

# Project Management IT - cost sau profit?

Se scrie și se vorbește mult în România pe această temă, dar se face încă puțin. Project Management-ul a devenit în lumea IT-ului din România mai mult un exercițiu de imagine și mai puțin un efort real de a schimba ceva în modul în care sunt gândite, conduse și controlate proiectele...



Cătălin Hristea, Director General  
catalin.hristea@pm-solutions.ro.

## Din nou Project Management?

Da. Și nu pentru că nu am avea și alte subiecte de interes pe care am dori să la abordăm, ci pentru că mai trebuie să facem încă multe până când vom transforma sintagma “project management” dintr-o simplă alăturare de cuvinte cu rezonanță exotică într-un stil de management și într-un mod obligatoriu de tratare a tuturor proiectelor IT din România. Chiar dacă, din fericire, există în industria IT autohtonă și proiecte gândite și apoi conduse profesional, experiența ultimilor opt ani mi-a arătat că ponderea proiectelor IT care evoluează în mod haotic este mult superioară celor dintâi. Din acest motiv, fără a nega însă și existența excepțiilor, mă voi referi în continuare la cazurile nefericite, care din păcate definesc starea actuală de “normalitate”.

Project Management. Se scrie și se vorbește mult în România pe această temă, dar se face încă puțin. Project Management-ul a devenit în lumea IT-ului din România mai mult un exercițiu de imagine și mai puțin un efort real de a schimba ceva în modul în care sunt conduse proiectele, iar acest lucru este valabil atât în rândul celor care demarează proiecte (Clientii), cât și în al celor care le implementează (Furnizorii).

## Project Management sau joc de noroc?

Majoritatea proiectelor IT ale ultimilor ani au avut drept beneficiar final Statul

Român, prin intermediul administrației publice centrale, a diferitelor Agenții din subordinea Ministerelor, a Regiilor, Societăților sau Companiilor Naționale. Proporția proiectelor IT derulate în cadrul sectorului public și care nu ating obiectivele de funcționalitate, de timp sau de buget sau care nu sunt utilizate, este atât de mare, încât clienții au învățat să aprecieze chiar și cele mai mici succese sau să se resemneze în fața eșecului evident al unui proiect, consolați de faptul că nici alții nu au reușit mai bine...



Veți spune că toate acestea sunt exagerări și că realitatea nu este chiar atât de sumbră, dar câte dintre scenariile de mai jos vi se par cunoscute?

- investiție enormă în echipamente, dar aplicații inexistente sau nefuncționale;
- proiecte multi-anuale care demarează prin livrări masive de echipamente care sunt deja depășite moral în momentul finalizării implementării aplicațiilor;
- “sisteme informatice integrate” care sunt de fapt o colecție de aplicații individuale care nu schimbă informații între ele;

- investiții disperate în sisteme IT, fără considerarea aspectelor de optimizare și integrare (din cauza lipsei unei strategii generale în domeniul IT, dar și al unei politici investiționale “oportuniste”;
- proiecte ce se finalizează cu un “pilot” care nu mai este apoi generalizat niciodată...
- investiții în echipamente și aplicații la nivel național care nu sunt utilizate din cauza lipsei rețelelor de comunicații;
- investiții în echipamente și aplicații realizate cu fonduri externe și care nu mai pot fi întreținute după finalizarea implementării din cauza lipsei fondurilor și a resurselor interne;
- aplicații software care nu sunt utilizate din cauza “boicotului” utilizatorilor, în lipsa implicării managementului instituției în sprijinul obiectivelor proiectului (mergând până la situații absurde în care, de exemplu, furnizorul ajunge să introducă facturi în sistemul financiar-contabil al clientului său pentru a asigura funcționarea sistemului...);
- proiecte care se licitează și se câștigă cu un buget nerealist de mic, dar care se finalizează cu bugete mult superioare unor oferte mult mai realiste care au fost însă declarate necâștigătoare în etapa inițială de selecție;
- proiecte multianuale afectate (până la anulare) de motive politice care țin de ciclurile de succesiune la guvernare;

... și lista poate, din păcate, continua.

Câteva dintre elementele care pot face diferența între un proiect de succes și unul eșuat sunt prezentate în continuare.

### Business Case - cheia unui proiect de succes

Prima dintre condițiile fundamentale ale unui proiect de succes este un "Business Case". Așa cum o afacere de succes se bazează pe un Business Plan bine gândit, bine formulat și, mai presus de orice, realist, în același mod un proiect de succes trebuie să aibă la bază o justificare bine fundamentată.

Chiar dacă tehnologia nu ar trebui să fie un scop în sine, ci o unealtă în vederea realizării unor obiective de afaceri, vedem deseori proiecte care nu se nasc din dorința de a rezolva anumite probleme organizaționale care au fost în prealabil identificate, ci pur și simplu din dorința de a implementa anumite soluții informatice "la modă".



Un Business Case trebuie să se bazeze pe un studiu de fezabilitate serios, care să evalueze:

- problemele funcționale percepute de organizație;
- variantele de rezolvare tehnică a problemelor funcționale identificate;
- resursele necesare în vederea implementării proiectului (buget, cash-flow, resurse umane din partea organizației, calificarea acestora și gradul de implicare în proiect, cheltuieli de exploatare);

- modul în care proiectul analizat se încadrează în strategia generală IT a organizației;
- interfețe cu alte proiecte;
- modalitatea de organizare internă în vederea implementării și, mai ales, responsabilitățile la nivelul managementului organizației care să garanteze succesul proiectului;
- analiza riscurilor și planificarea acțiunilor specifice de contracarare sau de reducere a probabilității de apariție și a impactului.

Din păcate, mulți Clienți nu înțeleg încă rolul unui consultant cu experiență în realizarea unui Studiu de Fezabilitate și riscă succesul unor proiecte cu bugete de milioane de Euro pentru că nu vor să investească în contractarea unor servicii de consultanță care pot aduce economii însoțite în etapele următoare ale proiectului.

### Managementul portofoliului de proiecte

Managementul portofoliului de proiecte este fundamental pentru a asigura realizarea pe termen lung a strategiei IT a unei organizații, prioritizarea și sincronizarea investițiilor, evitarea supunerilor de obiective și optimizarea utilizării resurselor. Cea mai eficientă metodă pentru realizarea acestor obiective este nominalizarea și responsabilizarea membrilor unui Comitet de Coordonare a Proiectelor la nivel de management al organizației. Rolul acestui Comitet și al membrilor săi este acela de a superviza procesele de definire, de demarare, de implementare și de tranziție în producție a tuturor proiectelor organizației.

### Project Management training

Instruirea este un mijloc eficient de formare a unor Project Manageri care să poată gestiona problemele specifice ale unui proiect. În lipsa unui cadru instituțional și metodologic în care Project Managerii să aplice noțiunile acumulate în cadrul sesiunilor de instruire, investiția în training se poate transforma însă în frustrarea celor care sunt trimiși să învețe practici de succes, dar care nu găsesc mai apoi un limbaj comun cu restul organizației și nu sunt lăsați să

pună în practică cele învățate. De ce? Pentru că, de cele mai multe ori, Project Managementul este asociat doar cu producerea de documente și cu aplicarea de proceduri fără valoare practică reală, care complică "inutil" procesul tehnic de implementare.

### Project Management Office

PMO - structură organizațională la nivelul organizației, care gestionează metodologia de project management utilizată în toate proiectele organizației și care asigură respectarea acesteia, dar și care asigură colectarea informațiilor despre proiectele finalizate în scopul popularizării acestora în rândul tuturor Project Managerilor. O structură PMO este, de asemenea, responsabilă de planificarea și alocarea resurselor pentru proiecte și constituie un mediu în care Project Managerii pot evolua, învăța și progresa.

### Project Manager - o meserie

Project Management-ul este o meserie care necesită atât abilități native (gândire analitică, atitudine orientată spre rezolvarea proactivă a problemelor), cât și dobândite (planificare, control, prezentare, motivare, management financiar și comercial, managementul riscurilor, managementul calității). Personalul cu astfel de abilități este rar, iar în lipsa unei investiții reale în formarea unor astfel de manageri, majoritatea organizațiilor apelează la soluții de compromis, promovând în astfel de poziții personal administrativ (care gestionează însă problemele în mod reactiv) sau tehnic (care însă se concentrează asupra problemelor tehnice și pierde viziunea de ansamblu asupra obiectivelor generale ale proiectului).

PMSolutions oferă servicii de consultanță pentru afaceri și management, pentru implementarea de sisteme și strategii IT, managementul proiectelor și resurse umane.

[www.pm-solutions.ro](http://www.pm-solutions.ro)

**pm solutions**  
Business, Technology & Management Consulting