

PROIECTAREA ȘI MANAGEMENTUL PROGRAMELOR EDUCAȚIONALE

Nivelul II, modul psihopedagogic

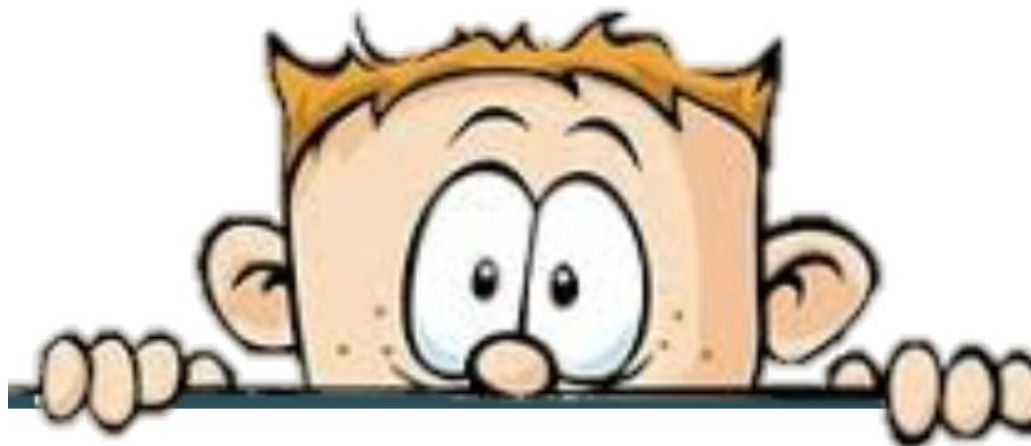


Rezultate ale învățării vizate

Familiarizarea cu dimensiunile managementului calității – (1) asigurarea calității și (2) controlul calității.

Înțelegerea fundamentelor managementului riscului și modalitățile de clasificare a riscurilor

Identificarea riscurilor proiectului





Managementul calității

MANAGEMENTUL CALITĂȚII

- ▶ Managementul calității proiectelor include procesele necesare pentru asigurarea că proiectul va satisface toate cerințele pentru care a fost lansat.
 - ▶ **Planificarea calității** – identificarea standardelor de calitate relevante (de referință) pentru proiect și determinarea modului în care acestea să fie satisfăcute.
 - ▶ **Asigurarea calității** – evaluarea performanțelor generale ale proiectului în mod regulat, pentru a furniza încrederea în faptul că proiectul va satisface standardele de calitate relevante.
 - ▶ **Controlul calității** – monitorizarea rezultatelor specifice ale proiectului, pentru a determina dacă ele se conformează standardelor de calitate relevante și identificarea căilor de eliminare a cauzelor rezultatelor nesatisfăcătoare.

PLANUL DE CALITATE AL PROIECTULUI

- ▶ Oferă un set de **standarde, criterii și indicatori** care trebuie atins pentru a întruni așteptările principalelor categorii interesate. Este esențial pentru asigurarea succesului unui proiect.
- ▶ **Planul de calitate:**
 - ▶ definește ceea ce înseamnă calitatea pentru un proiect
 - ▶ stabilește obiectivele/ indicatorii de calitate pentru fiecare livrabil în parte.
 - ▶ presupune un plan de acțiune prin care se asigură faptul că targeturile de calitate vor fi atinse - ***Planul de asigurare a calității.***
 - ▶ identifică tehnicile și procedurile utilizate pentru a controla în mod efectiv nivelul de calitate al fiecărui livrabil realizat – ***Planul controlului calității.***



A. ASIGURAREA CALITĂȚII

- ▶ Asigurarea calității nu se referă direct la livrabilele specifice.
- ▶ ***Se referă la procesele implementate în vederea elaborării livrabilelor.***
- ▶ În general, activitățile de asigurare a calității se focalizează pe procesele implementate în vederea managerierii și oferirii de soluții și pot fi realizate de către managerul de proiect, de partenerul cu experiență pe respectivul domeniu sau de responsabilul cu monitorizarea.



A. ASIGURAREA CALITĂȚII

- ▶ 1. Evaluarea riscurilor implicate de atingerea obiectivelor și planificarea activităților;
- ▶ 2. Identificarea adecvată a membrilor echipei de proiect și alocarea responsabilităților specifice funcțiilor îndeplinite;
- ▶ 3. Identificarea și respectarea cerințelor tehnice și financiare pentru formulate de finanțator.



B. CONTROLUL CALITĂȚII

- ▶ Controlul calității *se referă la activități asociate activității de elaborare a livrabilelor.*
- ▶ Este util pentru a verifica faptul că livrabilele au o calitate optimă și că ele îndeplinesc criteriile de completitudine și corectitudine stabilite prin procesele de planificare a calității.
- ▶ Controlul calității este realizat permanent pe parcursul desfășurării proiectului și este responsabilitatea membrilor echipei și a managerului de proiect.



B. CONTROLUL CALITĂȚII

- ▶ 1. Procese de audit pe parcursul desfășurării proiectului;
- ▶ 2. Asigurarea faptului că documentația utilizată în cadrul proiectului este revizuită și răspunde nevoilor echipei de proiect
- ▶ 3. Asigurarea faptului că dovezile sunt elaborate, menținute și păstrate cu scopul de a fi supuse revizuirii de către membrii echipei, categoriile interesate și organismele cu autoritate;
- ▶ 4. Evaluarea performanțelor individuale în cadrul proiectului și raportarea abaterilor de la plan;
- ▶ 5. Abaterile sunt identificate, controlate și rectificate;
- ▶ 6. Acțiunile preventive sunt implementate pentru a evita devierile de la implementarea adecvată a planului proiectului.



A solid blue vertical bar is positioned on the left side of the slide, partially enclosed by a thin white rectangular border.

Managementul riscului

RISCU - DEFINIRE

- ▶ „reprezintă posibilitatea de a ajunge într-o primejdie, de a avea de înfruntat un necaz sau de a avea de suportat o pagubă” (DEX);
- ▶ în accepțiunea teoriei clasice a deciziei, riscul este identificat drept *un element incert dar posibil ce apare permanent în procesul activităților socio-umane ale cărui efecte sunt pagubitoare și ireversibile.*
- ▶ generează crize care pot influența funcționarea normală a proiectului.
- ▶ este direct proporțional cu complexitatea proiectului.
- ▶ scopul în cadrul managementului de proiect constă în stabilirea fezabilității proiectului în contextul constrângerilor sale.



RISCU – REDEFINIT ÎN TERMENI DE OPORTUNITATE

- ▶ analizele actuale se focalizează pe **acțiuni de anticipare, simulare, predicție a riscului**, realizând tranziția de la „a reacționa”, „a contracara” la „**a acționa**”, „**a întâmpina**”.
- ▶ „riscul” nu reprezintă un lucru în totalitate negativ, *reunește atât aspecte pozitive, cât și negative*; este un concept care nu se referă atât de mult la evenimente cu impact potențial negativ, cât la „consecințele incertitudinii” și la schimbările/devierile care pot interveni de la ceea ce a fost inițial planificat.
- ▶ „riscul nu reprezintă un lucru negativ în sine; **riscul joacă un rol esențial pentru progres**, iar eșecul face deseori parte din procesul de învățare.



TIPURI DE CONSTRÂNGERI

- ▶ În momentul elaborării propunerii de proiect constrângerile se pot clasifica în
 - ▶ ***constrângerî cunoscute***: legislație, structuri organizatorice, buget, termen de execuție etc.
 - ▶ ***constrângerile necunoscute***, care la rândul pot fi:
 - **constrângerî previzibile** – efecte cunoscute care pot apărea cu mare probabilitate în desfășurarea proiectului: inflație, modificări de prețuri, plecarea unui membru al echipei, întârzieri în livrarea unei piese etc.
 - **constrângerî imprevizibile**, care la rândul lor se pot datora:
 - unor cauze care nu aparțin echipei proiectului: accidente de transport, falimentul unor parteneri, defecte tehnologice etc.
 - unor surse care aparțin echipei: greșeli de planificare, lipsa personalului, reducerea finanțării etc.



DOMENII DE RISC

▶ A. RISCURI INTERNE:

- ▶ **Riscuri legate de ambiguitatea obiectivelor sau a priorităților.**
- ▶ **Riscuri legate de imprecizia definirii unor responsabilități/activități concrete**
- ▶ **Riscul tehnologic, de producție, inovație-modernizare, tehnic**
- ▶ **Riscuri în gestionarea resurselor umane** - incompetență; depășirea competenței; exces de putere; mentalitatea, cultura, educația persoanelor implicate în proiect.
- ▶ **Riscul documentației** – documentație de organizație sau proiect cu erori sau omisiuni, semnată de oameni care nu aveau competența să o avizeze sau care nu respectă jurisdicția, legile țării sau ale țărilor dacă sunt documentații în proiecte ce se desfășoară între parteneri din mai multe țări.
- ▶ **Riscuri în gestionarea resurselor materiale, aprovizionare și desfacere.**
- ▶ **Riscuri de logistica** - comunicații interne și externe proiectului.
- ▶ **Riscuri financiare** – care conduc la adaptarea greoaie la competitivitate. Aici se pot evidenția următoarele: riscul de preț, riscul valutar, riscul de transfer valutar, risc de aplicare TVA, risc de impozit.



DOMENII DE RISC

▶ B. RISCURI EXTERNE

- ▶ **Riscuri politice** – schimbări frecvente ale regimului politic și ale structurii guvernului fapt care duce la nesiguranță în afaceri; neîndeplinirea strategiei propuse de guvern; deficit de formare profesională, de cultură tehnologică la nivelul celor care iau decizii politice.
- ▶ **Riscuri de mediu** – condiții climatice grave: caniculă, valuri de frig, furtuni, cutremure.
- ▶ **Riscuri legate de relațiile cu subcontractanții și partenerii**
- ▶ **Riscuri sociale** – conflicte sociale în țară; reticența unor grupuri de persoane de a participa, de a se implica.
- ▶ **Riscuri juridice** – legislație necorespunzătoare sau care se modifică.



MANAGEMENTUL RISCULUI

- ▶ **Managementul riscului (MR)** se definește drept **gestionarea evenimentelor incerte în scopul succesului.**
- ▶ **Managementul riscului** are drept caracteristică **totalitatea metodelor si mijloacelor** prin care este gestionat riscul în scopul îndeplinirii obiectivelor descrise în cadrul evenimentului tehnic, social, uman sau politic de analizat, având incertitudinea ca baza majora a factorilor de risc.
- ▶ Cuvântul cheie al managementului riscului este *sistematic*, deoarece numai o abordare extrem de riguroasă și constantă la toate nivelurile de desfășurare ale evenimentului de analizat, poate conduce la un control eficient asupra activităților evenimentului și la reducerea factorilor de risc.
- ▶ Managementul riscului necesită utilizarea și sintetizarea informațiilor din mai multe domenii precum: economic, tehnic, juridic, politic, psiho- social.



MANAGEMENTUL RISCULUI

► Utilizează următoarele trei componente fundamentale:

Identificarea riscurilor

- Căutarea sistematică a factorilor de risc în interiorul evenimentului de realizat.

Planificarea răspunsului la factorii de risc

- Analizarea fiecărui risc în funcție de tipul și gradul său de gravitate pentru proiectul analizat și găsirea unei strategii adecvate de răspuns pentru fiecare caz în parte. Strategiile de răspuns conțin schimbări în ceea ce privește responsabilitățile în cadrul proiectului, a căilor de comunicare între elementele componente, a modificării scopurilor proiectului sau a specificațiilor ce intervin asupra rezultatelor finale stabilite.

Monitorizarea și controlul riscurilor

- Implementarea strategiilor de răspuns și monitorizarea efectelor pe care aceste schimbări le pot aduce în cadrul proiectului analizat. Strategiile de control ale riscului trebuie însă ajustate în funcție de efectele pe care le produc, având grijă ca toate părțile implicate în derularea proiectului să fie de acord cu aceste modificări.



IDENTIFICAREA RISCURILOR



- ▶ începe încă din perioada de planificare;
- ▶ continuă pe întreaga perioadă de realizare a proiectului;
- ▶ se urmăresc riscurile privind **realizarea activităților, obținerea rezultatelor și atingerea obiectivelor**;
- ▶ participă echipa de conducere a proiectului, care poate să coopereze și cu specialiști în domeniu;
- ▶ întreaga responsabilitate îi revine managerului de proiect.



IDENTIFICAREA RISCURILOR

- ▶ Pentru fiecare dintre domeniile de risc, listați riscurile potențiale;
- ▶ Pentru fiecare risc alocăți un număr de identificare (ID) pentru a-l putea "manevra" mai ușor;
- ▶ Realizați o prezentare detaliată a riscurilor cel mai probabil a afecta proiectul dvs. și prezentați caracteristicile fiecăruia dintre acestea;



IDENTIFICAREA RISCURILOR

ATENȚIE!

- ▶ În momentul în care treceți la **activitatea de identificare a riscurilor potențiale**, aveți în vedere următoarele aspecte:
 - ▶ Studiați problemele care au apărut pe parcursul derulării unor proiecte similare și modul în care ele au fost rezolvate;
 - ▶ Solicitați opinia cât mai multor experți în domeniul vizat de proiect;
 - ▶ Încercați să formulați riscurile în termeni cât mai preciși:
 - ▶ de ex. în loc de a spune că **un risc potențial este acela că „livrarea materiilor prime poate întârzia”**, recurgeți la următoarea formulare: **„livrarea unei x cantități din materia primă y poate întârzia cu z săptămâni”**.



PLANIFICAREA RĂSPUNSULUI LA FACTORII DE RISC

- ▶ orice activitate, respectiv orice decizie implică un risc;
- ▶ riscul trebuie apreciat/măsurat;
- ▶ măsurarea riscului se face prin calculul unei probabilități privind apariția pierderilor, neobținerea performanțelor (beneficiu/profit) dorite;
- ▶ au ca scop stabilirea categoriei de impact al riscului: scăzut, mediu sau ridicat
- ▶ exemplu de metodă calitativă - ***matricea riscului***
 - ▶ metodă calitativă folosită uzual
 - ▶ constă în: încadrarea riscului considerat în cinci clase referitoare la probabilitatea de apariție și în cinci clase privind consecințele riscului
- ▶ consecințele au fost explicate pentru trei tipuri de nivel: tehnic, program și cost



CLASELE DE PROBABILITATE

Clasa	Valoarea estimată a probabilităților	Interpretarea probabilității	Caract. Probabil.	Caracterizarea nivelului
1	(0 – 10)%	foarte puțin probabil ca riscul să se producă	foarte mic	suficient de prevenit
2	(11 – 40)%	puțin probabil ca riscul să se producă	scăzută	este prevenit
3	(41 – 60)%	chiar probabil ca riscul să se producă	modestă	se poate preveni cu acțiuni suplimentare
4	(61 – 90)%	probabil ca riscul să se producă	mare	nu se poate preveni, se impune o alta abordare
5	(90 – 100)%	foarte probabil ca riscul să se producă	foarte mare	nu se poate preveni, nu sunt alternative

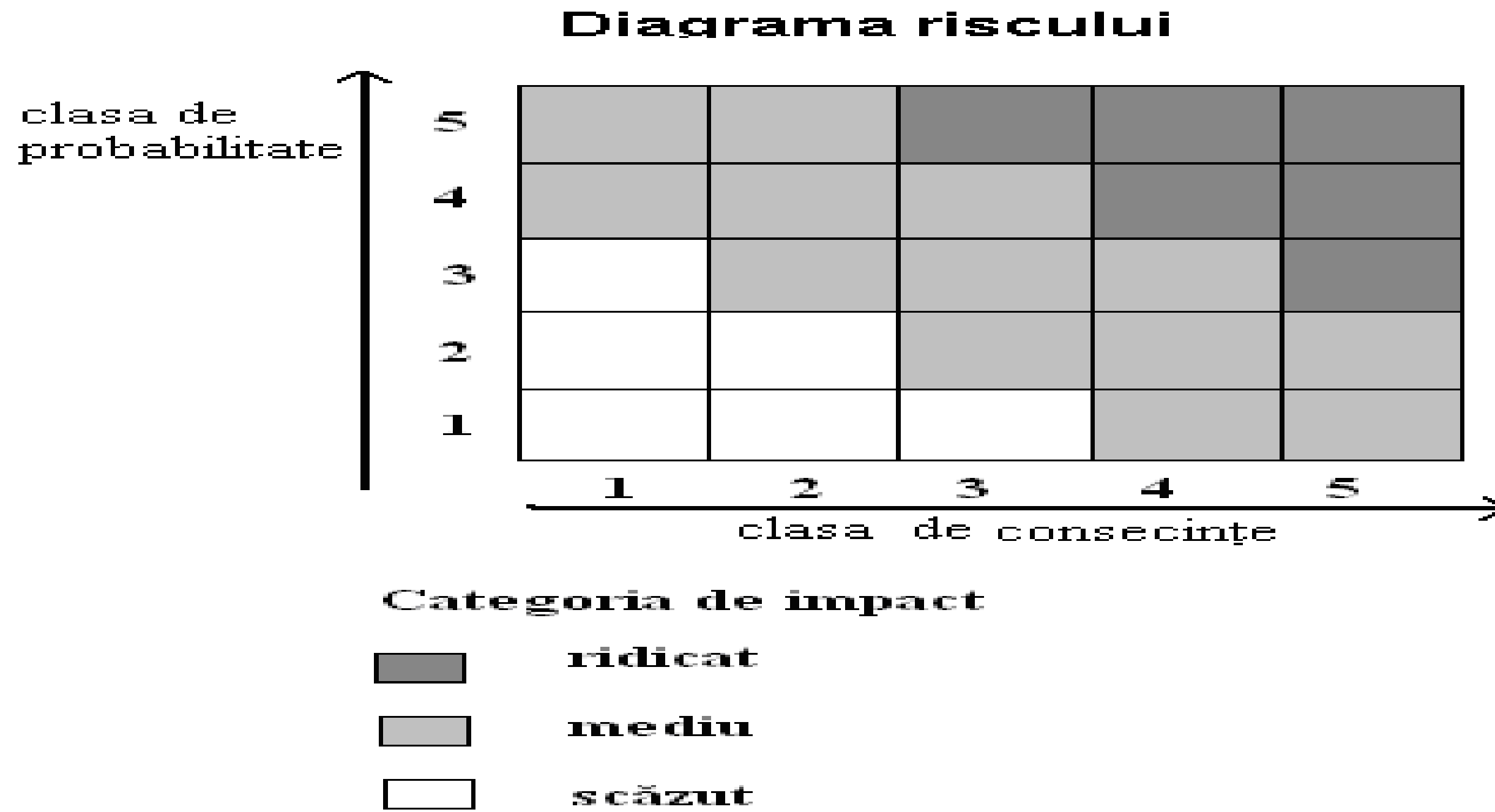


CLASELE DE IMPACT

Clasa	Efect	Definire	Nivel tehnic	Nivel program	Nivel cost
1	neglijabil	Dacă riscul se produce, atunci nu vor fi efecte, se îndeplinesc toate cerințele.	- minim - fără impact	- minim - fără impact	- minim - fără impact
2	minor	Dacă riscul se produce atunci vor apărea creșteri minime.	- moderat - reduceri minime	- activități suplimentare - se pot rezolva	- bugetul crește cu până la 5%
3	moderat	Dacă riscul se produce, atunci programul va înregistra creșteri modeste.	- modest - reduceri	-se depășește termenul cu o lună	- bugetul crește între 5 – 7%
4	serios	Dacă riscul se produce, atunci programul va înregistra creșteri majore.	- reduceri majore	- impact critic	- bugetul crește între 7 –10%
5	critic	Dacă riscul se produce, atunci programul va eșua.	- inacceptabil - nu sunt alternative	- nu se poate realiza	- bugetul crește cu peste 10%



DIAGRAMA RISCULUI



MONITORIZAREA ȘI CONTROLUL RISCURILOR

- ▶ principalele acțiuni de gestionare a riscului:
 - ▶ a) **asumarea riscului** - numai pentru riscuri cu impact *scăzut*;
 - ▶ b) **tratarea riscului** - numai pentru riscurile cu impact *mediu* ;
 - ▶ c) **evitarea riscului** - numai pentru riscurilor cu impact *major*.
- ▶ una din responsabilitățile managerului de proiect este de reduce la minim riscurile;
- ▶ gestionarea riscurilor este un proces permanent care evaluează riscurile identificate și identifică noi riscuri;
- ▶ în cazul apariției unui nou risc, acesta va fi gestionat printr-un plan de urgență.



MONITORIZAREA ȘI CONTROLUL RISCURILOR

Nr. id.	Descrierea riscurilor	Probabilitate	Impact	Acțiuni preventive	Acțiuni de gestionare a riscurilor
P2	4	3		

► Exemplu:

Nr. id.	Factor de risc	Mijloace de contracarare
P2	Anvergura proiectului și numărul mare de participanți	Monitorizarea proiectului prin mijloace electronice și crearea unei baze de date cu informații despre toți profesorii care participă la cursurile de perfecționare
P3	Dispersarea geografică a profesorilor în mediul rural	Apelul la metodele învățământului la distanță (cursuri tipărite, instruire prin corespondență, tutoriale periodice la centre regionale organizate în acest sens)
P4	Absența motivației profesorilor din mediul rural, participarea redusă	Acordarea de burse pe perioada frecventării cursurilor

APLICAȚIE

- ▶ Identificați posibile riscuri pentru proiectul vostru
- ▶ Stabiliți pentru fiecare risc nivelul de probabilitate și clasa de impact
- ▶ Realizați diagrama riscurilor.
- ▶ Pentru fiecare risc identificați minim cel puțin o manieră de prevenire a riscului și o manieră de gestionare a riscului în cazul în care acesta se manifestă.

