



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

# MANAGEMENTUL PROIECTELOR



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE IAȘI  
ȘI ȘCOLA SPECIALE MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE IAȘI  
FUNDATAȚIE



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT  
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURĂ  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

# Introducere în managementul proiectelor



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE REGIUNEA  
BUCUREȘTI



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘOARA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



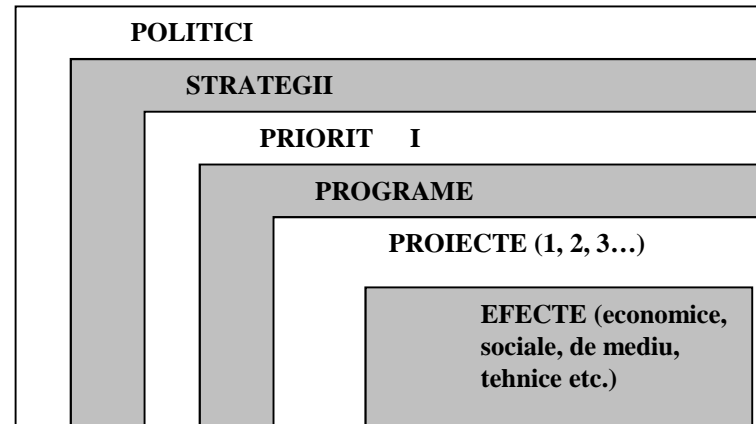
Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Legătura între strategii, politici, priorități, programe, proiecte, efecte

Prin politici se stabilește cadrul general și obiectivele. Politica poate fi înfăptuită dacă există o strategie care pe lângă scop și obiective mai impune și termene finale de îndeplinire. Strategiile se pun în practică prin programe care se materializează la rândul lor prin proiecte.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE REANȚ  
ȘI ȘCOLA SPECIALE MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TULCEA



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



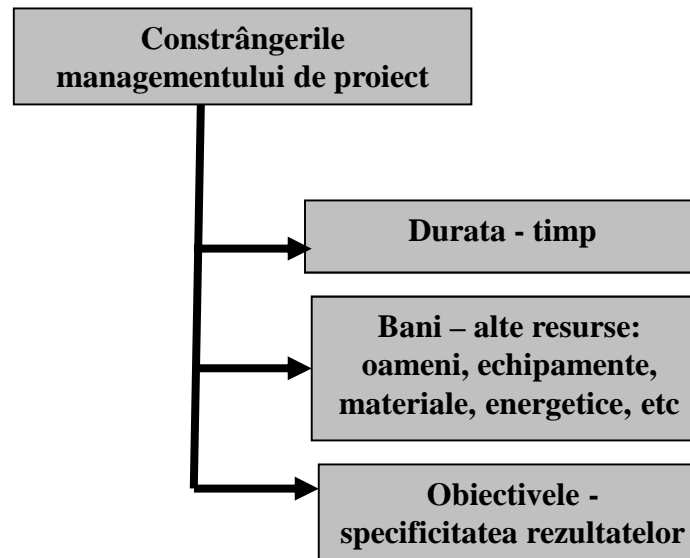
Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Ce este managementul proiectelor

Managementul de proiect este o metoda si un set de activit i care const ın planificarea, organizarea i gestionarea sarcinilor i resurselor ce urm re te atingerea unui anumit obiectiv, ın condi iile existen ei unor constrânger i referitoare la timp, resurse i costuri.



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Managerul de proiect

Funcții ale managerilor de program:

- ✓ organizează și motivează personalul proiectului
- ✓ stabilește delegarea autorității clar și concis
- ✓ asigură îndeplinirea obiectivelor proiectului
- ✓ studiul continuu și aplicarea abordării sistematice
- ✓ corelează acțiunile cu planificarea și implicațiile bugetare

Calități necesare unui bun manager de proiect:

- ✓ aptitudini intuitive și deschis în gândire – perceptiv
- ✓ aptitudini de lucru cu oamenii – trainer, recrutor, negociator, optimist
- ✓ orientare spre clienți
- ✓ competent tehnic
- ✓ conducător orientat
- ✓ abil în a lua decizii
- ✓ aptitudini de comunicare



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE REȘT  
ȘI ȘCOLA SPECIALE MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
MUNICIPIUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
MUNICIPIUL TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
MUNICIPIUL PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

# Organizarea structurală a managementului proiectelor



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE REGIUNEA  
BUCUREȘTI ILFOV



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
IAȘI



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



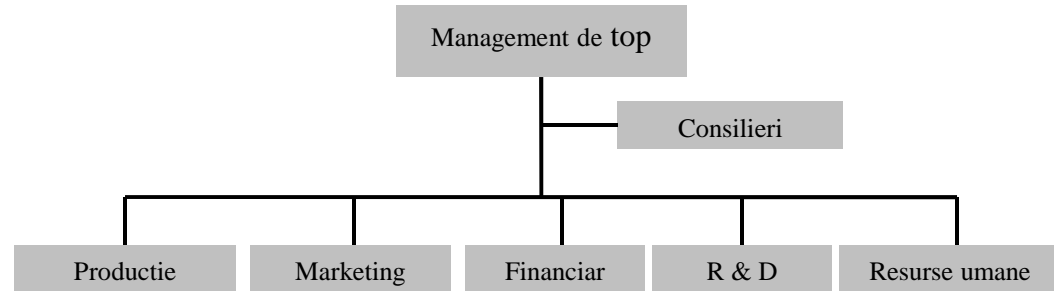
Instrumente Structurale  
2007-2013



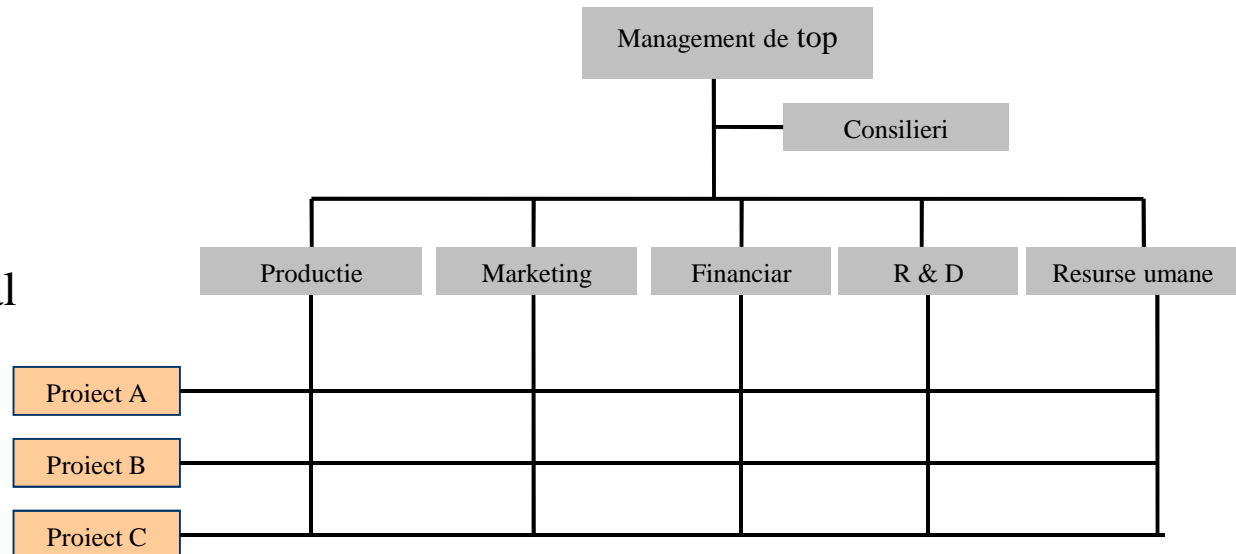
ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Structuri organizatorice

### Structur piramidal



### Structur matriceal





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Coordonarea proiectelor – structură piramidală

### Avantaje structură organizatorică piramidală :

- ✓ membrii echipei de proiect provin direct din structura organizatorică primară, liniară, posedă deci cunoștințele și experiența nemijlocită;
- ✓ dispunerea de personal este relativ simplă, flexibilă, deoarece, în funcție de necesități, angajații pot fi dislocați din structura organizatorică primară. După încheierea proiectului, aceștia revin direct pe posturile lor inițiale, evitându-se astfel problema reintegrării membrilor echipei;
- ✓ costurile sunt reduse.
- ✓ coordonatorul de proiect poate să ia decizii obiective, neavând interese nemijlocite în proiect decât acelea orientate spre îndeplinirea obiectivelor de proiect.

### Dezavantaje formă de organizare piramidală :

- ✓ fiecare decizie trebuie discutată amănunțit cu factorii de decizie din structura organizatorică primară;
- ✓ în cazul intereselor divergente, sarcinile structurii organizatorice primare sunt prioritare;
- ✓ lupta pentru resurse, atât materiale cât și de personal, poate să devină acerbă și să blocheze bunul mers al proiectelor.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
REGIUNEA BUCUREȘTI



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
REGIUNEA BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA PRAHOVA





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Coordonarea proiectelor – structur matriceal

### Avantajele organiz rii matriceale:

- ✓ atât conduc torul de proiect cât i echipa de proiect sunt responsabili pentru rezultatele proiectului, dar competen ele de decizie i responsabilitatea pentru proiect se afl în mâinile managerului de proiect;
- ✓ personalul din echipa de proiect poate fi folosit în mod flexibil, reintegrarea în unitatea organizatoric ini ial a membrilor echipei de proiect fiind simpl ;
- ✓ coordonarea în func ie de obiectivele urm rite a intereselor legate de proiect i a intereselor unit ii organizatorice primare este simpl .

### Dezavantajele organiz rii matriceale:

- ✓ deseori apar conflicte de competen e i de resurse între managerul de proiect i conduc torii departamentelor din organiza ia primar , mai ales atunci când se suprapun mai multe proiecte;
- ✓ fenomenul dublei subordon ri a membrilor echipei de proiect, duce la dezorientare.



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
TIMISOARA



CAMERA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT  
INDUSTRIE ȘI AGRICULTURĂ  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Coordonarea proiectelor – structură independentă pentru proiect

Managementul proiectelor ca structură organizatorică independentă implică o structură organizatorică secundară, independentă, atât conducătorul de proiect cât și membrii echipei de proiect fiind când parte dintr-o organizație secundară. Organizația primară nu intervine decât la cerere pentru rezolvarea unor aspecte de strictă specialitate. Se utilizează la proiecte foarte mari.

### Avantajele unității organizatorice independente:

- ✓ conducătorul de proiect are competențe depline;
- ✓ este o formă eficientă de organizare pentru proiectele de anvergură;
- ✓ permite reacții rapide la schimbări și perturbări;
- ✓ se realizează o identificare a membrilor echipelor de proiect cu proiectele în sine și cu obiectivele propuse;
- ✓ nu apar conflicte de competență;
- ✓ durata derulării proiectelor este mai scurtă.

### Există și dezavantaje care nu trebuie însă neglijate:

- ✓ costurile de implementare sunt mari;
- ✓ noua structură trebuie mai întâi să se rodeze înainte de a deveni eficientă;
- ✓ flexibilitatea echipei de proiect este redusă;
- ✓ specialiștii folosiți temporar trebuie recrutați din organizația primară;
- ✓ recrutarea echipei de proiect și reintegrarea lor ulterioară poate deveni dificilă datorită perspectivelor de carieră reduse.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
MUNICIPIUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
MUNICIPIUL IASI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
MUNICIPIUL BRASOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
MUNICIPIUL TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
MUNICIPIUL PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

# Ciclul de via al proiectelor



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
BRAȘOV



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Concepte utilizate

- Obiectivul** o sarcin sau o norm care trebuie îndeplinit într-o anumit perioad de timp pentru a atinge scopul propus,
- Programul** strategia care trebuie urmat și acțiunile principale care trebuie întreprinse pentru a îndeplini obiectivele,
- Planul** grafic care arat începerea și finalizarea activit ilor individuale sau colective, precum și a realiz rilor,
- Bugetul** cheltuieli planificate pentru a atinge sau dep și obiectivele,
- Previziune** o proiec ie a ceea ce se va întâmpla într-o anumit perioad de timp,
- Organizarea** schi area unui num r și a tipurilor de func ii împreun cu îndatoririle și responsabilit ile corespunz toare în vederea atingerii sau dep irii obiectivelor,
- Politica** un ghid general pentru luarea deciziilor și pentru activit și individuale,
- Procedura** un numar detliat de etape în vederea realiz rii unei politici,
- Standard** un nivel de performan e individuale sau colective definite ca fiind adecvate sau acceptabile.



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE REANȚ  
ȘI ȘCOLA SPECIIL MARIȘUA, JUDEUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMANA  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



ROMANIA  
CASA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA ILOV



ROMANIA  
CASA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE A MUNICIPIULUI  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
PRALOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Pa ii care transform o necesitate într-un proiect

### Conceptia / ini ierea

- ✓ identificarea problemei sau necesit ii – prezentarea contextului general / specific din companie / institu ie (SWOT, PESTE),
- ✓ formularea problemei astfel încât s aib cât mai multe date cunoscute – ob inerea de informa ii care s ajute la stabilirea clar a problemelor, nevoilor c rora proiectul dore te s le r spund ,
- ✓ analiza viabilit ii ideii proiectului pentru rezolvarea problemei;
- ✓ analiza i discutarea problemei între managerii organiza iei i managerii de proiect pentru ai demonstra utilitatea;
- ✓ în cazul în care aceast idee este agreeat , se va trece la identificarea preliminar a resurselor necesare pentru demararea i realizarea proiectului (grupate pe resurse financiare, umane, materiale, tehnologice, logistice i de infrastructur );
- ✓ elaborarea documenta iei suport (plan de afaceri, studiul de fezabilitate, proiecte de ansamblu sau de detaliu, avize etc.);



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE NEAMŢ  
ȘI SCOLA SPECIEI MARIŞULUI, FUNDUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA IASI



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA TELEORMAN



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POȘDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Pa ii care transform o necesitate într-un proiect

**Planificarea ini ial a proiectului** (scop, obiective, activit i, succesiunea activit ilor, resurse i termene)

- ✓ stabilirea i planificarea activit ilor
- ✓ identificarea i planificarea resurselor

**Realizarea i execu ia proiectului:**

- ✓ evaluarea fiec rei subetape a proiectului activitate ce se desf soar în mod continuu,

**Finalizarea i punerea în func iune a proiectului,**

- ✓ controlul i evaluarea rezultatelor proiectului.



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
TIMISOARA



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
BRASOV



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Instrumente de planificare

Cele mai cunoscute metode de programare a managementului proiectelor sunt:

- metoda diagramei de tip Gantt sau cu bare;
- metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique sau Tehnic de Evaluare și Revizuire a Programului);
- metoda CPM (Critical Path Method sau Metoda Drumului Critic);
- metoda Cadrului Logic.

Aceste metode permit urmărirea detaliată și globală a execuției proiectului. Ele ajută la raportarea nivelului execuției față de programare și dau informații asupra rezervelor de timp pentru activitățile în curs și pentru cele neîncepute.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE REGIUNEA  
BUCUREȘTI ILFOV



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Metoda PERT

Scopul principal al metodei PERT (Program Evaluation and Review Technique sau Tehnic de Evaluare și Revizuire a Programului) îl reprezintă identificarea corectă a activităților critice și furnizarea către managerul de proiect a următoarelor informații cu privire la:

- ✓ care activități sunt considerate critice,
- ✓ care activități sunt necritice și
- ✓ ce rezervă de timp au activitățile pentru a nu deveni critice.

Există două tipuri de grafice rețea PERT, orientate pe evenimente și orientate pe activități.

Principalele elemente care definesc **graficele-rețea PERT orientate pe evenimente** sunt următoarele:

- ✓ fiecare activitate este reprezentată printr-o săgeată sau un arc;
- ✓ fiecare nod corespunde unui eveniment, care poate evidenția începerea sau terminarea unei activități;
- ✓ numărul evenimentelor rețelei, precum și tipul fiecăreia, depind în mare măsură de persoana care le elaborează.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013

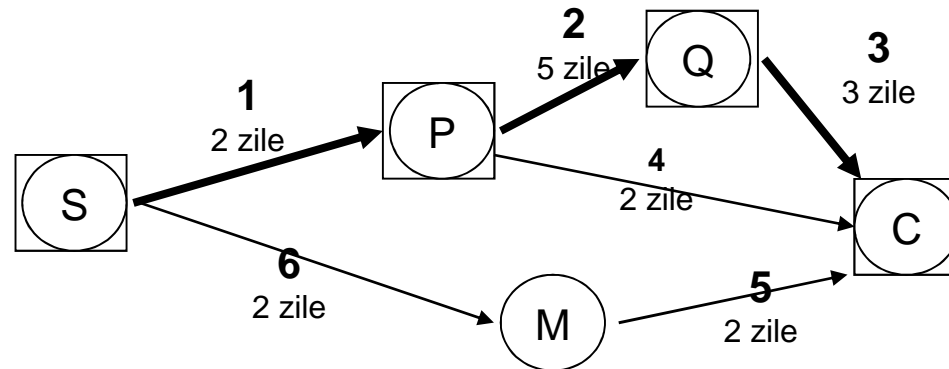


Instrumente Structurale  
2007-2013

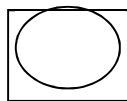


ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Metoda PERT – orientat pe evenimente



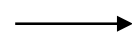
### Legenda



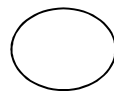
Eveniment  
critic



Activitate critic



Activitate



Eveniment

**6**  
2 zile

Activitatea "6" durează 2 zile

Cel mai important concept al analizei PERT este **drumul critic** - acel drum de la începutul până la finalul rețelei, ale căror activități însumează un total de timp mai mare decât orice alt drum din rețea. În cazul de mai sus 10 zile (2 + 5 + 3).



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Metoda PERT – orientat pe activități

La graficele rețea PERT orientate pe activități, determinarea duratelor activităților se realizează folosind metoda probabilistică. Metoda probabilistică servește pentru calcularea duratelor medii înănd seama de probabilitatea influenței factorilor perturbatori.

Experiența practică l-a condus pe creatorii metodei PERT să admită că durata unei activități este o variabilă aleatoare a cărei funcție de repartiție și respectiv densitate se aproximează cu ajutorul unei repartiții beta, care satisface condițiile practice, pentru că are o singură valoare maximă care reprezintă durata cea mai probabilă.

Timpu pentru fiecare acțiune se calculează după formula:

$$T = (O + 4M + P) / 6$$

unde:

O – este timpul minim necesar pentru a îndeplini activitatea (optimist)

P – este timpul maxim necesar pentru a îndeplini activitatea (pesimist)

M – este cel mai probabil timp pentru a finaliza activitatea



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013

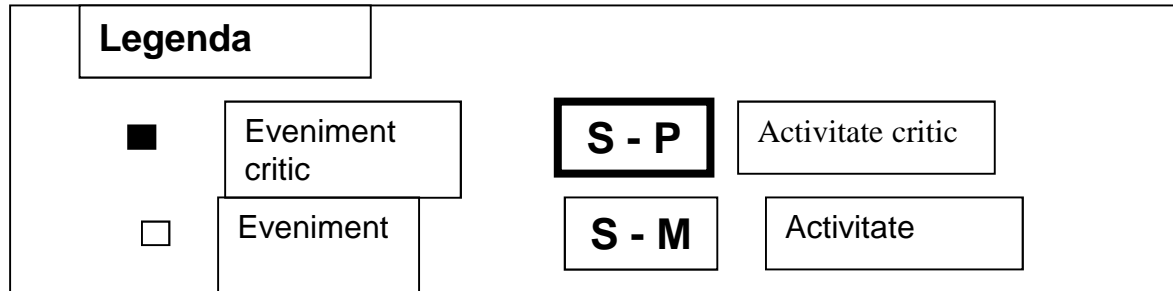
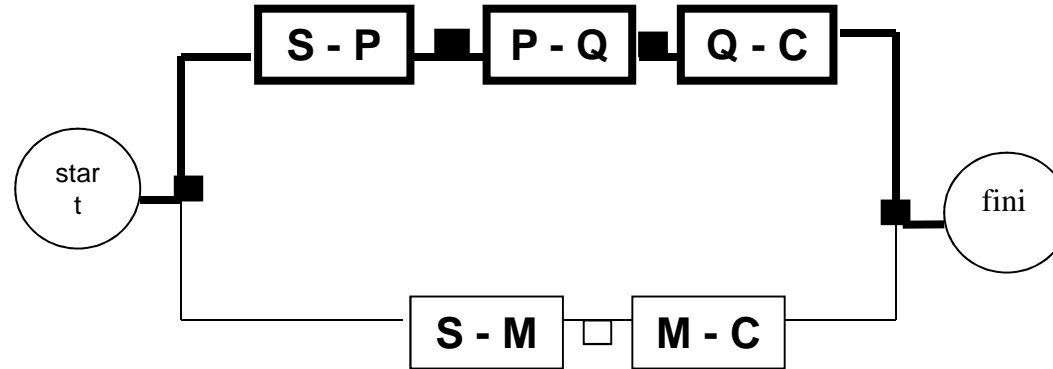


Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Metoda PERT – orientat pe activități



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Metoda Drumului critic (Critical Path Method – CPM)

**Metoda Drumului Critic**, prin folosirea unui model grafic în care ea, oferă un tablou general al proiectului și permite determinarea duratei totale de realizare a acestuia.

Procesul de conducere a unui proiect prin intermediul acestei metode ia în calcul parametrul timp, în care fiecare activitate are o durată constantă, corespunzătoare condițiilor normale de lucru, obținându-se astfel o durată totală de execuție. Drumul Critic este un procedeu pentru elaborarea programelor temporale. Structura proiectului este reprezentată printr-o rețea cu activitățile pe arcuri, în care fiecare activitate și se asociază durată normală, exprimat printr-o singură valoare.

Trăsăturile specifice ale acestei metode sunt următoarele:

- ✓ este de natură deterministă, bazându-se pe o singură estimare a duratei;
- ✓ utilizează o rețea cu activitățile pe arcuri, întreaga rețea fiind orientată pe evidențierea activităților;
- ✓ folosește numai un timp estimat care reprezintă durata normală a proiectului.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
AL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
ROMÂNĂ  
FILIALA BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
ROMÂNĂ  
FILIALA BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
REGIUNEA TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
REGIUNEA PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

# Metoda Cadrului Logic

## „Logical Framework Approach”



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE REANAT  
AL SCAR. SPECTR. MAREȘUA. FUND. AL. AL. AL.



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘOARA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Metoda Cadrului Logic

Metoda Cadrului Logic sintetizează într-un format standard:

- ✓ de ce este nevoie de implementarea proiectului?
- ✓ ce încearcă să realizeze proiectul ?
- ✓ cum îi propune să facă asta ? (cum se proiectează realizarea)
- ✓ ce elemente sunt necesare pentru ca succesul proiectului să fie asigurat ? (factorii externi ce trebuiesc luați în considerare)
- ✓ unde se găsește informațiile necesare evaluării proiectului ? (metodele prin care se poate măsura evoluția proiectului);
- ✓ eventualele probleme care pot să apară ;
- ✓ ce condiții preliminare trebuie îndeplinite pentru demararea proiectului.

În fond, această metodă nu contrazice cu nimic “concepția și planificarea din cadrul ciclului de viață” al proiectului descris la capitolul anterior din prezentul. În România, Metoda Cadrului Logic, a fost impusă de ghidurile de proiecte aferente accesării de fonduri Europene ca o condiție pentru elaborarea cererilor de finanțare. Cu alte cuvinte, este o sinteză a proiectului ce reflectă eficient planificarea.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Metoda Cadrului Logic

Metoda Cadrului Logic, ca abordare managerială, presupune un sistem de analiză a problemelor și a nevoilor, pornind de la obiective generale proprii programelor mari (ex: productivitatea scăzută din agricultura României) astfel încât scopul proiectului să apară ca o consecință a programului în care se integrează.

Rezultatul acestei analize sunt sintetizate într-o matrice care prezintă cele mai importante aspecte ale unui proiect (sau program) într-un format logic (Matricea Logic). Matricea oferă o viziune amplă și clară asupra proiectului.

În cazul accesării de fonduri UE, solicitantul de fonduri trebuie să identifice problemele care trebuie rezolvate, precum și acele dezvoltări care ar contribui la eliminarea sau rezolvarea totală sau parțială a problemei.

### Fazele construirii Cadrului Logic:

- analiza în patru pași:
  1. analiza factorilor interesați (stakeholders);
  2. analiza problemelor;
  3. analiza obiectivelor;
  4. analiza strategiilor;
- elaborare / planificare Matricii Cadrului Logic



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Metoda Cadrului Logic – analiza factorilor interesați

### Analiza factorilor interesați

Factorii interesați (stakeholders) sunt persoane, grupuri de persoane, instituții, organizații profesionale, companii, etc, care pot avea o legătură, direct sau indirect, cu proiectul. Pentru a maximiza beneficiile proiectului și a minimiza impactul negativ, în cadrul analizei factorilor interesați se identifică toți acei factori care ar putea influența implementarea acestuia, fie pozitiv, fie negativ.

### Matricea Gardner

		Nivel de interes	
		sczut	înalt
For de influen	sczut	<b>A</b>	<b>B</b>
	mare	<b>C</b>	<b>D</b>

Funcțiile de poziție în matrice se vor lua în considerare:

- ✓ pentru stakeholderii din cadranul A, nu se întreprind măsuri speciale;
- ✓ pentru cadranul B, vor fi informați numai;
- ✓ pentru cadranul C, există pericolul de a se muta în cadranul D, deci trebuie să aibă în vedere;
- ✓ stakeholderii poziționați în cadranul D sunt puternici și interesați în proiect și va trebui ca strategia să țină cont de poziția acestora.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

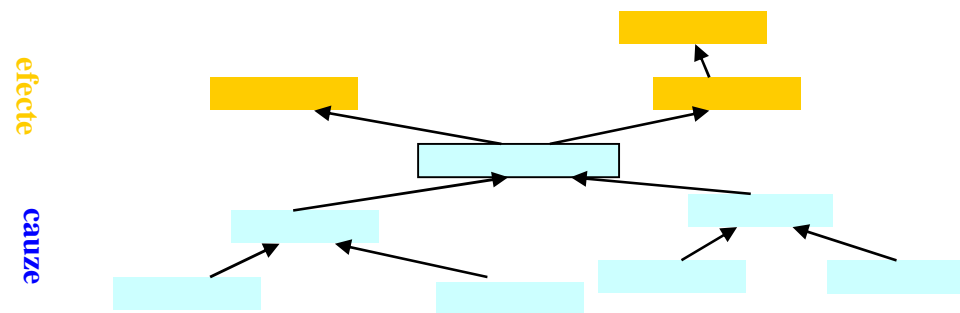
## Metoda Cadrului Logic – analiza problemelor

**Analiza problemelor** identifică aspectele negative ale unei situații existente și stabilește relația „cauză-efect” dintre problemele existente. Analiza implică trei pași:

- ✓ definirea clară a cadrului și subiectului analizei;
- ✓ identificarea problemelor majore cu care se confruntă grupurile țintă și beneficiarii (care este/sunt problema/problemele?);
- ✓ vizualizarea problemelor sub forma unei diagrame numite “arborele problemelor” sau „ierarhia problemelor” pentru a stabili relația cauză-efect.

Analiza are ca întocmire identificarea blocajelor reale, corectarea factorii interesați le acordă prioritate și pe care caută să le înlăture.

Arborele problemelor prezintă imaginea cuprinzătoare a unei situații negative existente





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013

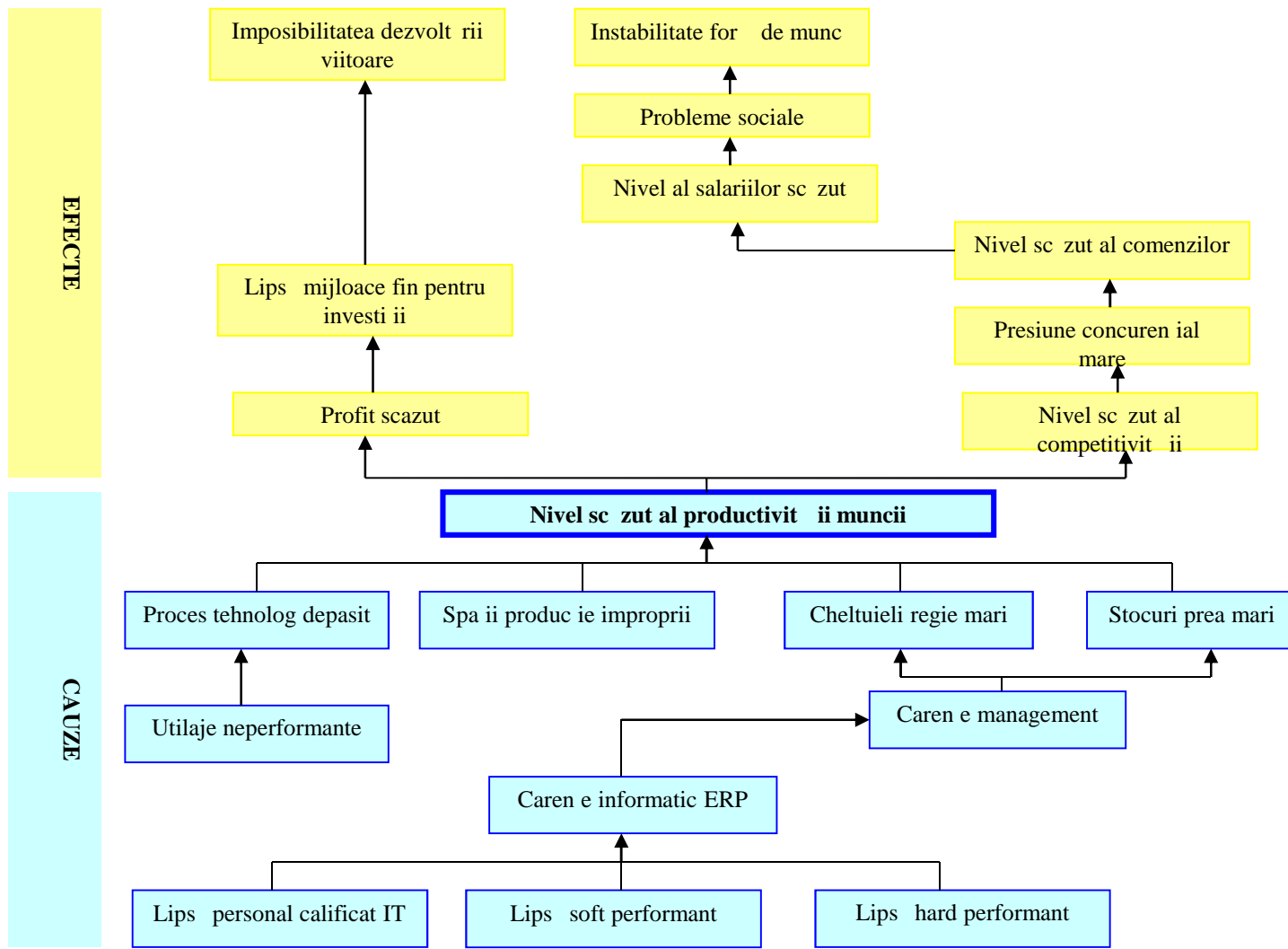


Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## EXEMPLU - ARBORE DE PROBLEME





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Metoda Cadrului Logic – analiza obiectivelor

**Analiza Obiectivelor (arborele obiectivelor)** reprezintă o abordare metodologică folosită pentru a

- ✓ descrie situația în viitor, odată ce problemele s-au rezolvat cu participarea părților reprezentative;
- ✓ verifică ierarhizarea obiectivelor;
- ✓ ilustrează grafic relațiile „cauză-efect”.
- ✓ ”situația negativă” ilustrată de arborele problemelor este convertită în soluții, exprimate prin ”rezultate pozitive”. Spre exemplu, ”nivelul scăzut al productivității” se va converti în ”nivel ridicat al productivității”. Aceste formulări pozitive sunt de fapt obiective și sunt prezentate într-o altă schemă numită „arborele obiectivelor” care arată mijloacele/ierarhia.

Arborele obiectivelor oferă perspectiva clară a situației viitoare dorite.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013

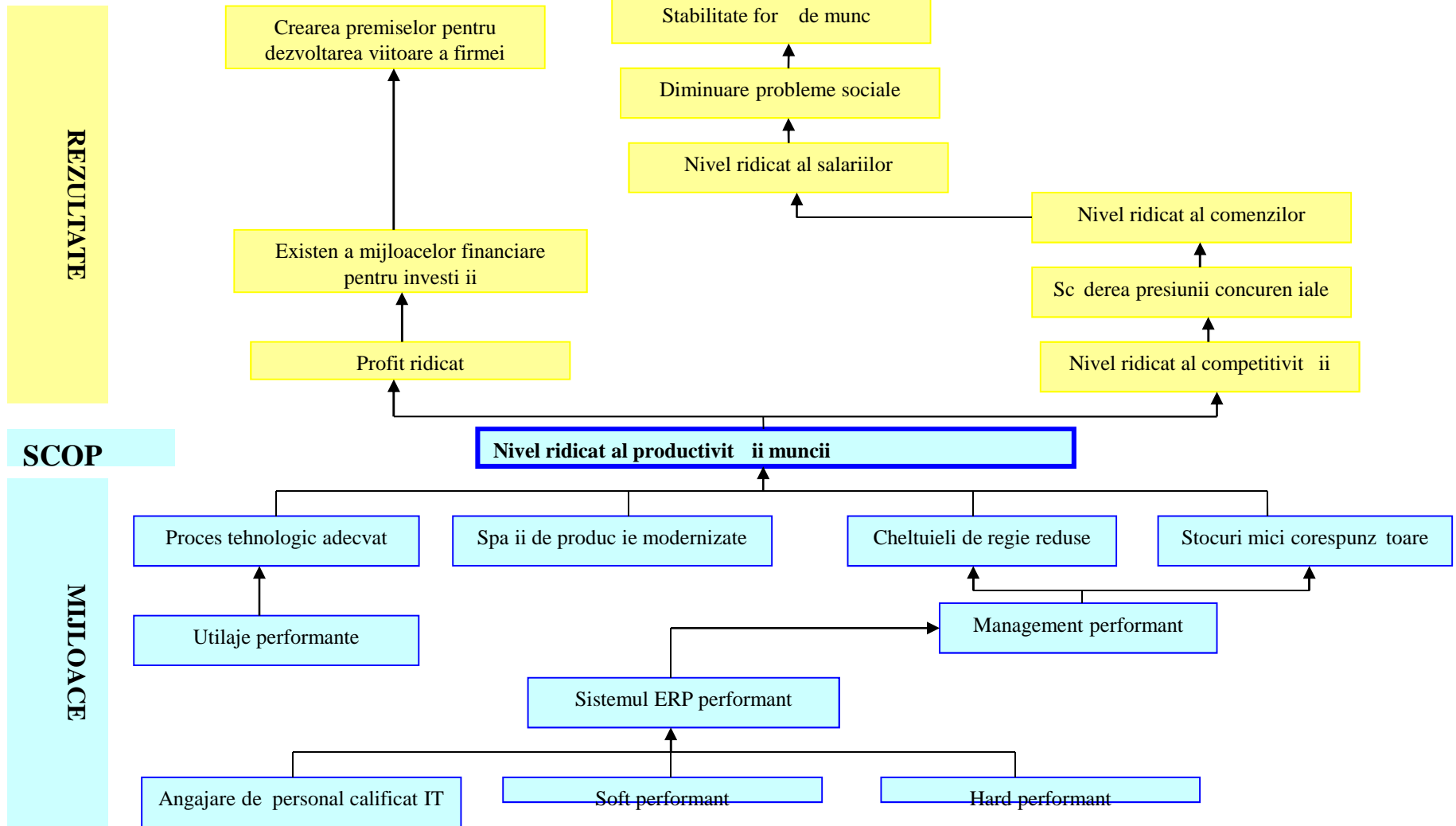


Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## EXEMPLU - ARBORE DE OBIECTIVE





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Metoda Cadrului Logic – analiza strategiilor

### Analiza strategiilor:

- ✓ se selectează strategia care va fi folosită pentru atingerea obiectivelor dorite;
- ✓ se decide asupra obiectivelor care vor fi incluse în proiect;
- ✓ se stabilește obiectivul general și scopul proiectului

### Criterii de selectare a strategiei

- ✓ prioritățile stakeholderilor;
- ✓ probabilitatea succesului;
- ✓ bugetul;
- ✓ timpul necesar;
- ✓ contribuția la reducerea inegalităților, etc.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE REȘANȚ  
ȘI ȘCOLA SPECIALE MAREȘUA, JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
MUNICIPIUL ALBA IULIA



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
MUNICIPIUL TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
FILIALA PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Elaborarea / planificarea Matricii Cadrului Logic (logframe)

**Cadrul logic (matricea logic )** al proiectului este un instrument de management al planificării design-ului, implementării și evaluării proiectului, precum și o modalitate de prezentare analitică a acestuia. Cu alte cuvinte, este o sinteză a proiectului ce reflectă eficiența planificării. Utilizarea cadrului logic al proiectului permite certificarea relevanței, fezabilității și durabilității sale.

Constituie punctul de plecare în dezvoltarea altor instrumente ca:

- ✓ bugetul detaliat;
- ✓ alocarea responsabilităților;
- ✓ planul de implementare;
- ✓ planul de monitorizare.

Matricea Logic este deci principalul element de lucru care sumarizează aspectele esențiale din design-ul proiectului, cu ajutorul a patru coloane și patru sau mai multe linii. Este o matrice de 4x4 care leagă și sintetizează elementele cheie ale proiectului și relațiile dintre ele.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Cadrul logic (matricea logic )

	<b>Interven ie logic</b>	<b>Indicatori de performan verificabili în mod obiectiv</b>	<b>Surse i mijloace de verificare</b>	<b>Ipo teze</b>
<b>Obiective generale</b>	Care sunt obiectivele generale la care va contribui proiectul?	Care sunt indicatorii-cheie relevan i pentru obiectivele generale?	Care sunt sursele de informare pentru ace ti indicatori?	
<b>Scop Obiective specifice</b>	Care sunt obiectivele specifice pe care i le propune proiectul pentru a contribui la obiectivele generale?	Ce indicatori arat în mod clar c obiectivele proiectului au fost realizate?	Care sunt sursele de informa ii existente sau care pot fi culese? Care sunt metodele necesare pentru ob inerea acestor informa ii?	Care sunt factorii i condi iile care nu intr în responsabilitatea Beneficiarului, dar care sunt necesare pentru realizarea acestor obiective? Care sunt riscurile care trebuie luate în considerare?



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
BRASOV



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Cadrul logic (matricea logic )

	<b>Interven ie logic</b>	<b>Indicatori de performan verificabili în mod obiectiv</b>	<b>Surse i mijloace de verificare</b>	<b>Ipoteze</b>
<b>Rezultate preconizate</b>	Rezultatele sunt efectele avute în vedere pentru atingerea obiectivelor specifice Care sunt rezultatele preconizate? (enumera i-le)	Care sunt indicatorii care arat dac i în ce m sur proiectul ob ine rezultatele preconizate?	Care sunt sursele de informare pentru ace ti indicatori?	Ce condi ii externe trebuie îndeplinite pentru a ob ine rezultatele preconizate conform planific rii?
<b>Activit i</b>	Care sunt activit ile-cheie ce vor fi derulate i în ce ordine, în scopul ob inerii rezultatelor preconizate? (grupa i activit ile pe rezultate)	<b>Mijloace:</b> Care sunt mijloacele necesare pentru implementarea acestor activit i, de exemplu: personal, echipament, instruire, studii, bunuri, facilit i opera ionale etc.	Care sunt sursele de informare cu privire la derularea proiectului? <b>Costuri</b> Care sunt costurile proiectului? Cum sunt aceste costuri clasificate? (detalierea costurilor în Bugetul proiectului)	Care sunt condi iile ce trebuie îndeplinite înainte de începerea proiectului? Ce condi ii, aflate în afara controlului direct al Beneficiarului, trebuie îndeplinite pentru implementarea activit ilor planificate?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Cadrul logic (matricea logic )

**Obiectiv general** –obiectivele sectoriale sau na ionale la care proiectul este menit să contribuie,

**Scop** – ceea ce trebuie să se ob in în urma proiectului, în ceea ce prive te dezvoltarea

**Obiective specifice** - când proiectul este complex și are un număr mare de rezultate, este util ca acestea să fie grupate în ni te componente (alese după criterii sectoriale, func ionale, institu ionale, etc.).

**Rezultate preconizate** - se refer la rezultate specifice și produse tangibile (bunuri și servicii) produse prin realizarea unor sarcini sau activități. De exemplu: construirea unui sistem de irigare sau a unei rezerve de apă, zone de p mânt plantate sau dezvoltate, vaccinarea copiilor, construirea de cl diri sau alte elemente de infrastructură, elaborarea specifica iilor pentru recrutarea și instruirea personalului, etc

**Activități** – se refer la sarcinile specifice îndeplinite pentru a atinge rezultatele preconizate.

**Interven ia Logica** - oferă un sumar narativ a ceea ce inten ionează proiectul să ob in și cum.

**Indicatorii de performanță verificabili în mod obiectiv** sunt mijloacele prin care se măsoară această interven ie. Un obiectiv a cărui realizare nu poate fi măsurat nu este un obiectiv valid. Indicatorii de performanță trebuie să fie SMART:

- ✓ specifici (măsoară doar ceea ce trebuie să măsoare);
- ✓ măsurabili;
- ✓ accesibili (la un cost acceptabil);
- ✓ relevanți pentru obiectivul respectiv;
- ✓ temporali - definiți în timp;



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE REANT  
ȘI ȘCOLI SPECIALE MIRELAIA, PUNEA ALBAȘTRA ȘI



ȘCOALA ROMANA  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



ȘCOALA ROMANA  
DE AFACERI  
FILIALA IASI



ȘCOALA ROMANA  
DE AFACERI  
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE ȘI AGRICULTURA  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERT  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

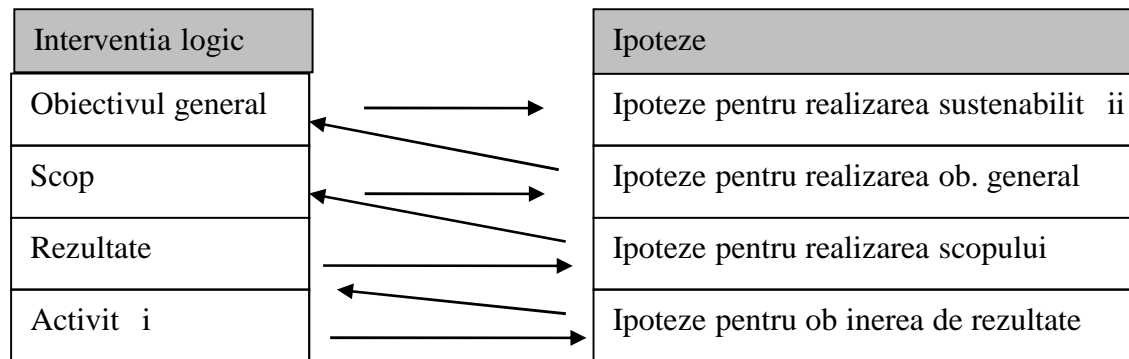
## Cadrul logic (matricea logic )

**Mijloacele** – se refer la resursele necesare pentru realizarea activităților și producerea rezultatelor, de exemplu: personal, echipament, și materiale.

**Sursele și mijloacele de verificare** sunt documentele și sursele de informații folosite pentru a cuantifica indicatorii.

**Ipoteze/ Riscuri (factori externi)** - se refer la condițiile care afectează progresul sau succesul proiectului, dar asupra cărora managerul proiectului nu are control direct.

Riscul este o propoziție negativă despre ce ar putea împiedica obiectivele să se îndeplinească. Importanța ipotezelor devine mai limpede atunci când luăm în considerare relația dintre intervenția logică și ipoteze, după cum urmează :



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



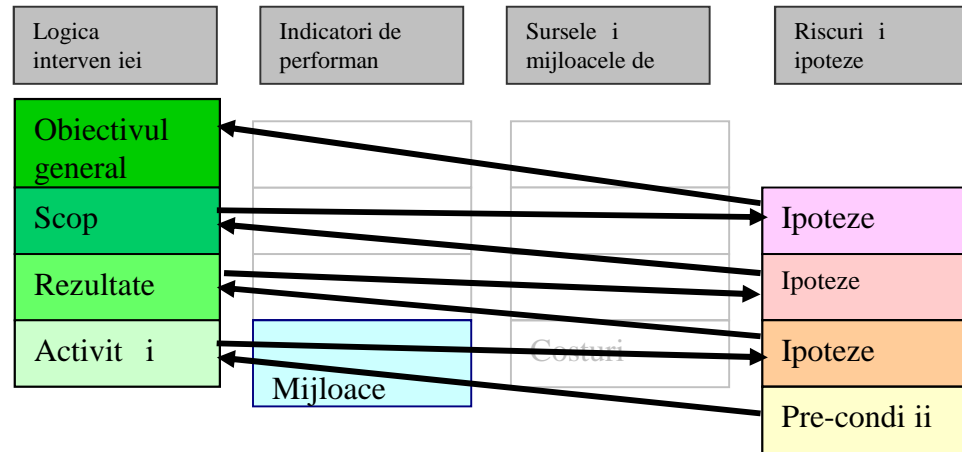
Instrumente Structurale  
2007-2013



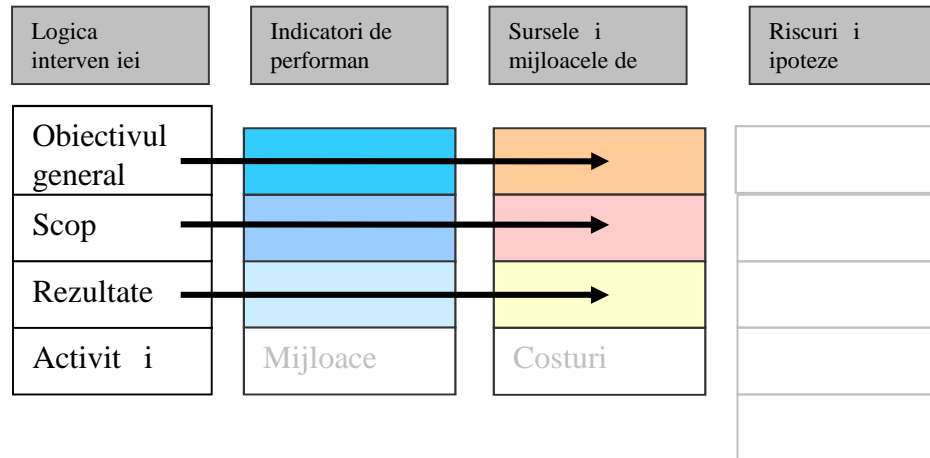
ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Cadrul logic (matricea logic )

### Logica vertical



### Logica orizontală





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



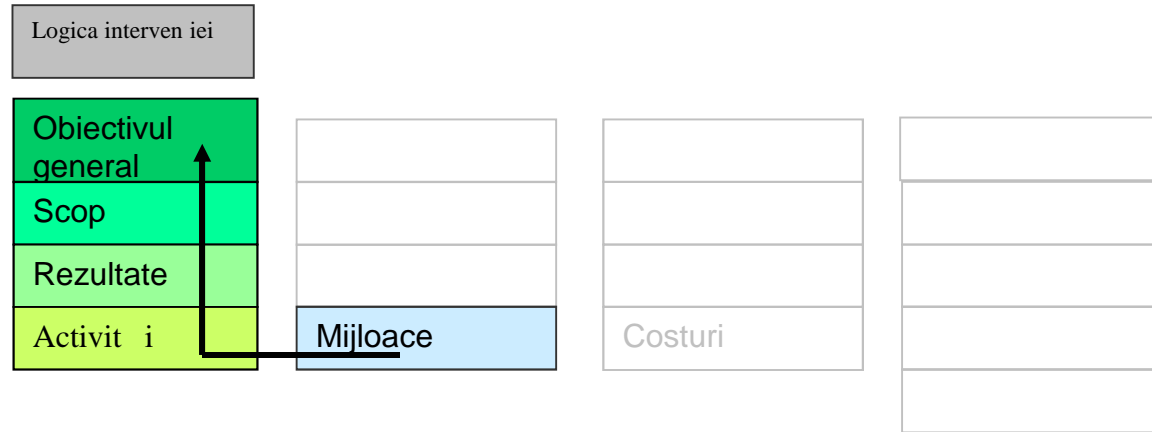
Instrumente Structurale  
2007-2013



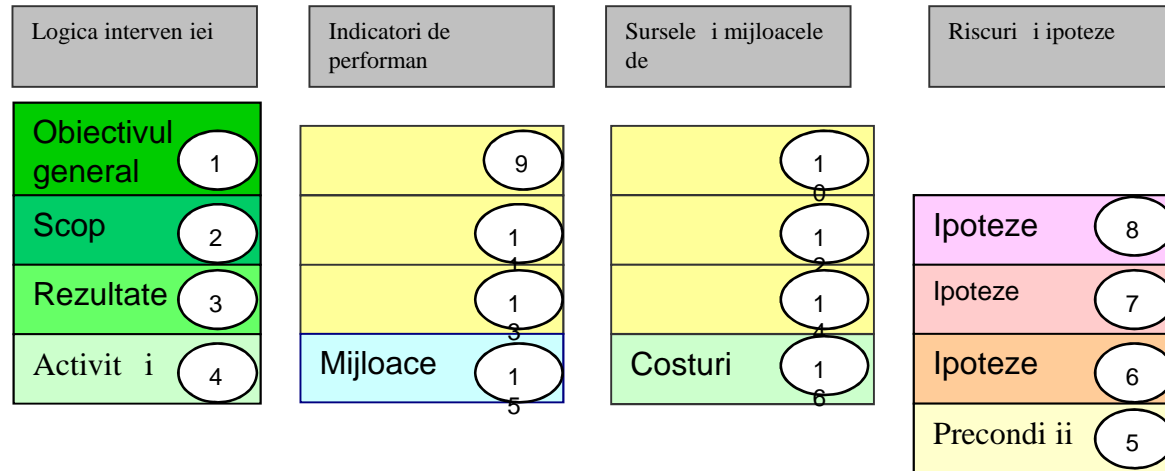
ORGANISMUL INTEREDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Cadrul logic (matricea logic )

### Logica intervenției



### Ordinea de completare matricea logic



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Cadrul logic exemplu

	Indicatori	Surse de verificare	Ipoteze
<p><b>Obiectiv general</b> Cresterea productivității muncii la firme din Romania până la nivelul de 55% față de media în UE (5.5% / an)</p>	Crestere în % la productivitatea muncii – 55%	INS – date statistice	
<p><b>Scopul proiectului</b> Cresterea productivității muncii prin modernizare și re tehnologizare</p>	creștere 65 % în doi ani Cifra de afaceri / nr de angajați = 29 mii euro (înainte) schimb la = 48 mii euro (dup ),	Bilan anual firm Bilant semestru firm Analize trimestriale	- cadru legislativ stabil
<p><b>Rezultate</b> 1. Dotări corespunzătoare ptr producție 14 utilaje noi: - 8 mașini CNC, - 5 roboți de sudură , - cuptor tehnologic, 2, Clădire modernizată și funcțional , 3, Retea ERP funcțional</p>	Număr Număr	PV recepție și dare în funcțiune PV recepție și dare în funcțiune	<p><b>Ipoteze pentru realizarea scopului</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conjunctură de piață favorabilă ptr domeniul de activitate al firmei</li> <li>- menținerea cursului de schimb la același nivel;</li> <li>- cadru legislativ stabil (dreptul muncii, taxe și impozite);</li> <li>- menținerea nivelului de preț la materia primă și energie</li> <li>- eventuale reglementări noi pentru protecția mediului</li> </ul>



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Cadrul logic exemplu

	Indicatori	Surse de verificare	Ipoteze
<p><b>Activități</b></p> <p>1.a. achiziție utilaje: - 8 mașini CNC, - 5 roboți de sudură, - cuptor tehnologic, 1.b. punere în funcțiune utilaje: - 8 mașini CNC, - 5 roboți de sudură, - cuptor tehnologic, 2.a. reabilitare și amenajare clădire 3.a. achiziție calculatoare și alte echipamente IT 3.b. achiziție soft ERP 3.c. instalare rețea de calculatoare și punere în funcțiune sistem ERP 3.d. training pentru angajații ce lucrează cu ERP</p>	<p><b>Mijloace</b></p> <p>- clădiri existente; - mașini și utilaje existente; - brand, piață și experiență în domeniu; - forță de muncă calificată; - management performant</p>		<p><b>Ipoteze pentru obținerea de rezultate</b></p> <p>- avize favorabile și la timp - respectarea termenelor contractuale de către furnizori (calitate, cantitate și timp) - însusirea de către angajații a modului de lucru pe noile mașini și a modului de programare / utilizare ERP.</p>

### Precondiții

Condiții pentru creșterea pieței – nr cereri de ofertă în creștere;  
Existența resurselor financiare pentru cofinanțarea proiectului;  
Existența clădirilor și a terenului pentru dezvoltare;  
Domeniul de activitate al firmei inclus între domeniile prioritare ale României



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

# Implementarea proiectelor



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE REANT  
AL SCAR. LOCAL. MAREȘUA. JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
REANT  
AL SCAR. LOCAL. MAREȘUA. JUDEȚUL ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA BRASOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Implementarea proiectelor - generalități

Implementarea este faza din ciclul de viață al proiectului în care obiectivele sunt cunoscute, planificarea realizată și proiectul în curs de derulare.

Criteriile de succes referitoare la derularea proiectului au în vedere:

- ✓ respectarea limitelor de timp;
- ✓ respectarea bugetului;
- ✓ exploatarea eficientă a tuturor celorlalte resurse (oameni, echipamente, sedii);
- ✓ percepția creată în jurul proiectului.

Activitățile manageriale corespunzătoare planificării proiectului constau din utilizarea resurselor materiale, financiare și umane în conformitate cu planul de activități stabilit pentru îndeplinirea dezideratelor propuse în etapele anterioare. Prin urmare, se poate afirma că în această etapă putem identifica patru mari tipuri de activități manageriale:

- ✓ managementul financiar al proiectelor;
- ✓ managementul resurselor umane și al activităților;
- ✓ relația cu finanțatorul/finanțatorii,
- ✓ relația cu beneficiarii.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Implementarea proiectelor - managementul financiar

Primul pas în asigurarea managementului financiar de succes este participarea managerului de proiect la elaborarea bugetului sau cunoașterea foarte bine a acestuia. Următorul pas este reprezentat de cunoașterea cu exactitate a procedurilor financiare aplicate de către fiecare finanțator în parte.

Etape în realizarea bugetului:

- ✓ planificarea în timp a cheltuielilor și veniturilor (dacă există);
- ✓ stabilirea de soluții pentru evitarea potențialelor crize de lichidități. Dacă deficitul temporar nu poate fi suportat de organizație, bugetul sau planificarea lui în timp vor trebui reconsiderate;
- ✓ aprobarea de către companie și, dacă e cazul, de către finanțator;
- ✓ stabilirea de proceduri de supraveghere permanentă în timpul implementării a cheltuielilor comparativ cu bugetul.

La elaborarea bugetului se vor avea în vedere și TVA-ul, taxe de import, etc. care, în majoritatea cazurilor, nu sunt eligibile. Totodată, trebuie alocată o sumă pentru cheltuieli neprevăzute (sunt multe cazuri în care costurile planificate sunt depășite pe durata implementării proiectului).





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POSDRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## Evaluarea și încheierea proiectelor

Operațiunea de **evaluare** se face, de regulă, de către finanțator cu asistență de specialitate (bancă, instituții de consultanță, evaluatori recunoscuți).

Evaluarea trebuie să acopere până la șase aspecte din proiect: tehnic, economic, comercial, financiar, gestionar și organizatoric.

**Finalizarea** proiectului constă în acceptarea formalizată a rezultatelor proiectului și terminarea ordonată a acestuia. Finalizarea include:

- ✓ închiderea administrativă care implică generarea, colectarea și diseminarea informațiilor pentru a formaliza terminarea proiectului;
- ✓ închiderea contractului: terminarea și decontarea contractului, inclusiv rezolvarea oricăror probleme deschise.
- ✓ închiderea administrativă constă din verificarea și documentarea rezultatelor proiectului, pentru a formaliza acceptarea produsului proiectului de către beneficiar. (include colectarea înregistrărilor proiectului, asigurarea că acestea reflectă specificațiile finale, analiza succesului proiectului și a beneficiilor obținute, arhivarea acestor informații)



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALATI





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



ORGANISMUL INTERMEDIAR  
REGIONAL PENTRU POS DRU  
REGIUNEA BUCUREȘTI ILFOV

## De ce reușesc sau e ueaz proiectele

Reușita unui proiect depinde de măsura în care organizația inițiatoare reușește să evite (sau să reducă la minim) efectele acțiunii unor factori interni și externi:

### A. Factori interni

- ✓ evaluarea eronată a bazei de resurse disponibile pentru derularea proiectului;
- ✓ planificarea defectuoasă a activităților din cadrul proiectului (sau a activităților de realizare a cererii de finanțare, ceea ce are un impact negativ asupra posibilităților de planificare și de realizare a activităților din cadrul proiectului);
- ✓ problemele legate de aprovizionare;
- ✓ lipsa de resurse (fonduri sau personal calificat);
- ✓ ineficiența organizatorică.

### B. Factori externi

- ✓ factorii naturali (dezastre naturale);
- ✓ influențe economice externe (de exemplu, modificarea nefavorabilă a cursului de schimb a monedei utilizate în cadrul proiectului);
- ✓ reacția oamenilor afectați de proiect;
- ✓ lipsa de voință politică în implementarea unor măsuri de politică economică sau socială necesare pentru derularea în bune condiții a proiectului;
- ✓ nepotrivirea culturală dintre obiectivele și activitățile proiectului și mediul în care se desfășoară proiectul, care apare ca urmare a necunoașterii specificului local; astfel de neconcordanțe duc la respingerea proiectului de către beneficiarii cărora le este adresat proiectul.



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
A MUNICIPIULUI BUCUREȘTI



FINAS  
CONSULTING



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE NEAMȚ  
ȘI ȘCOLA SPECIILOR MĂRGALE, PUNEA ALBA IULIA



ȘCOALA ROMÂNĂ  
DE AFACERI  
FILIALA GALAȚI



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TIMIȘOARA



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
BRAȘOV



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
TELEORMAN



CAMERA DE COMERȚ  
ȘI INDUSTRIE  
PRAHOVA