

## ISO 21500 – Linii directoare pentru MANAGEMENT DE PROIECT

Modalitatile în care au fost gestionate proiectele în trecut nu mai sunt suficiente pentru multe dintre proiectele actuale, precum și pentru proiectele viitoare. Complexitatea proiectelor pune presiune asupra organizațiilor de a intelege mai bine modalitatile de a identifica, selecta, măsura și controla anumite caracteristici ale proiectului.

Scopul standardului **ISO 21500:2012** este acela de a oferi orientări generice asupra conceptelor și a proceselor de management de proiect, importante pentru realizarea cu succes a proiectelor. Acest standard de management de proiect acceptat la nivel mondial, este recunoscut ca referință fundamentală pentru punerea în aplicare a cunoștințelor și a bunelor practici de management de proiect.

**ISO 21500:2012** este o încercare de reconciliere pentru diferitele standarde naționale legate de management de proiect și de aceea, în multe secțiuni din acesta există contribuții ale unor standarde din diverse țări : SUA (Ghidul PMBOK® - **Project Management Body of Knowledge**, care este un standard ANSI), Marea Britanie (BSI 6079) și Germania (DIN 69901). Deși aceste contribuții au fost modificate și dezvoltate de către comitetul ISO TC 236, diferite secțiuni din standardul ISO 21500 reflectă standardele naționale originale din care acestea provin.

În cazul Ghidului PMBOK® - elaborat de Project Management Institute - PMI-USA, standardul ISO 21500 este în aliniament cu ultima ediție - PMBOK® Guide Ed.5-a.; pe de altă parte, metodologia **PRINCE2™:2009** (Projects IN Controlled Environments) nu a fost folosită ca document fundamental, dar în mod indirect, prin diverse practici ar putea fi prezentă în ISO 21500.

**Standardul ISO 21500** menționează în Capitolul 1 - Domeniul de aplicare, următoarele : *"Acest standard oferă îndrumări pentru managementul proiectului și poate fi folosit de orice tip de organizații, inclusiv publice, organizații private sau comunitare, precum și pentru orice tip de proiect, indiferent de complexitate, marime sau durată. Acest standard asigură o descriere de înalt nivel pentru concepte și procese care se consideră ca pot să formeze bune practici în managementul de proiect"* iar atunci când se referă la segmentul de cititori țintă include, printre altele : *"dezvoltatorii de standarde naționale sau organizaționale pentru utilizarea în dezvoltarea de standarde de management de proiect, care sunt compatibile la un nivel de bază cu cele ale altora"*.

Traducerea standardului ISO 21500 în limba română a fost efectuată de un grup de specialiști, profesioniști în domeniul management de proiect, fiind finalizată în luna aprilie 2014. Este de remarcat faptul că **Asociația de Standardizare din România – ASRO** [ *recunoscută ca organism național de standardizare prin HG 985/2004* ] este un organism care a fost membru în comitetul ISO/TC-236 dedicat pentru dezvoltarea standardului ISO 21500.

Standardul internațional ISO 21500:2012, furnizează îndrumări pentru management de proiect și poate fi folosit de orice tip de organizație, inclusiv organizații publice, private sau asociații comunitare, precum și pentru orice tip de proiect, indiferent de complexitate, de amploare sau de durată. ISO 21500 furnizează o prezentare generală a conceptelor și proceselor considerate pentru a defini o bună practică în management de proiect. Proiectele sunt plasate în contextul programelor și al portofoliilor de proiecte, dar acest standard nu furnizează îndrumări detaliate privind managementul programelor și portofoliilor de proiecte (acestea facând obiectul standardului ISO 21502 – în dezvoltare). Subiectele legate de management general sunt abordate doar în contextul managementului de proiect.

ISO 21500 arată că managementul de proiect constă în aplicarea unor metode, instrumente, tehnici și competențe pentru finalizarea unui proiect. Managementul de proiect include integrarea diferitelor faze ale ciclului de viață al proiectului prin intermediul unor procese, care trebuie selectate și ordonate într-o viziune sistemică, în vederea realizării cu succes a unui proiect.

În cadrul fiecărei faze a ciclului de viață a proiectului, trebuie să se finalizeze anumite livrabile specifice. Aceste livrabile pot fi revizuite în mod regulat pe parcursul proiectului pentru a îndeplini cerințele clienților și ale altor părți interesate.

Deoarece organizațiile își stabilesc strategia având la bază misiunea, viziunea, politicile și anumiți factori din exteriorul limitelor organizaționale, deseori proiectele reprezintă mijloace de realizare a obiectivelor strategice.



Astăzi, aproape fiecare companie folosește management de proiect, toate organizațiile lucrează pe proiecte, fie că aceasta este recunoscut ca atare la nivel formal, sau nu iar diferențierea dintre companii este dată de modul în care utilizează management de proiect. Proiectele au de regulă ca scop să creeze noi capacități organizaționale, să îndeplinească noi cerințe datorită ritmului crescut al schimbării din mediile organizaționale, sau să concretizeze noi oportunități. Diferența între simpla utilizare a managementului de proiect și utilizarea acestuia în mod profesionist face diferența între companiile care se dezvoltă și cele care rămân în urmă iar această diferență devine din ce în ce mai pregnantă datorită atitudinii și suportului de la nivelul executiv al fiecărei organizații față de utilizarea eficientă și eficientă a tehnicilor de management de proiect.

Managementul de proiect nu mai este privit ca o activitate part-time sau doar o poziție pentru carieră, ci este acum privit ca o competență strategică necesară pentru supraviețuirea firmei.

Capacitatea superioară de management de proiect poate face diferența între a câștiga și a pierde un contract, iar în acest fel managementul de proiect a ajuns să fie factorul decisiv, principala forță motrice a organizațiilor de orice fel (structura, mărime, organizare, cultura ... etc.). Pentru organizații să devină esențial să își livreze proiectele cu succes, pentru a-și asigura un viitor sustenabil iar aceasta presupune să aibă cel puțin un manager de proiect capabil, abil, bine instruit și experimentat.

De aceea este important să aveți cel puțin o înțelegere de bază în domeniul managementului de proiect, indiferent de rolul pe care l-ați putea avea (manager, sponsor, client, membru de echipă ...etc.), având în vedere că atâta timp cât vorbiți aceeași limbă cu toate celelalte grupuri de interes implicate, comunicarea va fi cu mult facilitată și va contribui la îmbunătățirea vitezei de realizare, calitatea și gradul de îndeplinire al proiectului. A deveni familiari cu ISO 21500, cu conceptele sale, cu grupele de subiecte (temele abordate) și procesele sale, poate crește la nivel general gradul de livrări reușite ale proiectelor și implicit succesul organizației.

Odată cu creșterea complexității proiectelor, crește și cererea asupra competenței managerului de proiect. Este recunoscută nevoia de a obține abilități, cunoștințe și educație specifice pentru a putea îndeplini cu succes rolul managerului de proiect. Deoarece caracteristicile unei discipline profesionale includ, de asemenea, un limbaj comun, termenii și definițiile din ISO 21500 furnizează un vocabular profesional fundamental și termeni specifici de management de proiect acceptați prin consens la nivel global, ceea ce poate fi considerat fundamental (Termeni și definiții; Concepte incluzând competențe ; Procese).

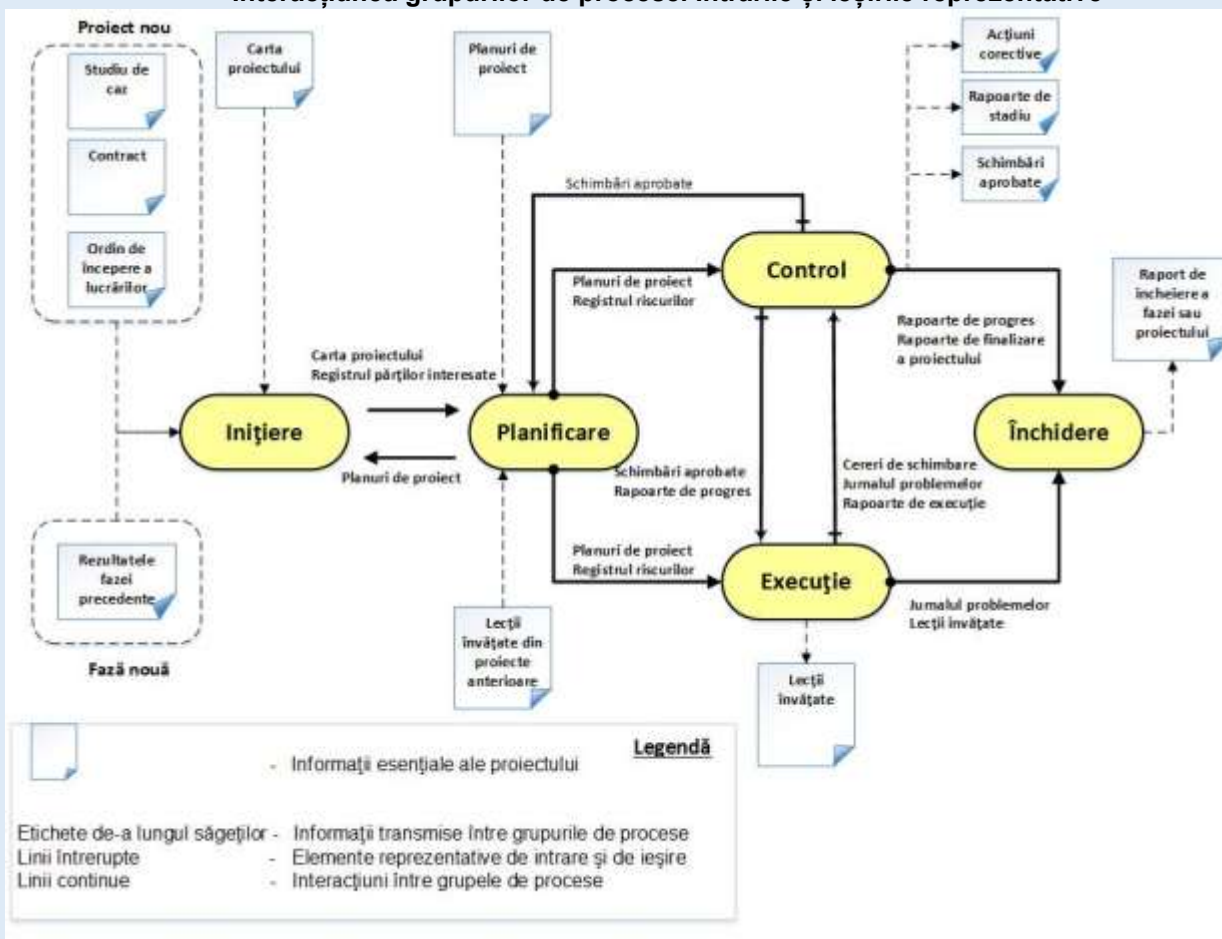
ISO 21500 afirmă, că managementul proiectelor de succes necesită oameni competenți în procesele și principiile managementului proiectelor, definind (fără a se limita la), cel puțin 3 categorii de competențe ale managementului proiectelor care sunt necesare pentru aplicarea managementului de proiect:

- Competențe tehnice, pentru livrarea proiectelor prin aplicarea proceselor managementului de proiect într-o manieră structurată;
- Competențe comportamentale care se referă la capacitățile necesare pentru construirea și consolidarea relațiilor, benefice pentru proiect în mediul organizațional;
- Competențe contextuale, care se referă la adaptarea proceselor de managementul proiectelor la mediul organizațional.

Organizațiile cu structura funcțională sunt în general centrate **“pe funcție”** și se concentrează pe operațiile curente zilnice. Astfel, operațiile pot deveni mai rezistente schimbărilor, mai ales ca liderul unei asemenea schimbări se află în afara propriilor responsabilități și necesități funcționale. Proiectele și managementul de proiect, se ocupă cu implementarea schimbărilor necesare în operații, pentru a rămâne în business iar realizarea obiectivului proiectului și a aplicării sale în operațiuni poate amenința chiar eficiența și eficacitatea entităților operaționale specifice

(departamente, centre de profit ...etc.), dar este totuși executată pentru a permite întregii organizații să muncească în mod eficient.

### Interacțiunea grupurilor de procese. Intrările și ieșirile reprezentative



Realitatea arată că aproape nici o organizație nu poate supraviețui în mediul de astăzi fără să aibă proiecte (deși uneori acestea să nu sunt recunoscute în mod formal) pe care le execută într-un anumit fel. Creșterea numărului de "reorganizări" reflectă acest lucru, pentru a se asigura că organizația ține pasul cu creșterea complexității și a rapidității schimbărilor din mediul înconjurător. Creșterea numărului schimbărilor, împreună cu riscurile asociate acestora, necesită o concentrare și o atenție mai mare proiectelor, împreună cu nevoia de abordare mai profesională a managementului de proiect. Aceasta se datorează faptului că acest tip de abordare profesională asigură că schimbările sunt aplicate și gestionate în mod corespunzător. În acest context, organizația funcțională este pusă sub semnul întrebării, tendința fiind către structuri organizationale matriceale sau pe proiecte.



ISO 21500 prezinta o abordare profesională a managementului de proiect, aplicabilă tuturor proiectelor, în majoritatea cazurilor. Această abordare are la baza valoarea sa dovedită și beneficiile din practică, prin contribuția a sute de experți în management de proiect din întreaga lume, care își bazează expertiza pe experiența a mii de practicanți din toate țările. Punerea acestor cunoștințe la dispoziția unui public mai larg, într-un mod bine structurat și ușor de înțeles a stat la baza dezvoltării acestui standard, deoarece scopul este îmbunătățirea comunicării și colaborării în mediul proiectelor, crescând astfel succesul fiecărui proiect.

ISO 21500 este menționat ca un standard informativ, ca un ghid ce poate fi definit ca o structură conceptuală de bază ce permite manuirea omogenă a diferitelor procese, grupate împreună. Un ghid oferă un model cu o tactică bine definită pentru a stăpâni mediul complex al unei organizații într-un mod simplu. Acesta se comportă ca o hartă a înregului corp de cunoștințe ale managementului de proiect.

Deoarece ISO 21500 este bazat pe bune practici, recunoscute și acceptate la nivel global, acesta poate fi considerat o *“bază de date de lecții învățate fundamentale la nivel global”* eficientă pentru management de proiect. Având la baza o structură și procesele bine definite, acesta va schimba cu siguranță mentalitatea din organizații și va permite echipei de proiect, precum și grupurilor de interese, să desemneze procese de management de proiect adecvate și să le adapteze proiectului. Acest standard îmbunătățește în mod direct comunicarea proiectelor prin crearea unei înțelegeri comune a ceea ce sunt *“proiectele”*, *“o viziune comună cu privire la modalitatea în care acestea se gestionează mai bine”*, rezultând o abordare îmbunătățită a managementului de proiect, pentru o echipă de succes.

Organizațiile dezvoltă proceduri pentru livrarea rezultatelor într-un mod previzibil, care le permite să gestioneze așteptările. Când proiectele cauzează schimbări în organizație, diferitele părți interesate sunt implicate la diferite niveluri organizationale, cum ar fi nivelul operațional, nivelul tactic, chiar și la nivel strategic. ISO 21500 asigură o abordare consistentă a acestor probleme, în secțiuni separate din Clauza 3: *“Proiecte și strategii organizaționale”*, *“Mediul de proiect”*, *“Guvernanta proiectului”*, *“Proiecte”* și *“Operațiuni”*, precum și modul în care acestea pot interacționa. În acest context, ISO 21500 poate asigura îmbunătățirea practicilor curente din organizații sau efectiv comutarea la ISO 21500, ca referință de bază pentru metoda sau practica de management de proiect prin adaptarea acestuia la proiectele organizationale curente.

Importanța ISO 21500 este aceea că introduce un standard global și armonizează un singur limbaj pentru practica de management de proiect. Este acoperitor și un punct de referință pentru toate proiectele, din toate organizațiile, putând fi folosit :

- Drept referință în cadrul unui audit
- Ca punte de legătură între procesele de management de proiect și de business
- Ca și lista de verificare a cunoștințelor și abilităților managerilor și echipelor de proiect
- Ca și referință comună între diferite metode, modele, practici
- Ca și limbaj comun în management de proiect.

ISO 21500 este structurat după cum urmează:

- **Clauza 1** - Aria de cuprindere;
- **Clauza 2** - Termeni și definiții
- **Clauza 3** - Concepte de management de proiect
- **Clauza 4** - Procese de management de proiect
- **Anexa A** (Informativă) - Grupuri de procese mapate pe grupe de subiecte

**Clauza 3** prezinta conceptele care au un rol important în execuția proiectelor:

- Proiect
- Management de proiect
- Strategie și proiecte organizaționale
- Mediu de proiect
- Guvernanța proiectului
- Proiecte și operațiuni
- Grupuri de interes și organizația de proiect
- Competențe ale personalului din proiecte
- Ciclul de viață al proiectului
- Constrângerile proiectului
- Relația dintre conceptele și procesele de management de proiect

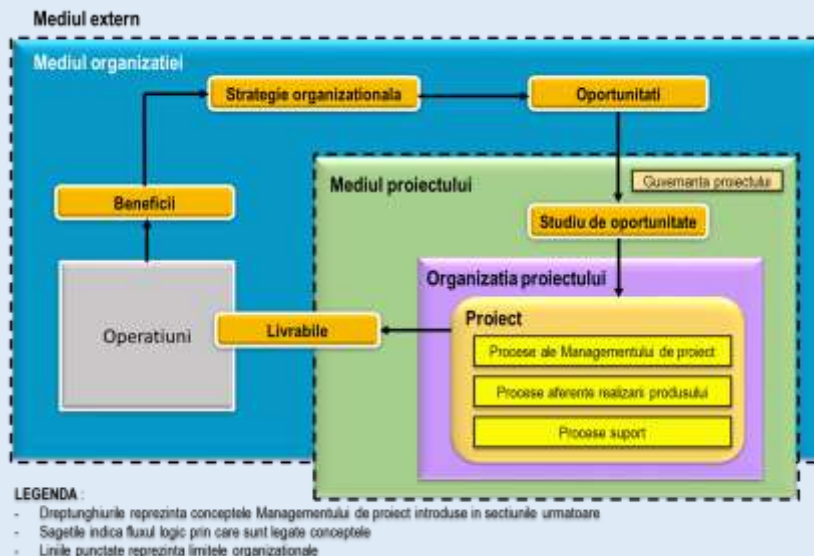
Aceste concepte sunt centrate în jurul ideii de creare a valorii într-o organizație. Strategia organizației crează oportunități care sunt evaluate și selectate, (de ex. în cadrul unui proces de management de portofoliu). Documentele de fundamentare aferente oportunităților selectate pot avea ca rezultat unul sau mai multe proiecte, fiecare dintre acestea având anumite livrabile. Aceste livrabile sunt în mod normal utilizate în operațiuni pentru a crea beneficii, respectiv pentru crearea de valoare pentru organizație. Beneficiile pot reprezenta intrări pentru realizarea și dezvoltarea viitoare a strategiei organizației.

**Clauza 4** identifică procesele de management de proiect recomandate a fi aplicate întregului proiect, sau tuturor fazelor acestuia. Aceste procese sunt generice și pot fi folosite în orice organizație sau entitate iar în mod normal, managerul proiectului și sponsorul selectează procesele aplicabile și secvența în care vor fi implementate, în funcție de proiectul derulat și de nevoile organizației sau entității.

Vedere de ansamblu a conceptelor *Managementului de proiect* și relațiile dintre ele.

Procesele de management de proiect sunt văzute din două perspective diferite:

- ca grupuri de procese din perspectiva managementului proiectului, sau
- ca grupuri de subiecte din perspectiva unei anumite teme legate de practica managementului de proiect.



Există în total **39 de procese** ce sunt împartite în cinci grupuri :

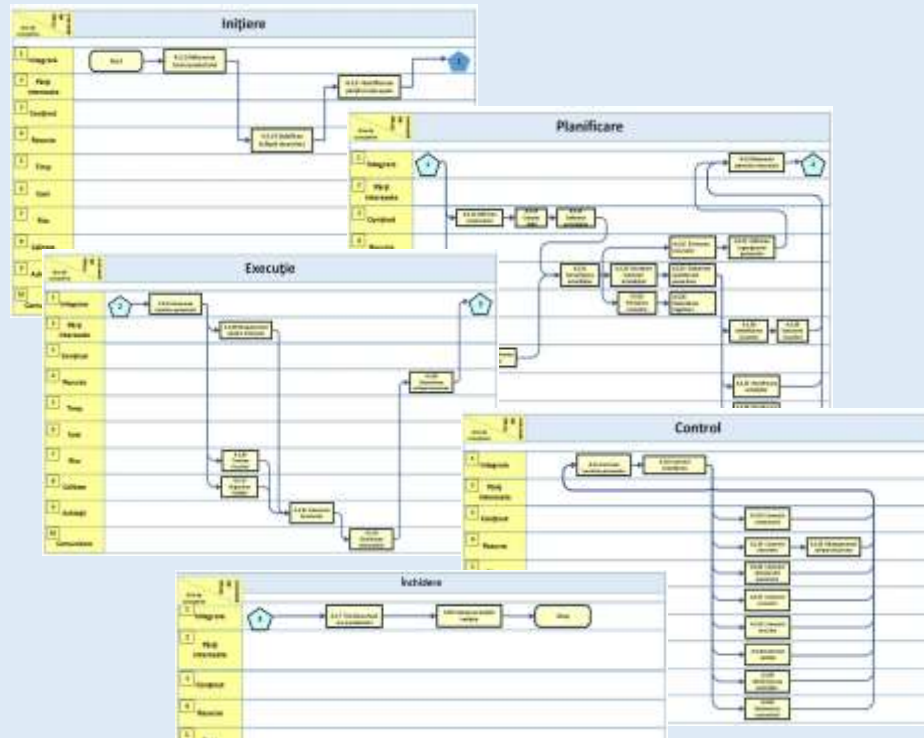
1. Inițierea
2. Planificarea
3. Implementarea
4. Controlul
5. Încheierea

Privite ca teme de management de proiect, procesele sunt împartite în **zece grupe** de subiecte:

1. Integrarea
2. Grupurile de interes
3. Aria de cuprindere
4. Resursele
5. Timpul
6. Costul
7. Riscul
8. Calitatea
9. Achizițiile
10. Comunicarea

În cadrul proceselor sunt întreprinse toate acțiunile relevante pentru managementul unui anumit aspect din cadrul unui proiect. Procesele transforma intrarile în rezultate (iesiri) utile, care la rândul lor pot deveni intrari în alte procese. Intrarile si rezultatele (iesirile) tipice sunt informatii continute în documentele de proiect, precum planurile de proiect, graficele, diagramele, contractele încheiate, rapoarte de progres, ...etc.

**Anexa A** din ISO 21500 furnizeaza un exemplu de secvențiere logică a proceselor pentru un anumit proiect.



**EUROPROIECT ESTATE**  
 Eng. Marius GAITAN, PMP  
 Senior Project Manager & Civil Engineer  
 Mail : [mgaitan@europroiect.ro](mailto:mgaitan@europroiect.ro)  
 Tel : 0744-639025

*“No Time to Delay. The Time is Now”*