

Departamentul Contabilitate, Informatică Economică și Statistică

Master: **Sisteme Informationale pentru Afaceri**, anul I zi

An universitar 2021/2022, semestrul I

PROIECT DE ECHIPĂ

Implementare sistem informatic SAP în cadrul unui grup de firme ce activează în domeniul imobiliar

Iași, România

|  |  |
| --- | --- |
| Echipa (în ordinea alfabetică a membrilor): | Ponderea contribuției la proiect: |
| 1. Avram Roxana | 2% |
| 1. Ivașcu Vlad-Alexandru | 90% |
| 1. Onica Marian-Viorel | 8% |
| Regula generală este de 3-4 membri în echipă, fără excepții. Este obligatoriu să se precizeze contribuția reală a fiecărui membru din echipă la elaborarea proiectului. Va fi cel puțin 1% diferență la contribuția membrilor. | |

Modificări:

Capitolul 1: 1.1, 1.3

Capitolul 2: 2.1( a.1, b, c, e, f), 2.2, 2.3

Capitolul 3: 3.1, 3.2, 3.3

Copyright©Gabriela Mesnita

IAȘI 2021

**OBSERVAȚII IMPORTANTE**

* Se va citi și completa cu atenție formularul. Doar *exemplele* se vor șterge, păstrând integral conținutul formularului, inclusiv descrierile aferente fiecărei componente din structura lui.
* În cazul în care unele dintre informațiile sau anexele solicitate au fost omise și nu se încadrau în specificația "**dacă este cazul**", nota va fi diminuată cu punctajul alocat secțiunii respective, conform Grilei de evaluare. Omisiunile nu vor putea fi rectificate după predarea proiectului.
* Proiectul se va realiza conform cerințelor specificate în cadrul orelor de seminar alocate disciplinei și va avea obligatoriu pagină de cuprins.
* Proiectele vor aborda probleme și idei strict din domeniul specializării de Master, discutate la orele de seminar.
* Versiunea electronică a formularului va fi pusă la dispoziție pe portalul FEAA și/sau platforma de e-learning.
* Tuturor elementelor din prezentul formular le corespund explicații în Suportul de lucrări practice, încărcat, de asemenea, pe portal și/sau platforma de e-learning.

**CUPRINS**

[I. DEFINIREA IDEII PROIECTULUI PE BAZA UNEI PROBLEME/ OPORTUNITĂȚI ȘI STABILIREA FINANȚĂRII 3](#_Toc83053752)

[1.1 Definirea ideii proiectului pe baza unei probleme sau a unei oportunități 3](#_Toc83053753)

[1.2 Descrierea organizației unde se va implementa proiectul (solicitantul/beneficiarul instituțional al finanțării) 3](#_Toc83053754)

[1.3 Prezentarea sursei de finanțare potrivită ideii de proiect și a regulilor pentru aprobarea finanțării 4](#_Toc83053755)

[II. ARGUMENTAREA RELEVANȚEI PROPUNERII DE PROIECT 6](#_Toc83053756)

[2.1 Justificarea propunerii de proiect 6](#_Toc83053757)

[2.2 Realizarea analizei SWOT a proiectului 8](#_Toc83053758)

[2.3 Stabilirea beneficiarilor direcți și/sau a grupurilor-țintă 8](#_Toc83053759)

[2.4 Formularea scopului proiectului (obiectivul general al proiectului) 9](#_Toc83053760)

[2.5 Stabilirea obiectivelor proiectului (maxim 2 pagini) 9](#_Toc83053761)

[III. DESCOMPUNEREA PE ACTIVITĂȚI, PLANIFICAREA CALENDARISTICĂ ȘI STABILIREA ECHIPEI DE IMPLEMENTARE A PROIECTULUI 10](#_Toc83053762)

[3.1 Stabilirea jaloanelor proiectului și a elementelor livrabile asociate 10](#_Toc83053763)

[3.2 Realizarea structurii de descompunere a proiectului, în format outline (schiță) 10](#_Toc83053764)

[3.3 Stabilirea structurii echipei proiectului și atribuirea responsabilităților pe activități 10](#_Toc83053765)

[3.4 Realizarea diagramei Gantt pentru planificarea calendaristică a activităților proiectului 11](#_Toc83053766)

[IV. ESTIMAREA RESURSELOR ȘI DETERMINAREA BUGETULUI PROIECTULUI 12](#_Toc83053767)

[4.1 Identificarea și estimarea resurselor necesare proiectului 12](#_Toc83053768)

[4.2 Determinarea bugetului proiectului 12](#_Toc83053769)

[V. ESTIMAREA INDICATORILOR DE EVALUARE A REZULTATELOR PROIECTULUI ȘI IDENTIFICAREA POTENȚIALELOR RISCURI 13](#_Toc83053770)

[5.1 Estimarea indicatorilor de evaluare și indicarea surselor de verificare 13](#_Toc83053771)

[5.2 Identificarea potențialelor riscuri 13](#_Toc83053772)

[5.3 Completarea matricei cadru logic a proiectului 14](#_Toc83053773)

[VI. BIBLIOGRAFIE 14](#_Toc83053774)

[Listă de verificare 14](#_Toc83053775)

[Grilă de evaluare 15](#_Toc83053776)

[Graficul responsabilităților pentru proiect 16](#_Toc83053777)

[Diagrama Gantt a proiectului 17](#_Toc83053778)

[Alocarea resurselor pe activități 18](#_Toc83053779)

[Bugetul detaliat pe categorii de cheltuieli și bugetul general 19](#_Toc83053780)

[Matricea cadru logic 20](#_Toc83053781)

# I. DEFINIREA IDEII PROIECTULUI PE BAZA UNEI PROBLEME/ OPORTUNITĂȚI ȘI STABILIREA FINANȚĂRII

## 1.1 Definirea ideii proiectului pe baza unei probleme sau a unei oportunități

Problema sau oportunitatea identificată reprezintă punctul de plecare în elaborarea propunerii de proiect[[1]](#footnote-1). Se va prezenta, în maxim 2-3 fraze, o problemă care se dorește a fi rezolvată sau o oportunitate care poate fi exploatată (vezi suportul de lucrări practice). Se poate alege și una dintre problemele/oportunitățile de mai jos:

În urma creșterii volumui de imobiliare administrat de companie și a unui număr mare de plângeri din partea angajaților despre sistemului informatic actual, s-a luat decizia analizării din punct de vedere tehnic și funcțional a acestuia. Astfel a fost creat un raport de analiza în care s-au detaliat problemele existente printre care se regăsesc următoarele: probleme de performanță, arhitectura de tip monolit, probleme în zona de securitate cibernetică, nevoia de reorganizare a sistemului, dependența de aplicații externe și lipsa anumitor fluxuri de activitate.

## 1.2 Descrierea organizației unde se va implementa proiectul (solicitantul/beneficiarul instituțional al finanțării)

Se va completa tabelul nr. 1.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Atenție!** A nu se confunda beneficiarul finanțării cu beneficiarii proiectului (direcți sau grup țintă). Beneficiarul sau solicitantul finanțării este o **organizație cu personalitate juridică care face propunerea de proiect** și urmează să-l implementeze dacă este aprobat. |

Tabelul nr. 1 **Descrierea organizației unde se va implementa proiectul**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Denumirea organizației (fundației/firmei/instituției etc.) | | | Real Estate Group | |
| Adresa organizației | | | Str. Imobiliarelor, Nr. 11, Iași | |
| Natura organizației (instituție publică, organizație non-guvernamentală, firmă privată etc.) | | | Grup de firme private | |
| Obiect de activitate | Dezvoltare Imobiliare, Leasing Imobiliare, Marketing/Advertising | | | |
| Misiunea organizației | Dezvoltarea de clădiri verzi si crearea de poluri regionale de business. | | | |
| Experiența relevantă pentru ideea de proiect, dobândită din proiecte desfășurate anterior (similare, complementare sau de altă natură) | Denumirea proiectului anterior | Scopul proiectului anterior | | Sursa de finanțare pentru proiectul anterior (venituri proprii/ împrumuturi/ surse externe/subvenții) |
| Implementare sistem informatic iGate | Îmbunătățirea proceselor de business. | | Venituri proprii |
|  |  | |  |
|  |  | |  |
|  |  | |  |

## 1.3 Prezentarea sursei de finanțare potrivită ideii de proiect și a regulilor pentru aprobarea finanțării

Se va alege doar una dintre cele 3 variante[[2]](#footnote-2), a, b sau c, completând tabelul aferent.

a. Dacă proiectul este conceput pentru a obține o **finanțare externă**, de tip nerambursabil, se vor specifica următoarele aspecte:

1. **programul de finanțare**,
2. **obiectivele și prioritățile** în care se încadrează ideea de proiect,
3. **solicitanții** eligibili,
4. **condițiile de eligibilitate** pe care trebuie să le îndeplinească solicitantul,
5. **activitățile eligibile**, așa cum sunt ele prevăzute în documentația finanțatorului,
6. **categoriile de cheltuieli eligibile**, așa cum sunt ele prevăzute în documentația finanțatorului.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Recomandare**: Se vor include informațiile necesare pentru a realiza **evaluarea** eligibilității proiectului propus, atât din punct de vedere al ideii, cât și al solicitantului, cu trimiterile bibliografice necesare. Informațiile găsite la finanțator se vor prelucra și sintetiza, astfel încât să se **evite copierea integrală a lor**. Se vor selecta doar cele mai relevante informații din punctul de vedere al ideii de proiect. Totul se va încadra în maxim o jumătate de pagină. |

Tabelul nr. 2 a **Sursa de finanțare – finanțare externă, nerambursabilă**

|  |  |
| --- | --- |
| Programul de finanțare (denumire, link) |  |
| Obiectivele[[3]](#footnote-3) și, eventual, prioritățile programului, vizate prin ideea de proiect |  |
| Categoriile de solicitanți eligibili |  |
| Condițiile de eligibilitate a solicitantului |  |
| Activități eligibile |  |
| Categorii de cheltuieli eligibile[[4]](#footnote-4) |  |

SAU

b. Dacă proiectul este conceput pentru a fi aprobat de **conducerea unei organizații** în vederea finanțării din **venituri proprii**, atunci este necesar să se prezinte:

1. **strategia organizației**,
2. **obiectivele pe termen lung și scurt** **ale organizației**,
3. **regulile economice de finanțare** din cadrul organizației,
4. **restricțiile privind cheltuielile** aplicate de organizație etc.

Tabelul nr. 2 b **Sursa de finanțare – finanțare din fonduri proprii ale organizației**

|  |  |
| --- | --- |
| Strategia organizației | Consolidarea poziției pe piața imobiliarelor de tip „mixed-use” la nivel regional în zona Iași, Timișoara și Cluj-Napoca |
| Obiectivele[[5]](#footnote-5) pe termen lung ale organizației | Înglobarea tuturor activităților de business ale tuturor departamentelor într-un singur sistem informatic.  Ușurarea și intermedierea tranzacțiilor de imobiliare.  Creșterea cifrei de afaceri.  Obținerea unei cote mai mari pe piață. |
| Obiectivele pe termen scurt ale organizației | Îmbunătățirea proceselor de business.  Creșterea productivității angajaților.  Creșterea numărului de tranzacții cu imobiliare. |
| Regulile economice de finanțare a proiectelor practicate în organizație |  |
| Categorii de cheltuieli pentru care există restricții la nivelul organizației | Numărul de licențe de utilizatori SAP. |

SAU

c. Dacă proiectul este conceput pentru a fi finanțat în urma unei campanii într-o **platformă de crowdfunding online**, atunci este necesar să se prezinte:

1. **platforma aleasă,**
2. **regula de finanțare utilizată de platformă,**
3. **detalii despre campania de finanțare,**
4. **categoria în care se încadrează proiectul ales.**

Tabelul nr. 2 c **Sursa de finanțare – platformă crowdfunding**

|  |  |
| --- | --- |
| Platforma vizată |  |
| Regula de finanțare utilizată de platformă |  |
| Detalii despre campania de finanțare |  |
| Categoria în care se încadrează proiectul ales |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Atenție!** Prezentarea **informațiilor generale privind ideea proiectului** se evaluează prin comparație cu detaliile ce vor fi incluse în celelalte capitole ale proiectului, din care trebuie să reiasă relevanța proiectului propus și eligibilitatea solicitantului/proiectului în raport cu cerințele finanțatorului. |

# II. ARGUMENTAREA RELEVANȚEI PROPUNERII DE PROIECT

## 2.1 Justificarea propunerii de proiect

Mediu – institutie publica(fara concurenta)

TREBUIE IDENTIFICAT MEDIUL SI RELATIILE CU PARTENERII

Răspundeți detaliat, în maxim 4 pagini, la următoarele întrebări:

1. **Care este problema de rezolvat sau oportunitatea apărută?**Se va relua problema/oportunitatea enunțată deja la punctul 1.1, fiind chiar prima frază cu care începe acest punct. Se vor prezenta cel puțin următoarele aspecte:
2. contextul în care a apărut problema/oportunitatea (detalii privind modul de derulare a activităților din organizație, în special a celor care au generat problema/oportunitatea sau care sunt afectate de către aceasta),

*În momentul actual se folosesc trei aplicații dezvoltate de echipa internă pentru procesele de business. Logica acestora este în mare parte la nivelul bazelor de date, fiind intensiv folosite proceduri stocate. Aceste proceduri stocate nu sunt optimizate și pentru îmbunătățirea performanței ar fi necesară analiza tuturor procedurilor si rescrierea acestora acolo unde este cazul. Aplicațiile folosite au arhitectura de tip monolit ceea ce aduce riscul ca orice modificare a unei componente să afecteze întregul sistem. Totodată în cadrul uneia dintre aplicații este folosită și o aplicație externă, Syncron, care poate afecta activitatea în cazul în care aceasta nu mai beneficiază de suport din partea producatorului. Toate acestea fac ca eventualele îmbunătățirile sa fie de un cost ridicat.*

*Creșterea numărului de imobile tranzacționate de organizație a determinat suprasolicitarea sistemului actual cauzând întârzieri si blocaje în cadrul departamentelor. Astfel s-a luat decizia analizării din punct de vedere tehnic si funcțional a sistemului. În urma analizării și a costului ridicat al îmbunătățirilor s-a ajuns la concluzia implementarii unui sistem informatic nou capabil să reziste unui volum mare de muncă și care să crească productivitatea prin îmbinarea tuturor departamentelor într-o singură aplicație.*

1. mediul în care activează organizația (piață, concurență, parteneri, legislație etc., în funcție de tipul organizației),

*Organizația Real Estate Group este un grup de firme private ce activează în domeniul imobiliarelor, ocupându-se cu dezvoltarea si operarea clădirilor de birouri si spatiilor comerciale.*

1. forma de manifestare a problemei/oportunității si momentul apariției ei (cum a fost identificată și de către cine, vechimea problemei/durata de valabilitate estimată a oportunității),

De cand este problema?

S a mai incercat rezolvarea ei?

Cine a mai incercat sa o rezolve si cum?

Au mai aparut elemente noi care ne ajuta la rezolvarea problemei?(dispunem acum de buget, de personal, au aparut specialisti intre timp) + argumente

*Problemele identificate exista atât la nivel general si se aplica întregului sistem informatic, dar sunt si probleme specifice fiecărui departament.*

*Problemele identificate la nivelul sistemului informatic curent sunt:*

* ***Problemele legate de securitatea cibernetică:***

*În urma analizării sistemului informatic, s-au descoperit multiple probleme ce afectează securitatea informatica precum:*

* + *Pagini ce pot fi accesate fără autorizare*
  + *Aplicația implementează o politica care permite accesarea din orice domeniu, facilitând un atacator in manipularea paginilor si folosirea unei identități false.*
  + *Aplicația permite utilizatorilor sa se conecteze la aceasta prin conexiuni necriptate.*
  + *Field-urile de parole permit stocarea acestora in browser.*
* ***Probleme legate de procesul de asigurare al calității:***

*În urma analizării sistemului informatic, implicit a modului in care se realizează fluxul de primire si tratare a cererilor de rezolvare probleme, fluxul cererilor de adăugare de noi funcționalități si practicile de testare folosite, s-au descoperit următoarele:*

* + *Nu este definit un proces clar de asigurare a calității, cu flux, pași si responsabilități,*
  + *Este realizata doar o testare minimala, nedocumentata, de către programatorii interni*
* ***Probleme funcționale in cadrul sistemului informatic actual:***

*În urma analizării si parcurgerii întregului sistem informatic actual, s-au descoperit următoarele:*

* + *Este necesara reorganizarea meniului funcțional in vederea afișării si poziționării cat mai utile si intuitive a sub-activităților in cadrul departamentelor*
  + *Este necesara implementarea unei modalități de administrare a accesului in sistem si crearea de roluri specifice.*
  + *Probleme in ceea ce privește timpii de încărcare crescuți si funcționarea deficitara a sistemului, cauzata de apelarea bazelor de date, in majoritatea proceselor fiind încărcat si afișat un volum foarte mare de date, conținând atât informații actuale cat si date istorice.*
  + *Lipsa unor mesaje automate sugestive care sa conțină indicațiile necesare in cazul întâmpinării unor erori de sistem sau erori in completarea informațiilor solicitate de procesele de activitate.*
  + *Dependenta in operațiuni si activitate de sisteme informatice externe, la care dezvoltarea si mentenanța este efectuata de alte companii. Aici ne referim la sistemul dedicat de contabilitate Syncron, care constituie o interdependenta integrala cu sistemul informatic actual. De asemenea poate fi inclusa si soluția informatica de gestiune a personalului MenSoft, sistemul informatic actual neavând un mod propriu de realizare a contractelor de munca, calcularea si virarea salariilor.*

1. importanța și urgența soluționării problemei/valorificării oportunității,

*Toate problemele prezentate la punctul anterior sunt de o importanta si urgenta critica sau ridicata, datorita impactului pe care îl pot avea in viitorul apropiat. Nerezolvarea problemelor într-un timp cat mai scurt poate duce la creșterea numărului de plângeri din partea utilizatorilor, creșterea complexității si problemelor in cadrul proceselor de activitate dar poate genera si întreruperea temporara a desfășurării activităților economice-financiare ducând la pierderi financiare si de imagine in relația cu clienții si furnizorii.*

1. alte aspecte relevante despre problemă/oportunitate.
2. **Care sunt cauzele problemei sau factorii declanșatori ai oportunității?** Se va completa tabelul nr.3, în care se vor enumera și descrie cauzele/factorii prin analiza mediului, a contextului, a opiniilor, a datelor statistice relevante etc.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Recomandare:** Cauzele pot fi folosite pentru identificarea scopului proiectului. |
|  | **Atenție!** Fiecare student din echipă va formula cel puțin câte o cauză/un factor, cu menționarea numelui studentului în dreptul fiecărei cauze/ fiecărui factor. |

Tabelul nr. 3 **Cauze ale problemei/factori declanșatori ai oportunității**

|  |  |
| --- | --- |
| **Descrierea detaliată a cauzelor problemei/factorilor declanșatori ai oportunității** | **Student responsabil** |
| *Factorul declanșator al problemei este creșterea numărului de imobile tranzacționate. Prin creșterea volumului de muncă sistemul folosit este suprasolicitat blocându-se și astfel cauzând întârzieri ale tranzacțiilor.* | *Ivașcu Vlad-Alexandru* |

Trebuie sa eliminam cauza pe termen lung/nedeterminat

In rezolvarea cauzelor trebuie sa tinem cont de buget, sa eliminam cauze atat cat ne permitem

Problemele le privim din punct de vedere institutional, nu personal (ex migrarea din cadrul unei firme)

Fiecare vine cu o cauza, cauza X identificata de Y

1. **Care sunt efectele cuantificabile ale nerezolvării problemei sau neexploatării oportunității?** Pot fi luate în calcul, de exemplu: înrăutățirea unei situații, creșterea unor riscuri, generarea unor nevoi, înmulțirea situațiilor de nemulțumire în rândul angajaților, clienților/cetățenilor/elevilor etc., pierderi economice, risc de faliment, risc epidemiologic, creșterea dificultăților (lipsa echipamentelor, lipsa motivației, creșterea riscului de abandon școlar, creșterea riscului de sărăcie, creșterea riscurilor de îmbolnăvire etc.) cu care se confruntă un grup de persoane sau o comunitate etc. Se va completa tabelul nr. 4.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Recomandări:** Efectele pot fi folosite pentru stabilirea obiectivelor, iar persoanele sau grupurile de persoane afectate de aceste efecte vor sta la baza identificării categoriilor de beneficiari ai proiectului. |
|  | **Atenție!** Fiecare student din echipă va formula și prezenta detaliat cel puțin câte un efect, cu menționarea numelui studentului în dreptul fiecărui efect. |

Tabelul nr. 4 **Efectele cuantificabile ale nerezolvării problemei sau neexploatării oportunității**

Exemplu: lucrul remote benefic pt firme din punct de vedere al costurilor pt utilitati

Clientii trimit reclamatii, cine sunt afectati, grupul tinta din cadrul proiectului

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Descrierea detaliată a efectului identificat** | **Persoane/grupuri afectate** | **Student responsabil** |
| *Creșterea numărului de plângeri din partea angajaților din cauza blocării sistemului* | *Angajații organizației* | *Ivașcu Vlad-Alexandru* |
| *Creșterea riscului de pierdere a clienților datorită timpului mare de asteptare* | *Managementul organizației* | *Ivașcu Vlad-Alexandru* |

1. **Care sunt soluțiile posibile pentru rezolvarea problemei sau exploatarea oportunității? Care este cea mai fezabilă pentru perioada viitoare (de implementare a proiectului) și de ce?**

În tabelul nr. 5 se vor descrie **cel puțin 2 soluții posibile** și se vor argumenta din punct de vedere al fezabilității tehnice, economice, de mediu, a rezultatelor. După prezentarea sub formă tabelară, se va specifica soluția aleasă și se va argumenta, detaliind, unde este cazul, elementele menționate în tabelul nr. 5 și ținând cont și de răspunsurile de la punctele anterioare.

***Soluția 1***

*Aceasta soluție presupune constituirea unei echipe care sa abordeze implementarea majorității recomandărilor prioritare descrise in raportul de analiza, in special cele legate de rescrierea procedurilor stocate, ajustarea fluxurilor de lucru si securitate. Aceasta echipa ar trebui sa utilizeze bunele practici in procesul de dezvoltare si testare, descrise in detaliu, având o abordare iterativa si generând periodic versiuni îmbunătățite ale aplicației, care sa fie disponibile utilizatorilor finali.*

*Componenta echipei se estimează a fi următoarea: 4-5 programatori, din care cel puțin unul sa dețină cunoștințe avansate de baze de date, 2 testeri, un analist si un coordonator. De asemenea se estimează o perioada de implementare a îmbunătățirii aplicației existente de 1-2 ani, aceasta variind in funcție de gradul de senioritate al echipei si de gradul de acoperire al recomandărilor făcute in cadrul raportului de analiza.*

*Avantajele acestei soluții constau in:*

* *utilizatorii sunt familiarizați cu aplicația curenta*
* *infrastructura curenta poate fi folosita fără mari modificări.*

*Dezavantajele acestei soluții constau in:*

* *actualizarea procedurilor stocate reprezintă, in fapt, rescrierea logicii aplicației, ceea ce presupune un efort consistent si o durata mare de implementare*
* *datorita arhitecturii de tip monolit, extinderea ulterioara a sistemului in pas cu cerințele in zona de business, este mai dificila*
* *persista riscul legat de dependenta de Syncron*
* *nu va fi posibila alinierea completa cu bunele practici in zona de dezvoltare software*

*Aceasta soluție este recomandata in scenariul in care, pe viitor, din zona de business, nu vor veni cerințe de modificări majore a fluxurilor de lucru.*

***Soluția 2***

*Aceasta abordare presupune selectarea unei soluții integrate de gestiune a întreprinderii de la un producător consacrat din piața si particularizarea acesteia după nevoile companiei.*

*Avantajele acestei soluții constau in:*

* *Aceste soluții sunt stabile si bazate pe bunele practici deja validate de multiplele companii la care au fost implementate;*
* *Extindere, atât din punct de vedere a volumului cat si a funcționalităților, este facil de realizat;*
* *Actualizarea sistemului este asigurata de către producător;*

*Dezavantajele acestei soluții constau in:*

* *Schimbarea modului de lucru va avea un impact inițial asupra utilizatorilor care vor trebui sa se obișnuiască cu acesta;*
* *Va fi necesara implicarea mai mare a utilizatorilor in etapa de analiza si validare a noului sistem;*
* *Vor fi necesare posibile ajustări in zona de infrastructura.*

*Această variantă este recomandată în scenariul în care, pe viitor, se dorește extinderea în zona de business, care implicit, va presupune și necesitatea extinderii majore a funcționalităților sistemului de gestiune.*

Tabelul nr. 5 **Soluțiile posibile și analiza fezabilității lor**

Raspunsul la fiecare cauza in parte

Doua solutii, una clara la care se gandeste toata lumea, una mai inovativa care poate da rezultate si mai bune

Descriem solutia, cat la % din problema rezolvat, pe cat timp si cu ce buget, care sunt beneficiile si dezavantajele pe care le aduce fiecare solutie in parte.

Evaluarea costului fiecarei solutii in parte

Exista resurse pe piata pt implementarea solutiei?

Solutia poate fi implementata la momentul actual sau avem nevoie de specialisti sau echipament special?

Afecteaza sau nu mediul inconjurator?  
Rezultatele obtinute pot sau nu sa fie multiplicate? Pot deriva alte proiecte din rezultate?  
Sunt factori care pot influenta negativ proiectul? (Ex. mediu de lucru in echipa nefavorabil)

Factorii externi pot influenta negativ sau pozitiv proiectul?(Ex. negativ mpozitarea suplimentara in IT)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Elemente de analiză**  (se selectează cele care sunt relevante pentru domeniul proiectului) | **Soluție 1** | **Soluție 2** | **Soluție n** |
| Fezabilitatea economică (finanțare, resurse financiare proprii, profit generat, pierderi înregistrate etc.) | *Există fondurile necesare implementării soluției din bugetul propriu* | *Există fondurile necesare implementării soluției din bugetul propriu* |  |
| Fezabilitatea resurselor (resurse existente, resurse posibil de atras fără costuri suplimentare etc.) | *Infrastructura existentă poate fi folosită fără prea mari modificări* | *Infrastructura poate necesita ajustări* |  |
| Fezabilitatea tehnică (soluție tehnologică testată pe piață, posibilitatea realizării interne a modelului de lucru, posibilitatea atragerii de experți pentru a lucra la proiect etc.) | *Implementarea soluției necesită un timp mai mare si un efort consistent din partea unei echipe de specialiști* | *Soluția este bazată pe bunele practici si este deja validata de multiplele companii in care a fost implementată* |  |
| Fezabilitatea de mediu (grad de poluare, modificare habitat, necesitatea modificării anumitor zone geografice etc.) | *Nu este cazul* | *Nu este cazul* |  |
| Fezabilitatea rezultatelor (capacitatea proiectului de a genera venit, de multiplicare sau eficientizare a unor rezultate anterioare) | *Rezultatele pot fi obținute pe parcurs, pe măsură ce problemele sunt rezolvate* | *Rezultatele vor fi obținute la final, după implementarea completa a soluției* |  |
| Fezabilitatea timpului (capacitatea proiectului de a-si atinge scopul pe durata implementării sale, în timp util) | *Necesită un timp mai mare de implementare* | *Necesită un timp mai mic de implementare* |  |

1. **Care sunt condițiile în care urmează să fie implementată soluția selectată?**

Se va descrie detaliat soluția și vor prezenta următoarele aspecte:

* **condițiile interne din organizație,** care pot **influența favorabil (pozitiv) și nefavorabil (negativ)** proiectul, cum ar fi: resursele umane, infrastructura, spațiile, echipamentele, resursele financiare, expertiza managementului, experiențele anterioare în alte proiecte,
* **condițiile externe,** care pot **afecta pozitiv și negativ proiectul**: legislația, piața concurențială, piața tehnologică, trendurile domeniului etc.

*Un factor extern care ar putea influența negativ proiectul este scăderea drastică a pieței imobiliare și astfel reducând volumul de muncă din cadrul firmei. Aceasta și scăderea bugetului ar face ca implementarea aplicației să fie nejustificată.*

*La nivel intern existența unei echipe interne de programatori poate influența favorabil proiectul prin oferirea de informații tehnice despre implementarea actuală a aplicațiilor interne si a modului în care datele sunt stocate pe server. Aceasta poate ajuta la transferarea datelor existente cu o mai mare usurință in cadrul noii aplicații. Pentru soluția selectată, soluția numarul 2, se vor implementa procese standard din pachetul S4Hana ce cuprind fluxurile de business menționate in continuare:*

* *SAP FI-CO – Financial account and controlling*
  + *Departament Contabilitate*
    - *Contabilitate Generala*
    - *Achiziții (din punct de vedere al înregistrărilor contabile)*
    - *Vânzări (din punct de vedere al înregistrărilor contabile)*
  + *Departament Financiar/Trezorerie*
    - *Trezorerie*
    - *Plăti*
  + *Departament Call Center*
    - *Urmărire încasări chiriași*
* *SAP RE-FX – Flexible Real Estate Management*
  + *Departament Leasing*
    - *Activități pre-sales*
    - *Contracte Leasing*
    - *Facturare Leasing*
* *SAP SD – Sales and Distribution*
  + *Departament Vânzări Marketing*
    - *Contracte marketing/publicitate*
  + *Departament Vânzări Evenimente + Târguri*
  + *Departament Parking/Centru Informații*
* *SAP MM – Material Management*
  + *Departament Comercial*
* *SAP HR – Human Resources* 
  + *Departament Resurse Umane*
* *SAP PM – Plant Maintenance*
  + *Departament Tehnic*
* *SAP DMS*
  + *Departament Secretariat*

*Pe parcursul derulării proiectului, va funcționa o echipa formata din utilizatori desemnați, utilizatori ce sunt persoane cheie in activitățile acoperite de aria de cuprindere a proiectului. Aceștia trebuie sa dețină abilitați de comunicare pentru a putea obține informații de la alți membri ai organizației, precum si de a transmite feedback odată cu evoluția proiectului. Real Estate Group va nominaliza persoanele de legătura responsabile cu organizarea si asigurarea reuniunilor de lucru pe procese/module, corespunzător planificărilor primite de la managerul de proiect din partea echipei ConsultingSRL.*

*Echipa ConsultingSRL – Real Estate Group va înlocui pe acei membri ai echipei care nu corespund sau vor completa posturile vacante din cadrul echipei, in funcție de cerințele implementării. Toate deciziile cu privire la politicile si aspectele proiectului care necesita soluționare, vor fi rezolvate de echipa de implementare ConsultingSRL – Real Estate Group.*

*O problema deschisa se definește ca o problema de implementare nerezolvata care va periclita finalizarea cu succes a proiectului. Problemele deschise se vor formaliza si documenta într-un document in format electronic disponibil întregii echipe de implementare si/sau comitetului director.*

*Succesul in implementarea acestui proiect este asigurat de anumiți factori critici de succes:*

* *Sprijin din partea managementului, implicarea acestuia;*
* *Disponibilitatea echipe de proiect Real Estate Group, in conformitate cu planificările stabilite;*
* *Disponibilitatea echipelor/dezvoltatorilor aplicațiilor de unde se vor prelua date si a celor cu care va trebui sa se dezvolte interfețe pentru integrare;*
* *Disponibilitatea documentației tehnice pentru aplicațiile cu care va trebui sa se integreze noua soluție;*
* *Disponibilitatea infrastructurii necesare instalării SAP;*
* *Flux decizional rapid legat de cerințele venite din partea echipei de proiect;*

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Recomandări:** Condițiile interne favorabile (pozitive) pot fi folosite pentru stabilirea punctelor tari ale proiectului, iar cele nefavorabile (negative) pentru punctele slabe. Condițiile externe stau la baza identificării oportunităților și amenințărilor proiectului. |

1. **Care este impactul (beneficii/avantaje și pierderi/dezavantaje) proiectului asupra stakeholderilor?**

Se vor stabili beneficiile si eventualele pierderi care sunt generate de implementarea proiectului, completând tabelul nr. 6.

Tabelul nr. 6 **Potențiale beneficii/avantaje și pierderi/dezavantaje generate de proiect**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Categorii de stakeholderi** (se selectează și adaugă, în funcție de proiect) | **Avantaje/beneficii** | **Dezavantaje/pierderi** |
| Angajații | *Creșterea productivității* | *Acomodarea cu noile programe si interfețe* |
| Clienții | *Satisfacerea mai rapida a cererilor sau depunerilor de ofertă* | *Niciunul* |

## 2.2 Realizarea analizei SWOT a proiectului

Beneficiar direct, grup tinta, pot fi unul si acelasi lucru

Cat la % din grup tinta putem sustine, si cum selectez procentul in functie de criterii

Beneficiar direct = grup tinta cand avem un grup relativ redus pe care proiectul il poate acoperi

Elemente socio-demografice pt a determina grupul tinta (varsta, sex, nevoi ce deriva din efecte etc )

Analiza SWOT va fi redată sub formă de tabel, cu patru ecrane, pentru a evidenția punctele tari (ce există acum și poate fi exploatat în favoarea proiectului), nevoile/punctele slabe percepute (ce se încearcă a fi rezolvate prin proiect), oportunitățile și amenințările (constrângerile) din mediul organizației, în raport cu proiectul. Analiza SWOT se va baza pe răspunsurile de la 2.1, cu **excepția punctului f**, adică **fără a le confunda cu** impactul proiectului (lista beneficiilor și pierderilor). Analiza SWOT nu va depăși o pagină.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Atenție!** Fiecare student din echipă va contribui la realizarea analizei SWOT, cu menționarea numelui studentului în dreptul fiecărui punct tare/slab, oportunitate/amenințare. |

Tabelul nr. 7 **Analiza SWOT a proiectului <Titlul proiectului>**

|  | **Factori favorabili rezolvării problemei/valorificării oportunității** | **Factori de risc în rezolvarea problemei/valorificarea oportunității** |
| --- | --- | --- |
| **Factori interni (din interiorul organizației/ comunității pe care organizația o reprezintă)** | *Puncte tari:*   * *Existența unei aplicații funcționale* * *Disponibilitatea echipei interne de progratori* | *Puncte slabe:*   * *Dimensiunea bazei de date existente* |
| **Factori externi (din afara organizației/ comunității pe care organizația o reprezintă)** | *Oportunități:*   * *Creșterea volumuil de imbole tranzacționate* | *Amenințări:*   * *Scăderea drastică a pieței imobiliare* |

## 2.3 Stabilirea beneficiarilor direcți și/sau a grupurilor-țintă

Din argumentarea propunerii de proiect trebuie să rezulte categoriile de persoane care vor beneficia de propunerea de proiect și asupra cărora se vor concentra eforturile prin implementarea proiectului. Vorbim despre una sau mai multe categorii de beneficiari direcți, din rândul cărora se **vor selecta grupurile țintă**, **dacă este cazul**. Se va completa tabelul nr. 8.

Tabelul nr. 8 **Beneficiari direcți și grupuri țintă**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nr. crt.** | **Categorii de beneficiari direcți** (dacă sunt identificate mai multe categorii) | **Estimare numerică** | **Descrierea beneficiarilor direcți: caracteristici socio-demografice, roluri/poziții/funcții deținute, particularități profesionale etc.** | **Stabilirea numărului de persoane din grupul(rile) țintă și a criteriilor de selecție a lor[[6]](#footnote-6)** | **Nevoi identificate și modul de rezolvare a acestora prin proiect** |
| **1** | **Angajații** | **80** | **Angajații din departamentele care folosesc sistemul informatic** |  | **Noul sistem va permite angajaților sa-si desfășoare activitățile indiferent de volumul de muncă** |
| **2** | **Clienții** | **100** | **Clienții care vor depunde oferte sau cereri de oferte de imobiliare** |  | **Noul sistem va reduce timpii de așteptare a cererilor si ofertelor** |

## 2.4 Formularea scopului proiectului (obiectivul general al proiectului)*[[7]](#footnote-7)*

Se va stabili scopul proiectului, având în vedere că el trebuie să fie clar formulat, astfel încât să evidențieze: ce se poate rezolva din problema identificată, ce cauză a problemei poate fi eliminată sau ce parte a oportunității poate fi exploatată, ce nu poate fi rezolvat și cui se adresează proiectul.

*Scopul proiectului este de a implementa in cadrul Real Estate Group un sistem informatic SAP. Sistemul SAP este un ERP (Enterprise Resource Planning) adică un sistem informatic integrat pentru afaceri care înregistrează, administrează, integrează si automatizează operațiunile si procesele de business dintr-o companie. Acesta permite tuturor departamentelor din companie, fie ca vorbim de leasing, financiar-contabil, vânzări, marketing, logistica, achiziții, resurse umane/salarizare, sa lucreze într-o singura aplicație.*

## 2.5 Stabilirea obiectivelor proiectului (maxim 2 pagini)

a) Se vor identifica **obiectivele pe termen mediu și lung ale proiectului (obiective strategice de dezvoltare)** (este necesar să existe corespondență cu motivarea proiectului din 2.1).

b) Se vor prezenta **obiectivele pe termen scurt (specifice sau operaționale)** ale proiectului (va exista corespondență cu argumentarea de la 2.1 și cu analiza SWOT din 2.2).

c) Se va justifica **relevanța obiectivelor în raport cu strategiile și prioritățile finanțatorului** (indiferent de forma de finanțare aleasă la 1.3).

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Atenție!** Fiecare student din echipă va formula cel puțin câte 1 obiectiv pe termen lung și cel puțin 2 pe termen scurt, cu menționarea numelui studentului în dreptul fiecărui obiectiv. Lista obiectivelor va fi completată/finalizată cu numărul de obiective necesare în funcție de nevoile proiectului, nu de numărul studenților. |

# III. DESCOMPUNEREA PE ACTIVITĂȚI, PLANIFICAREA CALENDARISTICĂ ȘI STABILIREA ECHIPEI DE IMPLEMENTARE A PROIECTULUI

## 3.1 Stabilirea jaloanelor proiectului și a elementelor livrabile asociate

Pe baza scopului și/sau a obiectivelor pe termen scurt, în maxim 1 pagină, se vor formula **jaloanele/reperele proiectului**, văzute ca momente/evenimente importante de măsurare a progresului acestuia. Jaloanele vor sta la baza descompunerii proiectului în activități și subactivități, precum și la stabilirea indicatorilor de evaluare. Pentru fiecare jalon se vor identifica elementele livrabile asociate. Se va completa tabelul nr. 9.

Tabelul nr. 9 **Jaloanele și livrabilele proiectului**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Cod jalon** | **Jalonul** | **Livrabilele asociate jalonului** | **Student responsabil** |
| *J1* | *Contracte cu noii parteneri* | * *Invitații trimise pentru încheierea de parteneriate* * *Oferte trimise pentru parteneriat* * *Negocieri derulate pentru încheierea de parteneriate* | *Ivașcu Vlad-Alexandru* |
| *J2* | *Aplicație funcțională* | * *Bază de date funcțională* * *Interfețe testate* * *Teste fucționalități* * *Specificații de proiectare* | *Ivașcu Vlad-Alexandru* |
| *J3* | *Feedback de la angajați* | * *Raport feedback pentru aplicație* * *Document cu posibile îmbunătațiri* | *Ivașcu Vlad-Alexandru* |
| *J4* | *Monitorizare proiect* | * *Rapoarte tehnice intermediare* * *Rapoarte testări de funcționalități* | *Ivașcu Vlad-Alexandru* |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Atenție!** Fiecare student din echipă va formula cel puțin câte 2 jaloane, cu livrabilele asociate, menționând numele studentului în dreptul fiecărui jalon. |

## 3.2 Realizarea structurii de descompunere a proiectului, în format outline (schiță)

Proiectul, pe baza jaloanelor și livrabilelor, se va descompune pe activități/subactivități. Acestea vor fi prezentate în maxim 8 pagini. Fiecare activitate se va descrie detaliat, prin prezentarea posibilelor soluții tehnice (unde este cazul), a eventualelor justificări economice pentru soluția selectată, a ipotezelor și contextului în care se vor derula. Descrierea se va face astfel încât să fie clar demersul pe care trebuie să îl parcurgă cei ce vor implementa proiectul. Activitățile se vor descompune în subactivități, respectând regulile din suportul de curs. Se va pune accent pe ipotezele în care urmează să se desfășoare activitățile, în funcție de care se selectează și modalitatea de desfășurare a lor. De asemenea, trebuie acordată o atenție sporită activităților de monitorizare și control, prin care se asigură că proiectul își atinge scopul. Se va stabili durata fiecărei subactivități sau a activităților ce nu sunt supuse descompunerii. Redarea structurii de descompunere va fi în format outline (vezi Suportul de curs).

**Jalon 1:** Contracte cu noii parteneri

**1100** Trimiterea ofertei de proiect potențialilor parteneri

**1200** Organizarea ședițelor de negociere cu potențialii parteneri

**1300** Selectarea celei mai bune oferte rezultate negocierilor

**1400** Încheierea contractului cu partenerul

**Jalon 2:** Aplicație funcțională

**2100** Realizarea implementării

**2200** Migrarea datelor către noua arhitectură

**2300** Crearea testelor pentru asigurarea calității funcționalităților

**2400** Crearea testelor pentru asigurarea calității interfețelor grafice

**2500** Realizarea specificațiilor de implementare

**Jalon 3:** Feedback de la angajați

**3100** Instruirea angajaților

**3200** Testarea aplicației de către angajați

**3300** Trimiterea chestionarelor de feedback angajaților

**3400** Colectarea chestionarelor de feedback de la angajați

**3500** Realizarea documentului cu posibilele îmbunătățiri

**Jalon 4:** Monitorizare proiect

**4100** Aaliza modului de îndeplinire a sarcinilor

**4200** Recepția cantitativă și calitativă la termene bine stabilite

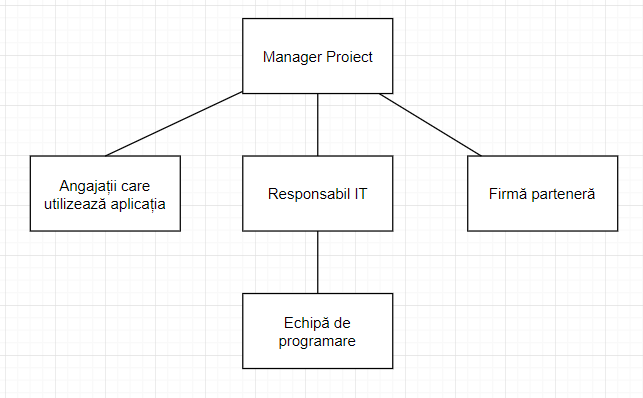
**4300** Înregistrarea periodică a operațiunilor efectuate

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Recomandare:** Se va face mai întâi structura descompunerii pe lucrări, după care se vor **descrie doar activitățile**. |
|  | **Atenție!** Fiecare student din echipă va descrie activitățile/subactivitățile specifice jaloanelor stabilite la punctul anterior, cu menționarea numelui studentului în dreptul fiecărei activități**.** |

## 3.3 Stabilirea structurii echipei proiectului și atribuirea responsabilităților pe activități

Se vor **stabili rolurile și funcțiile** în cadrul proiectului în funcție de complexitate, durată, specificitate, **delimitând** clar **nivelul de conducere de cel operațional**. Se va construi **organigrama** echipei proiectului.

Se va completa **Graficul responsabilităților din Anexa 1. Pe lângă membrii echipei de proiect, se vor include,** după cum rezultă din cap 2.1 și 3.2,și **firmele contractate (furnizori) pentru bunuri, lucrări sau servicii, respectiv eventualii parteneri.**

****

## 3.4 Realizarea diagramei Gantt pentru planificarea calendaristică a activităților proiectului

**Durata proiectului va fi de două luni**.[[8]](#footnote-8)

Planificarea calendaristică a proiectului se va realiza cu ajutorul diagramei Gantt, stabilindu-se secvența de derulare a activităților/subactivităților prin intermediul dependențelor FS, SS, FF, SF. Fiecărui jalon i se vor asocia activitățile corespunzătoare, urmând a se stabili dependența de activitatea care confirmă obținerea lui.

Planificarea calendaristică va conține doar denumirea jaloanelor și activităților/subactivităților (fără descrierea lor). Diagrama va avea maxim 6 pagini și va fi atașată ca Anexa 2, în format pdf sau sub formă de imagini incluse în documentul Word.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Recomandare1:** Vă rugăm să verificați dacă denumirile jaloanelor și activităților specifice sunt aceleași cu cele menționate în secțiunile 3.1 și 3.2. |
|  | **Recomandare 2**: Planul proiectului va fi prezentat într-o diagramă Gantt generată cu un produs software specific domeniului (de exemplu, Microsoft Project, Project Libre, Open project) sau cu alte aplicații. Se interzice folosirea tabelelor in Word sau Excel pentru redarea planului calendaristic al proiectului, așa cum mai este cerut de unele programe de finanțare!!! |

# IV. ESTIMAREA RESURSELOR ȘI DETERMINAREA BUGETULUI PROIECTULUI

## 4.1 Identificarea și estimarea resurselor necesare proiectului

În funcție de durata și complexitatea activităților se vor identifica și estima **resursele** necesare. Pentru fiecare resursă identificată, se vor preciza unitatea de măsură (bucăți, nr. de ore de lucru, mp de spațiu etc.), numărul de unități și prețul pe unitate. **Trebuie luate în calcul și resursele umane** (echipa proiectului) în funcție de graficul responsabilităților, stabilind de data aceasta și timpul de lucru pentru fiecare resursă. În **Anexa 3.1** (foaia de calcul *Anexa3\_1 Resurse* din **Anexa 3 Resurse si buget**) se vor introduce, pentru fiecare activitate, resursele necesare și vor fi făcute estimările de cantități și preț.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Atenție!** Fiecare student din echipă va completa în Anexa3\_1 resursele pentru activitățile descrise la punctul 3.2, cu menționarea numelui studentului în dreptul fiecărei activități. |

## 4.2 Determinarea bugetului proiectului

Pe baza identificării și estimării resurselor din foaia de calcul *Anexa3\_1 Resurse*, se va elabora bugetul proiectului, în variantă detaliată și generală. Mai întâi, se va completa foaia de calcul *Anexa3\_2 Buget\_detaliat,* din fișierul **Anexa 3 Resurse si buget** (disponibil separat pe platforma de e-learning sau Portal). Astfel, pentru resursele ce urmează să fie achiziționate/create/plătite prin proiect, se vor preciza numărul de unități (bucăți, nr. de ore de lucru, mp de spațiu etc.) și prețul pe unitate, existând formulă pentru calculul valorii totale. Pe baza bugetului detaliat pe categorii de cheltuieli, se vor genera automat datele pentru foaia de calcul Anexa3\_3 Buget\_general, din același fișier **Anexa 3 Resurse si buget**, prin preluarea totalurilor pentru fiecare categorie de cheltuială din *Anexa3\_2 Buget\_detaliat*.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Recomandare:** Tipurile de cheltuieli din anexă sunt orientative, însă din proiect trebuie să rezulte **suficiente detalii** pentru justificarea sumelor incluse la fiecare poziție bugetară (vezi suportul de curs și de lucrări practice). |

V. ESTIMAREA INDICATORILOR DE EVALUARE A REZULTATELOR PROIECTULUI ȘI IDENTIFICAREA POTENȚIALELOR RISCURI

## 5.1 Estimarea indicatorilor de evaluare și indicarea surselor de verificare

**Indicatorii de evaluare se stabilesc pentru fiecare jalon (cel puțin câte 2 indicatori)**, plecând de la livrabilele asociate. În acest scop, se va completa tabelul nr. 10.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Atenție!** Fiecare student din echipă va stabili indicatorii pentru jaloanele identificate la punctul 3.1, cu menționarea numelui studentului pentru indicatorii fiecărui jalon. |

Tabelul nr. 10 **Indicatorii de evaluare a proiectului**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Denumirea jalonului** | **Denumirea indicatorilor** | **Estimare numerică** | **Momentul evaluării**  (după obținerea jalonului, după desfășurarea unei activități sau a unei etape) și **sursele de verificare** | **Student responsabil** |
| *Jalon 1 Contracte cu noii parteneri* | *Cereri de ofertă trimise*  *Oferte primite* | *5*  *2* | *MV: La începutul proiectului,*  *SV: datele de contact ale potențialilor parteneri, email-urile transmise*  *MV: După finalul activității 1100,*  *SV: Datele de contact ale potențialilor parteneri, email-urile primite* | *Ivașcu Vlad-Alexandru* |
| *Jalon 2 Aplicație funcțională* | *Numărul de tabele folosite în baza de date*  *Număr de teste pentru interfețe*  *Număr de teste trecute pentru funcționalități* | *27*  *50*  *Cel putin92%* | *MV: După finalul activității 2100,*  *SV: Tabelele din baza de date*  *MV: După finalul activității 2200,*  *SV: Interfețele aplicației, testele rulate*  *MV: După finalul activității 2300,*  *SV: Funcționalitățile aplicației, testele rulate* | *Ivașcu Vlad-Alexandru* |
| *Jalon 3 Feedback de la angajați* | *Număr de chestionare trimise*  *Număr de chestionare completate* | *80*  *10* | *MV: După finalul activității 2400,*  *SV: Chestionarele, aplicația implementată, datele de contact*  *MV: După finalul activității 3200,*  *SV: Chestionarele, aplicația implementată, datele de contact* | *Ivașcu Vlad-Alexandru* |
| *Jalon 4 Monitorizare proiect* | *Număr de rapoarte a testării funcționalităților*  *Minutele ședințelor de verificare a rapoartelor* | *50*  *30* | *MV: Dupa finalul activității 4200,*  *SV: Rapoartele funcționalităților*  *MV: După finalul activității 1400*  *SV: Rapoartele tehnice intermediare, notițele ședințelor* | *Ivașcu Vlad-Alexandru* |

## 5.2 Identificarea potențialelor riscuri

**Riscurile potențiale** se vor stabili plecând de la amenințările identificate în analiza SWOT a proiectului (tabelul nr. 7). Se vor selecta doar acele riscuri care pot afecta decisiv atingerea obiectivelor și/sau a jaloanelor. Se va completa **tabelul nr. 11,** unde se stabilesc și **impactul** (efectele) riscurilor asupra proiectului, respectiv modalitățile de **contracarare** a riscurilor sau de diminuare a efectelor lor.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Atenție!** Fiecare student din echipă va identifica cel puțin un risc si va completa detaliile în tabelul 11, cu menționarea numelui studentului în dreptul fiecărui risc. |

Tabelul nr. 11 **Potențialele riscuri ale proiectului**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cod risc** | **Riscul după categoria în care se încadrează** | **Impact asupra proiectului** | **Acțiuni de efectuat pentru contracararea riscului sau reducerea efectelor** | **Student responsabil** |
| *M11* | *Plecarea din firmă a responsabilului de proiect* | *Întârzierea proiectului* | *Instruirea echipei interne* | *Ivașcu Vlad-Alexandru* |
| *F11* | *Creșterea salariului minim pe economie* | *Depașirea bugetului proiectului* | *Alocarea unui buget pentru cheltuieli neprevăzute* | *Ivașcu Vlad-Alexandru* |

**Explicații:**

* **Categoriile mari de riscuri, plecând de la factorii ce ar putea influența proiectul, sunt:**

1. economic-financiar ·   tehnic
2. legislativ ·   social si cultural
3. politic ·   managerial
4. natural

* **Impactul asupra proiectului poate fi reprezentat de:**
* anularea unei activități;
* întârzierea proiectului;
* alocarea de sume suplimentare pentru acoperirea costurilor generate de risc;
* depășirea costurilor la o poziție bugetară;
* solicitarea întreruperii proiectului;
* închiderea proiectului.
* **Codul pentru fiecare risc** se va forma după următorul șablon: prima literă a tipului de factor care determină riscul (de exemplu, E pentru categoria economic, S pentru social etc.) + 1-2 cifre prin care să se indice ordinea riscului în cadrul categoriei de care aparține. Se va explica modul în care s-a stabilit secvența caracterelor în cod.

## 5.3 Completarea matricei cadru logic a proiectului

Se va realiza fișa de sinteză a proiectului, prin **matricea cadru logic**, completând **Anexa 4**.

VI. BIBLIOGRAFIE

Lista bibliografică se va întocmi pe categorii – cărți, reviste, resurse web etc.

Listă de verificare

Înainte de a depune proiectul, va rugăm să **verificați dacă** formularul este complet (de revăzut și Observațiile de la începutul formularului) și, **în special dacă**:

Dosarul proiectului este **complet** și **corespunde cu cerințele din formularul propus** și din descrierea programului de finanțare sau a strategiei organizației.

Au fost completate **toate rubricile**.

Au fost completate **toate tabelele.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Tabelul nr. 1 Descrierea organizației unde se va implementa proiectul |
|  | Tabelul nr. 2 a Sursa de finanțare – finanțare externă, nerambursabilă SAU Tabelul nr. 2 b Sursa de finanțare – finanțare din fonduri proprii ale organizației SAU Tabelul nr. 2 c Sursa de finanțare – platformă crowdfunding |
|  | Tabelul nr. 3 Cauze ale problemei/factori declanșatori ai oportunității |
|  | Tabelul nr. 4 Efectele cuantificabile ale nerezolvării problemei sau neexploatării oportunității |
|  | Tabelul nr. 5 Soluțiile posibile și analiza fezabilității lor |
|  | Tabelul nr. 6 Potențiale beneficii/avantaje și pierderi/dezavantaje generate de proiect |
|  | Tabelul nr. 7 Analiza SWOT a proiectului <Titlul proiectului> |
|  | Tabelul nr. 8 Beneficiari direcți și grupuri țintă |
|  | Tabelul nr. 9 Jaloanele și livrabilele proiectului |
|  | Tabelul nr. 10 Indicatorii de evaluare a proiectului |
|  | Tabelul nr. 11 Potențialele riscuri ale proiectului |

**Durata activităților și planificarea calendaristică a proiectului** (secțiunea 3.4) sunt incluse în cadrul formularului.

**Bugetul** este complet și prezentat în formatul solicitat.

**Matricea cadru logic** aferentă proiectului a fost completată în concordanță cu formatul furnizat.

Grilă de evaluare

|  |  |
| --- | --- |
| Prezentarea cadrului general asigură o imagine clară asupra problemei/oportunității, a solicitantului și a sursei de finanțare. | **0,5 puncte** |
| Justificarea relevanței propunerii de proiect corespunde cerințelor formulate și sunt surprinse toate componentele secțiunilor 2.1și 2.2. | **1,5 puncte** |
| Categoriile de beneficiari direcți și grupurile țintă au fost corect stabilite (localizare, cuantificare, selecție etc.). | **0,5 puncte** |
| Scopul și obiectivele proiectului sunt clar formulate. Sunt definite atât obiectivele pe termen lung (instituționale), cât și obiectivele pe termen scurt (specifice), încadrându-se în strategia de finanțare și/sau a organizației. | **1 punct** |
| Jaloanele și elementele livrabile sunt relevante pentru proiect, asigură identificarea clară a pașilor de urmat pentru atingerea scopului/obiectivelor proiectului. | **0,5 puncte** |
| Activitățile sunt descrise, relevante pentru jaloane, coerent prezentate prin structura descompunerii pe lucrări în format rezumat. | **0,75 puncte** |
| Planificarea calendaristică a proiectului este realizată corect, folosind un produs software specializat. | **0,75 puncte** |
| Matricea cadru logic a proiectului este completată. | **0,5 puncte** |
| Pentru echipa de management și cea operațională sunt stabilite clar rolurile și funcțiile necesare. Au fost elaborate organigrama proiectului și graficul responsabilităților. | **1 punct** |
| Resursele au fost stabilite și cuantificate corespunzător pe fiecare activitate. | **0,5 puncte** |
| Bugetul a fost estimat în funcție de resursele alocate pe activități, s-a utilizat anexa indicată. | **0,5 puncte** |
| Indicatorii de evaluare au fost estimați. | **0,5 puncte** |
| Riscurile au fost identificate. | **0,5 puncte** |
| **Punct din oficiu** | **1 punct** |
| **TOTAL** | **10 puncte** |

**ANEXA 1**

## Graficul responsabilităților pentru proiect

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cod activitate** | **Denumire activitate** | **Manager de proiect** | **Responsabil IT** | **Echipă de programare** | **Firma parteneră** | **Angajații firmei** |
| 1100 | Trimiterea ofertei de proiect potențialilor parteneri | *RD* |  |  |  |  |
| 1200 | Organizarea ședițelor de negociere cu potențialii parteneri | RD |  |  |  |  |
| 1300 | Selectarea celei mai bune oferte rezultate negocierilor | RD | C |  |  |  |
| 1400 | Încheierea contractului cu partenerul | RD |  |  | C |  |
| 2100 | Realizarea implementării | R | RD | D | D |  |
| 2200 | Migrarea datelor către noua arhitectură | R | RD | D | D |  |
| 2300 | Crearea testelor pentru asigurarea calității funcționalităților | R | D | D | RD |  |
| 2400 | Crearea testelor pentru asigurarea calității interfețelor grafice | R | D | D | RD |  |
| 2500 | Realizarea specificațiilor de implementare | R | D | D | RD |  |
| 3100 | Instruirea angajaților | R |  |  | RD | C |
| 3200 | Testarea aplicației de către angajați | R | D |  |  | D |
| 3300 | Trimiterea chestionarelor de feedback angajaților | R | C |  |  |  |
| 3400 | Colectarea chestionarelor de feedback de la angajați | R |  |  |  | D |
| 3500 | Realizarea documentului cu posibilele îmbunătățiri | RD | C |  |  |  |
| 4100 | Aaliza modului de îndeplinire a sarcinilor | RD | C |  | C |  |
| 4200 | Recepția cantitativă și calitativă la termene bine stabilite | RD | D |  | D |  |
| 4300 | Înregistrarea periodică a operațiunilor efectuate | RD | C |  |  |  |

**Tipuri de responsabilități**

R = Responsabil cu efectuarea activității C = Consultanță D = Derulează activitatea

**Note:** 1. Se completează la intersecția liniei cu coloana, în funcție de responsabilitățile descrise la 3.3.a. Nu la toate intersecțiile trebuie să se identifice un anumit tip de responsabilitate.

          2. Unei persoane care oferă consultanță (C) nu i se poate atribui și responsabilitatea (R) acelei activități Consultanța poate fi oferită de firmele sau persoanele contractate cu acest scop, dar care nu fac parte din echipa proiectului.

\* Se vor înlocui Persoana 1, 2 .. n și Firma 1, 2 ... n cu funcțiile/rolurile identificate la punctul 3.3.a (Responsabil logistică, Administrator rețea etc.), respectiv furnizorii necesari pentru derularea unor activități identificate prin descrierea activităților (3.2) , cum ar fi firma software, firma echipamente producție, firma publicitate etc.

**ANEXA 2**

## Diagrama Gantt a proiectului

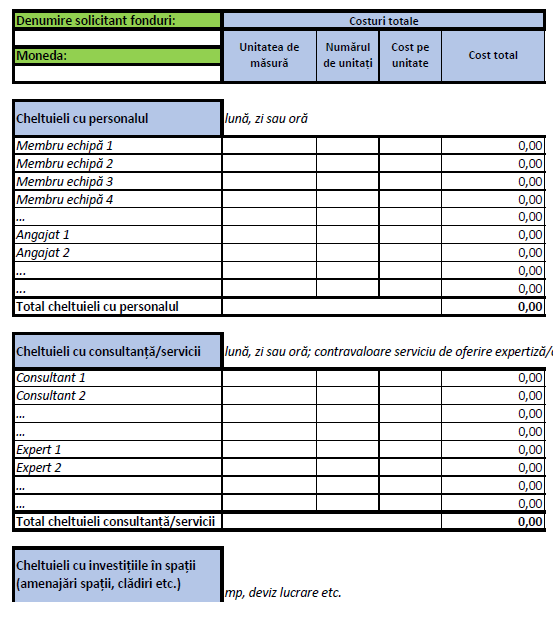
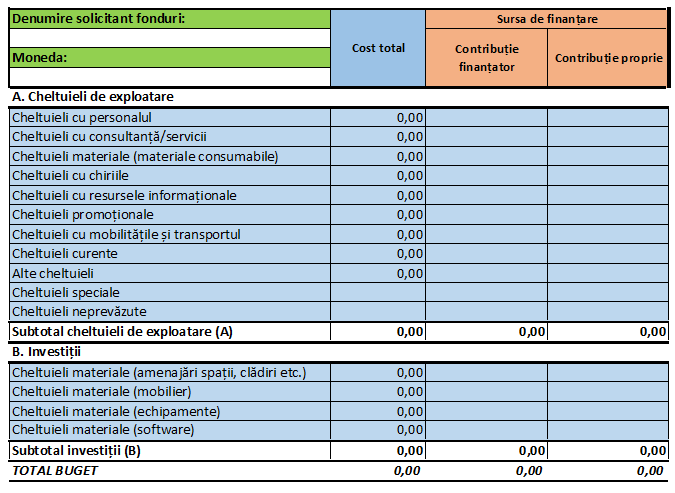
**ANEXA 3.1**

## Alocarea resurselor pe activități



## Bugetul detaliat pe categorii de cheltuieli și bugetul general

**ANEXA 3.2 ANEXA 3.3**

ANEXA 4

## Matricea cadru logic

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Scopul proiectului:** Scopul proiectului este de a mări productivitatea în cadrul angajaților firmei în contextul creșterii nivelului de muncă | | | |
| **Obiective pe termen lung:** | | | |
| Creșterea cifrei de afaceri | | | |
| Obținerea unei cote de piață mai mari | | | |
| **Obiective pe termen scurt** | | | |
| Creșterea productivității angajaților | | | |
| Creșterea numărului de tranzacții cu imobiliare | | | |
| **Jaloane (din tabelul 9 de la 3.1)** | **Indicatorii de evaluare a rezultatelor proiectului (din tabelul 10, de la 5.1)** | **Surse de verificare a obținerii indicatorilor (pe baza tabelului 6, de la 5.1)** | **Factori favorabili (pe baza oportunităților din tabelul 7, de la 2.2) și a riscurilor (codul din tabelul 11, de la 5.2)** |
| *J1 Contracte cu noii parteneri* | *Cereri de ofertă trimise*  *Oferte primite* | Datele de contact ale potențialilor parteneri, email-urile transmise  Datele de contact ale potențialilor parteneri, email-urile primite | M11 |
| *J2 Aplicație funcțională* | *Numărul de tabele folosite în baza de date*  *Număr de teste pentru interfețe*  *Număr de teste trecute pentru funcționalități* | Tabelele din baza de date  Interfețele aplicației, testele rulate  Funcționalitățile aplicației, testele rulate | M11 |
| *J3 Feedback de la angajați* | *Număr de chestionare trimise*  *Număr de chestionare completate* | Chestionarele, aplicația implementată, datele de contact  Chestionarele, aplicația implementată, datele de contact | M11 |
| *J4 Monitorizare proiect* | *Număr de rapoarte a testării funcționalităților*  *Minutele ședințelor de verificare a rapoartelor* | Rapoartele funcționalităților  Rapoartele tehnice intermediare, notițele ședințelor | M11 |
| **Activitățile pentru atingerea jaloanelor (de la 3.2)** | | **Resursele necesare desfășurării activităților (doar pe categorii de resurse, fără specificarea lor nominală)** | |
| **1100** Trimiterea ofertei de proiect potențialilor parteneri | | Resurse umane | |
| **1200** Organizarea ședițelor de negociere cu potențialii parteneri | | Resurse software | |
| **1300** Selectarea celei mai bune oferte rezultate negocierilor | | Resurse hardware | |
| **1400** Încheierea contractului cu partenerul | | Locație | |
| **2100** Realizarea implementării | |  | |
| **2200** Migrarea datelor către noua arhitectură | |  | |
| **2300** Crearea testelor pentru asigurarea calității funcționalităților | |  | |
| **2400** Crearea testelor pentru asigurarea calității interfețelor grafice | |  | |
| **2500** Realizarea specificațiilor de implementare | |  | |
| **3100** Instruirea angajaților | |  | |
| **3200** Testarea aplicației de către angajați | |  | |
| **3300** Trimiterea chestionarelor de feedback angajaților | |  | |
| **3400** Colectarea chestionarelor de feedback de la angajați | |  | |
| **3500** Realizarea documentului cu posibilele îmbunătățiri | |  | |
| **4100** Aaliza modului de îndeplinire a sarcinilor | |  | |
| **4200** Recepția cantitativă și calitativă la termene bine stabilite | |  | |
| **4300** Înregistrarea periodică a operațiunilor efectuate | |  | |

1. Provocare la nivel de grupă: se poate alege aceeași idee (problemă, oportunitate, idee propusă) care să fie dezvoltată de toate echipele din grupă. Va fi premiată propunerea cea mai bună, pe bază de vot. [↑](#footnote-ref-1)
2. Atunci când se urmărește obținerea unei finanțări externe, propunerea de proiect se adresează strict acelui finanțator, chiar dacă pentru implementarea proiectului sunt necesare și fonduri proprii sau împrumutate, drept contribuție proprie. Ca urmare, în acest punct va fi detaliată doar sursa de finanțare externă. **Un proiect se scrie doar pentru un singur finanțator**. [↑](#footnote-ref-2)
3. Completați obiectivele **programului de finanțare** identificat, nu ale proiectului! [↑](#footnote-ref-3)
4. Completați **lista cheltuielilor eligibile din documentația finanțatorului**, nu bugetul proiectului! [↑](#footnote-ref-4)
5. Completați obiectivele **organizației**, nu ale proiectului! [↑](#footnote-ref-5)
6. Se completează **numai dacă nr. beneficiarilor direcți este foarte mare**, iar prin proiect nu pot fi acoperite nevoile tuturor, motiv pentru care se impune selecția grupului țintă. [↑](#footnote-ref-6)
7. Scopul mai este întâlnit și sub denumirea de obiectiv general al proiectului. Reprezintă același lucru și este unic (doar unul) pentru proiect. [↑](#footnote-ref-7)
8. Se va ține cont de restricțiile de timp impuse prin linia de finanțare. [↑](#footnote-ref-8)