

D EFINIREA PROIECTULUI

Procesul de definire a proiectului (figura 19)

= un proces care începe atunci când clientul sau investitorul concepe pentru prima dată ideea respectivului proiect și nu se încheie decât atunci când se stochează ultima informație care descrie cum va fi proiectul în starea finalizată;

= are loc înainte de autorizarea proiectului;

= asigură orientarea corectă a proiectului;

= ajută la stabilirea angajamentelor inițiale asumate prin contract.

Cererea de ofertă - parvine, de regulă, de la client;

- se primește înainte de a se aproba și pregăti licitația;

- cerințele clientului trebuie structurate și înțelese clar

↳ =proiectul trebuie definit cât mai exact posibil;

IMPORTANT

- pentru contractor - să înțeleagă ce i se cere, să știe pentru ce licitează, îi orientează oferta dar și acțiunile viitoare ulterioare eventualei acceptări a ofertei.
- pentru client - trebuie să știe clar ce primește în schimbul banilor; ceea ce este valabil și pentru proiecte interne; valabil, de asemenea, și pentru cazul în care investitorul este altul decât clientul.

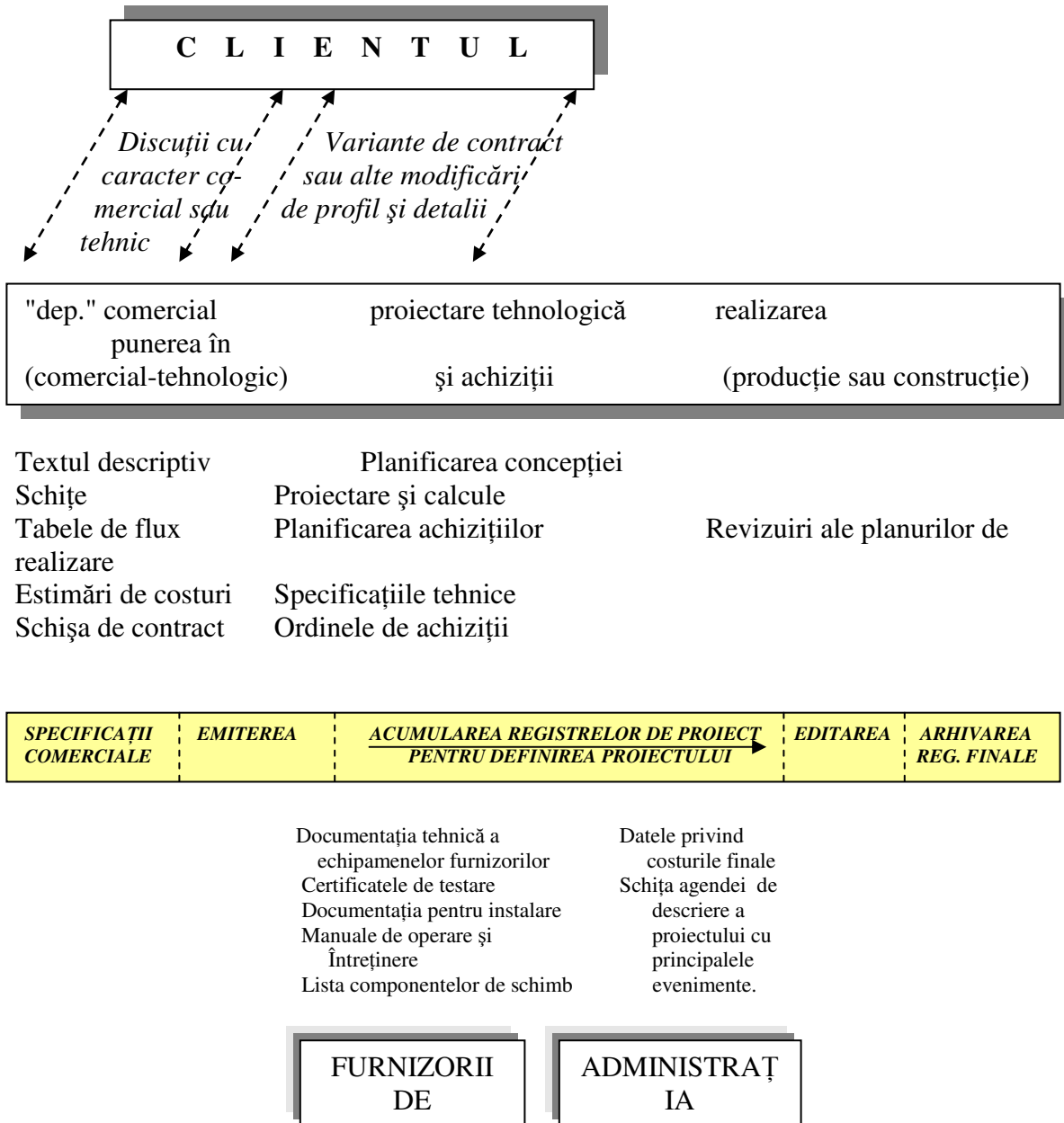


Figura 19. Procesul de definire a proiectului

Să reamintim că scopul oricărui proiect este acela de a realiza active productive și nu de a produce și a experimenta planuri de proiect. *Demararea proiectului* se conturează ca o fază de ofertare, în care se inițiază proiectul; este o fază de preconcepție a cadrului proiectului, definește și

concepe elemente specifice, interferând permanent cu faza de planificare a proiectului. Conținutul ei generic este cuprins descris în figura 20.

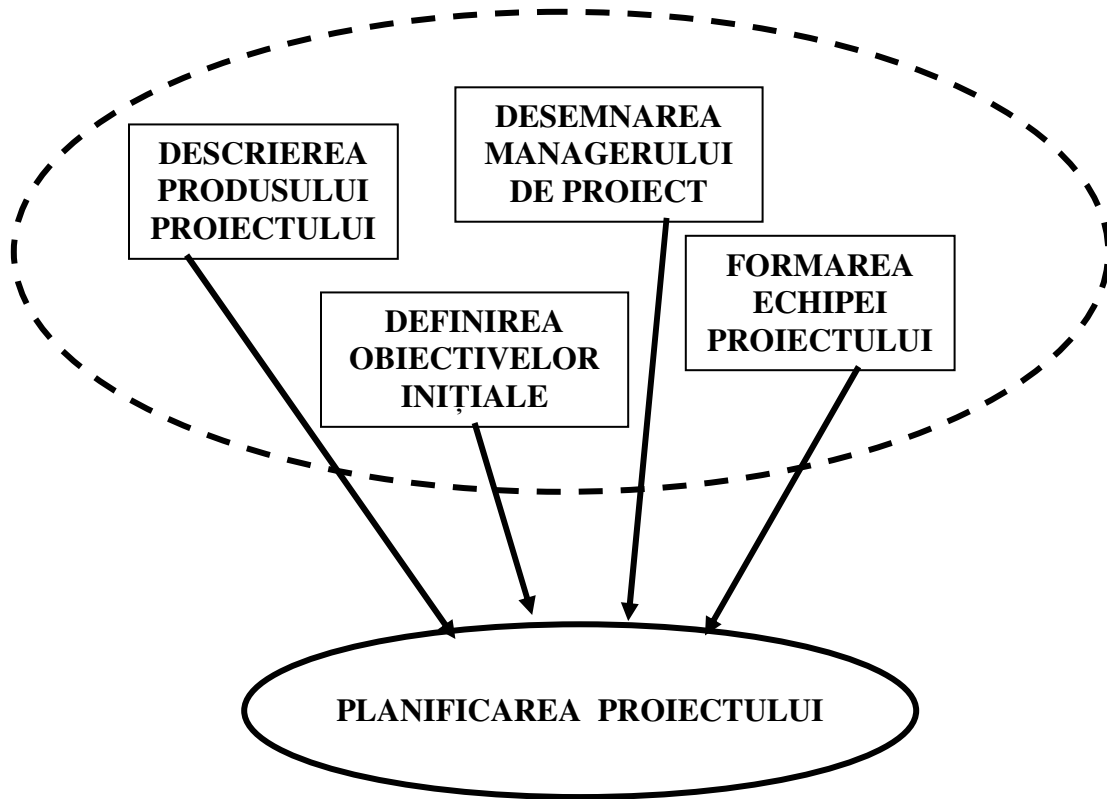


Figura 20. Conținutul fazei *demararea proiectului*

În această fază trebuie să fie stabilită misiunea proiectului. Aceasta trebuie să fie corelată cu *planul strategic general* sau cu *planul programului*. Acum se anticipează rezultatele și beneficiile proiectului care se recomandă să fie bine programat în timp în vederea implementării cu succes.

Cunoscând și stăpânind inițial produsul proiectului și domeniul sau aria de cuprindere, se asigură stabilirea obiectivelor și desemnarea managerului de proiect. Tot aici, se identifică produsele sau procesele care să satisfacă clienții sau nevoile de utilizare și/sau proprietate. De obicei, se apelează la tehnica chestionarelor aplicată clienților/utilizatorilor și celorlați factorilor interesați (stakeholders). Întrebări generice posibile în cadrul unor astfel de chestionare sunt:

- Care sunt nevoile proiectului ?

- Care sunt aşteptările de la proiect ? Ce doriţi de la el ?
- Ce aţi întreprins deja, cu privire la proiect ?
- Ce aţi dori să stabiliţi, să implementaţi, să ordonaţi prin proiect?
- Când aţi dori să finalizaţi proiectul ? De ce ?
- Ce priorităţi aveţi în ceea ce priveşte performanţa tehnică, ordonanţarea sau costul ?
- Cum veţi ştii că proiectul este îndeplinit ?

Prioritar, imediat după discuţiile purtate de către managerul de proiect şi/sau program cu clienţii/beneficiarii şi alţi factori interesaţi, este să se formeze echipa proiectului. Pentru aceasta, este necesar şi să fi fost rezolvate corespunzător fazele privind analiza factorilor interesaţi de proiect. Este inclusă între acestea şi o evaluare de ansamblu a factorilor interesaţi, informaţiile putând a fi înregistrate sintetic într-o structură de tipul celei din tabelul 2. Se înregistrează factorii identificaţi - persoane, grupuri, instituţii implicate sau afectate de problemele proiectului, autorităţi - precizând pentru fiecare poziţia faţă de proiect – client/beneficiar, investitor, furnizor, partener, susţinător sau opozant – şi identificându-le interesul primar dar şi beneficiul şi/sau alt efect la care este supus.

Tabelul 2.

Nr. crt.	Factorul implicat (beneficiari, furnizori, investitori etc.)	Poziţia	Interesul imediat	Beneficiul (efectul de suportat)	Altele
----------	--	---------	-------------------	----------------------------------	--------

De asemenea, pot fi specificate şi alte caracteristici individuale importante ale participanţilor, urmând apoi o clasificare, ierarhizare şi selectare a participanţilor "cei mai importanţi" ca şi o analiza detaliată în funcţie de problemele ce-I afectează, interese si nevoi care le au, potenţialul lor (puncte tari şi puncte slabe, oportunităţi şi constângerii) şi conexiuni posibile (conflicte de interes principale, moduri de cooperare sau interdependenţe). Se poate decide **ale cui** interese şi scopuri au **prioritate** în cadrul analizei problemelor componente ale proiectului.

Alte posibilităţi de informare şi analiză în acest stadiu îl constituie: *Lista de verificare a demarării proiectului* – permiţând aprecierea modului în care s-au asigurat elementele necesare deciziei de demarare a proiectului, modul de asigurare a corelării cu componentele programului sau planului strategic din care face parte; *Lista de verificare a aşteptărilor pe care clienţii le au* –

făcând posibilă aprecierea gradului de asigurare a utilității și finalității proiectului; *Lista de verificare a factorilor de succes* – creionând elementele de monitorizare și evaluare a proiectului.

Lista de verificare a demarării proiectului, conține următoarele:

- Este misiunea sau oportunitatea proiectului definită ?
- Este misiunea proiectului corelată cu cea a programului sau planului strategic din care face parte ?
- Sunt identificate funcții și cerințe preliminare ?
- Există o ordonanțare preliminară ? S-au identificat date care anticipează demararea proiectului ?
- A fost estimat ordinul de mărime al costului proiectului ?
- A fost estimat costul următoarelor faze ?
- S-a inițiat procedura de evaluare a riscului ?
- S-a inițiat evaluarea impactului asupra mediului, incluzând și prevenirea poluării sau minimizarea la maximum posibil a efectelor acesteia ?
- Este nevoie de clauze contractuale pentru acest proiect ?
- Au fost stabilite proceduri de control și monitorizare pentru acest proiect?
- Se poate trece la faza de planificare a acestui proiect ?

Lista de verificare a așteptărilor clienților se bazează pe următoarele:

- Scopul și obiectivele au fost bine definite?
- Rolurile și responsabilitățile au fost bine înțelese ?
- Realizările și rezultatele se produc prin acceptarea criteriilor stabilite ?
- Resursele și informațiile necesare sunt disponibile pentru asigurarea succesului?
- Sunt clare responsabilitățile, susținerea și îndatoririle clienților ?
- Ordonanțarea în timp și după jaloane este acceptată ?

Lista de verificare a factorilor de succes cuprinde:

- Este produsul sau serviciul profitabil ?
- Va fi produsul sau serviciul cumpărat de către clienți ? Vor fi satisfăcuți clienții de produs sau serviciu ?
- Va fi costul dezvoltării și susținerii produsului sau serviciului scăzut în raport cu profitul generat ?
- Va fi produsul sau serviciul cerut sau dorit a fi disponibil? Cu regularitate?

- Sistemul conținând produsul sau serviciul va funcționa? Va putea fi produs? Va putea fi instalat și exploatat?
- Va fi asigurată eficiența și eficacitatea în exploatare?
- Este produsul fiabil? Ușor de întreținut?
- Poate fi produsul sau serviciul extins? Este previzibilă dezvoltarea lor?
- Pot fi cheltuielile de reluare a producției și cele de capital minimizate sau recuperate?

Înțelegerea și asigurarea conținutului listelor de verificare, prin care se acceptă o ierarhie a priorităților de interese, vor conduce la un nivel de performanță, o ordonanțare și un cost rezonabile. În final trebuie obținut acordul trecerii la următoarea fază, aceea de planificare propriu-zisă, în care se va estima în mare necesarul de resurse. Totalul de fonduri de alocat pentru proiect se vor detalia apoi în planuri de consum (planuri de cheltuieli) la nivelul fiecărui an sau luni calendaristice. Din acest stadiu, reprezentând un nivel de planificare ridicat (high-level plans), echipa deja stabilită sau chiar și alți factori interesați pot recurge la utilizarea de proceduri și aplicații de inginerie sau instrumente de îmbunătățire și asigurare a calității.

Etapele procesului de definire a proiectului sunt:

➤ **Primirea cererii de ofertă - cereri preliminare**

- prin "departamentul" comercial (vânzări-marketing); integrarea cererilor de ofertă într-un sistem al contractorului,
- supusă unui proces formal de analiză
 - dimensiunile potențiale ale proiectului
 - riscurile
 - valoarea proiectului
- fiecare cerere se înregistrează asociindu-i un nume sau număr de referință, spre a fi ușor și sigur de identificat,
- i se asociază un set de chestionare tipizate, ceea ce duce cel puțin la următoarele avantaje:
 - listă de verificare privind cerințele, cu menționare surselor
 - economie de timp pentru reținerea detaliilor din cererile preliminare

➤ **Evaluarea cererilor de ofertă**

(în paralel și corelat cu pregătirea licitației)

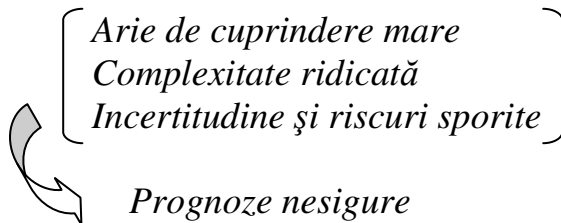
- analiză preliminară a tuturor cererilor de ofertă
- preselecție a cererilor de ofertă primite - se renunță la clienți cu reputație de rău-platnici sau cu probleme financiare, la cele în afara capacității contractorului
- decizia de a începe întocmirea caietului de ofertă (caietului de licitație)
- evidență folosind formulare tipizate,

Titlul proiectului	Nr.cerere de ofertă	Varianta	
Numele și adresa clientului	Nr. referință client		
	Data cererii		
	Telefon		
Numele și titlul contactului	Fax	E-mail	
Descrierea sumară a proiectului propus			
Autorizația comisiei de selecție Comentarii			
Semnătura			

Acțiunea	Cine răspunde	Bugete autoriz.			Data
		Ore-mc	Transp.	Alte ch	
Definirea sarcinii					
Revizuirea def.sar. împreună cu clientul					
Soluții pentru configurarea proiectului					
Eval. costurilor de operare ale cl.					
Rev.sol. propuse împreună cu clientul					
Estimarea costurilor proiectului					
Redactarea și tehored. Proiectului					
Tipărirea și legarea					
Timpul alocat livrării propunerii					

- *planificarea, coordonarea și controlul întocmirii caietului de ofertă - cu mare atenție la încadrarea în limita de timp stabilită de client.*

- ! *Există situații când evoluția și rezultatele proiectelor nu pot fi prevăzute de la început.*



1. Utilizarea STUDIILOR DE FEZABILITATE

(frecvent în cazul proiectelor industriale)

- *pot fi elaborate de contractant și/sau un consultant,*
- *pot furniza informații și sfaturi competente*
- *contribuie la orientarea corectă a proiectelor (definirea riscurilor implicate și a obiectivelor realizabile)*

2. Abordarea progresivă a factorilor de limitare a riscurilor

(proiectele de cercetare = exemplu tipic)

- *Proiectul se divizează în faze după următorii factori:*
 - *După evenimentele semnificative ale proiectului,*
 - *După limita de timp a fiecărei faze*
 - *După limita bugetului alocat pentru fiecare fază*
 - *O combinație a factorilor de mai sus*
- *Examinarea critică a rezultatelor obținute în fiecare fază*
- *Finanțarea și autorizarea cheltuielilor pentru fiecare nouă fază*

Câteva măsuri comerciale de siguranță

- *Acceptarea comenzi cu condiția unei anume forme de plată - returnare a costurilor și anumite plăți compensatorii*

- *Suportarea riscului de către client sau finanțator*
- *Identificarea și gruparea unor părți ale proiectului - apariția la un moment dat a unei cereri de lucrări noi suplimentare.*

➤ ***Definirea proiectului în vederea evaluării financiare - specificații de proiect ale clientului și obiectul proiectului***

Pot apărea situații în care demararea proiectului este dominată de imperative legale, etice sau operative, aspectele financiare trecând pe locul secund.



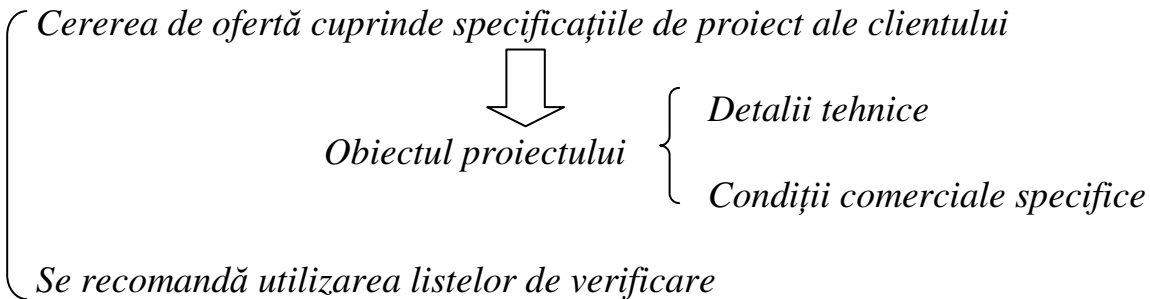
Investitorul, finanțatorul sau clientul recurg la proceduri de evaluare financiară.

În acst sens este cerută o definiție corectă și amănunțită, cuprinzând:

- *O descriere sumară a caracteristicilor de performanță (cuantificate fără ambiguitate),*
- *Suma totală a cheltuielilor estimate (pentru desfășurarea proiectului și punerea în funcțiune a structurii rezultate),*
- *Termenul estimativ de punere în funcțiune,*
- *Prognoza eventualelor costuri ulterioare de operare și întreținere pentru instalații și/sau structurile noi,*
- *Costurile de operare și întreținere ale eventualelor instalații/structuri înlocuite,*
- *Eventuale încasări din casarea sau vânzarea instalațiilor înlocuite,*
- *Durata de viață a noilor instalații sau structuri,*
- *Valoarea estimativă de casare sau vânzare a noilor instalații sau structuri la sfârșitul duratei de viață a acestora,*
- *Posibile costuri de finanțare pe perioada de evaluare (dobânzi bancare, tendințe inflaționiste, tendințe ale ratelor de schimb etc.),*
- *Considerente fiscale (taxe și facilități financiare estimate conform legislației naționale sau reglementărilor locale),*
- *O planificare calendaristică a tuturor capitolelor de cheltuieli (ieșirile de numerar),*
- *O planificare calendaristică a sumelor economisite sau a contribuțiilor la acumulări (intrările de numerar)*
- *O planificare calendaristică a fluxului de numerar.*

Se cere aprecierea (evaluarea) proiectului pe seama unor indicatori recunoscuți (beneficii financiare, economii, profit, prag de rentabilitate, perioadă de recuperare etc.). Se recomandă utilizarea unei tehnici de actualizare.

➤ **Specificațiile de proiect și proiectare ale contractorului**



**FORMULAREA PROPUNERILOR TEHNICE ȘI
COMERCIALE PRIVIND DESFĂȘURAREA PROIECTULUI**

- Specificații provizorii de proiectare ale contractorului;
- Punerea acestora sub o formă comparabilă cu maniera de lucru, metodologia tehnică și capacitățile normale ale contractorului;
- Formularea soluțiilor tehnice și logistice;
- Alegerea și promovarea unei singure soluții;
- Alternative de detaliu privind concepția și execuția;
- Estimarea costurilor proiectului.

➤ **Crearea specificațiilor de proiect, format și conținut.**

Crearea specificațiilor = pregătirea tehnică a soluțiilor

Formatul și conținutul:

- Legarea
- Elemente de identificare
- Lista de control a specificațiilor
- Textul descriptiv
- Documentele auxiliare
- Lista de distribuție