de planificare, urmărire și control a calității
- Modalitatea de răspuns la ne-conformitate
- Metode de asigurare a conformității livrabilelor
- Proceduri de evidență și înregistrare a datelor controlului de calitate
- Metode de evaluare a proiectelor
- Evaluarea rezultatelor și impactului proiectului
- Modalitatea de raportare a rezultatelor proiectului

La evaluare se urmărește:

- Cunoașterea principiilor și proceselor de control și asigurare a calității
- Abilitați de analiză, prezentare și comunicare
- Cunoașterea specificațiilor și formatelor de evaluare și raportare