

## CAPITOLUL 12 METODA PRINCE 2

### 12.1. Noțiuni introductive

**PRINCE** este modalitatea de control și management aplicată pe întreg parcursul unui proiect, formată din diferite componente și procese de management efectiv.

#### Istorie

În 1975, Simfact Systems creează „PROMPT”, literele provin de la următoarele cuvinte: proiect, resurse, organizație, management, plan și tehnică. În 1979, CCTA (Agenția de Telecomunicație, Marea Britanie), adoptă tehnica PROMPT 2 ca pe un standard aplicabil pentru toate proiectele informatice guvernamentale. În 1989, CCTA lansează „PRINCE” iar în 1996, metoda este regândită, îmbunătățită și numită, „PRINCE 2”, care va deveni un standard aplicabil pe toate proiectele IT guvernamentale din UK. CCTA este redenumit *Office of Government Commerce* (OGC) iar OGC preia ownership-ul și copyright-ul pentru PRINCE 2.

#### Beneficiile managementului de proiect structurat

Având o abordare structurală de management, metoda oferă ciclicitate și consistență, este ușor de învățat și se construiește pe experiență. Ea va ajuta managerul de proiect să gestioneze așteptările, va oferi o avertizare timpurie privind potențialele probleme și dă abilitatea de a fi pro-activ și de a gestiona efectiv evenimentele neașteptate.

#### Beneficiile metodei PRINCE 2

Beneficiile utilizării metodei PRINCE 2 sunt însemnate, metoda oferind o varietate de avantaje proiectului, managerului dar și tuturor persoanelor implicate:

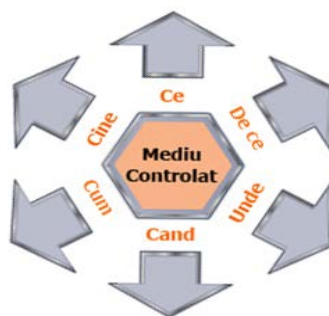
Beneficiile aduse de PRINCE 2 proiectelor:

- un început și sfârșit controlat și organizat;
- revizuirii periodice în raport cu planul;
- puncte de decizie flexibile;
- un management controlat al abaterilor de la plan ;
- implicarea managerilor și părților interesate doar la momentul potrivit;
- canale de comunicare bune;
- alege calitatea dorită și monitorizează pe baza acelor standarde.

Beneficiile aduse de PRINCE 2 managerilor de proiect:

- stabilește condițiile prealabile demarării proiectului;
- definește o structură pentru delegații, autoritate și comunicare;
- împarte proiectul în etape ușor de gestionat;

Figura 12.1. Problemele puse în relație cu mediul controlat



- prevede rapoarte de management concise și regulate;
- întâlnirile cu conducerea și cu părțile interesate se fac doar atunci când este vital.

Beneficiile aduse de PRINCE 2 proiectelor și persoanelor implicate:

- participarea la luarea deciziilor în cadrul proiectului;
- implicarea în evoluția zilnică a proiectului;
- implicarea în controlul calității pe parcursul proiectului.

## Mediul controlat

Așa cum am definit anterior, numele de PRINCE 2 este prescurtarea de „*Projects in a Controlled Environment*” (proiecte realizate într-un mediu controlat) iar pentru a realiza „mediul controlat”, va trebui să răspundem la următoarele întrebări: ce?, de ce?, unde?, când?, cum?, cine?.

**CINE? (who):** Răspunsurile la această întrebare vor ajuta managerul să stabilească cine va fi implicat în procesul de management al proiectului și care sunt responsabilitățile sale.

**CE? (what):** Răspunsul la această întrebare permite managerului să definească obiectivele proiectului și să exprime cu claritate ceea ce va fi livrat prin intermediul proiectului.

**DE CE? (why):** Răspunsul la această întrebare va permite managerului să stabilească de ce e necesară începerea proiectului, care sunt beneficiile proiectului și importanța realizării obiectivelor acestuia.

**UNDE? (where):** Răspunsul la această întrebare va permite managerului să acorde atenție locului unde se va desfășura proiectul și la implicațiile geografice (ex. managementul personalului aflat la distanță).

**CÂND? (when):** Răspunsul la această întrebare va defini:

- când proiectul va fi finalizat și produsul final livrat;
- când anumite resurse exterioare vor fi necesare.

**CUM? (how):** Răspunsul la această întrebare va defini cum va fi administrat proiectul, cum vor fi realizate obiectivele sale, cum vor fi administrate riscurile și în ce fel se va asigura calitatea pe tot parcursul proiectului.

## Definiția unui proiect realizat în PRINCE 2

PRINCE 2 are propria definiție a ceea ce înseamnă proiect, dar acceptă și celelalte variante deseori întâlnite. Așadar, conform PRINCE 2, proiectul este mediul creat cu scopul creării unuia sau mai multor produse în conformitate cu planul de afacere de caz. O altă definiție, deseori întâlnită, este următoarea: organizația creată temporar cu scopul de a produce un rezultat unic – predefinit sau un rezultat specificat anterior folosind resurse predeterminate se numește proiect.

## Caracteristicile proiectului PRINCE 2

Proiectul PRINCE2 are un ciclu de viață bine definit. Cu alte cuvinte proiectul va avea o dată exactă de început și sfârșit, un plan de afacere bine pus la punct, un set corespunzător de activități necesare realizării planului de afacere, o organizație și o cantitate de resurse bine definite.

### 12.2. Procesele PRINCE 2

Utilizatorul metodei PRINCE2 va gestiona proiectul conform unor procese bine definite. Orice proiect rulat prin această metodă, va trebui să abordeze fiecare proces în parte, ceea ce poate suna destul de birocratic, dar nu este. Fiecare proces ar trebui să fie abordat cu următoarea întrebare: „Cât de amplă sau strictă ar trebui să fie abordarea acestui proces în cadrul proiectului meu?”.

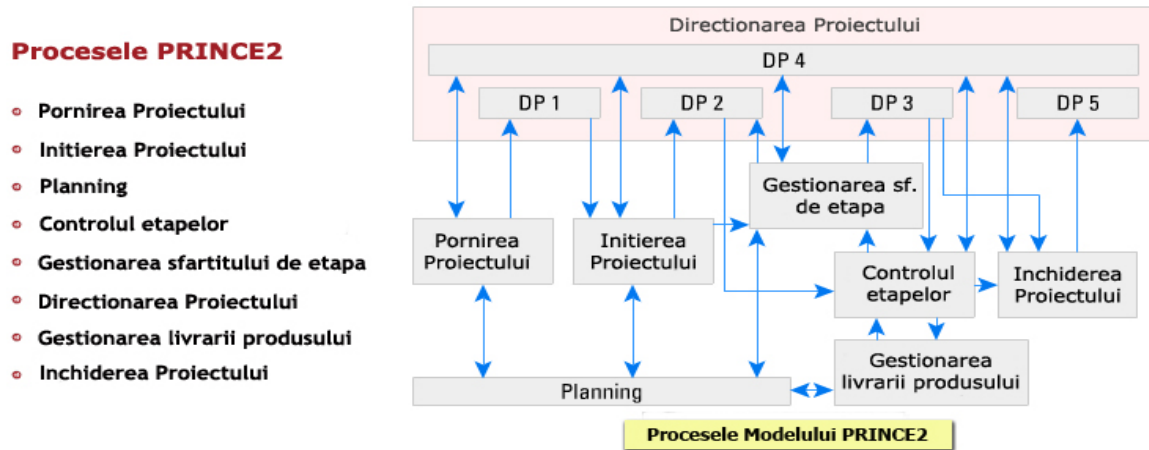
Procesele definesc activitățile de management ce trebuie efectuate pe întreaga durată de viață a proiectului, acoperind toate activitățile necesare de la demararea proiectului până la finalizarea acestuia.

Figura de mai jos este o reprezentare grafică a modelului PRINCE 2 și a celor 8 procese ce o alcătuiesc.

## Pornirea proiectului

Procesul este alcătuit din toate activitățile pregătitoare pentru începerea proiectului, astfel atunci când proiectul va fi aprobat, managerul de proiect va avea pregătite toate premisele necesare. Procesul va demara de îndată ce un Project Mandate va fi alcătuit.

Figura 12.2. Procesele PRINCE 2



Sursa: Intranet DHL – Curs intern PRINCE 2

*Project Mandate* – reprezintă documentul creat de *Corporate Management* în care este definit, în termeni de nivel foarte înalt, motivul începerii proiectului și care sunt rezultatele așteptate după încheierea acestuia.

Scopul acestui proces este de a alcătui echipa de management a proiectului și de a crea următoarele documente:

- un document în care se va alcătui un rezumat al proiectului (*Project Brief*);
- un document în care vor fi specificate riscurile proiectului (Jurnalul de riscuri);
- un document în care va fi specificată modalitatea de abordare a proiectului;
- un document în care sunt specificate așteptările în materie de calitate ale clientului;
- un plan al etapei de inițializare menit să ofere structura și orientarea pentru următoarea etapă.

## Inițierea proiectului

Inițierea proiectului reprezintă piatra de temelie a acestuia. În cadrul acestei etape se vor identifica obiectivele proiectului și ne vom asigura că avem un Business Case, viabil, astfel încât să existe o justificare a continuității acestuia. De asemenea, proiectul va intra în răspunderea consiliului de conducere prin semnarea de luare în posesie.

Produsul final al acestei etape este documentul de inițiere unde se va putea găsi un răspuns clar la toate aceste întrebări: cine?, ce?, de ce?, unde?, când?, cum? Totodată documentul de inițiere va reprezenta un fel de contract încheiat între managerul de proiect și consiliul de conducere, acesta din urmă va avea responsabilitatea de a verifica sistematic ca managerul să gestioneze proiectul în acord cu el.

## Directionarea proiectului

Este procesul care rulează de la începutul (stadiul de plan) până la sfârșitul proiectului. Procesul e orientat către consiliul de conducere al proiectului care reprezintă grupul decizional și care reprezintă în egală măsură interesele clientului (cel ce a comandat proiectul și cel ce va deveni proprietarul produsului final), furnizorului (de servicii sau externalizare – outsourcing) și a utilizatorului produsului final. Consiliul este convocat și consultat doar în situațiile cheie ale proiectului.

## Controlul unei etape

Pentru managerul de proiect acest proces este cel mai important proces din cadrul proiectului, el reprezentând nucleul muncii sale de zi cu zi. În cadrul acestei etape, managerul va gestiona toată munca din cadrul proiectului, va emite pachete (alocații) de sarcini, va monitoriza, controla și raporta toate problemele apărute. Proiectul poate avea mai multe etape, așa că acest proces se va repeta pentru fiecare etapă în parte, începând cu inițierea proiectului și terminând cu închiderea acestuia.

## Gestionarea livrării produsului

Dacă Controlling a Stage era procesul care prezenta munca de zi cu zi a managerului de proiect atunci procesul de față prezintă cum ar trebui dezvoltat produsul de către managerul de echipă. Astfel se face o distincție clară a atribuțiilor managerului de proiect și a celui de echipă. Conceptul de *Work Package* este foarte important pentru aceste două procese, deoarece el conține o descriere a muncii ce va trebui prestată, și obligațiile negociate, în prealabil, de cei doi manageri.

## Închiderea unui proiect

Este cunoscut faptul că multe proiecte nu sunt finalizate într-un mod controlat și că există o tendință ca produsul rezultat să fie trimis în mediul operațional și eventuale modificări să fie necesare în faza de postimplementare. Parcurgerea acestei etape va împiedica apariția evenimentelor mai sus menționate, procesul concentrându-se pe asigurarea că obiectivele inițiale au fost îndeplinite. Managerul de proiect va folosi acest proces pentru a asigura o finalizare a proiectului într-un mod controlat și ordonat. Se va controla dacă toate obiectivele inițiale au fost îndeplinite și dacă cei din segmentul operațional sunt pregătiți să preia produsul.

## Planificarea

Ultimul proces al metodei PRINCE 2 este reprezentat de Planificare. Acest proces este unul repetitiv care joacă un rol important în toate celelalte procese. Este recomandat în multe situații, ca managerul de proiect să-și aloce ceva timp pentru a plănuie modul în care va atinge obiectivele proiectului. Planificarea va da direcție proiectului, iar planificând vom găsi răspunsul la întrebări ca: cine? , când? , cum? etc.

### 12.3. Componentele PRINCE 2

În PRINCE 2, există opt componente care sunt folosite pe parcursul ciclului de viață al proiectului. Astfel, vom vedea, în primul rând, modul în care PRINCE 2 insistă asupra unui caz de afaceri viabil pentru fiecare proiect.

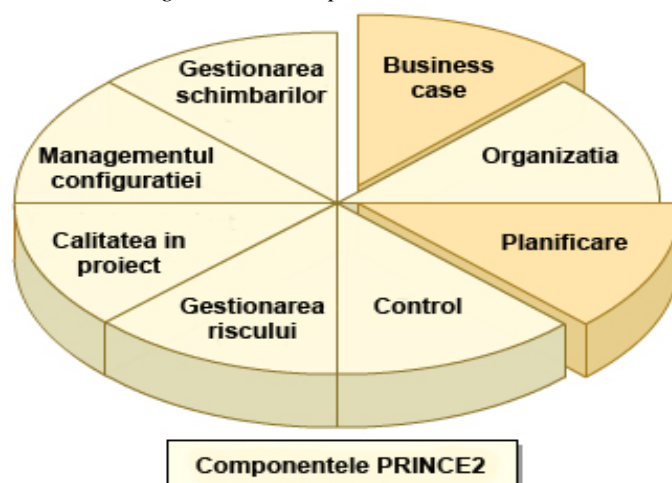
Vom arunca o privire asupra componentelor organizației, a modului în care conducerea unui proiect este organizată, dar și asupra setului de controale pe care PRINCE 2 îl oferă pentru a facilita procesul de luare a deciziei. PRINCE 2 consideră că riscul e un factor major ce trebuie luat în considerare, așadar componenta *Management of Risk* va explica cum trebuie tratat și controlat riscul. PRINCE 2 recunoaște importanța calității și încorporează o abordare a calității în componența *Quality in a Project Environment*.

Urmărirea tuturor componentelor unui produs final și versiunile acestuia se numește *Configuration Management*. Și, în sfârșit, vom vedea cum PRINCE 2 subliniază necesitatea unui bun control al schimbărilor.

Proiectele deseori au un progres bun până în momentul când oamenii încep să fie implicați. De aceea primul lucru pe care îl voi prezenta este cum PRINCE 2 structurează echipa de management și voi oferi câte o scurtă definiție a fiecărui rol în parte.

Un proiect necesită o structură organizațională puțin mai diferită de cea a liniei obișnuite de management, structură ce se bazează pe câteva principii:

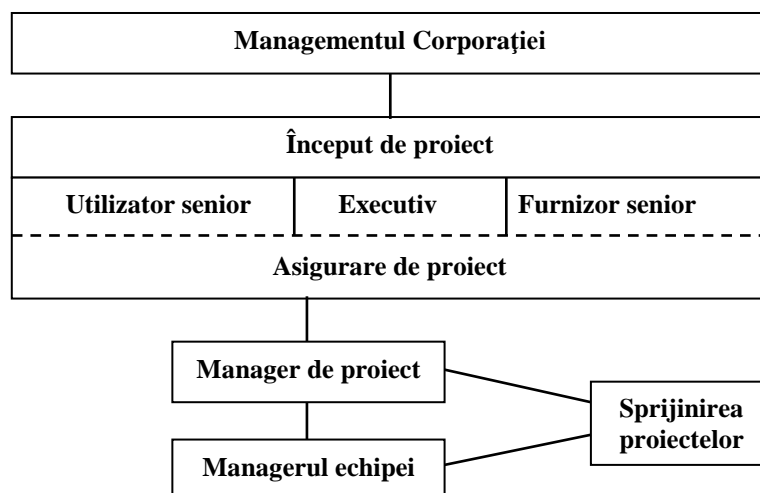
Figura 12.3. Componentele PRINCE2



Sursa: Intranet DHL – Curs intern PRINCE 2

- mediu client – furnizor, ceea ce presupune că avem un client care va specifica ce își dorește a fi realizat, va plăti și se va folosi de produsul final și un furnizor care își va oferi resursele necesare pentru realizarea produsului. Clientul și furnizorul pot face parte sau nu din aceeași organizație;
- o structură organizațională efektivă ce va oferi direcție, management și un bun control al comunicației pe întreg parcursul proiectului. Proiectul poate solicita o bază largă de competențe pentru o perioadă foarte scurtă, de aceea este mai mult ca probabil ca structura organizațională să cuprindă resurse umane angajate atât full time cât și part time, de aceea o bună structură organizațională este esențială pentru reușita proiectului.

Figura 12.4. Organizația și managementul prin proiecte



Sursa: Intranet DHL – Curs intern PRINCE 2

## Organizația

Fiecare proiect are nevoie de direcție, de management, de control și de comunicare. În cadrul acestei componente, PRINCE 2 oferă o abordare care reunește toate aceste elemente într-un mod care este suficient de flexibil pentru a fi asociat oricărui mediu, precum și oricarui tip și mărimea de proiect.

## **Consiliul de conducere al proiectului (*The Project Board*)**

Reprezentarea la nivel managerial a intereselor clientului, furnizorului și a utilizatorului produsului final. Membrii consiliului sunt numiți de managerul corporației rolul lor este de a direcționa proiectul (factorul de decizie majoritară), fiind totodată și cei care vor fi responsabili pentru succesul/eșecul proiectului.

În cadrul consiliului există următoarele roluri:

- 1) *Executive*;
- 2) *Senior User*;
- 3) *Senior Supplier*.

### **1) Executive**

Este persoana numită în această funcție pentru a reprezenta interesele clientului, are ultimul cuvânt de spus în luarea oricărei decizii, el fiind, de altfel, și cel ce va răspunde în ultimă instanță de succesul/insuccesul proiectului.

Persoana numită în această funcție va avea responsabilitatea:

- de a monitoriza proiectul pe întreaga existență a vieții sale și de a se asigura că acesta își atinge obiectivele, iar rezultatele sunt conform așteptărilor;
- de a se asigura că Business Case-ul rămâne viabil pe întreaga durată a proiectului;
- că problemele serioase vor fi adresate autorităților în măsură;
- că încheierea proiectului se va face într-un mod controlat;
- că va exista o analiză post proiect, iar rezultatele acesteia vor fi transmise clientului.

### **2) Senior User**

Persoana cu acest rol este reprezentantul celor ce vor folosi produsul livrat de proiect. Pentru a reprezenta cât mai bine interesele tuturor utilizatorilor, deseori acest rol este împărțit între mai multe persoane. Responsabilități:

- să se asigure că proiectul va livra ce trebuie livrat;
- să se asigure că produsele care provin din proiecte îndeplinesc cerințele utilizatorului;
- să se asigure că produsele vor oferi beneficiile așteptate.

### **3) Senior Supplier**

Persoana cu acest rol va fi reprezentantul din partea furnizorului (a celor ce proiectează, dezvoltă, creează, implementează, exploatează sau chiar întrețin produsul proiectului).

Responsabilități:

- va fi responsabil de calitatea produselor oferite de furnizori ;
- va răspunde de obținerea rezultatelor impuse de Senior User, în concordanță cu planul de afacere și constrângerile proiectului.

## **Project Manager**

Conform PRINCE 2, gestionarea de zi cu zi din cadrul proiectului cade în sarcina managerului de proiect. Managerul de proiect este numit de consiliul de conducere și va acționa în numele său pe întreg parcursul proiectului, atât timp cât parcursul acestuia se încadrează în limita toleranțelor impuse.

## **Project Assurance**

De obicei, în cadrul proiectului este nevoie de încă o persoană care să monitorizeze parcursul proiectului, aparte de monitorizarea managerului de proiect. Consiliul proiectului va numi o persoană sau mai multe pentru a monitoriza progresul proiectului în numele lor, persoana ce va fi independentă de managerul de proiect.

## Team Manager

În PRINCE 2 acest rol este total opțional, dar, în unele cazuri, managerul de proiect poate considera că este necesar a delega un manager de echipă, cineva care deține abilități sau cunoștințe speciale necesare pentru a produce rezultatul dorit. Alte criterii care ar putea contribui la decizia de a numi un manager de echipă sunt: mărimea echipei, distribuția ei geografică etc.

Atribuțiile managerului de echipă sunt:

- livrarea de rezultate în acord cu așteptările managerului de proiect;
- raportarea regulată asupra progresului obținut;
- gestionarea echipei.

## Project Support

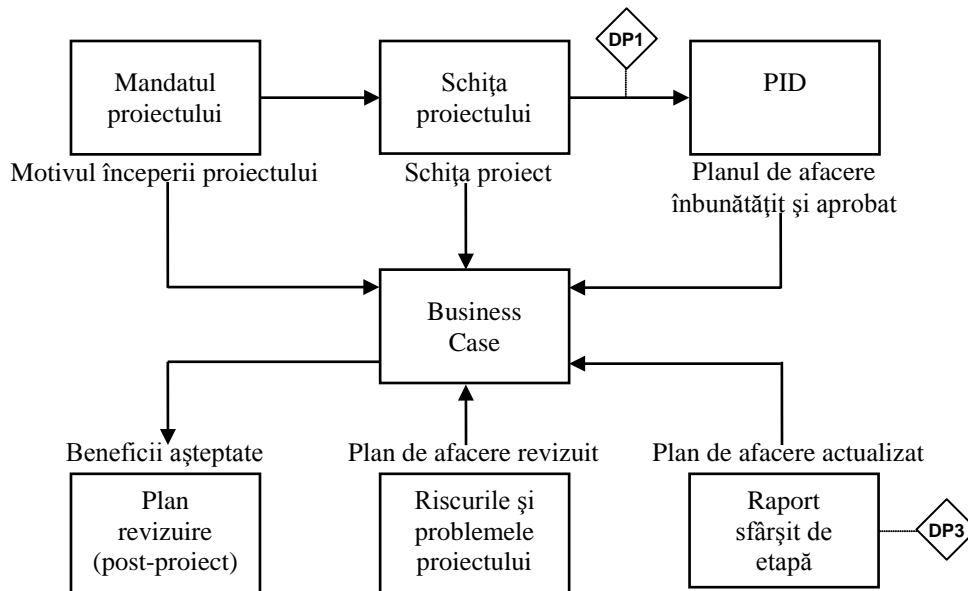
Este destul de probabil, ca pe durata proiectului, managerul de proiect să necesite ajutor și suport. Rolul poate fi o sursă centrală de expertiză în anumite discipline de management de proiect, cum ar fi gestionarea sau estimarea riscurilor, sau furnizarea de instrumente de planificare și de control.

## Planul de afacere

Planul de afacere este documentul în care se va găsi o prezentare a afacerii și care ne oferă o justificare a demarării proiectului. De asemenea, acesta ar trebui să cuprindă domeniul de aplicare și schimbările aduse afacerii de produsul livrat la încheierea proiectului.

Planul de afacere reprezintă cel mai important set de informații legat de proiect, de aceea el va trebui consultat la luarea fiecărei decizii majore (nevoile clientului sunt în continuă schimbare, de aceea documentul trebuie consultat mereu, în scopul de a alinia progresul din cadrul proiectului cu obiectivele afacerii și de a nu fi puși în situația de a livra produse nedorite).

Figura 12.5. Dezvoltarea planului de afacere



Sursa: Intranet DHL – Curs intern PRINCE 2

## Conținutul planului de afacere

Conform Prince 2 documentul ar trebui să cuprindă următoarea informație:

- de ce proiectul a fost necesar;
- ce beneficii va avea clientul de pe urma produsului livrat de proiect;
- o schiță a costurilor și timpului necesar;
- o evaluare a investiției.

Mai jos avem o reprezentare grafică a evoluției Planului de afacere pe întreaga durată de viață a proiectului.

Noțiunea de Plan de afacere apare pentru prima oară în *Project Mandate*, unde ne vor fi oferite motivele începerii proiectului, apoi el va prinde contur în cadrul *Project Brief* (document creat în etapa Pornirea Proiectului). De îndată ce proiectul este autorizat, se va crea Documentul de inițiere al proiectului (DIP-ul) ce va cuprinde o desfășurare amănunțită a planului de afacere și beneficiile exprimate în termeni măsurabili.

De fiecare dată când apare câte o problemă și o decizie trebuie luată, se va revizui planul de afacere și se vor pune în balanță efectele ce pot avea un impact asupra sa iar la sfârșitul fiecărei etape planul de business va fi updatat și trimis consiliului de conducere al proiectului pentru aprobarea următoarei etape. De fiecare dată când o nouă problemă apare sau un nou risc este identificat, va trebui luată o decizie, iar efectele acestei decizii asupra planului de afacere trebuie luate în considerare.

### **Planificarea:**

- ajută echipa managerială să prevadă posibile riscuri ce pot apărea pe parcursul proiectului și, apoi, să evite dezordinea și haosul creat de luarea de decizii ad hoc;
- oferă un bun criteriu față de care ne putem măsura progresul realizat în cadrul proiectului;
- prin planificare se vor putea comunica persoanelor implicate obiectivele, intențiile și acțiunile ce vor fi luate. Aceasta, la rândul său, va furniza obligațiile de la toți cei implicați în proiect;
- va oferi obiective individuale pentru membrii echipei manageriale.

Conform metodei PRINCE 2, planificarea reprezintă o etapă mult mai cuprinzătoare (nu reprezintă doar un simplu grafic în care este reprezentat timpul și costul) și conține următoarele elemente:

- produsele ce trebuie realizate;
- activitățile necesare pentru a crea produsele;
- activitățile necesare pentru a valida calitatea produselor;
- resursele și timpul necesar;
- ordinea activităților;
- relațiile și dependențele dintre activități;
- dependențele externe;
- toleranțele acceptate;
- controlul și monitorizarea progresului.

### **Instrumente de control**

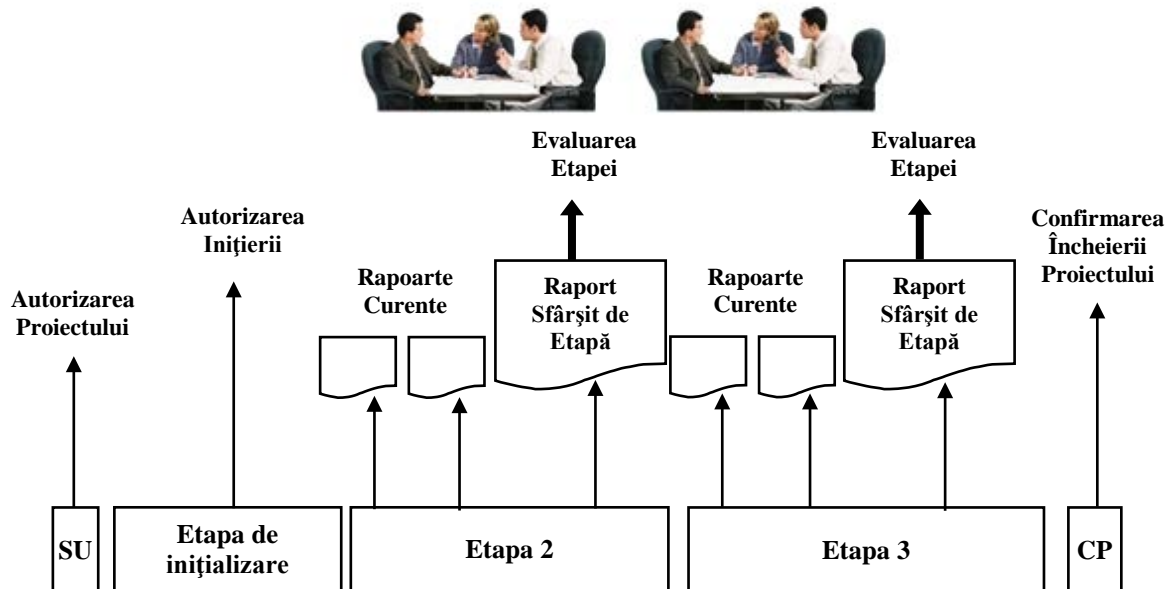
Scopul controlului este de a asigura că proiectul rămâne viabil pe tot parcursul planului de afaceri, că se desfășoară în conformitate cu graficul său, iar produsul final va fi conform cerințelor clientului, livrat la timp și în limita costurilor.

Consiliul își impune controlul asupra proiectului doar în momentele cheie și anume:

- în autorizarea inițierii – Există un motiv întemeiat ce poate justifica trecerea la stadiul de inițiere?
- în autorizarea proiectului – Există un plan de afacere viabil?
- la sfârșitul fiecărei etape atunci când se face evaluarea acesteia – Etapa a fost finalizată cu succes? Proiectul se află pe traiectoria dorită? Următoarea etapă poate începe?
- la finalul proiectului – A livrat proiectul tot ceea ce s-a așteptat? Există vreo acțiune următoare? Ce lecții au fost învățate?
- Există două metode de comunicare a progresului către consiliul de conducere al proiectului; una prin intermediul rapoartelor regulate de evidență și alta prin intermediul rapoartelor de excepție.
- Rapoartele de evidență sunt rapoartele generate periodic privind statutul unei etape.
- Managerul de proiect și consiliul acestuia vor cădea de acord asupra frecvenței generării acestor rapoarte încă din stadiul de început al proiectului.
- Pe parcursul proiectului, este posibil ca consiliul să primească rapoarte de excepție care reprezintă o avertizare timpurie asupra posibilelor abateri de la toleranțele convenite. În acest caz consiliul trebuie să se reunească și să decidă aprobarea planului de redresare.

- Beneficiul managementului prin excepție este acela că, consiliul este pe deplin informat asupra progresului făcut prin intermediul rapoartelor de evidență, iar întâlnirile privitoare la progresul făcut sunt necesare doar în cazul în care există o deviație de la planul inițial.
- Managerul de proiect este cel ce gestionează zilnic proiectul, iar pentru asta îi sunt puse la dispoziție o serie de instrumente de control. De asemenea, managerul de proiect poate face o serie de modificări și ajustări în cadrul proiectului atâta timp cât toleranțele convenite nu sunt depășite iar planul de afacere nu e afectat.

Figura 12.6. Instrumente de control



Sursa: Intranet DHL – Curs intern PRINCE 2

Autorizarea pachetelor de muncă este unul din instrumentele de control folosite de managerul de proiect, fiind de asemeni folosit și pentru a interacționa cu oricare din furnizorii externi. Prin acest instrument el alocă sarcini diferitelor persoane sau echipe, instrumentul fiind unul dintre cele mai importante modalități de control ale managerului de proiect.

### Controlul toleranței

#### Ce este toleranța ?

Toleranța este deviația permisibilă de la planul inițial care nu necesită să fie adusă în atenția autorității superioare.

Chiar și atunci când avem un plan solid, bine pus la punct, lucrurile pot înainta puțin mai încet sau costa puțin mai mult decât am planificat. Variații ca acestea pot apărea deseori pe parcursul proiectului. Consiliul proiectului nu dorește să primească rapoarte de fiecare dată când apare o schimbare minoră, pe de altă parte aceștia vor trebui informați atunci când apare o deviație importantă de la planul inițial. Linia ce separă micile variații ce sunt permisibile, de cele ce necesită intervenție este numită **toleranță**.

Anumite toleranțe pot fi specificate atât între managerul de proiect și consiliul proiectului, dar și între managerul de echipă și managerul de proiect.

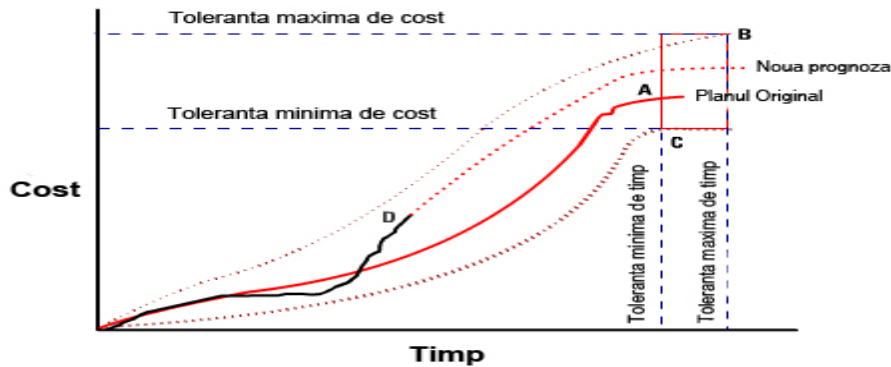
Imaginea de mai jos este o reprezentare grafică a planificării unui proiect, realizată cu ajutorul celor 2 elemente standard ale toleranței care sunt costul și timpul.

Literele C și B indică limita minimă și cea maximă de toleranță a unei anumite etape din cadrul proiectului.

Linia A reprezintă cheltuielile planificate inițial pentru o anumită perioadă de timp, pe când linia D reprezintă realitatea (linia neagră) și un progres posibil (linia punctată) pe măsură ce planul avansează.

Așa cum se poate observa, linia D se îndepărtează de linia A, dar rămâne totuși, în limitele de toleranță, ceea ce înseamnă că putem continua. În cazul în care cifrele prognozate ieșeau în afara toleranței specificate, atunci ar fi trebuit demarată o procedură specială (crearea unui raport și plan de excepție și notificarea consiliului).

Figura 12.7. Managementul riscurilor



Sursa: Intranet DHL – Curs intern PRINCE 2

### Gestionarea riscurilor

Riscul este un factor major ce trebuie luat în considerare atunci când gestionăm un proiect.

PRINCE 2 definește riscul ca incertitudinea rezultatului, iar mai jos sunt enumerate cele 5 răspunsuri potrivite ce trebuie luate în considerare în situațiile de risc:

- prevenirea, etapă în care vom identifica posibilele riscuri și vom încerca să le înlăturăm;
- reducerea, etapă în care vom lua anumite măsuri de controlare sau reducere a riscului;
- transferul, etapă prin care transferăm o parte din risc sau întregul risc unei terțe persoane;
- toleranța, nu se va întreprinde nicio acțiune, riscul neavând un impact major asupra planului;
- planul B care va fi pus în aplicare în eventualitatea apariției riscului.

După ce am identificat răspunsul adecvat, am putea fi puși în situația în care există mai multe acțiuni posibile ce pot fi luate, fiecare cu un efect diferit. Alegerea poate fi una dintre aceste opțiuni sau o combinație de două sau mai multe dintre ele. Apoi trebuie luat în considerare impactul acestor acțiuni asupra planului, echipei, proiectului, business-ului, și a celorlalte părți ale proiectului, considerații ce trebuie făcute în funcție de toleranțele definite anterior.

Odată ce un posibil risc a fost identificat, acesta va fi notat în Jurnalul de riscuri.

În mod normal Jurnalul de riscuri va conține următoarele detalii legate de risc:

- numărul și referința unui cod unic pentru a permite gruparea informației;
- categoria de risc - de exemplu, este comercial, juridic, sau organizațional?
- autorul - persoana care l-a identificat;
- data de identificare;
- o descriere a riscului;
- proprietarul riscului – persoana ce va monitoriza riscul;
- probabilitatea apariției și impactul, data ultimei actualizări;
- contramăsuri – Care sunt răspunsurile ce vor fi luate în cazul apariției riscului?
- starea curentă.

Tabelul 12.1. Relația dintre probabilitatea de apariție și de impact a unui risc

		Marginea toleranței	
Probabilitate	<b>Ridicat</b>	1,2	5
	<b>Mediu</b>	4	3
	<b>Scăzut</b>	6,9	7,8
		Scăzut	Mediu
		Impact	

Este mai mult ca sigur ca Jurnalul de riscuri al proiectului să conțină mai mult de un singur risc; de aceea, este important ca managerul de proiect să aibă o modalitate simplistă de prezentare a acestora consiliului de conducere.

Graficul reprezintă profilul riscurilor apărute și este una din posibilitățile de prezentare.

Informația din Jurnalul de riscuri este transferată profilului, fiecare risc în parte fiind reprezentat grafic în matrice în funcție de probabilitatea apariției și importanța impactului.

Dacă oricare din riscuri iese în afara liniei de toleranță (ex. riscul 5) atunci acesta va trebui menționat imediat autorității superioare. Linia de toleranță este convenită inițial de către consiliul de conducere și managerul de proiect, înainte de începerea proiectului.

## **Calitatea în proiect**

Calitatea poate fi definită ca ansamblul de trăsături și caracteristici ale unui produs sau serviciu care-i oferă capacitatea de a satisface nevoile dinainte stabilite.

Există anumite elemente cu ajutorul cărora o organizație abordează managementul calității iar acestea sunt: sistemul de calitate, asigurarea calității, planificarea calității și controlul calității.

**Sistemul de calitate** – un set complet de standarde de calitate, proceduri și responsabilități create pentru o organizație.

Asigurarea calității:

- este un element de natură preventivă;
- reprezintă pașii necesari care trebuie parcurși pentru a mări probabilitatea obținerii calității;
- monitorizează aplicarea calității;
- independent de activitățile operaționale.

**Planificarea calității** – stabilește metodele și obiectivele calității care vor fi aplicate în proiect.

**Controlul calității** – este un element de natură curativă care este reprezentat de pașii urmăriți pentru a măsura calitatea produsului. Tot în cadrul acestui element vor fi descoperite și defectele.

Nu toate produsele au aceleași cerințe de calitate, de aceea stabilirea așteptărilor clientului în materie de calitate trebuie făcută cât mai curând posibil. PRINCE 2 ne sfătuiește ca acest lucru să se facă în etapa SU (*Starting up a project*) cu implicarea activă a clientului.

## **Politica de calitate**

Politica de calitate descrie atitudinea organizației cu privire la calitatea în orice face, creează sau utilizează.

Este foarte probabil ca politica legată de calitate a clientului și furnizorului să fie diferită, de aceea este important a se verifica dacă cele două politici sunt în armonie, iar în cazul în care nu sunt se va negocia un compromis. Compromisul va trebui să fie în conformitate cu nevoile și interesul clientului.

Pentru a reuși să supervizeze politica de calitate, organizația va trebui să creeze un **Sistem de management al calității (QMS - Quality Management System)** ce va reuni toate tehnicile și instrumentele utilizate, expertizele puse în aplicare și pașii urmați pentru crearea anumitor tipuri de produse.

Planul de etapă ar trebui să cuprindă și o descriere a fiecărui produs ce urmează a fi creat pe parcursul acelei etape. Descrierea va indica criteriile de calitate ale fiecărui produs în parte. Descrierea produsului și stabilirea criteriilor de calitate sunt fundamentale, deoarece ele definesc ceea ce înseamnă produs finalizat și conform lor se va face testarea acestuia.

## **Controlul calității**

Există mai multe tipuri de verificare a calității, aceasta făcându-se în funcție de produsul ce urmează a fi testat.

PRINCE 2 este compatibil cu toate tehnicile deja consacrate (teste de acceptare, teste utilizator final, inspecții vizuale, revizuirea schiței (planului) ba mai mult ne este introdusă o nouă tehnică (revizuirea calității) ce va fi tratată în finalul acestui proiect.

**Jurnalul calității** – este documentul creat în faza de inițiere a proiectului, scopul său fiind de a înregistra toate controalele de calitate realizate pe parcursul proiectului. Detaliile referitoare la viitorul control al calității va fi înregistrat odată cu plănuirea următoarei etape din cadrul proiectului iar, de îndată ce controlul este efectuat, managerul de echipă va updata jurnalul cu rezultatele obținute, acțiunile necesare și viitoarele controale. Astfel, Jurnalul calității va reprezenta o arhivă a auditurilor de calitate realizate pe parcursul proiectului.

## Managementul configurației

Conform PRINCE2 managementul configurației este structurat pe 5 etape:

- *etapa de planuire*, în care se va stabili configurația necesară și modul în care o vom dobândi, unde va fi depozitat produsul final și modul în care va fi mutat, cui i se va atribui sarcina de gestiune a configurației etc.
- *etapa de identificare*, în care se va face specificarea și identificarea tuturor componentelor produsului.
- *etapa de control*, în care părțile implicate vor trebui să cadă de acord asupra liniilor de bază, iar modificările aferente vor fi făcute doar cu acordul autorităților competente (conform PRINCE 2, nimic nu va fi mutat sau schimbat fără autorizare).
- *etapa de înregistrare* a status-ului – înregistrarea și raportarea tuturor datelor curente și istorice cu privire la fiecare produs.
- *etapa de verificare* – o serie de revizuri și audituri pentru a se asigura că statusul actual al produsului se potrivește cu statusul autorizat.

Nivelul de control exercitat asupra proiectului va depinde de mărimea acestuia și de tipul produsului final. Vom fi nevoiți să ne hotărâm asupra nivelului de control și să identificăm subcomponentele produsului final.

## Gestionarea schimbărilor

Anumite schimbări ale specificațiilor sau scopului produsului final pot ruina un proiect în cazul în care acestea nu sunt corect gestionate. Controlul schimbării înseamnă evaluarea posibilului impact al modificării, o revizuire a importanței și costului acesteia și decizia managementului de a o include sau nu în proiect.

În PRINCE 2 orice schimbare apărută pe durata de viață a proiectului, fie că aceasta va avea un impact benefic sau unul negativ, va fi tratată ca o problemă separată.

Problemele apărute în proiect pot fi cauzate de:

- schimbări ale cerințelor (oricât de minore ar fi);
- client sau furnizor nou;
- reorganizarea corporației;
- schimbare în legislație;
- erori apărute în fluxul de producție;
- riscuri inevitabile sau neprevăzute.

Există 2 tipuri de probleme ce pot apărea deseori pe durata de existență a proiectului și este necesar să putem face distincția între ele:

- 1) Cererea de schimbare – este cererea primită din partea clientului în care acesta își exprimă dorința de a schimba ceva în specificațiile produsului. În mod normal această modificare va fi finanțată de client.
- 2) Neîncadrarea în specificații – este situația apărută atunci când produsul nu reușește să treacă de un anumit control de calitate sau atunci când se prevede că realizarea produsului este sortită să eșueze. În acest caz suportarea costurilor de remediere a problemei va fi suportată din bugetul proiectului sau de către furnizorii implicați.

Oricare ar fi tipul problemei apărute, ea va fi înscrisă în Jurnalul cu Probleme. Acesta va conține: numărul problemei, tipul acesteia, persoana care a înregistrat-o, data la care a fost identificată, o scurtă descriere a problemei, statusul curent și prioritatea acesteia.

Unul dintre principalele motive de eșec al proiectelor este imposibilitatea de a face față cerințelor de schimbare a produselor. Oricare ar fi motivul unei anumite modificări, va trebui să avem pus la punct un mecanism care să evalueze, să prioritizeze, să autorizeze cererea într-un mod controlat. De obicei autoritatea în măsură să ia aceste decizii este Consiliul Proiectului dar, în cazul în care proiectul este unul foarte complex care presupune un număr mare de modificări, atunci această autoritate va fi delegată unei alte persoane sau grup de persoane (decizie luată în etapa de Inițializare a Proiectului).