LIFECED - Lifelong and Cultural Inclusive Education on the Romanian-Ukrainian Border
cod ROUA00256

MANAGEMENTUL PROIECTELOR
MANUAL

Formator: Conf. univ. dr. Carmen Chasovschi

Subiect: Managementul Proiectelor

Durata totală: 60 ore (Teorie: **10 ore** / Practică: **20 ore** / Studiu individual: **30 ore**)

Cuprins

Obiectivele Cursului *8*
Obiective generale **8**
Obiective specifice **8**
Competențe specifice dobândite *8*
Rezultatele învățării în cadrul cursului **10**
Perspectiva calității în PCM **10**
SECȚIUNEA I. CONȚINUTUL CURSULUI *11*
MODUL 1. Managementul proiectelor, fundamentele PCM și generarea ideilor de proiecte *11*
📖 Fundamente teoretice 11
1.1 Cum este definit un proiect? **11**
1.2 Managementul ciclului de proiect **11**
1.3 Principiile fundamentale ale PCM **12**
1.4 Generarea de idei de proiecte **12**
1.5 De la idee la conceptul preliminar al proiectului **13**
1.6 Aplicație practică **13**
1.7 Greșeli comune **13**
Concepte cheie de reținut 13
Activități și exerciții practice 14
Autoevaluare și reflecție 14
Glosar modul 14
Referințe și surse recomandate **14**
MODUL 2. Analiza nevoilor, analiza SWOT, analiza stakeholderilor și analiza problemei *15*
📖 Fundamente teoretice 15
2.1 Analiza nevoilor **15**
2.2 Grupuri-țintă și beneficiari **15**
2.3 Analiza SWOT **16**
2.4 Analiza stakeholderilor **16**
2.5 Analiza problemei și arborele problemă **17**
2.6 Construirea unui arbore al problemelor de înaltă calitate **18**

2.7 Aplicație practică: Diagnostic integrat 18
Concepte cheie de reținut 18
Autoevaluare și reflecție 18
Glosar modul 18
Referințe și surse recomandate 19
MODUL 3. Arborele obiectiv, obiectivele SMART și planificarea activităților proiectului 20
Fundamente teoretice 20
3.1 De la probleme la obiective 20
3.2 Analiza strategiei și domeniul de aplicare al proiectului 20
3.3 Ierarhia obiectivelor 21
3.4 Obiective SMART 21
3.5 Teste obiective de calitate 22
3.6 Aplicație practică 22
Concepte cheie de reținut 22
Autoevaluare și reflecție 22
Glosar modul 22
Referințe și surse recomandate 23
MODUL 4. Logica proiectului, rezultate, indicatori și abordarea bazată pe cadrul logic 24
Fundamente teoretice 24
4.1 Abordarea bazată pe cadrul logic 24
4.2 Lanțul rezultatelor 24
4.3 Indicatori 25
4.4 Valori de referință, ținte și surse de verificare 25
4.5 Ipoteze și factori externi 25
4.6 Logică verticală și orizontală 26
4.7 Atelier practic: Elaborarea unui cadru logic simplificat 26
Concepte cheie de reținut 26
Autoevaluare și reflecție 26
Glosar modul 27
Referințe și surse recomandate 27
MODUL 5. Planificarea și programarea proiectului: Pachete detaliate de activități (WBS), diagrama Gantt. Managementul resurselor umane. 28
Fundamente teoretice 28
5.1 De la rezultate la pachete de lucru și activități 28

5.2 Logica planificării **28**
5.3 Diagrama GANTT **28**
5.4 Managementul resurselor umane în proiecte **29**
5.5 RACI şi alocarea responsabilităţilor **29**
Activităţi şi exerciţii practice 29
Concepte cheiere de reţinut 30
Autoevaluare şi reflecţie 30
Glosar modul 30
Referinţe şi surse recomandate **30**
MODUL 6. Bugetare, management financiar, achiziţii, raportare şi Microsoft Project 31
Fundamente teoretice 31
6.1 Bugetul ca expresie financiară a planului de lucru **31**
6.2 Management financiar **31**
6.3 Achiziţia **31**
6.4 Montiorizare şi raportare **32**
6.5 Evaluarea şi criteriile OCDE/DAC **32**
6.6 Microsoft Project: Funcţii principale **33**
6.7 Exerciţiu practic în Microsoft Project **33**
6.8 Evaluarea integrată a calităţii proiectului **33**
Concepte cheie de reţinut 33
Autoevaluare şi reflecţie 34
Glosar modul 34
Referinţe şi surse recomandate **34**
SECŢIUNEA II. Teme transversale privind managementul proiectelor 35
Fundamente teoretice 35
7. Implicarea stakeholderilor şi comunicarea **35**
8. Managementul riscului **35**
9. Managementul calităţii **36**
10. Controlul schimbărilor şi managementul adaptiv **36**
11. Sustenabilitatea şi planificarea retragerii din proiect **36**
SECŢIUNEA III. Şabloane aplicate şi exemple rezolvate 37
Fundamente teoretice 37
12. Exemplu concret: Proiect de incluziune digitală **37**
12.1 Exemplu SWOT 37

12.2 Exemple Stakeholders 37
12.3 Exemplu de arbore al problemelor 37
12.4 Exemple de obiective şi rezultate 37
12.5 Exemple de indicatori 38
12.6 Exemplu de WBS şi de logică a programului 38
12.7 Exemplu de logică bugetară 38

SECȚIUNEA IV. Ghid de studiu individual — 30 Ore 39

13.1 Nevoi şi dovezi — 4 ore 39

13.2 SWOT şi stakeholderi — 4 ore 39

13.3 Arborii problemelor şi obiectivelor — 4 ore 39

13.4 Obiective, rezultate şi indicatori — 6 ore 39

13.5 WBS, GANTT şi Rersurse umane — 5 ore 39

13.6 Buget — 3 ore 39

13.7 Aplicare proiect — 4 ore 39

13.9 Listă de verificare pentru portofoliul de proiecte personale 39

SECȚIUNEA V. Evaluare, întrebări de autoevaluare şi exerciții practice 40

14. Cadru evaluare 40

15. Întrebări de autoevaluare 40

16. Cazuri practice 41

SECȚIUNEA VI. Instrumente evaluare 42

Test de evaluare finală 42

Grilă de răspunsuri pentru autoevaluare 43

Reflecție integrativă finală 43

SECȚIUNEA VII. Glosar 45

Referințe 48

Anexa A. Fişă de evaluare preliminară a ideilor de proiect 49

Anexa B. Fişă de analiză a nevoilor 50

Anexa C. Fişă de lucru SWOT 51

Anexa D. Fişă de lucru pentru analiza stakeholderilor 52

Anexa E. Fişă de lucru: Arborele problemă 53

Anexa F. Fişă de lucru: Arborele obiectiv 54

Anexa G. Lista SMART de verificare a obiectivelor 55

Anexa H. Fișă de lucru privind rezultatele și indicatorii 56
Anexa I. Fișă de lucru privind ipotezele și riscurile 57
Anexa J. Fișă de lucru WBS 58
Anexa K. Fișă de lucru pentru planificarea Gantt 59
Anexa L. Fișă de lucru RACI 60
Anexa M. Fișă de elaborare a bugetului pe baza activităților 61
Anexa N. Fișă de lucru pentru planificarea achizițiilor 62
Anexa O. Fișă de raportare a progresului 63
Anexa P. Lista de verificare a calității proiectului final 64
Caz extins 1 — De la oportunitate de finanțare la nevoie reală 65
Caz extins 2 — Cuantificarea grupului-țintă 66
Caz extins 3 — De la analiza SWOT la alegerea strategică 67
Caz extins 4 — Conflict între Stakeholderi 68
Caz extins 5 — Construirea unui arbore-problemă 69
Caz extins 6 —Alegerea unei strategii realiste 70
Caz extins 7 — SMART în formularea obiectivelor 71
Caz extins 8 — Proiectarea indicatorilor 72
Caz extins 9 — Ipoteze și ipoteze critice 73
Caz extins 10 — Completitudinea WBS 74
Caz extins 11 — Logica dependențelor 75
Caz extins 12 — Capacitatea resurselor umane 76
Caz extins 13 — Bugetare bazată pe activități 77
Caz extins 14 — Achizițiile ca factor de risc pentru respectarea termenelor 78
Caz extins 15 — Raportarea rezultatelor, nu a activităților 79
Caz extins 16 —Asigurarea sustenabilității înainte de ultima lună a proiectului 80
Caz extins 17 — Întrebări de evaluare 81
Caz extins 18 — Verificarea finală a coerenței 82
SECȚIUNEA VII. Materiale integrate pentru formatori și note extinse privind PCM 83
17. Grup-țintă și beneficiari finali 83

18. Identificarea, analiza şi gestionarea stakeholderilor 85
18.1 Identificare 85
18.2 Analiză detaliată 85
18.3 Gestionarea stakeholderilor ca un ciclu 85
19. Arborele problemă şi arborele obiectiv 86
19.1 Arborele problemă: logica cauză-efect 86
19.2 Arborele obiectiv: logica mijloace-scopuri 86
20. Principii-cheie ale abordării bazate pe cadrul logic, din Ghidul CE privind PCM 87
20.1 Analiza este un proces iterativ 87
20.2 Analiza strategiilor 88
20.3 Ierarhia obiectivelor şi logica intervenţiei 88
20.4 Ipoteze 88
20.5 Indicatori şi surse de verificare 88
21. Etapele de lucru PCM utilizate în cadrul instruirii 88
22. Studiu de caz aplicativ: Analiză critică a unui formular de propunere de proiect 89
Anexa R. Grup-ţintă şi beneficiari finali 90

Obiectivele Cursului

Obiective generale

Scopul cursului este de a oferi participanţilor cunoştinţele, cadrele analitice şi competenţele practice necesare pentru a identifica, concepe, planifica, implementa, monitoriza proiecte, utilizând principiile Managementului Ciclului de Proiect (PCM) şi instrumentele moderne de management al proiectelor. Cursul pune un accent deosebit pe generarea proiectelor în funcţie de nevoile identificate, într-o manieră participativă orientată către logica intervenţiei şi rezultate. Cursul cuprinde noţiuni de bază ce au în vdere pe lângă planifcarea resurselor şi stabilirea bugetelor, eşalonarea activităţilor în timp prin diagrame specifice, precum şi tehnici specifice de managementul proiectului cu ajutorul Microsoft Project.

Pe termen scurt, cursul va permite participanţilor să transforme o nevoie documentată sau o provocare organizaţională într-un concept de proiect coerent şi să poată elabora principalele componente asociate unei aplicaţii de proiect. Pe termen lung, cursul urmăreşte consolidarea capacităţii participanţilor de a gestiona proiecte într-o manieră structurată, responsabilă şi orientată către rezultate, inclusiv proiecte finanţate prin programe europene şi internaţionale.

Obiective specifice

- Înţelegerea caracteristicilor definitorii ale proiectelor, precum şi a principiilor şi etapelor managementului ciclului de proiect.
- Generarea de idei de proiecte pe baza analizei nevoilor, a analizei SWOT şi a tehnicilor de brainstorming structurat.
- Realizarea analizei stakeholderilor şi elaborarea unor diagrame cauză – efect (arbore problemă şi arboră obiectiv).
- Formularea obiectivelor SMART şi construirea unei logici coerente a intervenţiei, care să coreleze activităţile, rezultatele imediate, efectele concrete şi impactul.
- Dezvoltarea unor indicatori măsurabili, incluzând valori de referinţă, ţinte şi surse de verificare.
- Transpunerea logicii proiectului într-un pachet detaliat al activităţilor (WBS), într-o diagramă GANTT, în etape-cheie, cu analiza interdependenţelor dintre activităţi.
- Definirea rolurilor, responsabilităţilor şi a necesarului de resurse umane în cadrul proiectului, inclusiv utilizarea matricelor de responsabilitate.
- Elaborarea unui buget bazat pe activităţi şi înţelegerea principiilor fundamentale pentru un bun management financiar al proiectelor.
- Aplicarea principiilor de bază privind aspectele şi înţelegerea relaţiei dintre implementarea, monitorizarea şi etapa de raportare a activităţilor corespunzătoare.
- Utilizarea Microsoft Project pentru crearea unui calendar de lucru, stabilitatea dependenţelor şi a etapelor-cheie, precum şi pentru alocarea resurselor.
- Integrarea principalelor componente ale proiectului într-o propunere coerentă de mini-proiect.

Competenţe specifice dobândite

La finalizarea acestui curs, participanţii vor putea:

Tip competenţă	**Descriere detaliată**
Competenţe Profesionale	• Să aplice principiile PCM în procesul de identificare, formulare, planificare, implementare, monitorizare şi evaluare.

Tip competență	**Descriere detaliată**
	• Să diagnosticheze nevoile și condițiile contextuale folosind evaluarea nevoilor, analiza SWOT și identificarea problemelor pe baza dovezilor. • Să cartografieze stakeholderii în funcție de interese, influență/putere, contribuție așteptată, riscuri și nevoi de implicare. • Să construiască arborele problemă și arborele obiectiv și să valideze relațiile cauză-efect și mijloace-scopuri. • Să formuleze obiective SMART și să realizeze corelatia între resurse și rezultate: intrări → activități → rezultate imediate → efecte concrete → impact. • Să dezvolte indicatori, valori de referință, ținte și surse de verificare adecvate pentru monitorizarea proiectului. • Să dezvolte pachete WBS, grafice GANTT, etape, dependențe și secvențe realiste de implementare. • Să planifice resursele umane, rolurile în cadrul proiectului, responsabilitățile, comunicarea și mecanismele de asumare a responsabilității, utilizând instrumente precum matricea RACI. • Să pregătească bugete de proiect simplificate și să aplice principiile de bază ale controlului financiar și monitorizării abaterilor financiare. • Să aplice principiile fundamentale ale achizițiilor: transparență, tratament egal, proporționalitate, concurență, raport calitate-preț și documentație. • Să pregaătească structuri concise de raportare a progresului care să lege activitățile, rezultatele, indicatorii, cheltuielile, abaterile și acțiunile corective. • Să utilizeze Microsoft Project pentru planificarea sarcinilor, stabilirea dependențelor, definirea etapelor-cheie, alocarea resurselor și revizuirea calendarului proiectului.
Competențe transversale	• Gândire critică și sistemică — analizarea relațiilor de cauzalitate și verificarea coerenței intervențiilor propuse. • Rezolvarea colaborativă a problemelor — elaborarea componentelor proiectului în echipă și integrarea perspectivelor diferiților stakeholderi. • Luarea deciziilor bazate pe dovezi — diferențierea ipotezelor de dovezi și utilizarea datelor pentru a justifica alegerile din cadrul proiectului • Comunicare și facilitare — prezentarea clară a logicii proiectului și oferirea de feedback constructiv colegilor • Competențe de planificare și organizare — stabilirea succesiunii activităților, alocarea responsabilităților și gestionarea

Tip competenţă	Descriere detaliată
	constrângerilor. • Practici etice şi responsabile în gestionarea proiectelor — luarea în considerare a transparenţei, participării, utilizării responsabile a resurselor şi sustenabilităţii.

Rezultatele învăţării în cadrul cursului

- Explicarea principiilor şi fazelor managementului ciclului de proiect şi distingerea proiectelor de operaţiunile de rutină.
- Generarea de idei de proiecte din nevoi documentate, puncte slabe, oportunităţi şi priorităţi ale stakeholderilor.
- Efectuarea analizelor SWOT, ale stakeholderilor şi ale problemelor, precum şi elaborarea arborilor problemelor şi obiectivelor.
- Formularea obiectivelor SMART şi construirea unei logici de intervenţie coerente.
- Definirea rezultatelor, indicatorilor, valorilor de referinţă, ţintelor, surselor de verificare şi ipotezelor.
- Dezvoltaarea pachetelor WBS, programelor ANTT, etapelor şi dependenţelor.
- Planificarea rolurilor în cadrul proiectului, responsabilităţilor şi cerinţelor de resurse umane.
- Pregătirea bugetelor bazate pe activităţi şi înţelegerea principiilor controlului financiar.
- Aplicarea principiilor de bază privind achiziţiile, monitorizarea şi raportarea.
- Utilizarea Microsoft Project pentru a dezvolta şi revizui un program de proiect

Perspectiva calităţii în PCM

Abordarea PCM plasează calitatea în centrul ciclului de proiect. Un proiect nu este considerat reuşit doar pentru că activităţile sunt realizate la timp; acesta trebuie să răspundă unor nevoi reale şi prioritare, să fie realizabil în limitele resurselor şi capacităţilor disponibile şi să ofere perspective credibile de generare a unor beneficii durabile. Aceste dimensiuni sunt strâns legate de criteriile de evaluare OECD/DAC – relevanţă, coerenţă, eficacitate, eficienţă, impact şi sustenabilitate (OECD, 2019).

Pentru scopuri de formare, fiecare decizie privind conceperea unei intervenţii ar trebui să fie însoţită de trei întrebări: Este această intervenţie relevantă pentru oameni şi pentru contextul în care va fi implementată? Este fezabilă în limita timpului, resurselor şi capacităţii instituţionale disponibile? Este probabil ca beneficiile preconizate să continue în timp sau să genereze o valoare durabilă?

SECȚIUNEA I. CONȚINUTUL CURSULUI

MODUL 1. Managementul proiectelor, fundamentele PCM și generarea ideilor de proiecte

🕮 Fundamente teoretice

1.1 Cum este definit un proiect?

Un proiect este o intervenție temporară și orientată spre un scop, concepută pentru a genera o schimbare, un produs, un serviciu sau un rezultat definit. Spre deosebire de activitățile curente, un proiect are un început și un sfârșit, obiective specifice, un domeniu de aplicare clar definit, constrângeri de resurse și un anumit grad de incertitudine. Prin urmare, proiectele sunt instrumente ale schimbării. Ele sunt utilizate atunci când o organizație, o comunitate sau un parteneriat dorește să treacă de la o situație actuală la o situație viitoare dorită, printr-un ansamblu coordonat de acțiuni.

Managementul de proiect este procesul riguros prin care se organizează respectiva schimbare. Acesta implică luarea unor decizii privind obiectivele, scopul, stakeholderii, activitățile, timpul, resursele, calitatea, riscurile, comunicarea și responsabilitatea. Standardele actuale pun un accent tot mai mare pe faptul că un management de proiect reușit nu se rezumă doar la livrarea de rezultate imediate, ci vizează generarea de efecte concrete și crearea de valoare. Abordarea bazată pe principii a PMI, de exemplu, pune accent pe livrarea de valoare, implicarea stakeholderilor, gândirea sistemică, adaptarea la context și flexibilitate (PMI, 2021; PMI, 2025).

În cazul intervențiilor finanțate de UE și orientate spre dezvoltare, proiectul trebuie înțeles și în raport cu politici, programe și strategii mai ample. Un proiect este rareori un demers tehnic izolat; de regulă, acesta reprezintă o contribuție la obiective instituționale sau sociale mai largi. Tocmai de aceea, managementul ciclului de proiect (PCM) pornește de la context, politici și nevoile stakeholderilor, și nu de la o listă de activități.

Proiect	Activitate curentă
Temporar; început și sfârșit definite	Continuă sau repetitivă
Rezultat unic sau specific contextului	Rezultat standardizat și recurent
Orientat către schimbare	Orientată spre stabilitate/continuitate
Grad ridicat de incertitudine și interdependență	Procese mai previzibile
Necesită planificare și guvernanță specifice proiectului	Gestionată prin proceduri prestabilite

1.2 Managementul ciclului de proiect

Managementul ciclului de proiect este un cadru de gestionare utilizat de Comisia Europeană pentru a îmbunătăți calitatea conceperii și gestionării proiectelor și programelor. Orientările privind PCM din 2004 structurează ciclul în jurul unei succesiuni de etape decizionale și integrează abordarea bazată pe cadrul logic drept metodologie fundamentală de analiză și planificare (Comisia Europeană, 2004).

Perspectiva ciclului este importantă deoarece deciziile luate devreme influențează tot ceea ce urmează. O identificare slabă produce o formulare slabă; obiectivele vagi îngreunează monitorizarea; o analiză deficitară a staekholderilor creează rezistență la implementare; bugetele nerealiste subminează punerea în aplicare. Prin urmare, PCM încurajează luarea progresivă a deciziilor: în fiecare etapă, informațiile sunt analizate, iar intervenția este ajustată înainte de a fi alocate resurse suplimentare.

Deși terminologia diferă de la un program la altul, logica include, de regulă, analiza programării/contextului, identificarea, formularea, implementarea și monitorizarea, precum și evaluarea și învățarea. Evaluarea contribuie

apoi la fundamentarea viitoarelor etape de programare şi identificare, ceea ce face ca acest ciclu să fie unul iterativ, mai degrabă decât liniar.

Stadiu PCM	Întrebare-cheie de management	Rezultate tipice
Programare / context	Ce priorităţi şi probleme sunt importante?	Priorităţi de politică/context
Identificare	Ce idei de intervenţie sunt relevante?	Conceptul proiectului / strategie preferată
Formulare	Este proiectul fezabil şi bine conceput?	Proiectare completă, cadru logic, plan de lucru, buget
Implementare & monitorizare	Înregistrează activităţile şi rezultatele progrese conform planificării?	Rezultate, date de monitorizare, acţiuni corective
Evaluare & învăţare	Ce a funcţionat, de ce, pentru cine şi vor persista beneficiile?	Constatări, lecţii învăţate şi recomandări

1.3 Principiile fundamentale ale PCM

Abordarea PCM a Comisiei Europene se bazează pe mai multe principii. În primul rând, proiectele ar trebui să fie relevante: ar trebui să răspundă nevoilor demonstrate şi să fie în concordanţă cu priorităţile politicilor şi ale stakeholderilor. În al doilea rând, ar trebui să fie fezabile: obiectivele şi planurile trebuie să fie realiste, având în vedere resursele, capacităţile instituţionale, riscurile şi timpul. În al treilea rând, proiectele ar trebui să susţină beneficii durabile, mai degrabă decât rezultate de scurtă durată. În al patrulea rând, stakeholderii ar trebui să participe la analiză şi în procesul de luare a deciziilor, deoarece asumarea responsabilităţii şi legitimitatea sunt esenţiale pentru implementare. În al cincilea rând, planificarea ar trebui să fie orientată spre rezultate şi să se bazeze pe o logică de intervenţie explicită.

Aceste principii previn o situaţie frecventă de eşec în dezvoltarea proiectelor: pornirea de la o activitate preferată şi apoi căutarea unei probleme care să o justifice. PCM inversează această ordine. Echipa înţelege mai întâi situaţia, apoi identifică problemele şi stakeholderii, ulterior defineşte obiectivele şi abia apoi alege activităţile.

Regulă de proiectare
Nu începeţi cu „Vrem să organizăm un training / să construim o platformă / să cumpărăm echipamente”. Începeţi cu: „Ce problemă sau nevoie nesatisfăcută există, pentru cine, de ce există şi ce dovezi susţin acest diagnostic?”

1.4 Generarea de idei de proiecte

Generarea de idei de proiect este reprezentată de tranziţia de la analiză la o posibilă intervenţie. O idee de proiect credibilă poate apărea din mai multe surse: o nevoie nesatisfăcută documentată, o slăbiciune organizaţională persistentă, o prioritate politică, o cerere a stakeholderilor, o oportunitate de piaţă sau una tehnologică, o recomandare de evaluare sau o combinaţie a acestora.

Generarea de idei bazată pe nevoi urmăreşte să identifice ce decalaj există între situaţia actuală şi situaţia dorită. Generarea de idei bazată pe analiza SWOT examinează dacă punctele slabe interne ar trebui reduse, punctele forte mobilizate, oportunităţile externe valorificate sau ameninţările diminuate. Brainstormingul contribuie apoi la extinderea gamei de soluţii posibile. Instrumentele de analiză identifică domeniile în care o intervenţie ar putea fi justificată, în timp ce brainstormingul ajută la generarea unor modalităţi alternative de răspuns.

Un brainstorming bun separă divergenţa de convergenţă. În timpul divergenţei, participanţii generează multe idei fără a fi judecaţi imediat. În timpul convergenţei, ideile sunt grupate, testate şi prioritizate în funcţie de criterii

precum relevanța, beneficiul așteptat, fezabilitatea, costul, acceptarea de către stakeholderi și alinierea strategică. Acest lucru evită atât respingerea prematură, cât și entuziasmul necritic.

Sursa ideii	Întrebare de diagnostic	Exemplu
Nevoie	Ce decalaj important afectează grupul-țintă?	Acces digital redus în rândul locuitorilor mai în vârstă
Punct slab	Ce limitare internă împiedică obținerea unor rezultate bune?	Capacitate insuficientă de monitorizare a proiectelor
Oportunitate	Ce schimbare externă ar putea genera valoare?	Nouă prioritate de finanțare UE pentru competențe ecologice
Amenințare	Ce risc extern necesită o reacție?	Scăderea numărului de vizitatori într-o zonă de patrimoniu
Solicitare din partea stakeholderilor	Ce identifică drept prioritate grupurile afectate?	Studenții solicită un sprijin mai puternic pentru tranziția în carieră

1.5 De la idee la conceptul preliminar al proiectului

O idee de proiect devine un concept preliminar atunci când poate răspunde, cu o claritate rezonabilă, la șase întrebări: Care este problema? Cine se confruntă cu aceasta? Ce dovezi atestă importanța acesteia? Ce schimbare se urmărește? Ce tip de intervenție de ansamblu ar putea contribui la această schimbare? De ce este organizația sau parteneriatul capabil să contribuie?

În această etapă, precizia este mai valoroasă decât detalierea. Scopul nu este elaborarea unei propuneri complete, ci stabilirea dacă ideea merită o analiză ulterioară. O descriere utilă a conceptului trebuie să fie suficient de concisă pentru a putea fi supusă unei analize critice. Dacă echipa nu poate explica necesitatea și schimbarea vizată în câteva fraze, ideea este, probabil, încă prea vagă.

1.6 Aplicație practică

- Alegeți un context real sau realist.
- Enumerați cel puțin cinci nevoi, puncte slabe sau oportunități observate.
- Generați cel puțin zece idei posibile de intervenție, fără a le evalua.
- Grupați ideile și definiți 3-5 criterii de selecție preliminară.
- Alegeți o idee și redactați o descriere preliminară a conceptului, de 150 de cuvinte.
- Identificați dovezile necesare pentru a putea considera ideea justificată.

1.7 Greșeli comune

- Pornirea de la o activitate sau tehnologie, și nu de la o nevoie.
- Definirea grupului-țintă într-un mod prea larg („tineri”, „IMM-uri”, „cetățeni”), fără segmentare.
- Confundarea unei presupuneri cu o dovadă.
- Alegerea unei idei pentru că există finanțare disponibilă, fără a verifica dacă se aliniază strategic.
- Tratarea brainstormingului ca proces de luare a deciziilor, în loc de generare a ideilor.

Concepte cheie de reținut

Concluzie principală: Un proiect este o intervenție temporară, orientată spre schimbare, cu obiective definite și cu limitări privind domeniul de aplicare, timpul și resursele.

- PCM corelează etapele de context, identificare, formulare, implementare/monitorizare și evaluare/învățare.
- Relevanța, fezabilitatea și sustenabilitatea constituie criterii fundamentale de calitate.

- Participarea stakeholderilor consolidează asumarea proiectului și calitatea implementării.
- Ideile de proiect ar trebui să pornească de la nevoi demonstrate, nu de la activități preselectate.

Activități și exerciții practice

Analizați situația actuală din zona dumneavoastră. Vă rugăm să identificați câteva aspecte pozitive și negative.

Autoevaluare și reflecție

1. Ce diferențiază un proiect de activitățile operaționale de rutină?

2. De ce începe Managementul Ciclului Proiectului cu analiza și nu cu activitățile?

3. Care etapă a Managementului Ciclului Proiectului verifică dacă un proiect este fezabil și bine conceput?

4. Cum funcționează relevanța, fezabilitatea și sustenabilitatea ca și criterii de calitate?

5. Reflecție: Ideea de proiect pe care ați selectat-o este determinată de o nevoie demonstrată sau de o activitate pe care organizația dumneavoastră dorește deja să o desfășoare?

Glosar modul

Proiect: O intervenție temporară, orientată spre un scop precis, concepută pentru a genera un rezultat sau o schimbare definită.

Managementul proiectelor: Aplicarea coordonată a cunoștințelor, metodelor, instrumentelor și resurselor pentru atingerea obiectivelor proiectului.

PCM: Managementul ciclului de proiect; o abordare structurată care acoperă întregul ciclu de viață al proiectului.

Relevanță: Măsura în care obiectivele și concepția proiectului răspund nevoilor, priorităților și contextului.

Fezabilitate: Măsura în care proiectul poate fi implementat în mod realist, având în vedere resursele, timpul și capacitățile disponibile.

Sustenabilitate: Probabilitatea ca beneficiile sau valoarea generate să persiste și după finalizarea intervenției finanțate.

Referințe și surse recomandate

- European Commission (2004), Project Cycle Management Guidelines. Aid Delivery Methods, Volume 1. Brussels: European Commission.
- European Commission (2025), Logical Framework Approach (LFA). EXACT External Wiki.
- OECD (2019), Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and
- Project Management Institute (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management, 7th ed.

MODUL 2. Analiza nevoilor, analiza SWOT, analiza stakeholderilor şi analiza problemei

🕮 Fundamente teoretice

2.1 Analiza nevoilor

Analiza nevoilor stabileşte fundamentul factual şi interpretativ al unui proiect. O nevoie nu este pur şi simplu o nemulţumire sau o activitate dorită; ea reprezintă un decalaj semnificativ între o situaţie existentă şi una dezirabilă sau acceptabilă. Nevoile pot fi normative (raportate la un standard), exprimate (enunţate de stakeholderi), comparative (identificate prin diferenţe între grupuri sau teritorii) sau anticipative (legate de schimbări emergente).

Perspectiva PCM impune ca analiza să se concentreze asupra persoanelor, organizaţiilor şi sistemelor afectate de problemă. Dovezile pot include statistici, date administrative, sondaje, interviuri, grupuri de discuţie, observaţii, evaluări anterioare, documente de politici şi consultări cu stakeholderii. Triangularea este esenţială: nicio sursă unică nu trebuie considerată automat ca fiind completă.

O analiză utilă a nevoilor face distincţia între simptome şi cauzele profunde. De exemplu, „participarea scăzută la cursuri de formare" poate fi un simptom. Cauzele ar putea include un program inaccesibil, un conţinut irelevant, lipsa sprijinului din partea angajatorului, bariere financiare sau un nivel scăzut de încredere. Elaborarea unui proiect care vizează doar simptomul, fără a înţelege cauza, poate duce la activităţi ineficiente.

Tip dovadă	Punct forte	Limitare
Date administrative/statistice	Amploare, comparabilitate, tendinţe	Este posibil să nu explice cauzele
Sondaj	Percepţii şi comportamente structurate	Depinde de eşantionare şi de calitatea întrebărilor
Interviu/grup focalizat	Profunzime şi perspectivă asupra cauzalităţii	Numere mai mici; necesită interpretare
Observaţie	Imagine directă a practicii	Specifică în context
Documente de politici publice/evaluare	Analize şi priorităţi existente	Pot fi depăşite sau cu caracter general

2.2 Grupuri-ţintă şi beneficiari

PCM face distincţia între stakeholderi şi grupurile care urmează să beneficieze de pe urma intervenţiei. Un grup-ţintă trebuie descris suficient de detaliat pentru a fundamenta deciziile privind conceperea proiectului. Printre elementele descriptive utile se numără: dimensiunea, locaţia, caracteristicile demografice sau organizaţionale, situaţia actuală, obstacolele specifice, capacităţile şi legătura cu problema identificată.

Estimarea numerică este importantă. O propunere care face referire doar la „angajaţi", „elevi" sau „comunităţi locale" lasă fără răspuns întrebări esenţiale. Câţi? Ce subgrupuri? De ce aceste grupuri? Ce proporţie va fi vizată? Ce criterii de selecţie vor fi utilizate? Un grup-ţintă cuantificat şi caracterizat corespunzător facilitează stabilirea unor indicatori şi bugete realiste, precum şi planificarea implementării.

Verificare calitate
O descriere solidă a grupului-ţintă răspunde la întrebările: cine, câte persoane, unde, ce caracteristici, ce nevoie, ce dovezi şi de ce acest grup este prioritar.

2.3 Analiza SWOT

SWOT este un instrument de diagnosticare strategică ce separă factorii interni de condiţiile externe. Punctele tari şi punctele slabe se referă la capacităţi sau limitări interne pe care organizaţia sau parteneriatul le poate influenţa în mod relativ direct. Oportunităţile şi ameninţările provin, în principal, din mediul extern.

Analiza SWOT este utilă doar atunci când depăşeşte simpla enumerare; scopul său este interpretarea. Care punct slab este critic pentru succesul proiectului? Ce punct tare poate fi valorificat? Ce oportunitate creează o perspectivă realistă de acţiune? Ce ameninţare ar putea compromite intervenţia? Cele mai utile idei de proiecte apar adesea din diverse combinaţii: utilizarea unui punct tare pentru a valorifica o oportunitate, remedierea unui punct slab pentru a profita de o oportunitate, folosirea punctelor tari pentru a contracara o ameninţare sau reducerea vulnerabilităţilor expuse de o ameninţare.

Afirmaţiile trebuie să fie concrete şi bazate pe dovezi. Expresia „echipă bună" este prea vagă. O formulare precum „cinci membri ai echipei cu competenţe certificate de facilitare şi experienţă în trei parteneriate UE" oferă o bază mai concretă pentru acţiune. În mod similar, „lipsa banilor" nu reprezintă un punct slab util decât dacă respectiva constrângere financiară este definită şi corelată cu intervenţia propusă.

Intern	**Pozitiv**	**Negativ**
Organizaţii/ parteneriat	Puncte forte: active, capacităţi, relaţii, reputaţie	Puncte slabe: decalaje, constrângeri, capacitate redusă, procese ineficiente
Extern	**Pozitiv**	**Negativ**
Mediu	Oportunităţi: politici, finanţare, tehnologie, piaţă, parteneriate	Ameninţări: reglementare, concurenţă, schimbări demografice, instabilitate, riscuri externe

2.4 Analiza stakeholderilor

Stakeholderii sunt persoane, grupuri sau organizaţii care pot influenţa proiectul, pot fi afectate de acesta sau se percep ca fiind afectate. Analiza stakeholderilor nu reprezintă o simplă listă de contacte pentru comunicare. Este o evaluare structurată a intereselor, influenţei, capacităţilor, beneficiilor potenţiale, pierderilor posibile, relaţiilor şi formelor adecvate de implicare.

Orientările Comisiei Europene privind gestionarea ciclului de proiect pun accent pe participarea stakeholderilor întrucât relevanţa şi sustenabilitatea proiectului depind de înţelegerea diverselor perspective. Un proiect conceput exclusiv din punctul de vedere al organizaţiei care îl implementează riscă să treacă cu vederea obstacolele, conflictele sau stimulentele cu care se confruntă beneficiarii şi partenerii.

Matricea putere-interes oferă o primă clasificare utilă. Stakeholderii cu putere mare şi interes ridicat necesită, de regulă, o implicare strânsă; actorii cu putere mare şi interes scăzut trebuie menţinuţi mulţumiţi şi consultaţi în mod strategic; grupurile cu putere scăzută şi interes ridicat au nevoie de informare şi participare semnificative; actorii cu putere scăzută şi interes scăzut pot necesita o monitorizare proporţională. Un grup cu putere redusă poate deveni influent prin intermediul reţelelor, al atenţiei mass-media sau al constituirii de coaliţii.

Stakeholder	**Interes/ nevoie**	**Influenţă**	**Contribuţie posibilă**	**Rezistenţă posibilă**	**Engagement**
Grup-ţintă	Servicii/acces îmbunătăţite	Medie	Experienţă, feedback	Nivel scăzut de încredere / constrângeri temporale	Co-proiectare şi feedback periodic
Autoritate	Efectele concrete ale	Crescută	Legitimitate,	Priorităţi	Rol oficial de

publică	politicilor/conformitatea		date, coordonare	concurente	coordonare
Echipa de proiect	Livrare reuşită	Crescută	Activitate tehnică	Presiunea volumului de muncă	Roluri clare şi comunicare

2.5 Analiza problemei şi arborele problemă

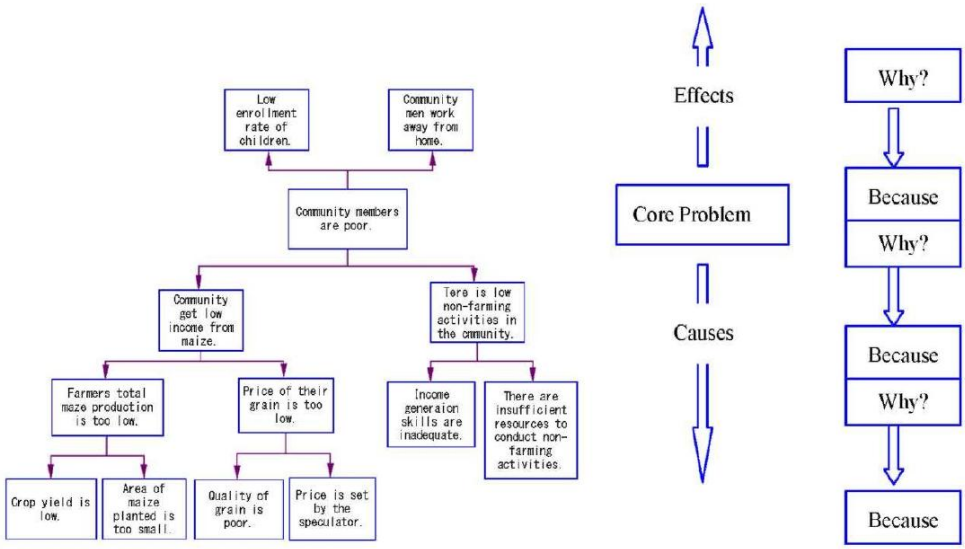
Analiza problemei este una dintre etapele analitice centrale ale abordării cadrului logic. Echipa identifică aspectele negative ale unei situaţii existente şi stabileşte relaţii cauză-efect. Rezultatul este un arbore problemă: un model vizual cu o problemă de bază, cauze dedesubt şi efecte deasupra acestuia.

Problema de bază ar trebui să descrie o situaţie negativă existentă, nu o absenţă a unei soluţii preferate. „Nu există niciun centru de formare" este, de obicei, o formulare slabă a problemei, deoarece presupune deja soluţia. „Acces redus al tinerilor din mediul rural la formarea profesională relevantă" descrie situaţia care necesită o explicaţie. Cauzele pot fi apoi investigate: distanţa, costul, neconcordanţa dintre programă şi nevoi, lipsa informaţiilor, lipsa implicării angajatorilor, barierele digitale şi aşa mai departe.

Un arbore problemă nu este automat un adevăr obiectiv. Este o ipoteză analitică comună care ar trebui testată pe baza dovezilor şi a perspectivelor stakeholderilor. Valoarea sa constă în a explicita ipotezele cauzale. Apoi, echipele pot contesta dacă un factor cauzează cu adevărat altul, dacă lipsesc ramuri importante şi care cauze se află în mod realist în sfera de influenţă a proiectului.

Handout "Problem Tree and Objective Tree"

Structure of Problem Tree



2.6 Construirea unui arbore problemă de înaltă calitate

- Definiți populația-țintă și contextul înainte de a formula problema centrală.
- Formulați problemele ca situații negative existente, nu ca soluții lipsă
- Plasați cauzele directe imediat sub problema centrală, iar cauzele mai profunde sub acestea.
- Plasați efectele directe deasupra problemei centrale, iar consecințele mai ample deasupra acestora.
- Verificați fiecare legătură citind de jos în sus: „A contribuie la B".
- Verificați dacă aceeași afirmație apare atât ca o cauză, cât și ca un efect.
- Folosiți dovezi și consultați stakeholderii pentru a valida legăturile asupra cărora există neclarități sau dezacorduri.
- Nu încercați să includeți toate problemele din sistem; concentrați-vă asupra sistemului relevant pentru intervenție.

2.7 Aplicație practică: Diagnostic integrat

Participanții trebuie acum să integreze dovezile privind nevoile, analiza SWOT, analiza stakeholderilor și Arborele Problemă. Aceste instrumente răspund unor întrebări diferite și nu trebuie considerate substituibile între ele. Analiza nevoilor stabilește decalajul existent și importanța acestuia. Analiza SWOT poziționează organizația care implementează proiectul și contextul în care aceasta operează. Analiza stakeholderilor evidențiază interesele și nivelul de influență al acestora. Analiza problemei modelează structura cauzală a problemei centrale.

Diagnosticul integrat ar trebui să conducă la o formulare clară a problemei, a grupurilor afectate, a cauzelor principale, a contextului strategic și a tabloului stakeholderilor. Abia după această etapă proiectul ar trebui să avanseze decisiv către stabilirea obiectivelor și identificarea soluțiilor.

💡 Concepte cheie de reținut

Concluzie principală: Analiza nevoilor compară situația actuală cu o situație dorită și trebuie să fie susținută de dovezi.

- Grupurile-țintă trebuie caracterizate în mod explicit și, ori de câte ori este posibil, estimate numeric.
- Analiza SWOT diferențiază punctele forte și punctele slabe interne de oportunitățile și amenințările externe.
- Analiza stakeholderilor examinează interesele, influența, contribuția, rezistența și nevoile de implicare.
- Arborele problemă cartografiază relația cauze → problemă centrală → efecte și trebuie să descrie condițiile negative existente, nu soluții mascate.

📝 Autoevaluare și reflecție

1. Care este diferența dintre o nevoie, o problemă și o soluție?
2. Prin ce diferă factorii interni de cei externi în analiza SWOT?
3. De ce trebuie cuantificate și caracterizate grupurile-țintă?
4. Ce anume face ca analiza stakeholderilor să fie utilă pentru proiectare, și nu doar descriptivă?
5. Care este problema în formularea „lipsa instruirii" ca problemă centrală?

🔍 Glosar modul

Nevoie: Un decalaj documentat între situația actuală și cea dorită.

Grup-țintă: Persoane, organizații sau entități specifice implicate direct în proiect, care beneficiază de sprijin sau servicii imediate, finanțate de proiect.

Beneficiari finali: Grupuri mai extinse care obțin beneficii pe termen mediu sau lung în urma succesului proiectului.

SWOT: Cadru de analiză care diferențiază punctele tari și punctele slabe interne de oportunitățile și amenințările externe.

Stakeholder: Un actor care poate influența proiectul sau poate fi afectat de acesta.

Arborele problemă: O reprezentare vizuală de tip cauză-efect a unei probleme centrale, a cauzelor și a efectelor acesteia.

Referințe și surse recomandate

- European Commission (2004), Project Cycle Management Guidelines. Aid Delivery Methods, Volume 1. Brussels: European Commission.
- European Commission (2025), Logical Framework Approach (LFA). EXACT External Wiki.
- OECD (2019), Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. Paris: OECD Publishing.
- Project Management Institute (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management, 7th ed.

MODUL 3. Arborele obiectiv, obiectivele SMART şi planificarea activităţilor proiectului

🕮 Fundamente teoretice

3.1 De la probleme la obiective

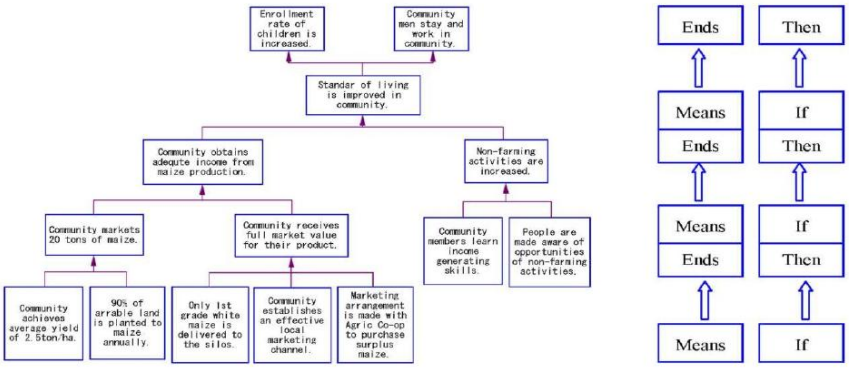
Analiza obiectivelor transformă situaţiile negative din arborele problemă în situaţii viitoare dezirabile şi realizabile în mod realist. Arborele obiectiv rezultat exprimă o relaţie de tip mijloace-scopuri; situaţiile de la nivelurile inferioare funcţionează ca mijloace care contribuie la atingerea scopurilor de la nivelurile superioare.

Această transformare nu este una mecanică. Unele probleme s-ar putea să nu aibă un echivalent pozitiv semnificativ, anumite obiective pot fi nerealiste, iar altele noi ar putea trebui adăugate dacă sunt necesare pentru coerenţa logică. Prin urmare, echipa ar trebui să analizeze Arborele obiectiv ca pe un nou model analitic, mai degrabă decât să se limiteze la simpla transformare a termenilor negativi în termeni pozitivi.

De exemplu, „nivelul scăzut de încredere în utilizarea tehnologiei digitale în rândul persoanelor vârstnice” se poate transforma în „încredere sporită în utilizarea tehnologiei digitale în rândul persoanelor vârstnice participante”. O cauză precum „acces limitat la exerciţii practice ghidate” poate deveni „accesul regulat la exerciţii practice ghidate este asigurat”. Aceste enunţuri pozitive pot fi apoi examinate ca potenţiale rezultate sau obiective.

Handout “Problem Tree and Objective Tree”

Structure of Objective Tree



2. Examine the means and ends relationships thus derived to assure validity and completeness of the diagram. If necessary, revise statements, add new objectives, and delete objectives

3.2 Analiza strategiei şi domeniul de aplicare al proiectului

Un arbore obiectiv conţine adesea mai multe schimbări decât poate oferi un singur proiect. Analiza strategiei este procesul de selectare a ramurilor care vor fi abordate. Criteriile de selecţie pot include relevanţa pentru grupurile ţintă, alinierea cu politica, mandatul organizaţional, avantajul comparativ, costul, fezabilitatea tehnică, impactul aşteptat, sprijinul stakeholderilor, riscul şi complementaritatea cu alte intervenţii.

Prin urmare, domeniul de aplicare este o decizie strategică. Un proiect care încearcă să rezolve fiecare cauză devine de obicei nerealist. Un proiect bine conceput identifică un grup coerent de cauze care pot fi influențate în mod rezonabil în limita timpului și resurselor disponibile, recunoscând în același timp condițiile externe și acțiunile complementare.

Strategia selectată ar trebui să clarifice, de asemenea, limitele. Ce nu se va face prin intermediul proiectului? Ce nevoi necesită trimitere către alte programe? Ce rezultate depind de actori externi? Limitele explicite reduc extinderea ulterioară a domeniului de aplicare.

3.3 Ierarhia obiectivelor

Un proiect cuprinde, de regulă, diferite niveluri de obiective și rezultate. Terminologia variază în funcție de finanțator, însă distincția conceptuală este importantă. Obiectivul general sau nivelul de impact descrie schimbarea mai amplă, pe termen lung, la care contribuie proiectul. Nivelul obiectivului specific sau al efectului concret descrie principala schimbare așteptată în rândul grupurilor-țintă, instituțiilor sau sistemelor ca urmare a utilizării rezultatelor imediate ale proiectului. Rezultatele imediate sunt produsele și serviciile furnizate în mod direct de proiect. Activitățile sunt acțiunile întreprinse pentru a genera aceste produse și servicii.

Proiectul trebuie să își asume responsabilitatea pentru aspectele care intră în sfera sa rezonabilă de influență. De obicei, acesta poate controla activitățile și produsele/serviciile mai direct decât impactul pe termen lung. Această distincție este esențială atunci când se aleg indicatorii și se stabilesc responsabilitățile

Nivel	Întrebare	Exemplu
Impact / obiectiv general	La ce schimbare mai amplă, pe termen lung, contribuim?	Îmbunătățirea incluziunii sociale a persoanelor în vârstă
Efect concret / obiectiv specific	Ce schimbare este preconizată în ceea ce privește comportamentul, capacitatea sau situația existentă?	Participanții utilizează independent serviciile publice digitale esențiale
Rezultat imediat / rezultat	Ce produs, serviciu sau capacitate concretă va furniza proiectul?	120 de participanți finalizează sesiuni ghidate de dezvoltare a competențelor digitale
Activitate	Ce activități va desfășura echipa proiectului?	Dezvoltarea curriculumului; recrutarea; desfășurarea de ateliere

3.4 Obiective SMART

SMART reprezintă un criteriu practic de evaluare a calității obiectivelor. „S- Specific" înseamnă că schimbarea vizată și grupul-țintă sunt clar definite. „M- Măsurabil" înseamnă că progresul poate fi evaluat pe baza unor dovezi. „A- Ambițios" înseamnă că obiectivul este posibil de atins, având în vedere sfera de influență și resursele intervenției. „R- Realist" înseamnă că obiectivul răspunde problemei identificate și contextului strategic. „T – Cu menționarea timpului" înseamnă că pentru atingerea obiectivului așteptat este stabilit un interval de timp clar.

Abordarea SMART ar trebui să sporească precizia strategică, nu să transforme fiecare obiectiv într-o frază supraîncărcată. În unele cadre logice, formularea obiectivului rămâne concisă, în timp ce detaliile privind măsurarea acestuia sunt incluse în indicatori. Principiul esențial este că, prin combinarea obiectivului cu indicatorii, rezultatul scontat trebuie să fie definit fără ambiguitate.

Obiectiv slab: „Îmbunătățirea competențelor digitale." Formulare mai bună: „Până la finalul proiectului cu o durată de 12 luni, creșterea capacității a cel puțin 90 din cei 120 de adulți participanți (cu vârsta de peste 65 de ani) de a finaliza în mod independent trei sarcini prioritare legate de serviciile publice online." A doua formulare clarifică grupul vizat, schimbarea, amploarea și intervalul de timp.

3.5 Teste obiective de calitate

- Obiectivul descrie o schimbare mai degrabă decât o activitate?
- Este grupul ţintă explicit?
- Realizarea obiectivelor poate fi verificată?
- Este plauzibil nivelul de ambiţie?
- Obiectivul are legătură directă cu problema diagnosticată?
- Are proiectul suficientă influenţă asupra obiectivului?
- Este clar intervalul de timp?
- Diferiţi cititori ar interpreta obiectivul în acelaşi mod?

3.6 Aplicaţie practică

- Transformaţi arborele problemă într-un arbore obiectiv.
- Marcaţi ramurile care depăşesc mandatul proiectului.
- Selectaţi o strategie de intervenţie coerentă şi justificaţi alegerea.
- Formulaţi un obiectiv general şi unul sau mai multe obiective specifice.
- Aplicaţi criteriile SMART şi efectuaţi o revizuire.
- Realizaţi o evaluare reciprocă: fiecare echipă identifică o ambiguitate, o ipoteză nerealistă şi un element de măsurare care lipseşte.

Concepte cheie de reţinut

Concluzie principală: Arborele obiectiv transformă enunţurile problemelor în stări viitoare dezirabile şi verifică relaţiile dintre mijloace şi scopuri.

- Selectarea strategiei stabileşte care dintre ramurile Arborelui obiectiv se încadrează în aria de intervenţie a proiectului.
- Obiectivele descriu schimbarea urmărită; activităţile descriu ceea ce va realiza proiectul.
- Obiectivele SMART sunt: Specific, Măsurabil, Ambiţios/posibil de atins, Realist şi cu menţionarea Timpului.
- Un obiectiv solid de proiect specifică schimbarea urmărită, grupul-ţintă, amploarea sau scopul şi orizontul de timp.

Autoevaluare şi reflecţie

1. Cum se derivă un arbore obiectiv dintr-un arbore problemă?

2. Ce anume testează logica „mijloace-scopuri”?

3. De ce este necesară selectarea strategiei înainte de definitivarea sferei de cuprindere a proiectului?

4. Care sunt cele cinci criterii SMART?

5. Reformulează o activitate din proiectul tău sub forma unui obiectiv de schimbare de tip SMART.

Glosar modul

Arborele obiectiv: O reprezentare vizuală a condiţiilor dorite în viitor, corelate printr-o logică mijloace–scopuri.

Logica „mijloace-scopuri”: Relaţia care indică modul în care obiectivele de nivel inferior contribuie la realizarea obiectivelor de nivel superior.

Selectarea strategiei: Alegerea ramurilor de obiective pe care le va viza proiectul.

Obiectiv SMART: Un obiectiv specific, măsurabil, ambiţios, relevant, cu menţionarea timpului.

Domeniu de aplicare: Limitele a ceea ce proiectul va aborda şi a ceea ce nu va aborda.

Referințe și surse recomandate

- European Commission (2004), Project Cycle Management Guidelines. Aid Delivery Methods, Volume 1. Brussels: European Commission.
- European Commission (2025), Logical Framework Approach (LFA). EXACT External Wiki.
- OECD (2019), Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. Paris: OECD Publishing.
- Project Management Institute (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management, 7th ed.

MODUL 4. Logica proiectului, rezultate, indicatori şi abordarea bazată pe cadrul logic

🕮 Fundamente teoretice

4.1 Abordarea bazată pe cadrul logic

Abordarea bazată pe cadrul logic este o metodologie structurată pentru analizarea şi conceperea intervenţiilor. Comisia Europeană o descrie ca pe un instrument de sprijinire a procesului de gândire: aceasta ajută la organizarea informaţiilor, la formularea unor întrebări esenţiale, la identificarea punctelor slabe şi la o mai bună înţelegere a raţiunii proiectului, a obiectivelor şi a modalităţilor de realizare a acestora (Comisia Europeană, 2004). Matricea reprezintă rezultatul sintetic al acestei abordări, nu abordarea în sine.

O greşeală frecventă este începerea procesului prin completarea tabelului cadrului logic. Această practică inversează logica demersului. Matricea ar trebui să rezulte în urma analizelor privind stakeholderii, problemele şi obiectivele, precum şi în urma alegerii strategiei. Atunci când aceste analize sunt deficitare, matricea nu face decât să comprime o gândire inadecvată într-un format standardizat.

Matricea cadrului logic corelează, de regulă, logica intervenţiei cu indicatorii, sursele de verificare şi ipotezele. Citirea pe verticală permite verificarea logicii cauzale: dacă activităţile sunt implementate şi ipotezele se confirmă, ar trebui să se obţină rezultatele imediate; dacă acestea sunt obţinute şi ipotezele se confirmă, probabilitatea atingerii efectelor concrete ar trebui să crească. Citirea pe orizontală permite verificarea măsurabilităţii şi a disponibilităţii dovezilor.

4.2 Lanţul rezultatelor

Un lanţ al rezultatelor evidenţiază în mod explicit modul în care se preconizează că resursele şi acţiunile vor genera schimbări. Resursele sunt mijloacele disponibile. Activităţile sunt acţiunile întreprinse. Rezultatele imediate sunt produsele sau serviciile furnizate direct şi aflate sub controlul proiectului. Efectele concrete sunt schimbările în comportament, practici, capacitate, acces, performanţă sau în situaţia instituţională care rezultă din utilizarea rezultatelor imediate. Impactul se referă la efectele mai ample şi pe termen lung.

Distincţia dintre rezultatele imediate şi efectele concrete este deosebit de importantă. Organizarea a 20 de ateliere nu reprezintă un efect. Este o activitate. Elaborarea unei programe de formare şi instruirea a 120 de persoane sunt rezultate imediate. Creşterea gradului de utilizare independentă a serviciilor digitale reprezintă un efect concret. Îmbunătăţirea incluziunii sociale poate reprezenta un impact. Managementul bazat pe rezultate mută atenţia de la „ce am făcut" către „ce s-a schimbat".

Element	Control tipic	Formulare ilustrativă
Resurse	Crescut	€50,000; personalul proiectului; locaţia pentru training
Activităţi	Crescut	Elaborarea de materiale; oferirea de mentorat
Rezultate imediate	Crescut/ mediu	120 de participanţi instruiţi; set de instrumente elaborat
Efecte concrete	Mediu	Participanţii aplică independent noile competenţe.
Impact	Control redus/direct; doar contribuţie	Incluziune şi acces la servicii îmbunătăţite

4.3 Indicatori

Un indicator este o variabilă cantitativă sau calitativă utilizată pentru a măsura progresul sau realizările. Indicatorii nu înlocuiesc obiectivele, ci le operaţionalizează. Un indicator adecvat trebuie să fie relevant pentru rezultat, clar definit, fezabil din punctul de vedere al colectării datelor, sensibil la schimbări şi suficient de precis pentru a fundamenta deciziile de management.

Indicatorii pot măsura cantitatea, calitatea, timpul, gradul de acoperire, comportamentul, capacitatea, satisfacţia, performanţa instituţională sau alte dimensiuni. Indicatorii eficienţi includ adesea mai multe dimensiuni. Indicatorul „număr de persoane instruite" măsoară aria de acoperire, dar nu şi procesul de învăţare sau aplicarea cunoştinţelor. Un indicator de rezultat mai informativ ar putea fi „procentul de participanţi care finalizează în mod independent trei sarcini online definite, în decurs de opt săptămâni de la instruire".

Elaborarea indicatorilor ar trebui să ia în considerare şi dezagregarea datelor, acolo unde este cazul: în funcţie de sex, vârstă, locaţie, tipul organizaţiei, categoria de vulnerabilitate sau alte caracteristici. Dezagregarea poate evidenţia dacă beneficiile sunt distribuite în mod echitabil.

4.4 Valori de referinţă, ţinte şi surse de verificare

Valoarea de referinţă reprezintă valoarea unui indicator înainte de intervenţie sau la începutul acesteia. Ţinta reprezintă valoarea preconizată pentru un anumit moment în timp. Fără o valoare de referinţă, un proiect poate cunoaşte valoarea finală, dar nu şi amploarea schimbării. Fără o ţintă, monitorizarea nu dispune de un punct de referinţă clar pentru performanţa aşteptată.

Sursele de verificare indică proveniența dovezilor şi modul în care acestea vor fi colectate. Acestea trebuie să fie fezabile şi proporţionale. Dacă un indicator necesită date costisitoare pe care proiectul nu le poate obţine, înseamnă că indicatorul a fost conceput necorespunzător. Sursele pot include evidenţe ale prezenţei, teste, baze de date administrative, sondaje, jurnale de sistem, liste de verificare bazate pe observaţie, evidenţe financiare sau evaluări independente.

De asemenea, trebuie stabilite responsabilităţile privind monitorizarea. Cine colectează datele? Cât de des? Cine le validează? Unde sunt stocate? Cum se va verifica calitatea datelor? Aceste întrebări fac legătura între conceperea indicatorului şi capacitatea de implementare.

Rezultat	Indicator	Valoare de referinţă	Ţintă	Sursă
Participanţii utilizează serviciile digitale în mod independent	% care finalizează 3 sarcini definite fără asistenţă	25%	75% până în luna 12	Evaluare practică + sondaj de follow-up
Personalul local aplică noua procedură de monitorizare	% dintre rapoartele lunare care îndeplinesc criteriile din lista de verificare a calităţii	20%	90% până în luna 10	Audit intern al calităţii

4.5 Ipoteze şi factori externi

Proiectele se desfăşoară în sisteme deschise. Nu toate condiţiile necesare succesului se află sub controlul proiectului. Ipotezele reprezintă condiţii externe importante pentru logica cauzală, dar care nu sunt controlate direct de proiect. De exemplu, instruirea poate îmbunătăţi şansele de angajare doar dacă angajatorii au posturi vacante şi recunosc competenţele dobândite.

Ipotezele trebuie să fie specifice şi semnificative. Afirmaţiile banale nu aduc nicio valoare. Condiţiile extrem de improbabile pot indica faptul că strategia proiectului nu este viabilă. Atunci când un factor extern este important şi

incert, echipa trebuie să analizeze dacă acesta poate fi influenţat, monitorizat ca risc, integrat în concepţia proiectului sau tratat ca o „ipoteză critică" ce impune reproiectarea.

Prin urmare, analiza ipotezelor face legătura între cadrul logic şi gestionarea riscurilor. Aceasta previne prezentarea proiectului ca un lanţ determinist de schimbări într-un mediu complex.

4.6 Logică verticală şi orizontală

Logica verticală vizează plauzibilitatea succesiunii cauzale. Sunt activităţile planificate suficiente pentru a genera rezultate imediate? Este probabil ca aceste rezultate să conducă la efectul scontat? Sunt luate în considerare condiţiile externe importante? Logica orizontală urmăreşte dacă fiecare rezultat poate fi măsurat şi verificat. Sunt indicatorii valizi? Sunt sursele de date viabile? Sunt ţintele credibile?

Un cadru logic solid trebuie să treacă ambele teste. Dacă logica cauzală este deficitară, nici chiar nişte indicatori mai buni nu vor salva proiectul. Dacă sistemul de măsurare este slab, gestionarea şi evaluarea unei intervenţii – chiar şi a uneia plauzibile – vor fi dificile.

4.7 Atelier practic: Elaborarea unui cadru logic simplificat

Logica intervenţiei	Indicatori	Surse verificare	Ipoteze
Obiectiv general / impact			
Obiectiv specific / efect scontat			
Produse / rezultate			
Activităţi / resurse			

- Completaţi prima coloană pe baza Arborelui obiectiv şi a strategiei selectate.
- Verificaţi dacă rezultatele imediate constau în produse/servicii şi dacă obiectivul specific reprezintă o schimbare.
- Elaboraţi 1-3 indicatori pentru fiecare rezultat major.
- Includeţi informaţii privind valorile de referinţă şi valorile-ţintă în definiţiile indicatorilor.
- Identificaţi surse de dovezi fezabile.
- Identificaţi ipotezele externe aferente fiecărei etape a relaţiei de cauzalitate.
- Efectuaţi o analiză a logicii verticale şi o analiză a logicii orizontale.

Concepte cheie de reţinut

Concluzie principală: Abordarea bazată pe cadrul logic este un proces analitic; matricea reprezintă produsul său sintetic.

- Lanţul rezultatelor stabileşte legătura între: resurse → activităţi → rezultate imediatiate → efecte concrete → impact.
- Indicatorii operaţionalizează rezultatele şi necesită valori de referinţă, ţinte şi surse de verificare fezabile.
- Ipotezele reprezintă condiţii externe necesare pentru validitatea logicii cauzale.
- Logica verticală testează cauzalitatea; logica orizontală testează măsurabilitatea şi dovezile.

Autoevaluare şi reflecţie

1. Care este diferenţa dintre activitate, rezultat imediat, efect concret şi impact?

2. De ce sunt necesare valorile de referinţă?

3. Care este diferenţa dintre un indicator şi o ţintă?

4. Cum sunt legate ipotezele de risc?

5. Ce reprezintă logica verticală și ce reprezintă logica orizontală într-o matrice logică?

Glosar modul

Resurse: Mijloace financiare, umane, materiale sau informaționale utilizate de proiect.

Activitate: Acțiune întreprinsă pentru a transforma resursele de intrare în rezultate imediate.

Rezultat imediat: Produs, serviciu sau capacitate directă generată de activitățile proiectului.

Efect concret: Schimbare care decurge din utilizarea sau adoptarea rezultatelor imediate.

Impact: Efect mai amplu, pe termen lung, la care contribuie proiectul.

Indicator: Variabilă cantitativă sau calitativă utilizată pentru a măsura progresul sau realizările.

Valoare de referință: Valoarea inițială a unui indicator.

Țintă: Valoarea preconizată a indicatorului la un moment dat.

Ipoteză: Condiție externă necesară pentru logica cauzală, dar care nu se află sub controlul deplin al proiectului.

Abordarea bazată pe cadrul logic: Metodologie structurată de analiză și planificare utilizată pentru conceperea, monitorizarea și evaluarea intervențiilor.

Referințe și surse recomandate

- European Commission (2004), Project Cycle Management Guidelines. Aid Delivery Methods, Volume 1. Brussels: European Commission.
- European Commission (2025), Logical Framework Approach (LFA). EXACT External Wiki.
- OECD (2019), Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. Paris: OECD Publishing.
- Project Management Institute (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management, 7th ed.

MODUL 5. Planificarea şi programarea proiectului: Pachete detaliate de activităţi (WBS), diagrama Gantt. Managementul resurselor umane.

🕮 Fundamente teoretice

5.1 De la rezultate la pachete de lucru şi activităţi

Odată ce logica intervenţiei este credibilă, proiectul trebuie transpus în activităţi concrete de execuţie. Pachetele detaliate de activităţi (WBS) fragmentează sfera de cuprindere a proiectului în componente din ce în ce mai mici. Un pachet WBS orientat spre rezultate poate porni de la rezulrare imediate sau pachete de lucru, identificând ulterior activităţile şi sarcinile necesare pentru realizarea acestora.

Scopul descompunerii este asigurarea clarităţii la nivel managerial. Lucrările trebuie detaliate suficient pentru a permite estimarea duratei, alocarea responsabilităţilor, identificarea dependenţelor şi estimarea resurselor, însă nu într-o măsură atât de mare încât planul să devină imposibil de gestionat din punct de vedere administrativ. Nivelul adecvat de detaliere depinde de complexitatea proiectului şi de necesităţile de control.

Un criteriu util pentru verificarea caracterului complet este „regula de 100%": WBS trebuie să includă toate activităţile necesare pentru realizarea sferei de cuprindere convenite a proiectului – inclusiv managementul, monitorizarea, comunicarea şi raportarea – şi nu doar activităţile cu caracter tehnic.

5.2 Logica planificării

Planificarea transpune WBS într-o cronologie. Pentru fiecare activitate, echipa estimează durata, stabileşte ordinea succesiunii şi identifică dependenţele. Logica uzuală a dependenţelor include tipurile: „final-început" (o sarcină trebuie să se încheie înainte ca o alta să înceapă), „început-început", „final-final" şi, mai rar, „început-final".

Etapele-cheie sunt momente cu durată zero care marchează realizări semnificative sau etape critice de decizie, precum aprobarea metodologiei, finalizarea recrutării, lansarea proiectului-pilot, acceptarea unui livrabil sau evaluarea finală. Etapele-cheie sunt utile pentru guvernanţa proiectului, deoarece fac vizibil progresul critic.

Un plan calendaristic trebuie să reflecte constrângerile reale: disponibilitatea personalului, termenele de achiziţie, procedurile de aprobare, sezonalitatea, calendarele stakeholderilor şi dependenţa de decizii externe. O diagramă Gantt atractivă vizual nu reprezintă neapărat un plan realist.

5.3 Diagrama GANTT

Diagrama Gantt prezintă activităţile în raport cu o cronologie şi permite managerilor să vizualizeze durata, suprapunerile, succesiunea şi etapele-cheie. Aceasta este deosebit de utilă pentru comunicarea planului de lucru către stakeholderi şi pentru compararea progresului planificat cu cel realizat efectiv.

Diagrama trebuie să derive din logica intervenţiei şi WBS. Dacă în diagrama Gantt apar activităţi care nu au nicio legătură cu rezultatele, acestea ar putea indica o extindere necontrolată a domeniului de aplicare. În schimb, dacă un rezultat nu este susţinut de activităţi suficiente, planificarea este incompletă.

Pe parcursul implementării, diagrama Gantt devine un instrument de monitorizare. Managerii actualizează datele reale de începere şi finalizare, analizează eventualele întârzieri, examinează impactul dependenţelor şi decid dacă sunt necesare măsuri corective.

Activitate	Durată	Activitate predecesoare	Legătura dintre etapa-cheie şi rezultatul imediat	Responsabil
A1.1 Validarea nevoilor	2 săptămâni	—	Raport privind necesităţile validate	Coordonator cercetare

A1.2 Proiectare programă	3 săptămâni	A1.1	Proiect de programă	Coordonator training
A1.3 Livrare proiect-pilot	4 săptămâni	A1.2	Proiect-pilot finalizat	Echipă training
A1.4 Revizie	2 săptămâni	A1.3	Programă finală aprobată	Manager de proiect

5.4 Managementul resurselor umane în proiecte

Proiectele necesită o coordonare temporară între roluri, expertiză şi limite organizaţionale. Managementul resurselor umane presupune, prin urmare, mai mult decât asigurarea personalului. Acesta implică definirea competenţelor, responsabilităţilor, autorităţii, volumului de muncă, canalelor de comunicare, drepturilor de decizie, aşteptărilor privind performanţa şi mecanismelor de colaborare.

Rolurile ar trebui să fie legate de muncă. Un manager de proiect coordonează domeniul de aplicare, timpul, resursele, stakeholderii şi riscurile, dar nu ar trebui să devină automat responsabil pentru fiecare rezultat tehnic. Liderii de pachete de lucru sau de sarcini au nevoie de o responsabilitate clară. Funcţiile financiare, de achiziţii, de comunicare, de monitorizare şi tehnice ar trebui să fie explicite acolo unde este cazul.

Capacitatea ar trebui evaluată realist. O persoană extrem de competentă, care are doar 10% disponibilitate, poate reprezenta un risc de implementare mai mare decât o persoană cu experienţă moderată, cu suficient timp şi sprijin.

5.5 RACI şi alocarea responsabilităţilor

RACI clarifică participarea la sarcini sau decizii. Responsabilul este persoana sau rolul care efectuează munca. Răspunzătorul este rolul care răspunde în cele din urmă pentru finalizare şi aprobare. Stakeholderii consultaţi oferă informaţii înainte de acţiune sau decizie. Stakeholderii informaţi primesc informaţii relevante.

O matrice RACI este deosebit de utilă atunci când mai multe organizaţii colaborează. Aceasta expune duplicarea, lacunele şi consultarea excesivă. Fiecare sarcină cheie ar trebui, în mod normal, să aibă o responsabilitate clară. Prea multe sarcini de gradul „A” creează ambiguitate; prea multe sarcini de gradul „C” pot încetini procesul decizional.

Sarcină	Manager proiect	Lider tehnic	Financiar	Partener
Metodologie aprobare	A	R	I	C
Livrare proiect-pilot	C	A/R	I	R
Verificare cheltuieli	I	C	A/R	I
Înaintare raport progres	A/R	C	C	I

❁ Activităţi şi exerciţii practice

- Elaboraţi un pachet WBS corelat cu rezultatele proiectului.
- Estimaţi durata activităţilor şi identificaţi dependenţele.
- Întocmiţi o diagramă Gantt.
- Verificaţi dacă volumul de muncă şi mecanismele de asumare a responsabilităţii sunt realiste.
- Identificaţi 5–10 etape-cheie.
- Definiţi rolurile în cadrul proiectului şi competenţele necesare.

Concepte cheiere de reținut

Concluzie principală: WBS-ul descompune 100% din domeniul de aplicare al proiectului în pachete de lucru, activități și sarcini gestionabile.

- Un grafic de execuție transpune sfera de cuprindere în termeni temporali, definind durata, succesiunea, dependențele și etapele-cheie.
- O diagramă Gantt facilitează atât planificarea, cât și monitorizarea.
- Managementul resurselor umane în cadrul proiectului corelează rolurile și competențele cu volumul de muncă, comunicarea și competențele decizionale.

Autoevaluare și reflecție

1. Care este scopul unui pachete detaliat de activități (WBS)?

2. Care este diferența dintre o sarcină și un reper?

3. De ce sunt importante dependențele în planificarea activităților?

4. Ce reprezintă fiecare literă din acronimul RACI?

5. Cum pot fi testate volumul de muncă și asumarea responsabilităților înainte de implementare?

Glosar modul

WBS: Pachete detaliate de activități; descompunerea ierarhică a domeniului de aplicare al proiectului.

Pachet de lucru: O grupare gestionabilă de activități conexe din cadrul proiectului.

Dependență: O relație logică ce determină succesiunea sarcinilor.

Reper: Un moment cu durată zero care marchează un eveniment sau o realizare semnificativă.

Diagramă Gantt: Reprezentare vizuală în timp a sarcinilor, duratelor, dependențelor și jaloanelor proiectului.

RACI: Matrice de responsabilitate care identifică rolurile de Responsabil, Răspunzător, Consultat și Informat.

Referințe și surse recomandate

- European Commission (2004), Project Cycle Management Guidelines. Aid Delivery Methods, Volume 1. Brussels: European Commission.
- European Commission (2025), Logical Framework Approach (LFA). EXACT External Wiki.
- OECD (2019), Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. Paris: OECD Publishing.
- Project Management Institute (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management, 7th ed.

MODUL 6. Bugetare, management financiar, achiziţii, raportare şi Microsoft Project

🕮 Fundamente teoretice

6.1 Bugetul ca expresie financiară a planului de lucru

Bugetul unui proiect nu trebuie elaborat independent de activităţi; acesta reprezintă expresia financiară a planului de implementare. Fiecare cost semnificativ trebuie să poată fi corelat cu o activitate, un rezultat sau o cerinţă de management necesară. În mod reciproc, activităţile care necesită resurse trebuie să se regăsească în buget.

Bugetarea bazată pe activităţi porneşte de la identificarea resurselor necesare pentru fiecare activitate: timpul personalului, deplasări, echipamente, servicii, materiale, locaţie, comunicare, colectarea datelor şi alte costuri eligibile. Costurile sunt apoi calculate pe baza unităţilor, cantităţilor şi preţurilor unitare. Această abordare asigură transparenţa ipotezelor şi facilitează monitorizarea financiară ulterioară.

Un buget realist presupune atât eficienţa costurilor, cât şi caracterul adecvat al acestora. Subestimarea bugetului poate face imposibilă realizarea proiectului, în timp ce supraestimarea poate diminua raportul valoare-cost şi credibilitatea. Regulile de eligibilitate specifice programului prevalează întotdeauna asupra logicii generale de bugetare.

Element cost	Unitatr	Cantitate	Cost unitar	Total	Link activitate
Formator	zi	8	€350	€2,800	A2.1
Sală de curs	zi	4	€180	€720	A2.1
Materiale pentru participanţi	set	120	€12	€1,440	A2.1
Evaluare externă	serviciu	1	€4,000	€4,000	A4.2

6.2 Management financiar

Managementul financiar asigură utilizarea resurselor în scopuri aprobate, cu respectarea normelor aplicabile şi pe baza unei documentaţii adecvate care să demonstreze responsabilitatea. Funcţiile principale includ controlul bugetar, autorizarea cheltuielilor, documentarea justificativă, alocarea costurilor, monitorizarea fluxului de numerar, analiza variaţiilor, raportarea financiară şi asigurarea unei piste de audit.

Analiza variaţiilor compară cheltuielile planificate cu cele efective. O variaţie nu constituie automat o problemă; ea reprezintă un semnal care necesită interpretare. Cheltuielile mai mici pot reflecta eficienţa, amânarea unor activităţi sau nerealizarea integrală a obiectivelor. Cheltuielile mai mari pot indica modificări de preţ, probleme legate de domeniul de aplicare al proiectului sau un control deficitar. Managerii ar trebui să coreleze variaţiile financiare cu progresul fizic, în loc să analizeze aspectele financiare în mod izolat.

Un management financiar eficient are un caracter preventiv. Responsabilităţile clar definite, pragurile de aprobare, standardele privind documentaţia şi revizuirile periodice ale bugetului reduc riscul apariţiei unor costuri neeligibile sau al întârzierii măsurilor corective.

6.3 Achiziţia

Achiziţiile reprezintă procesul de procurare a bunurilor, lucrărilor sau serviciilor necesare pentru implementarea unui proiect. În cazul proiectelor finanţate din fonduri publice, procesul de achiziţie trebuie să asigure echitatea, transparenţa şi un raport optim cost-eficienţă. Procedurile concrete depind de cadrul juridic, de acordul de finanţare, de regulile programului, de pragurile valorice şi de statutul organizaţiei.

Principiile fundamentale includ transparența, tratamentul egal, nediscriminarea, proporționalitatea, concurența, evitarea conflictelor de interese și documentarea adecvată. Specificațiile trebuie să descrie necesitatea fără a favoriza în mod nejustificat un anumit furnizor. Criteriile de evaluare trebuie stabilite înainte de examinarea ofertelor. Deciziile trebuie documentate astfel încât un evaluator independent să poată înțelege modul în care s-a realizat selecția.

Planificarea achizițiilor trebuie să înceapă din timp, deoarece termenele de realizare pot influența diagrama Gantt. O achiziție simplă din punct de vedere tehnic poate deveni un risc pentru calendarul proiectului dacă obținerea aprobărilor, consultarea pieței, procedura de licitație sau livrarea necesită mai multe săptămâni ori luni.

6.4 Montiorizare și raportare

Monitorizarea constă în colectarea și utilizarea continuă a informațiilor privind implementarea și rezultatele. Raportarea transmite aceste informații managerilor, finanțatorilor și stakeholderilor. Prin urmare, o raportare solidă se bazează pe un sistem de monitorizare conceput încă de la începutul proiectului.

Raportarea narativă trebuie să explice ce s-a planificat, ce s-a realizat, ce dovezi susțin realizările, ce abateri au apărut, cauzele acestora și ce măsuri corective sunt propuse. Raportarea financiară trebuie să fie coerentă cu cea narativă: cheltuielile trebuie să corespundă activităților desfășurate și progresului documentat.

Un raport slab se limitează la enumerarea activităților. Un raport solid interpretează performanța. De exemplu, în loc să precizeze doar că „au fost organizate patru ateliere", acesta poate oferi detalii despre prezența raportată la țintă, rezultatele învățării, profilul participanților, abateri, lecțiile învățate și implicațiile pentru perioada următoare.

Întrebări raportare	Dovezi
Ce a fost livrat?	Înregistrări ale activităților, livrabile, evidența prezenței
Ce s-a schimbat?	Indicatori, teste, sondaje, date administrative
Suntem în grafic?	Diagrama Gantt actualizată, stadiul etapelor-cheie
Ne încadrăm în buget?	Raport de comparare a bugetului cu execuția efectivă
Ce riscuri/abateri există?	Registru de riscuri, registru de probleme, note de management
Ce urmează să se schimbe?	Acțiuni corective și prognoză revizuită

6.5 Evaluarea și criteriile OCDE/DAC

Evaluarea oferă o analiză sistematică a unei intervenții și sprijină mecanismele de asumare a responsabilității și procesul de învățare. Criteriile OECD/DAC propun șase perspective complementare: relevanța, coerența, eficacitatea, eficiența, impactul și sustenabilitatea (OECD, 2019). Aceste criterii nu reprezintă doar întrebări de pus la finalul proiectului; ele pot îmbunătăți concepția acestuia dacă sunt luate în considerare încă din fazele incipiente.

Relevanța vizează măsura în care intervenția răspun de nevoilor contextului și stakeholderilor. Coerența analizează gradul de compatibilitate cu alte intervenții și politici. Eficacitatea urmărește atingerea obiectivelor. Eficiența evaluează modul în care resursele sunt transformate în rezultate. Impactul vizează schimbările generate de intervenție, inclusiv efectele mai ample. Sustenabilitatea analizează probabilitatea ca beneficiile să se mențină pe termen lung.

Utilizarea acestor criterii în etapa de formulare sporește capacitatea de evaluare a proiectului. Dacă o echipă nu poate explica modul în care va fi evaluată eficacitatea, este posibil ca obiectivele și indicatorii să fie prea vagi. Dacă sustenabilitatea depinde în întregime de o finanțare viitoare care nu a fost luată în calcul, proiectul este incomplet.

6.6 Microsoft Project: Funcţii principale

Microsoft Project este un instrument de planificare a programului şi a resurselor. Valoarea sa depinde de calitatea logicii care stă la baza proiectului. Software-ul nu poate compensa activităţile definite necorespunzător, duratele nerealiste sau dependenţele neclare.

Fluxul de lucru de bază presupune stabilirea datei de începere şi a calendarului proiectului, introducerea activităţilor, organizarea acestora în activităţi de sinteză/pachete de lucru, estimarea duratelor, definirea activităţilor predecesoare, stabilirea etapelor-cheie şi alocarea resurselor. Vizualizarea de tip Gantt permite apoi afişarea grafică a programului. Pe măsură ce planul evoluează, utilizatorii pot analiza activităţile critice, volumul de muncă şi eventualele întârzieri.

Un utilizator riguros evită introducerea unor date arbitrare pentru fiecare activitate. Pe cât posibil, programul ar trebui să se bazeze pe durate şi dependenţe. Acest lucru permite propagarea logică a modificărilor atunci când o activitate este decalată. Ulterior, pot fi utilizate planuri de referinţă pentru a compara programul aprobat cu evoluţia reală a proiectului.

6.7 Exerciţiu practic în Microsoft Project

- Creaţi un proiect nou şi stabiliţi data de începere a acestuia.
- Introduceţi pachetul WBS sub formă de activităţi de sinteză şi activităţi detaliate.
- Introduceţi duratele, în loc să stabileşti manual toate datele.
- Stabiliţi dependenţe între sarcini folosind activităţi predecesoare.
- Inseraţi etape-cheie pentru momentele cheie de decizie sau realizare.
- Alocaţi resursele responsabile.
- Analizaţi vizualizarea tip Gantt şi identificaţi suprapunerile nerealiste.
- Salvează o linie de bază (baseline), dacă este cazul pentru acest exerciţiu.
- Exportaţi sau imprimaţi planificarea pentru a o include în Portofoliul Personal de Proiecte.

6.8 Evaluarea integrată a calităţii proiectului

Înainte ca un concept de proiect să fie considerat finalizat, echipa trebuie să efectueze o verificare integrată a coerenţei. Nevoia trebuie să justifice problema. Arborele problemă trebuie să justifice obiectivele. Obiectivele trebuie să justifice rezultatele. Rezultatele trebuie să necesite activităţile planificate. Activităţile trebuie să figureze în calendar şi în buget. Trebuie stabilite responsabilităţile. Indicatorii trebuie să măsoare schimbările urmărite. Aranjamentele financiare şi cele privind achiziţiile trebuie să susţină implementarea. Raportarea trebuie să se poată baza pe dovezi furnizate de sistemul de monitorizare.

Această analiză integrată reprezintă una dintre cele mai valoroase practici în managementul proiectelor, deoarece multe dintre punctele slabe apar la nivelul interfeţelor dintre componente, şi nu în interiorul unui singur instrument.

Concepte cheie de reţinut

Concluzie principală: Bugetul reprezintă expresia financiară a planului de lucru şi trebuie să poată fi corelat cu activităţile şi resursele.

- Controlul financiar corelează cheltuielile cu scopurile aprobate, documentele justificative, eligibilitatea şi progresul fizic.
- Achiziţiile necesită transparenţă, tratament egal, proporţionalitate, concurenţă, eficienţa utilizării fondurilor şi documentare.
- Raportarea progresului integrează activităţile, rezultatele, indicatorii, cheltuielile, abaterile, riscurile şi acţiunile corective.
- Microsoft Project permite operaţionalizarea succesiunii sarcinilor, a etapelor-cheie, a activităţilor predecesoare, a calendarelor şi a alocării resurselor.

Autoevaluare şi reflecţie

1. De ce ar trebui ca bugetul unui proiect să fie bazat pe activităţi?
2. Ce indică o abatere bugetară şi cum ar trebui aceasta interpretată?
3. Ce principii stau la baza unor achiziţii transparente?
4. Ce dovezi ar trebui să coreleze un raport concis privind stadiul realizării?
5. Ce elemente de planificare ar trebui verificate în Microsoft Project înainte de aprobarea unui plan de lucru?

Glosar modul

Buget bazat pe activităţi: Buget structurat în funcţie de resursele necesare pentru implementarea activităţilor proiectului.
Variaţie: Diferenţa dintre cheltuielile sau performanţele planificate şi cele efective.
Eligibilitate: Conformitatea unui cost cu normele de finanţare şi clauzele contractuale aplicabile.
Traseu de audit: Succesiune de documente care atestă autorizarea, tranzacţia, livrarea şi evidenţa contabilă.
Achiziţie: Procesul de procurare a bunurilor, lucrărilor sau serviciilor în conformitate cu normele şi principiile aplicabile.
Raport de progres: Prezentare structurată a stadiului implementării, rezultatelor, cheltuielilor, abaterilor, riscurilor şi acţiunilor corective.
Activitate predecesoare: Sarcină care determină momentul în care o altă sarcină poate începe sau se poate finaliza în cadrul unui grafic de execuţie.

Referinţe şi surse recomandate

- European Commission (2004), Project Cycle Management Guidelines. Aid Delivery Methods, Volume 1. Brussels: European Commission.
- European Commission (2025), Logical Framework Approach (LFA). EXACT External Wiki.
- OECD (2019), Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. Paris: OECD Publishing.
- Project Management Institute (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management, 7th ed.

SECȚIUNEA II. Teme transversale privind managementul proiectelor

🕮 Fundamente teoretice

7. Implicarea stakeholderilor și comunicarea

Analiza stakeholderilor identifică cine contează; implicarea stakeholderilor definește modul în care vor fi gestionate relațiile în timp. Implicarea variază de la furnizarea de informații la consultare, implicare, colaborare și luarea deciziilor în comun. Nivelul adecvat depinde de influența stakeholderilor, de drepturile lor, de expertiza lor, de expunerea la efectele proiectului și de natura deciziei.

Planificarea comunicării ar trebui să specifice publicurile-țintă, nevoile de informare, scopul, canalul, frecvența, expeditorul și mecanismul de feedback. Comunicarea nu este echivalentă cu diseminarea. Un proiect poate necesita comunicare pentru coordonarea internă, comunicare pentru guvernanță, implicarea beneficiarilor, vizibilitate publică, comunicarea riscurilor și raportare formală.

Principiul calității este utilitatea: informațiile corecte ar trebui să ajungă la stakeholderul la momentul potrivit, într-o formă ușor de înțeles. Comunicarea excesivă poate fi la fel de ineficientă ca și comunicarea insuficientă dacă stakeholderii primesc volume mari de informații irelevante.

Audiență	Nevoie	Scop	Canal	Frecvență
Comitetul director	Performanță, riscuri, decizii	Guvernanță	Tablou de bord + ședință	Lunar
Grup-țintă	Activități, acces, feedback	Participare	E-mail/SMS/sesiuni comunitare	La nevoie
Echipa de proiect	Sarcini, dependențe, probleme	Coordonare	Ședință săptămânală + panou de sarcini	Săptămânal
Finanțator	Rezultate, cheltuieli, abateri	Responsabilitate	Raport oficial	Contractual

8. Managementul riscului

Riscul este incertitudinea care poate afecta obiectivele proiectului. Managementul riscului este procesul sistematic de identificare, analiză, răspuns la incertitudine și monitorizare a acesteia. În PCM, analiza presupunerilor evidențiază deja condițiile externe. Un registru de riscuri dezvoltă această gândire operațional.

Analiza riscului evaluează în mod obișnuit probabilitatea și impactul. Unele organizații adaugă proximitate, detectabilitate sau viteză. Răspunsurile pot include evitarea, reducerea/atenuarea, transferul/partajarea, acceptarea și planificarea de contingență. Răspunsul ar trebui să aibă un proprietar și un declanșator sau un indicator de monitorizare, acolo unde este posibil.

Riscurile nu ar trebui formulate în termeni generali. „Riscul politic" este prea vag. „Aprobarea de către municipalitate a locației pilot ar putea fi întârziată după luna a 4-a, împiedicând instalarea înainte de sezonul rece" este un risc concret și permite luarea unor măsuri. Acesta poate fi monitorizat și asociat cu măsuri de diminuare a riscului.

Risc	Probabilitate	Impact	Răspuns	Titular	Declanșator
Recrutare sub țintă	Medie	Crescut	Contactarea partenerilor și lista de rezervă	Lider WP	Țintă de sub 50% până în săptămâna 3
Întârziere în	Medie	Crescut	Stabilirea	PM	Licitație

achiziţii			timpurie a specificaţiilor şi evaluarea pieţei		nelansată până în luna 2
Rotaţia personalului	Scăzută	Mediu	Documentaţie şi rol de adjunct	Director	Notificare primit

9. Managementul calităţii

Calitatea proiectului are două dimensiuni: calitatea proceselor de management şi calitatea rezultatelor imediate/livrabilelor. Planificarea calităţii stabileşte standardele şi criteriile de acceptare înainte de finalizarea activităţii. Asigurarea calităţii verifică dacă procesele sunt adecvate. Controlul calităţii verifică dacă livrabilele îndeplinesc criteriile stabilite.

Criteriile de acceptare trebuie să fie specifice. „Raport de înaltă calitate" nu reprezintă un criteriu operaţional. Criteriile pot viza caracterul complet, conformitatea metodologică, acurateţea, gradul de utilizare, accesibilitatea, formatarea, precum şi cerinţele privind validarea şi aprobarea din partea stakeholderilor.

Abordarea calităţii trebuie să fie proporţională. O verificare excesivă poate întârzia livrarea, în timp ce o verificare insuficientă generează necesitatea refacerii muncii şi riscuri de reputaţie. Responsabilităţile privind elaborarea, verificarea şi aprobarea trebuie să fie clar precizate în planul de lucru şi în matricea RACI.

10. Controlul schimbărilor şi managementul adaptiv

Proiectele se desfăşoară în medii dinamice, prin urmare adaptarea este un proces firesc. Totuşi, schimbările necontrolate pot compromite sfera de cuprindere, bugetul şi responsabilitatea. Gestionarea schimbărilor oferă un cadru structurat pentru evaluarea modificărilor propuse.

O solicitare de modificare trebuie să precizeze ce anume se schimbă şi din ce motiv, să descrie impactul asupra obiectivelor, rezultatelor, calendarului, bugetului, riscurilor şi stakeholderilor, precum şi să indice cine are autoritatea de a o aproba. Ajustările operaţionale minore pot fi delegate managerului de proiect, în timp ce modificările majore pot necesita aprobarea comitetului de coordonare sau a finanţatorului.

Managementul adaptiv nu înseamnă absenţa planificării. Acesta presupune o abordare riguroasă a învăţării: monitorizarea dovezilor, testarea ipotezelor, identificarea momentului în care planul iniţial nu mai corespunde realităţii şi efectuarea ajustărilor necesare, cu respectarea regulilor de guvernanţă.

11. Sustenabilitatea şi planificarea retragerii din proiect

Sustenabilitatea reprezintă probabilitatea ca beneficiile să continue după încetarea sprijinului extern. Ghidul PCM tratează sustenabilitatea ca pe o preocupare de proiectare, nu doar ca pe un criteriu de evaluare. Dimensiunile relevante includ sprijinul politic, capacitatea instituţională, responsabilitatea, viabilitatea economică şi financiară, adecvarea tehnologiei, efectele asupra mediului şi factorii socio-culturali.

Planificarea retragerii din proiect ridică întrebările: ce se va întâmpla cu serviciile, activele, datele, parteneriatele, personalul instruit şi responsabilităţile atunci când finanţarea proiectului se încheie? Dacă se aşteaptă continuarea, cine va plăti? Cine va deţine şi va întreţine activele? Sunt procedurile integrate în sistemele instituţionale? Sunt beneficiarii capabili să continue fără sprijinul proiectului?

Nu fiecare rezultat trebuie să continue la nesfârşit. Sustenabilitatea ar trebui să se concentreze pe beneficiile şi capacităţile care contează. Un proiect pilot temporar poate avea succes dacă generează dovezi care schimbă politica sau practica.

SECȚIUNEA III. Șabloane aplicate și exemple rezolvate

🕮 Fundamente teoretice

12. Exemplu concret: Proiect de incluziune digitală

Context: O municipalitate constată că mulți locuitori cu vârsta de peste 65 de ani nu pot utiliza în mod independent servicii publice online esențiale. Datele administrative indică o digitalizare tot mai accentuată a proceselor de programare și depunere a cererilor, în timp ce discuțiile cu organizațiile comunitare relevă faptul că persoanele vârstnice se bazează în mare măsură pe rude sau pe personalul de la ghișeu.

Necesitate preliminară: îmbunătățirea competențelor digitale practice și facilitarea accesului la asistență ghidată pentru locuitorii vârstnici care doresc să utilizeze serviciile online, dar cărora le lipsește încrederea și nu au suficientă experiență practică.

12.1 Exemplu SWOT

Puncte tari	Puncte slabe	Oportunități	Amenințări
Centre comunitare existente; bibliotecari motivați; acces la datele municipale	Metodologie limitată de instruire digitală; sistem fragmentat de recomandări	Program național de digitalizare; voluntari din rândul studenților; fonduri UE disponibile	Schimbări rapide ale platformelor; îngrijorări legate de frauda cibernetică; nivel scăzut de încredere în rândul unor locuitori

12.2 Exemple Stakeholders

Stakeholder	Interes	Influență	Implicare
Locuitori vârstnici	Crescut	Medie	Co-proiectare, testare, feedback
Municipalitate	Crescut	Crescută	Coordonare și acces la date
Biblioteci	Crescut	Medie	Partener de implementare
Studenți universitari	Mediu	Scăzută/medie	Voluntari – însoțitori digitali
Agenții de servicii	Mediu	Crescută	Expertiză tehnică și direcționare

12.3 Exemplu de arbore problemă

Problema principală: O proporție semnificativă a rezidenților vârstnici nu poate accesa în mod independent servicii publice online esențiale.

Cauze directe: nivel scăzut de încredere în parcurgerea procedurilor online; oportunități insuficiente de exersare asistată; informații fragmentate privind sprijinul disponibil; bariere de accesibilitate în anumite interfețe.

Efecte: dependența de rude sau de personal; acces întârziat la servicii; risc sporit de excluziune; frustrare și scăderea încrederii în administrația publică digitală.

12.4 Exemple de obiective și rezultate

Nivel	Exemplu
Obiectiv general	Contribuirea la un acces mai incluziv al rezidenților

	vârstnici la serviciile publice.
Obiectiv specific	Până în luna a 12-a, creşterea gradului de utilizare independentă a trei servicii publice online prioritare în rândul rezidenţilor participanţi cu vârsta de peste 65 de ani.
Rezultat imediat 1	Dezvoltarea şi testarea unui curriculum practic şi a materialelor de sprijin.
Rezultat imediat 2	120 de rezidenţi finalizează sesiuni de practică asistată.
Rezultat imediat 3	Instituirea unei reţele locale de trimitere către asistenţi digitali.

12.5 Exemple de indicatori

Rezultat	Indicator	Valoare de referinţă	Ţintă	Verificare
Obiectiv specific	% dintre participanţii care finalizează independent 3 sarcini prioritare	25%	75%	Probă practică şi evaluare ulterioară
Rezultat imediat 2	Nr. de participanţi care finalizează cel puţin 4 sesiuni ghidate	0	120	Evidenţa prezenţei
Rezultat imediat 3	Nr. de puncte active de trimitere care utilizează un protocol comun	0	8	Evidenţa partenerilor

12.6 Exemplu de WBS şi de logică a programului

- WP1 Analiză şi co-proiectare: validarea nevoilor, selectarea serviciilor, co-proiectarea curriculumului.
- WP2 Dezvoltarea capacităţii: instruirea facilitatorilor, pregătirea materialelor şi a protocolului de asistenţă.
- WP3 Implementare-pilot: recrutarea participanţilor, desfăşurarea sesiunilor ghidate, asigurarea monitorizării ulterioare.
- WP4 Monitorizare şi evaluare: evaluare iniţială, evaluarea învăţării, monitorizare ulterioară, lecţii învăţate.
- WP5 Management şi comunicare: coordonare, finanţe, achiziţii, raportare.

12.7 Exemplu de logică bugetară

Bugetul trebuie să respecte WBS. WP1 poate necesita personal de cercetare/facilitare şi ateliere de co-proiectare. WP2 poate necesita timp şi materiale pentru formatori. WP3 poate necesita locaţie, timp pentru facilitatori, sprijin pentru accesibilitate şi comunicare. WP4 necesită colectarea şi analiza datelor. WP5 include managementul proiectului, administrarea financiară şi raportarea. Fiecare cost trebuie să fie justificat de planul de lucru şi să respecte regulile de finanţare relevante.

SECȚIUNEA IV. Ghid de studiu individual — 30 Ore

13.1 Nevoi și dovezi — 4 ore
Colectați cel puțin trei tipuri de dovezi despre problema selectată. Pregătiți o notă de necesități de 1-2 pagini care să descrie situația actuală, situația dorită, grupul țintă, scara nevoilor și limitările dovezilor.

13.2 SWOT și stakeholderi — 4 ore
Elaborați o analiză SWOT și o matrice a stakeholderilor specifici. Identificați cel puțin cinci stakeholderi și explicați strategia de implicare pentru fiecare dintre aceștia. Evidențiați o slăbiciune strategică și o oportunitate externă care influențează în mod semnificativ proiectul.

13.3 Arborii problemelor și obiectivelor — 4 ore
Elaborați un arbore problemă care să includă cel puțin două niveluri de cauze și efecte. Transformați-l într-un arbore obiectivbși selectați ramura (sau ramurile) vizată de proiect.

13.4 Obiective, rezultate și indicatori — 6 ore
Elaborați ierarhia obiectivelor și cadrul logic simplificat. Stabiliți indicatori care să includă valoarea de referință, ținta și sursa de verificare. Identificați cel puțin trei ipoteze.

13.5 WBS, GANTT și Rersurse umane — 5 ore
Elaborați WBS și calendarul de execuție. Identificați etapele-cheie, dependențele și responsabilitățile. Creați o matrice RACI pentru cel puțin opt sarcini cheie.

13.6 Buget — 3 ore
Elaborați un buget bazat pe activități, incluzând unități, cantități și costuri unitare. Explicați legătura dintre principalele categorii de costuri și activități.

13.7 Aplicare proiect — 4 ore
Completați documentul de propunere a proiectului și integrați toate punctele menționate mai sus într-un document unitar. Fiecare membru al echipei trebuie să coordoneze un pachet de lucru. Propunerea de proiect poate fi încărcată ca rezultat al activității întregii echipe.

13.9 Listă de verificare pentru portofoliul de proiecte personale
- Enunțul nevoii și sinteza dovezilor
- Descrierea și estimarea grupului-țintă
- Analiza SWOT
- Matricea stakeholderilor
- Arborele problemă
- Arborele obiectiv
- Obiectiv(e) SMART
- Lanțul rezultatelor / cadru logic simplificat
- Indicatori, valori de referință și ținte
- WBS (Pachete detaliate de activități)
- Diagrama Gantt
- Matricea RACI / Planul de resurse umane
- Buget
- Notă privind achizițiile/raportarea
- Grafic de execuție în Microsoft Project

SECȚIUNEA V. Evaluare, întrebări de autoevaluare și exerciții practice

14. Cadru evaluare

Criteriu	Pondere indicativă	Cum arată o bună performanță
Relevanță și orientare către nevoi	15%	Dovezi clare, grup-țintă definit, prioritate justificată
Calitate analitică	15%	Analiză coerentă de tip SWOT, a stakeholderilor și a problemelor
Logica intervenției	20%	Obiectivele, rezultatele și activitățile formează un lanț cauzal credibil
Indicatori și monitorizare	15%	Indicatori măsurabili, valori de referință, ținte și dovezi realizabile
Fezabilitatea implementării	15%	Pachet WBS, calendar, responsabilități și dependențe realiste
Coerență bugetară/financiară	10%	Costuri corelate cu activitățile și estimate realist
Calitate profesională	10%	Claritate, coerență, concizie și bună prezentare

15. Întrebări de autoevaluare

1. Ce diferențiază un proiect de activitățile operaționale de rutină?
2. De ce începe PCM cu analiza și nu cu activitățile?
3. Care este diferența dintre o nevoie, o problemă și o soluție?
4. Cum se diferențiază factorii interni de cei externi în analiza SWOT?
5. De ce ar trebui grupurile-țintă să fie cuantificate și caracterizate?
6. Ce face ca o analiză a stakeholderilor să fie utilă pentru proiectare, și nu doar descriptivă?
7. Ce este în neregulă cu formularea „lipsa instruirii” ca problemă centrală?
8. Cum verificați o relație cauză–efect într-un arbore problemă?
9. De ce arborele obiectiv nu reprezintă o simplă inversare mecanică a arborelui problemă?
10. Ce este analiza strategiei?
11. Care este diferența dintre o activitate, un rezultat imediat, un efect concret și un impact?
12. De ce sunt necesare valorile de referință?
13. Care este diferența dintre un indicator și o valoare-țintă?
14. Cum sunt legate ipotezele de riscuri?
15. Ce este logica verticală într-un cadru logic? Dar logica orizontală?
16. Care este scopul unui WBS?
17. De ce ar trebui ca datele din GANTT să fie stabilite, pe cât posibil, pe baza dependențelor dintre activități?

18. Ce clarifică matricea RACI?

19. De ce bugetele ar trebui să fie construite pe baza activităţilor?

20. Care este diferenţa dintre o abatere financiară şi o gestionare financiară necorespunzătoare?

21. Ce principii de achiziţii sunt deosebit de importante în proiectele finanţate din fonduri publice?

22. Ce face ca un raport de progres să fie analitic şi nu doar descriptiv?

23. Cum pot criteriile de evaluare OECD/DAC să contribuie la îmbunătăţirea proiectării înainte de implementare?

24. De ce software-ul nu poate compensa o logică deficitară a proiectului?

16. Cazuri practice

Cazul A — Instruire fără o analiză a nevoilor. O organizaţie propune 20 de ateliere de antreprenoriat deoarece dispune de formatori experimentaţi. Nu sunt furnizate dovezi care să ateste că grupul-ţintă duce lipsă de competenţe antreprenoriale. Identificaţi cel puţin cinci deficienţe de concepţie şi propuneţi etapele analitice necesare pentru a justifica desfăşurarea activităţii.

Cazul B — Obiectiv vag. Obiectivul unui proiect este formulat astfel: „Îmbunătăţirea turismului în regiune”. Reformulaţi obiectivul la un nivel adecvat pentru proiect şi propuneţi doi indicatori, valori de referinţă, ţinte şi surse de verificare.

Cazul C — Conflict de planificare. Achiziţia echipamentelor necesită o perioadă estimată de opt săptămâni, însă etapa pilot care utilizează aceste echipamente este programată să înceapă la patru săptămâni după lansarea proiectului. Identificaţi problema de dependenţă şi propuneţi măsuri de gestionare şi ajustări ale calendarului de lucru.

Cazul D — Deviaţie bugetară. În luna a şasea, s-a cheltuit doar un procent de 35% din bugetul alocat instruirii, deşi 70% dintre participanţii planificaţi au fost deja instruiţi. Enumeraţi posibilele interpretări şi dovezile necesare înainte de a decide dacă performanţa este pozitivă sau problematică.

Cazul E — Rezistenţa stakeholderilor. O autoritate publică are o influenţă ridicată, dar un interes iniţial scăzut faţă de proiect. Elaboraţi o strategie de implicare care să evite atât consultarea excesivă, cât şi neglijarea acesteia.

SECȚIUNEA VI. Instrumente evaluare

Evaluarea îmbină elemente formative şi sumative şi evaluează atât înţelegerea conceptuală, cât şi capacitatea de a aplica instrumente de management al proiectelor.

Tip evaluare	Criterii şi metode	Pondere în nota finală
Evaluare continuă	Participare activă, calitatea componentelor intermediare ale proiectului şi implicarea în evaluarea reciprocă pe parcursul elaborării cererii de proiect.	50%
Evaluare finală	Portofoliu integrat al proiectului personal şi prezentare/susţinere succintă a logicii proiectului.	50%

Test de evaluare finală

1. Care afirmaţie descrie cel mai bine Managementul Ciclului de Proiect?

A. O metodă de bugetare

B. Un cadru care leagă etapele de analiză, proiectare, implementare, monitorizare şi evaluare

C. O procedură de achiziţii

D. Un pachet software

2. Un proiect bine formulat ar trebui să înceapă, în primul rând, cu:

A. O activitate preferată

B. Echipamente disponibile

C. Nevoi demonstrate şi dovezi bazate pe context

D. O linie bugetară fixă

3. Care obiectiv se apropie cel mai mult de formularea de tip SMART?

A. Îmbunătăţirea competenţelor

B. Organizarea de traininguri

C. Până în decembrie 2026, cel puţin 80 din cei 100 de adulţi participanţi să finalizeze în mod independent trei sarcini definite privind serviciile publice digitale

D. Sprijinirea beneficiarilor

4. Într-un lanţ al rezultatelor, un „efect concret”reprezintă:

A. O resursă utilizată

B. O schimbare care decurge din preluarea sau utilizarea produselor/rezultatelor imediate

C. O sarcină îndeplinită

D. Un document de achiziţie

5. O valoare de referinţă este:

A. Obiectivul final

B. Valoarea inițială a unui indicator

C. O măsură de răspuns la riscuri

D. Un plafon bugetar

6. Pachetul WBS este utilizat în principal pentru a:

A. Descompune sfera proiectului în unități de lucru gestionabile

B. Ierarhiza stakeholderii

C. Calcula cursurile de schimb valutar

D. Evalua impactul final

7. În matricea RACI, rolul de „Răspunzător" înseamnă că acesta:

A. Primește informații

B. Oferă consultanță opțională

C. Poartă răspunderea finală pentru finalizare/aprobare

D. Execută personal fiecare sarcină

8. Un buget de proiect solid ar trebui să fie:

A. Independent de activități

B. Bazat pe cerințele privind activitățile și resursele

C. Elaborat doar după implementare

D. Limitat la costurile cu personalul

9. Care este un principiu fundamental al achizițiilor?

A. Tratamentul preferențial

B. Selecția informală

C. Tratamentul egal și transparența

D. Evitarea documentației

10. Un raport de progres ar trebui să coreleze:

A. Activitățile, rezultatele, indicatorii, cheltuielile, abaterile și acțiunile corective

B. Doar cheltuielile

C. Doar activitățile finalizate

D. Doar opiniile stakeholderilor

Grilă de răspunsuri pentru autoevaluare

1: B | 2: C | 3: C | 4: B | 5: B | 6: A | 7: C | 8: B | 9: C | 10: A

Reflecție integrativă finală

Analizați proiectul în ambele sensuri: Nevoie → Problemă → Obiectiv → Rezultate → Activități → Resurse și, apoi, Resurse → Activități → Rezultate → Obiectiv → Problemă/Nevoie. Orice verigă lipsă sau nefuncțională necesită revizuire.

- Sunt problema/nevoia suficient demonstrate și specificate din punct de vedere geografic?

- Sunt grupurile-ţintă estimate numeric şi caracterizate adecvat?
- Este făcută distincţia între beneficiarii finali şi grupurile-ţintă directe?
- Sunt obiectivele de tip SMART şi formulate ca schimbări, mai degrabă decât ca activităţi?
- Corespund pachetele de lucru, activităţile şi rezultatele logicii intervenţiei?
- Sunt indicatorii, valorile de referinţă, ţintele şi sursele de verificare suficient de explicite?
- Reflectă diagrama Gantt dependenţele şi o succesiune realistă a etapelor?
- Sunt clare responsabilităţile privind resursele umane şi rolurile partenerilor?
- Poate fi stabilită legătura dintre buget şi activităţi, respectiv resurse?
- Sunt credibile mecanismele privind sustenabilitatea şi raportarea?

SECȚIUNEA VII. Glosar

Activităţi	Ce acţiuni trebuie realizate pentru a obţine rezultatele imediate ale unui proiect, utilizând resursele umane, tehnice şi financiare disponibile.
Programul activităţilor	Într-un grafic de activităţi, activităţile unui proiect sunt detaliate la nivel operaţional. Acesta evidenţiază dependenţele dintre activităţi, clarifică succesiunea, durata şi ordinea de precedenţă a acestora, identifică etapele cheie ce trebuie atinse, serveşte drept bază pentru monitorizarea proiectului şi stabileşte responsabilităţile de management şi de implementare.
Analiza obiectivelor	Analiza obiectivelor descrie o situaţie viitoare care va fi atinsă prin soluţionarea problemelor identificate în timpul analizei problemelor. În cadrul analizei obiectivelor sunt identificate soluţii potenţiale pentru o situaţie dată. Acest proces presupune reformularea aspectelor negative („probleme”) identificate în timpul analizei problemelor în aspecte pozitive (vizate pentru viitor, adică dezirabile, dar realizabile în mod realist). Raţionamentul din spatele acestei reformulări este acela de a deriva obiectivele direct din problemele reale existente, identificate anterior, şi nu din alte surse.
Etapa de analiză	În această etapă se realizează o analiză aprofundată a situaţiei existente şi nedorite (analiza situaţiei/problemei şi analiza stakeholderilor), pe baza căreia se deduce analiza obiectivelor (identificarea relaţiilor dintre mijloace şi scopuri) şi se stabilesc diversele strategii potenţiale ce pot fi urmărite în cadrul unui proiect sau program.
Ipoteze	Ipotezele sunt factori externi, aflaţi în afara controlului proiectului, dar a căror îndeplinire este necesară pentru atingerea obiectivelor acestuia. Ele influenţează sau chiar determină succesul proiectului. Scopul definirii ipotezelor (şi a precondiţiilor) este de a identifica şi evalua riscurile potenţiale şi dependenţele proiectului încă din etapele iniţiale de proiectare, de a sprijini monitorizarea riscurilor pe parcursul implementării şi de a oferi o bază pentru efectuarea ajustărilor necesare.
Costuri	Costurile reprezintă resursele financiare necesare pentru desfăşurarea activităţilor identificate în vederea realizării obiectivelor unui proiect.
Obiective	Răspunde la întrebarea „De ce realizăm proiectul?”. Atingerea obiectivului reprezintă impactul proiectului. Beneficiile decurg din rezultate.
	Ar trebui să existe un singur obiectiv general al proiectului. Se formulează obiective SMART suplimentare pentru pachetele de lucru.
Logică orizontală	În cadrul logicii orizontale a matricei cadrului logic sunt specificaţi indicatorii pentru măsurarea progresului şi a impactului, precum şi sursele sau mijloacele prin care aceşti indicatori vor fi verificaţi.
Efecte concrete	Modificări ale condiţiilor de dezvoltare determinate de strategia privind rezultatele şi de ipotezele cheie; componentele cheie ale obiectivului proiectului.

Abordarea bazată pe cadrul logic (LFA)	LFA (Abordarea bazată pe cadrul logic) reprezintă un set deschis de instrumente pentru proiectarea şi gestionarea proiectelor. Aceasta presupune un proces analitic evolutiv şi iterativ, precum şi un format de prezentare a rezultatelor acestui proces, care expune în mod sistematic şi logic obiectivele proiectului sau programului şi relaţiile de cauzalitate dintre acestea, indicând modul de verificare a atingerii obiectivelor şi stabilind factorii externi – situaţi în afara sferei de cuprindere a proiectului sau programului – care ar putea influenţa succesul acestuia.
Matricea cadrului logic (logframe matrix)	Principalul rezultat al LFA este matricea cadrului logic. Aceasta reprezintă un format de prezentare a rezultatelor LFA ca proces şi este elaborată pe baza instrumentelor LFA utilizate în etapa de analiză. Matricea cadrului logic serveşte drept sinteză a informaţiilor esenţiale despre proiect, oferind o imagine de ansamblu accesibilă care permite evaluarea rapidă a consistenţei şi coerenţei logicii proiectului.
Mijloace	Mijloacele reprezintă resursele umane, materiale şi de servicii (intrările) necesare pentru desfăşurarea activităţilor planificate şi a activităţilor de sprijin managerial.
Etape-cheie	Etapele-cheie definesc obiectivele intermediare care trebuie atinse şi constituie baza pentru monitorizare.
Indicatori verificabili în mod obiectiv (IVO)	Indicatorii verificabili în mod obiectiv (IVO) sunt măsuri specifice şi verificabile în mod obiectiv ale schimbărilor sau rezultatelor obţinute în urma activităţilor proiectului/programului. Aceştia constituie baza pentru măsurarea performanţei şi sunt utili pentru a comunica altora ceea ce urmăreşte să realizeze proiectul (transparenţă).
Arborele obiectiv	Arborele obiectiv este utilizat ca instrument pentru analiza obiectivelor: în cadrul acestui „arbore", obiectivele sunt structurate ierarhic, iar relaţiile cauză-efect dintre problemele-cheie identificate sunt transformate în relaţii mijloace-scop între obiective (ce trebuie făcut pentru a realiza ce?).
Rezultate imediate	Produse şi servicii specifice care urmează să fie furnizate de proiect beneficiarilor direcţi, fiind necesare pentru atingerea rezultatelor scontate. Acestea vizează, de regulă, reducerea presiunilor sau a ameninţărilor identificate la adresa mediului prin consolidarea capacităţilor, creşterea gradului de conştientizare, elaborarea şi revizuirea politicilor şi a legislaţiei, încurajarea adoptării unor mijloace de subzistenţă durabile sau promovarea unor mecanisme de finanţare inovatoare.
Faza de planificare	Etapa de planificare cuprinde elaborarea unei matrice a cadrului logic, pe baza instrumentelor LFA utilizate în etapa de analiză, şi, ulterior, elaborarea programărilor activităţilor şi resurselor.
Potenţial	În unele organizaţii, analiza potenţialului face parte din această etapă iniţială de analiză. Scopul său este de a completa tabloul problemelor dintr-o anumită situaţie cu resurse sau oportunităţi (potenţial) care ar putea contribui la soluţionarea acestora. În general, diverse tipuri de

	resurse disponibile – precum resursele naturale, capitalul, infrastructura şi forţa de muncă – alături de alte categorii de oportunităţi, sunt considerate elemente de potenţial. Ulterior, acestea pot fi valorificate pentru atingerea obiectivelor.
Precondiţie	O precondiţie este similară unei ipoteze – adică un factor extern care nu se află sub controlul proiectului, dar a cărui realizare este necesară pentru atingerea obiectivelor acestuia – cu menţiunea că este o condiţie ce trebuie îndeplinită înainte de începerea activităţilor proiectului.
Analiza problemei	În cadrul analizei problemelor — parte a evaluării situaţiei iniţiale care a generat necesitatea unei intervenţii (proiect) — sunt analizate aspectele negative ale situaţiei existente. Se identifică problemele-cheie, precum şi relaţiile de cauzalitate dintre acestea.
Arborele problemă	Elaborarea unui arbore problemă este instrumentul vizual utilizat în cadrul abordării bazate pe cadrul logic (LFA) pentru gruparea problemelor identificate în timpul analizei iniţiale a situaţiei, prin stabilirea unei ierarhii a cauzelor şi efectelor dintre acestea.
Strategia proiectului	Strategia proiectului este prezentată în prima coloană a matricei cadrului logic şi indică ceea ce proiectul îşi propune să realizeze şi modul în care va face acest lucru, clarificând relaţiile de cauzalitate dintre diferitele niveluri ale obiectivelor.
Alocarea resurselor	Graficele de alocare a resurselor constituie baza pentru mobilizarea planificată a resurselor (externe şi locale). Acestea facilitează elaborarea bugetelor bazate pe rezultate şi monitorizarea eficienţei costurilor. De asemenea, graficele de alocare a resurselor evidenţiază implicaţiile financiare, precum necesitatea unei cofinanţări.
Surse de verificare (SoVs)	Sursele de verificare (SOV) indică locul şi forma în care pot fi găsite informaţiile necesare privind realizarea obiectivelor (indicatorilor).
Analiza stakeholderilor	Analiza stakeholderilor cuprinde identificarea şi analizarea stakeholderilor relevanţi, a intereselor, problemelor şi potenţialului acestora etc. Este important ca această analiză să fie demarată într-o etapă incipientă, ca parte a analizei situaţiei, pentru a permite integrarea adecvată a stakeholderilor în procesul de proiectare şi gestionare a proiectului.
Analiza strategiei (analiza alternativelor)	Etapa finală a fazei de analiză presupune identificarea unor soluţii posibile care ar putea constitui o strategie a proiectului, precum şi selectarea uneia sau mai multor strategii pe care proiectul le va urma. În cadrul analizei strategiei (sau „analizei alternativelor") se decide care dintre obiective vor fi urmărite şi care nu în cadrul proiectului.
Logică verticală	În cadrul logicii verticale a matricei cadrului logic sunt specificaţi indicatorii pentru măsurarea progresului şi sunt identificate sursele sau mijloacele prin care aceşti indicatori vor fi verificaţi.

Referințe

European Commission (2004) Project Cycle Management Guidelines. Aid Delivery Methods, Volume 1. Brussels: European Commission.

European Commission (2025) 'Logical Framework Approach (LFA)'. EXACT External Wiki. European Commission. Updated 16 June 2025.

OECD (2019) Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/15a9c26b-en.

OECD (2021) Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. Paris: OECD Publishing.

Project Management Institute (2021) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management. 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Project Management Institute (2025) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management. 8th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

International Project Management Association (2015) Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (ICB4). Zurich: IPMA.

AXELOS (2023) Managing Successful Projects with PRINCE2. 7th ed. London: TSO.

Kerzner, H. (2022) Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken, NJ: Wiley.

Lock, D. (2020) Project Management. 11th ed. London: Routledge.

Turner, J.R. (ed.) (2016) Gower Handbook of Project Management. 5th ed. London: Routledge.

Anexa A. Fişă de evaluare preliminară a ideilor de proiect

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notiţele participantului
Nevoie/problemă vizată	
Grup-ţintă şi dimensiune estimată	
Dovezi disponibile	
Relevanţă strategică	
Schimbare preconizată	
Fezabilitate	
Parteneri cheie	
Riscuri principale	
Decizie: dezvoltare / revizuire / respingere	

Anexa B. Fişă de analiză a nevoilor

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notiţele participantului
Situaţia actuală	
Situaţia dorită	
Decalaj/necesitate	
Grup afectat	
Dovezi cantitative	
Dovezi calitative	
Cauze fundamentale	
Măsuri existente	
Decalaj rămas	

Anexa C. Fişă de lucru SWOT

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notiţele participantului
Puncte tari	
Puncte slabe	
Oportunităţi	
Ameninţări	
Implicaţii strategice	

Anexa D. Fişă de lucru pentru analiza stakeholderilor

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notiţele participantului
Stakeholder	
Interese/nevoi	
Influenţă/putere	
Contribuţie potenţială	
Rezistenţă potenţială	
Strategie de implicare	

Anexa E. Fişă de lucru: Arborele problemă

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notiţele participantului
Problema principală	
Cauze directe	
Cauze fundamentale	
Efecte directe	
Efecte mai ample	
Dovezi/validare	

Anexa F. Fişă de lucru: Arborele obiectiv

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notițele participantului
Obiectiv central	
Mijloace	
Scopuri de nivel superior	
Ramuri excluse	
Strategie selectată	

Feedback din partea formatorului / colegilor:

Anexa G. Lista SMART de verificare a obiectivelor

Folosește această fișă de lucru pentru a documenta și a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notițele participantului
Specific	
Măsurabil	
Ambițios	
Realist	
Cu menționarea timpului	
Obiectiv revizuit	

Feedback din partea formatorului / colegilor:

Anexa H. Fişă de lucru privind rezultatele şi indicatorii

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notițele participantului
Rezultat	
Indicator	
Referință	
Țintă	
Sursa de verificare	
Frecvență	
Responsabil	

Feedback din partea formatorului / colegilor:

Anexa I. Fişă de lucru privind ipotezele şi riscurile

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notițele participantului
Ipoteză/risc	
Importanță	
Probabilitate	
Impact	
Răspuns	
Responsabil	
Declanşator	

Feedback din partea formatorului / colegilor:

_____

Anexa J. Fişă de lucru WBS

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notițele participantului
Pachet de activităţi	
Activitate	
Sarcină	
Livrabil	
Responsabil	

Feedback din partea formatorului / colegilor:

Anexa K. Fişă de lucru pentru planificarea Gantt

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notițele participantului
Activitate	
Început	
Sfârşit	
Durată	
Activitate predecesoare	
Etapă-cheie	
Responsabil	

Feedback din partea formatorului / colegilor:

_____

Anexa L. Fişă de lucru RACI

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notițele participantului
Sarcină/Decizie	
Responsabil	
Răspunzător	
Consultat	
Informat	

Feedback din partea formatorului / colegilor:

_____

Anexa M. Fişă de elaborare a bugetului pe baza activităţilor

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notiţele participantului
Activitate	
Categorie de cost	
Unitate	
Cantitate	
Cost unitar	
Total	
Justificare	

Feedback din partea formatorului / colegilor:

_____

Anexa N. Fişă de lucru pentru planificarea achiziţiilor

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notiţele participantului
Necesitate	
Specificaţii	
Valoare estimată	
Procedură	
Calendar	
Responsabil	
Documentaţie	

Feedback din partea formatorului / colegilor:

_____

Anexa O. Fişă de raportare a progresului

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notițele participantului
Rezultat planificat	
Progres	
Stadiul indicatorului	
Stadiul cheltuielilor	
Abatere	
Motiv	
Măsură corectivă	

Feedback din partea formatorului / colegilor:

Anexa P. Lista de verificare a calităţii proiectului final

Foloseşte această fişă de lucru pentru a documenta şi a revizui componenta relevantă a Portofoliului Proiectului tău Personal.

Domeniu	Notiţele participantului
Relevanţă	
Claritatea grupului-ţintă	
Logica problemei	
Obiective	
Lanţul rezultatelor	
Indicatori	
Calendar	
Resurse umane	
Buget	
Achiziţii	
Raportare	
Sustenabilitate	

Feedback din partea formatorului / colegilor:

_____

Caz extins 1 — De la oportunitate de finanţare la nevoie reală

O organizaţie regională identifică un apel pentru propuneri care sprijină tranziţia digitală. Prima reacţie este de a propune o platformă nouă, însă trebuie aplicată logica PCM înainte de acceptarea soluţiei: mai întâi, identificarea populaţiei sau organizaţiilor ale căror performanţe ar trebui îmbunătăţite, apoi documentarea situaţiei actuale pe baza dovezilor disponibile, identificarea problemelor de fond care împiedică performanţa dorită, analiza instrumentelor şi iniţiativelor digitale existente pentru a evita duplicarea şi, în final, consultarea potenţialilor utilizatori şi a factorilor instituţionali interesaţi.

Ideea de proiect ar trebui să rămână „o platformă" doar dacă analiza indică faptul că lipsa unei infrastructuri digitale adecvate reprezintă o cauză semnificativă a problemei principale. Dacă adevăratele cauze sunt competenţele reduse, procedurile fragmentate, stimulentele insuficiente sau lipsa de încredere, o platformă, ar putea genera doar un rezultat imediat, fără a produce însă un efect concret.

Sarcină practică: elaboraţi două concepte de proiect alternative pentru aceeaşi oportunitate de finanţare – unul bazat pe tehnologie şi unul bazat pe nevoi. Comparaţi-le din perspectiva relevanţei, fezabilităţii, rezultatelor preconizate, gradului de asumare de către stakeholderi şi sustenabilităţii. Identificaţi ipotezele care ar trebui verificate înainte de formularea propriu-zisă a proiectului.

Note / aplicare la proiectul meu:

_____

Caz extins 2 — Cuantificarea grupului-țintă

O propunere prevede că proiectul va sprijini „tineri din zonele rurale”. Această descriere este insuficientă pentru planificarea operațională. Un manager de proiect trebuie să cunoască aria geografică acoperită, dimensiunea aproximativă a populației, intervalul de vârstă, nivelul de educație sau statutul profesional, barierele existente, serviciile disponibile în prezent și aria de acoperire vizată.

Cuantificarea influențează aproape toate componentele unui proiect. Obiectivele de recrutare depind de dimensiunea și accesibilitatea populației. Estimările bugetare depind de numărul participanților și de modelul de implementare. Indicatorii necesită valori de referință. Canalele de comunicare depind de modalitatea prin care grupul țintă poate fi contactat. Analiza echității presupune înțelegerea măsurii în care anumite subgrupuri se confruntă cu bariere mai mari decât altele.

Sarcină practică: transformați sintagma „tineri din zonele rurale” într-un profil precis al grupului-țintă. Includeți o estimare a populației totale, criteriile de eligibilitate, numărul vizat de participanți direcți, subgrupurile prioritare, canalele de recrutare și cel puțin trei surse de date. Apoi, identificați riscurile care ar putea apărea în cazul în care estimarea este inexactă.

Note / aplicare la proiectul meu:

_____

Caz extins 3 — De la analiza SWOT la alegerea strategică

Un departament universitar dispune de o expertiză solidă în domeniu și de parteneriate internaționale, însă are o capacitate administrativă limitată pentru proiecte de amploare. La nivel extern, un nou program de finanțare creează oportunități pentru formare transfrontalieră, în timp ce concurența pentru atragerea de personal cu experiență în gestionarea proiectelor este în creștere.

O analiză SWOT descriptivă s-ar limita la enumerarea acestor patru elemente. O analiză SWOT strategică vizează implicațiile acestora asupra conceperii proiectului. Departamentul ar putea valorifica expertiza și parteneriatele deținute pentru a profita de oportunitatea existentă, dar numai cu condiția consolidării capacității administrative sau a partajării acesteia cu un partener. De asemenea, ar putea reduce riscurile legate de personal prin definirea unor roluri de rezervă, documentarea procedurilor și alocarea de fonduri pentru activitățile de suport ale proiectului.

Sarcină practică: elaborarea a patru răspunsuri strategice, corespunzătoare combinațiilor: Punct tare–Oportunitate, Punct slab–Oportunitate, Punct tare–Amenințare și Punct slab–Amenințare. Pentru fiecare răspuns, specificați o implicație privind conceperea proiectului și o implicație privind gestionarea riscurilor.

Note / aplicare la proiectul meu:

_____

Caz extins 4 — Conflict între Stakeholderi

Un proiect de turism de patrimoniu urmărește să crească numărul de vizitatori, dar locuitorii sunt îngrijorați de aglomerație și pierderea caracterului local. Afacerile din turism favorizează promovarea rapidă; municipalitatea dorește creștere economică; specialiștii în patrimoniu prioritizează conservarea.

Analiza stakeholderilor ar trebui să facă aceste interese vizibile înainte de a fi stabilite obiective. Un proiect conceput doar în jurul creșterii numărului de vizitatori poate fi relevant pentru afaceri, dar inacceptabil pentru locuitori și potențial dăunător patrimoniului. Intervenția ar putea necesita redefinirea succesului în jurul fluxurilor de vizitatori gestionate, a creării de valoare locală, a conservării și a acceptării locuitorilor.

Sarcină practică: cartografierea stakeholderilor în funcție de putere și interes. Identificați potențialele alianțe și conflicte. Propuneți o strategie de implicare pentru fiecare grup major. Apoi, reformulați obiectivul proiectului astfel încât să reflecte un rezultat echilibrat și sustenabil, mai degrabă decât preferința unui singur stakeholder.

Note / aplicare la proiectul meu:

_____

Caz extins 5 — Construirea unui arbore-problemă

O municipalitate raportează „participare scăzută la evenimente culturale”. Printre cauzele posibile se numără informarea insuficientă, neconcordanţe ale programului, preţul biletelor, barierele legate de transport, nepotrivirea programelor, limitările privind accesibilitatea şi nivelul scăzut de încredere. Efectele pot include o participare culturală redusă, o interacţiune comunitară mai slabă şi utilizarea ineficientă a infrastructurii culturale publice.

Provocarea analitică constă în a distinge cauzele directe de cauzele mai profunde. „Gradul scăzut de informare” poate rezulta în sine din responsabilităţi de comunicare fragmentate şi lipsa datelor despre public. „Neconcordanţa programelor” poate rezulta din consultări limitate şi practici de programare învechite.

Sarcină practică: construiţi un arbore problemă pe trei niveluri. Pentru fiecare săgeată cauzală, scrieţi o propoziţie care să explice de ce relaţia este plauzibilă şi identificaţi dovezile care ar putea să o confirme sau să o conteste. Marcaţi cauzele care se află sub influenţa proiectului şi cauzele care necesită intervenţii complementare.

Note / aplicare la proiectul meu:

Caz extins 6 —Alegerea unei strategii realiste

Un arbore obiectiv conține ramificații legate de competențe, infrastructură, finanțare, reglementare și conștientizare publică. Consorțiul de proiect deține expertiză în domeniul formării și facilitării colaborării între stakeholderi, însă nu are mandatul necesar pentru a modifica reglementările naționale și dispune de un buget insuficient pentru investiții majore în infrastructură.

Analiza strategică necesită o excludere deliberată. Proiectul poate aborda competențele și coordonarea, tratând în același timp reglementarea și infrastructura ca presupuneri, subiecte de advocacy sau domenii de referință. Excluderea unei ramuri importante nu înseamnă că este neimportantă; înseamnă că proiectul își respectă sfera de influență.

Sarcină practică: evaluați fiecare ramură în funcție de relevanță, mandat, competență, cost, timp, sprijinul stakeholderilor, risc și contribuție așteptată. Selectați strategia de intervenție și scrieți o scurtă justificare care să explice atât ce este inclus, cât și ce este exclus în mod deliberat.

Note / aplicare la proiectul meu:

_____

Caz extins 7 — SMART în formularea obiectivelor

Uneori, echipele formulează obiective de tip „SMART” prin simpla adăugare a unor cifre, fără a clarifica schimbarea urmărită. Obiectivul „Instruirea a 200 de persoane până în luna decembrie” este măsurabil şi are un termen limită, însă descrie un rezultat imediat al activităţii, nu neapărat un efect concret. Un obiectiv mai bun vizează schimbarea care ar trebui să apară în urma instruirii.

De exemplu: „Până în luna decembrie, cel puţin 70% din personalul din prima linie participant la instruire să demonstreze utilizarea competentă a noii proceduri de gestionare a cazurilor în activitatea curentă.” Numărul persoanelor instruite poate rămâne un indicator de produs, în timp ce aplicarea procedurii devine un indicator de impact.

Sarcină practică: reformulaţi cinci enunţuri bazate pe activităţi, transformându-le în obiective orientate spre efecte în mod concret: organizarea unor ateliere; crearea unui site web; achiziţionarea de echipamente; constituirea unei reţele; publicarea unui ghid. Pentru fiecare dintre acestea, identificaţi un indicator de produs şi un indicator de impact.

Note / aplicare la proiectul meu:

Caz extins 8 — Proiectarea indicatorilor

Un indicator trebuie să reflecte rezultatul pe care îşi propune să îl măsoare. Satisfacţia nu este echivalentă cu învăţarea; prezenţa nu este totuna cu schimbarea comportamentului; numărul de descărcări nu este echivalent cu utilizarea efectivă.

Elaborarea unui indicator începe prin clarificarea conceptului vizat. Dacă rezultatul urmărit este „capacitatea îmbunătăţită de a elabora bugete de proiect", dovezile pot include performanţa într-o sarcină practică de bugetare, ratele de eroare din bugetele depuse sau punctajele obţinute în urma evaluărilor calitative. Un sondaj privind satisfacţia poate completa, dar nu trebuie să înlocuiască, dovezile privind competenţa.

Sarcină practică: alegeţi un rezultat al proiectului şi propuneţi trei indicatori potenţiali. Evaluaţi fiecare indicator din perspectiva validităţii, fiabilităţii, fezabilităţii, sensibilităţii la schimbare şi a costului colectării datelor. Selectaţi cel mai adecvat indicator şi definiţi valoarea de referinţă, ţinta, frecvenţa şi sursa datelor.

Note / aplicare la proiectul meu:

Caz extins 9 — Ipoteze şi ipoteze critice

Presupuneţi că un proiect oferă formare profesională adulţilor şomeri pentru ocupaţii dintr-un sector în care se estimează că vor exista angajări. Logica cauzală depinde de faptul că angajatorii au efectiv posturi vacante şi acceptă competenţa dobândită. În cazul în care piaţa muncii se contractă brusc, rezultatul poate să nu apară în ciuda formării de înaltă calitate.

O ipoteză devine critică atunci când este importantă pentru succesul proiectului şi se află în afara controlului acestuia. Dacă este foarte puţin probabil ca aceasta să se confirme şi nu poate fi influenţată, poate fi considerată o ipoteză critică: strategia ar trebui reconsiderată.

Sarcină practică: identificaţi cinci ipoteze pentru un proiect selectat. Evaluaţi importanţa şi probabilitatea. Pentru ipoteze de mare importanţă/probabilitate scăzută, decideţi dacă reproiectaţi, atenuaţi, monitorizaţi sau acceptaţi. Transformaţi cel puţin două ipoteze în riscuri explicite cu declanşatoare.

Note / aplicare la proiectul meu:

Caz extins 10 — Completitudinea WBS

Un calendar al proiectului include activităţi tehnice, dar omite aspectele legate de managementul proiectului, achiziţii, monitorizare, comunicare şi raportare. Prin urmare, calendarul aparent este incomplet, chiar dacă sarcinile tehnice sunt corect secvenţiate.

WBS trebuie să acopere 100% din domeniul de aplicare convenit. Activităţile de suport şi de guvernanţă consumă timp şi resurse reale; omiterea acestora duce la estimări nerealiste privind necesarul de personal şi bugetul.

Sarcină practică: analizaţi o idee de proiect şi elaboraţi un pachhet de activităţi WBS care să cuprindă cel puţin cinci pachete de lucru. Includeţi activităţi de management, monitorizare/evaluare şi comunicare, acolo unde este cazul. Pentru fiecare pachet de lucru, identificaţi un livrabil şi un criteriu de acceptanţă.

Note / aplicare la proiectul meu:

Caz extins 11 — Logica dependențelor

Un program pilot de instruire este programat înainte de aprobarea curriculumului și înainte de contractarea formatorilor. Datele par posibile atunci când sunt privite independent, dar logica dependenței face ca planul să fie imposibil.

Prin urmare, planificarea activităților ar trebui să pornească de la relațiile dintre acestea, nu de la simpla completare a calendarului. Identificați care sarcini depind cu adevărat de altele și care se pot desfășura în paralel. Apoi estimați durata și constrângerile.

Sarcină practică: luați zece activități din proiectul dvs. și definiți relațiile predecesoare. Identificați cel puțin două oportunități de lucru în paralel și două puncte în care s-ar propaga o întârziere. Marcați etapele-cheie și explicați care dintre ele merită atenția managementului.

Note / aplicare la proiectul meu:

Caz extins 12 — Capacitatea resurselor umane

O propunere numește experți cu înaltă calificare, dar le alocă foarte puțin timp de lucru. Un alt membru al echipei este desemnat similtan pentru managementul proiectelor, administrarea financiară, achiziții și implementarea tehnică. Planul poate părea economic, dar este fragil din punct de vedere operațional.

Planificarea resurselor umane trebuie să țină cont de competențe, disponibilitate, volumul de muncă, continuitate și autoritatea de luare a deciziilor. Matricele de responsabilități ajută la identificarea concentrării excesive a atribuțiilor și a neclarităților privind asumarea responsabilității.

Sarcină practică: estimați zile per persoană pentru cinci activități majore. Comparați volumul de muncă necesar cu disponibilitatea reală. Utilizați RACI pentru a identifica orice sarcină fără rol responsabil, roluri responsabile multiple sau consultare excesivă. Propune corecturi.

Note / aplicare la proiectul meu:

Caz extins 13 — Bugetare bazată pe activităţi

Un buget poate conţine cifre rotunjite, precum „Instruire: 20.000 €” şi „Comunicare: 10.000 €”, fără a specifica unităţi de măsură sau ipoteze. Un astfel de buget este dificil de evaluat şi de gestionat.

Bugetarea bazată pe activităţi asigură transparenţa calculului: număr de zile de instruire × tarif zilnic; număr de seturi pentru participanţi × cost unitar; număr de deplasări × cost mediu. Transparenţa facilitează evaluarea raportului cost-eficienţă şi analiza ulterioară a variaţiilor.

Sarcină practică: alegeţi un pachet de lucru şi elaboraţi un model detaliat al costurilor. Specificaţi unităţile de măsură, cantităţile, costurile unitare şi modul de calcul. Apoi, efectuaţi un test de sensibilitate: ce se întâmplă dacă numărul de participanţi creşte cu 20% sau dacă preţurile unitare cresc cu 10%?

Note / aplicare la proiectul meu:

Caz extins 14 — Achiziţiile ca factor de risc pentru respectarea termenelor

Un proiect necesită echipamente specializate în a treia lună. Echipa estimează că achiziţia poate fi finalizată în două săptămâni, însă procedurile aplicabile implică etapele de: definire a specificaţiilor, aprobare, organizare a procedurii competitive, evaluare, contractare şi livrare.

Prin urmare, achiziţia reprezintă atât un proces de conformitate, cât şi unul de planificare. Diagrama Gantt trebuie să includă etapele achiziţiei şi durate realiste de realizare a acestora.

Sarcină practică: elaboraţi un calendar al achiziţiei, pornind de la identificarea necesităţii şi până la recepţia bunurilor/serviciilor. Identificaţi documentele necesare în fiecare etapă. Integraţi acest calendar în planificarea proiectului şi analizaţi impactul unei întârzieri de patru săptămâni.

Note / aplicare la proiectul meu:

Caz extins 15 — Raportarea rezultatelor, nu a activităţilor

Un raport privind stadiul realizării menţionează că, în cadrul proiectului, au fost organizate şase şedinţe, elaborate trei documente şi desfăşurate patru ateliere de lucru. Aceste informaţii reflectă activitatea desfăşurată, dar nu explică performanţa.

Un raport orientat către rezultate compară realizările efective cu planul şi ţintele stabilite. Acesta interpretează datele aferente indicatorilor, explică abaterile, identifică lecţiile învăţate şi propune măsuri corective. De asemenea, corelează cheltuielile cu progresul fizic înregistrat.

Sarcină practică: rescrieţi un paragraf dintr-un raport axat exclusiv pe activităţi, transformându-l într-un paragraf orientat către rezultate. Includeţi comparaţia dintre ţintă şi realizarea efectivă, dovezi, o abatere, o explicaţie şi o măsură corectivă.

Note / aplicare la proiectul meu:

Caz extins 16 —Asigurarea sustenabilității înainte de ultima lună a proiectului

Un proiect creează un serviciu nou, dar abia în ultima lună se pune problema cine îl va întreține. Nicio organizație nu și-a asumat oficial responsabilitatea și nu există un buget recurent.

Sustenabilitatea trebuie planificată încă de la început. Aspecte precum asumarea instituțională, finanțarea, competențele, mentenanța, guvernanța și cererea trebuie luate în considerare în etapa de formulare.

Sarcină practică: elaborarea unui plan de sustenabilitate pentru un anumit rezultat al proiectului. Trebuie abordate aspecte precum asumarea instituțională, continuitatea finanțării, competențele personalului, mentenanța tehnică, cererea din partea stakeholderilor și transferul responsabilității. Identificați acțiunile de sustenabilitate care trebuie inițiate în prima jumătate a perioadei de implementare.

Note / aplicare la proiectul meu:

Caz extins 17 — Întrebări de evaluare

Criteriile OECD/DAC pot fi transformate în întrebări utile pentru management. Relevanță: nevoile și prioritățile au rămas aceleași? Coerență: proiectul completează alte intervenții sau le dublează? Eficacitate: se obțin rezultatele preconizate? Eficiență: resursele și timpul sunt utilizate în mod adecvat? Impact: ce schimbări mai ample încep să apară? Sustenabilitate: este probabil ca beneficiile să persiste?

Sarcină practică: formulați două întrebări de evaluare pentru fiecare criteriu, aplicabile proiectului dumneavoastră. Identificați dovezile necesare și momentul în care acestea ar putea fi colectate în mod realist. Notați care dintre întrebări pot fi utilizate deja în etapa de monitorizare, fără a aștepta evaluarea finală.

Note / aplicare la proiectul meu:

Caz extins 18 — Verificarea finală a coerenței

O evaluare finală a proiectului ar trebui să urmărească logica proiectului în ambele direcții. Începeți de la buget și întrebați ce activități justifică fiecare cost. Porniți de la fiecare activitate și întrebați ce rezultat produce aceasta. Porniți de la fiecare rezultat și întrebați ce efect permite obținerea acestuia. Porniți de la efect și întrebați cărei probleme îi răspunde. Apoi parcurgeți secvența în sens invers.

Acest audit evidențiază adesea activități fără o legătură clară cu restul proiectului, sarcini fără finanțare, indicatori fără surse de date, obiective care nu sunt susținute de rezultate suficiente și nevoile stakeholderilor care au dispărut în timpul procesului de planificare.

Sarcină practică: efectuați o analiză critică de tip „red team” a Portofoliului dumneavoastră de proiecte personale. Identificați cel puțin zece neconcordanțe sau întrebări pe care le-ar putea ridica un evaluator critic. Stabiliți prioritățile în funcție de gravitate și revizuiți proiectul în consecință.

Note / aplicare la proiectul meu:

SECȚIUNEA VII. Materiale integrate pentru formatori și note extinse privind PCM

Această secțiune integrează materialele elaborate de formator și utilizate în cadrul cursului cu notițele principale ale acestuia. Se păstrează, pe cât posibil, terminologia și logica pedagogică originale, în timp ce explicațiile sunt aliniate la metodologia Comisiei Europene privind gestionarea ciclului de proiect și abordarea bazată pe cadrul logic, utilizate în întregul manual.

17. Grup-țintă și beneficiari finali

O distincție clară între grupul-țintă și beneficiarii finali este esențială pentru definirea relevanței proiectului, a logicii intervenției și a indicatorilor. Grupul-țintă este format din persoanele, organizațiile sau entitățile specifice cu care proiectul interacționează direct și care primesc produse, servicii, instruire sau sprijin imediate din partea proiectului. Beneficiarii finali sunt persoanele, grupurile, organizațiile sau comunitățile care, în cele din urmă, resimt efectele pozitive mai ample sau pe termen lung ale proiectului, chiar și atunci când nu participă direct la activitățile acestuia.

Dimensiune	Grup-țintă	Beneficiari finali
Relația cu proiectul	Implicare directă	Implicare indirectă
Momentul obținerii beneficiului	Imediată / pe termen scurt	Pe termen mediu și lung
Participarea la activități	De obicei activă	De regulă, fără participare directă
Legătura cu logica proiectului	Rezultate și efecte	Impact / obiectiv general
Accentul pe măsurarea efectelor	Participare, competențe dobândite, schimbare de comportament	Îmbunătățire socioeconomică, schimbare sistemică

Logica simplă a PCM: Activități → Rezultate imediate → Efecte concrete → Impact. Grupul țintă beneficiază în principal la nivelul rezultatelor imediate și al rezultatelor/efectelor, în timp ce beneficiarii finali sunt asociați în principal cu nivelul mai larg al impactului.

Regulă practică: „Cu CINE lucrăm în mod direct?" identifică Grupul țintă. „Cine beneficiază CA URMARE a succesului proiectului?" identifică Beneficiarii finali.

Exemplu – Formare în competențe digitale pentru tineri șomeri. Grupul țintă: 100 de tineri șomeri care participă la cursurile de formare. Beneficiarii finali pot include familiile acestora, angajatorii locali care beneficiază de o forță de muncă mai bine calificată, economia locală prin creșterea gradului de ocupare a forței de muncă și comunitatea prin reducerea șomajului.

Sursă / notă privind integrarea: Material pentru formatori „Grupul țintă și beneficiarii finali".

Key Differences

Dimension	Target Group	Final Beneficiaries
Relationship to project	Direct involvement	Indirect involvement
Timing of benefit	Immediate / short-term	Medium to long-term
Participation in activities	Yes, usually active	Usually no direct participation
Link to project logic	Outputs & outcomes	Impact / overall objective
Measurement focus	Participation, skills gained, behaviour change	Socio-economic improvement, systemic change

Simple PCM Logic

Activities → Outputs → Outcomes → Impact

- **Target Group** → primarily benefits at the **output/outcome** level
- **Final Beneficiaries** → primarily benefits at the **impact** level

Example.

Project: Digital skills training for unemployed youth

Target Group:
- 100 unemployed young people attending training

Final Beneficiaries:
- families of participants
- local employers gaining skilled workforce
- local economy through increased employment
- community through reduced unemployment

"Who do we work WITH directly?" → Target Group
"Who benefits BECAUSE the project succeeds?" → Final Beneficiaries

This distinction is standard in **EU Project Cycle Management / Logical Framework methodology**.

18. Identificarea, analiza şi gestionarea stakeholderilor

Analiza stakeholderilor este un proces continuu în managementul proiectelor, mai degrabă decât o simplă listă întocmită în etapa de formulare. Scopul său este de a identifica persoanele, grupurile şi organizaţiile care pot influenţa proiectul sau sunt afectate de acesta, de a le analiza interesele şi impactul potenţial. De asemenea, este important să stabilim în ce măsură este necesară implicarea în diferite etape de dezvoltare a proiectului a unor grupuri de interes, precum şi în ce măsură stakeholderii pot să aibă o influenţă în implementarea ulterioară a proiectului.

18.1 Identificare

- Cine poate influenţa proiectul?
- Cine este implicat în proiect?
- Cine este afectat de implementarea sau de rezultatele proiectului?
- Cine are un interes legat de rezultat?
- Cine ar putea susţine proiectul şi cine s-ar putea opune acestuia?

Printre categoriile tipice utilizate în materialele pentru formatori se numără beneficiarii proiectului, grupurile ţintă, factorii de decizie, organismele de finanţare, agenţiile, partenerii şi oponenţii proiectului. Identificarea stakeholderilor ar trebui să conducă la o listă structurată, care să servească drept bază pentru analiză.

18.2 Analiză detaliată

Stakeholder	Descriere	Puncte tari/ resurse	Puncte slabe / constrângeri	Relaţia cu proiectul	Atitudinea	Influenţa/ puterea	Poziţia conducerii

Întrebările analitice cheie din materialele distribuite sunt: Este stakeholderul un oponent sau un susţinător? În ce măsură este afectat stakeholderul? Ce aşteptări şi cerinţe are stakeholderul? Ce influenţă şi putere poate exercita stakeholderul?

18.3 Gestionarea stakeholderilor ca un ciclu

Materialul informativ privind gestionarea stakeholderilor descrie un ciclu continuu de identificare, analiză, control şi monitorizare. Pe măsură ce proiectul se dezvoltă, atitudinile, interesele şi influenţa stakeholderilor se pot schimba. Prin urmare, portofoliul stakeholderilor şi măsurile de comunicare ar trebui revizuite ori de câte ori se schimbă condiţiile proiectului sau logica de intervenţie.

Rezultatele aşteptate includ: o listă a stakeholderilor; evaluarea analitică a atitudinii şi influenţei; portofoliul stakeholderilor; măsuri de gestionare a acestora; plan de comunicare; şi informaţii relevante pentru evaluarea riscurilor.

Sursă / notă privind integrarea: Materialele pentru formatori „Managementul stakeholderilor”, „Analiza stakeholderilor” şi materialul informativ PPT privind gestionarea proiectului; în conformitate cu îndrumările PCM ale CE conform cărora analiza părţilor interesate este iterativă şi ar trebui să rămână o referinţă continuă în timpul analizei şi proiectării.

19. Arborele problemă şi arborele obiectiv

19.1 Arborele problemă: logica cauză-efect

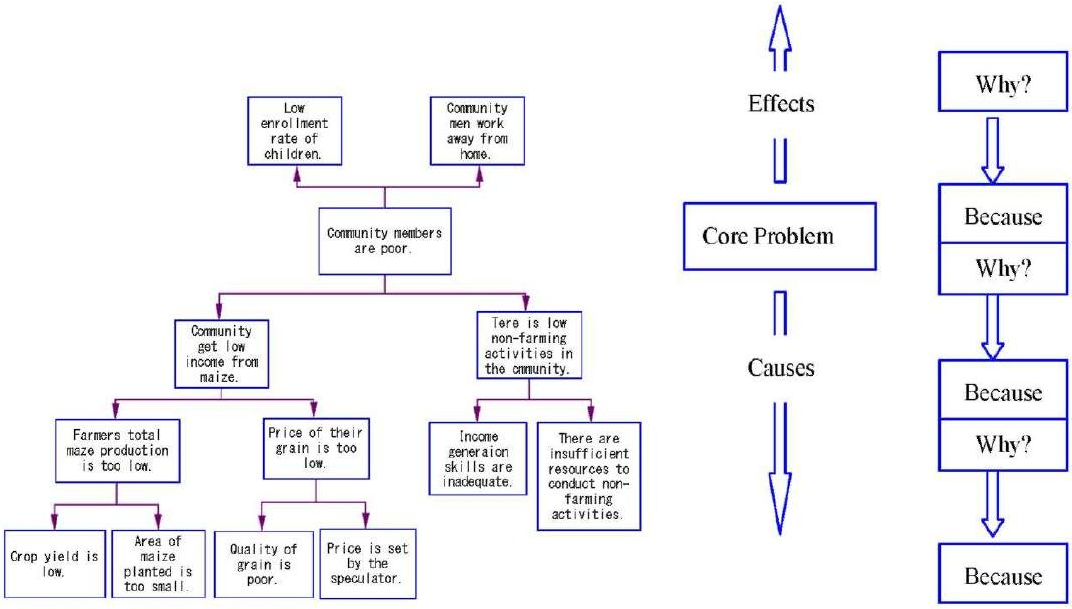
Arborele problemă structurează o situaţie problematică în jurul unei probleme centrale (sau nucleu). Efectele sunt plasate deasupra problemei centrale, iar cauzele, dedesubtul acesteia. Materialul pentru formator utilizează întrebarea repetată „De ce?" pentru a coborî de la problema centrală către cauze mai profunde şi „Pentru că" pentru a verifica lanţul cauzal.

- Identificaţi principalele probleme din cadrul situaţiei problematice enunţate.
- Stabiliţi de comun acord o problemă centrală sau principală.
- Analizaţi cauzele şi efectele problemei centrale.
- Elaboraţi o diagramă care să ilustreze relaţiile cauză-efect sub forma unui „arbore problemă".

Regulile de formulare utilizate în cadrul cursului sunt: consemnarea cauzelor existente; înscrierea unei singure idei formulate clar pe fiecare fişă; formularea problemelor în termeni negativi; şi evitarea definirii unei probleme prin simpla sintagmă „nu există...", întrucât aceasta implică adesea o soluţie preferată, în loc să descrie situaţia negativă reală.

Handout "Problem Tree and Objective Tree"

Structure of Problem Tree



19.2 Arborele obiectiv: logica mijloace-scopuri

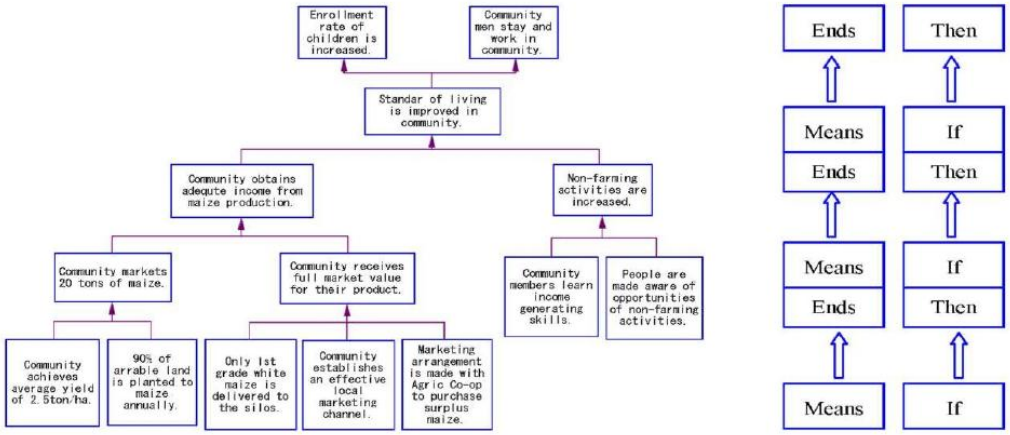
Analiza obiectivelor transformă situaţia negativă actuală descrisă în Arborele problemă într-o situaţie viitoare dezirabilă. Problemele sunt reformulate sub forma unor realizări pozitive şi realiste. Ulterior, relaţiile sunt analizate

pentru a verifica dacă reprezintă relații de tip mijloc–scop. Un obiectiv de nivel inferior reprezintă un mijloc care contribuie la atingerea obiectivului situat deasupra sa și, în același timp, un scop susținut de obiectivele situate sub acesta. Această logică poate fi exprimată sub forma „dacă–atunci”: dacă obiectivele de nivel inferior sunt atinse, atunci atingerea obiectivelor de nivel superior devine mai plauzibilă.

- Reformulați enunțurile negative din „Arborele problemă” sub formă de situații pozitive, dezirabile și realizabile în mod realist.
- Analizați validitatea și caracterul complet al relațiilor de tip mijloace-scop rezultate.
- Revizuiți enunțurile acolo unde este necesar.
- Adăugați obiectivele care sunt necesare din punct de vedere logic, dar care lipsesc.
- Eliminați obiectivele irelevante, nerealiste sau care depășesc sfera intervenției vizate.

Handout “Problem Tree and Objective Tree”

Structure of Objective Tree



2. Examine the means and ends relationships thus derived to assure validity and completeness of the diagram. If necessary, revise statements, add new objectives, and delete objectives

20. Principii-cheie ale abordării bazate pe cadrul logic, din Ghidul CE privind PCM

20.1 Analiza este un proces iterativ

Analiza stakeholderilor și analiza problemelor ar trebui realizate în paralel, mai degrabă decât tratate ca exerciții secvențiale izolate. Analiza stakeholderilor rămâne un punct de referință continuu pe parcursul aplicării abordării bazate pe cadrul logic și trebuie reevaluată ori de câte ori cadrul logic este revizuit, întrucât peisajul părților interesate evoluează în timp.

20.2 Analiza strategiilor

În urma analizei stakeholderilor, a problemelor şi a obiectivelor, echipa trebuie să decidă ce obiective şi ramuri vor fi incluse în strategia proiectului. Printre aspectele relevante se numără: dacă trebuie abordate toate problemele identificate; pe ce oportunităţi pozitive din analiza SWOT se poate construi; ce combinaţie de intervenţii are cele mai mari şanse de a genera beneficii durabile; cum pot fi consolidate asumarea responsabilităţii şi capacitatea instituţională; ce costuri pot fi suportate în mod realist; care opţiuni sunt eficiente din punctul de vedere al costurilor; şi cum pot fi evitate efectele negative asupra mediului sau cele de natură socială.

20.3 Ierarhia obiectivelor şi logica intervenţiei

Scopul proiectului trebuie să reflecte o consecinţă de nivel superior a rezultatelor acestuia, mai degrabă decât să reia pur şi simplu suma respectivelor rezultate. Rezultatele, împreună cu ipotezele, trebuie să fie necesare şi suficiente pentru a face plauzibilă atingerea scopului. Activităţile trebuie să fie clar corelate cu rezultatele, iar în cazul proiectelor de mai mare anvergură, rezultatele, activităţile şi resursele conexe pot fi grupate în componente sau strategii.

20.4 Ipoteze

Ipotezele sunt factori externi care pot influenţa sau determina succesul proiectului, dar care se află în afara controlului direct al managerilor de proiect. Ele fac parte din logica pe verticală: activităţile, împreună cu ipotezele, contribuie la obţinerea rezultatelor; rezultatele, împreună cu ipotezele, contribuie la realizarea scopului proiectului; scopul, împreună cu ipotezele, contribuie la atingerea obiectivului general. Precondiţiile sunt condiţii care trebuie îndeplinite înainte ca resursele să fie alocate şi activităţile să înceapă.

20.5 Indicatori şi surse de verificare

Indicatorii şi sursele de verificare trebuie concepute împreună. O sursă de verificare trebuie să precizeze modul în care vor fi colectate informaţiile sau unde există deja acestea, cine le va furniza sau colecta, precum şi momentul sau periodicitatea disponibilităţii lor. Este de preferat să se utilizeze sau să se consolideze sistemele de informare existente, acolo unde acest lucru este fezabil, înainte de a crea sisteme paralele. Sistemele informaţionale existente ar trebui utilizate sau consolidate, atunci când este posibil, înainte de crearea unor sisteme paralele. Dacă un indicator este prea costisitor sau prea complex de măsurat, poate fi preferabil să se utilizeze un indicator mai simplu sau un indicator indirect.

Sursă / notă privind integrarea: Comisia Europeană, Orientări privind gestionarea ciclului de proiect (2004), astfel cum sunt reproduse în materialul încărcat referitor la LFA (Abordarea bazată pe cadrul logic).

21. Etapele de lucru PCM utilizate în cadrul instruirii

Prezentarea PPT pentru formatori structurează procesul aplicat de elaborare a proiectelor conform metodologiei PCM în următoarele etape de lucru. Acestea oferă o succesiune utilă pentru ateliere şi completează etapele formale ale ciclului de proiect:

- Pasul 1. Analiza situaţiei şi analiza stakeholderilor
- Pasul 2. Analiza problemei (Arborele problemă)
- Pasul 3. Analiza strategiei
- Pasul 4. Identificarea obiectivelor
- Pasul 5. Planificarea proiectului
- Pasul 6. Planificarea activităţilor
- Pasul 7. Planificarea resurselor

Aceste etape ar trebui abordate în mod iterativ. Informaţiile noi pot impune echipei să revină la o analiză anterioară şi să revizuiască logica proiectului.

Sursă / notă privind integrarea: Materiale PPT privind managementul proiectelor, elaborate/utilizate de Carmen Chasovschi.

22. Studiu de caz aplicativ: Analiză critică a unui formular de propunere de proiect

Formularul de candidatură pentru proiect, încărcat în sistem, poate fi utilizat ca studiu de caz pentru o abordare transversală a formării. Participanții nu trebuie să îl considere un model perfect, ci să îl analizeze critic, raportându-se la criteriile de calitate PCM stabilite în cadrul acestui curs.

- Este problema/nevoia suficient de bine documentată prin dovezi şi delimitată din punct de vedere geografic?
- Sunt grupurile-ţintă estimate numeric şi caracterizate adecvat?
- Este făcută distincţia între beneficiarii finali şi grupurile-ţintă directe?
- Sunt obiectivele de tip SMART şi formulate ca schimbări, mai degrabă decât ca activităţi?
- Corespund pachetele de lucru, activităţile şi rezultatele logicii intervenţiei?
- Sunt indicatorii, valorile de referinţă, ţintele şi sursele de verificare suficient de explicite?
- Reflectă diagrama Gantt dependenţele şi o succesiune realistă a etapelor?
- Sunt clare responsabilităţile privind resursele umane şi rolurile partenerilor?
- Poate fi stabilită legătura dintre buget şi activităţi, respectiv resurse?
- Sunt credibile mecanismele privind sustenabilitatea şi raportarea?

Sursă / notă privind integrarea: Formularul de cerere pentru proiectul LIFECED, încărcat şi utilizat ca exemplu practic pentru evaluarea calităţii.

Anexa R. Grup-țintă și beneficiari finali

Pagina de comparație originală este reprodusă mai jos, pentru a fi utilizată direct de către participanți.

Key Differences

Dimension	Target Group	Final Beneficiaries
Relationship to project	Direct involvement	Indirect involvement
Timing of benefit	Immediate / short-term	Medium to long-term
Participation in activities	Yes, usually active	Usually no direct participation
Link to project logic	Outputs & outcomes	Impact / overall objective
Measurement focus	Participation, skills gained, behaviour change	Socio-economic improvement, systemic change

Simple PCM Logic

Activities → Outputs → Outcomes → Impact

- **Target Group** → primarily benefits at the **output/outcome** level
- **Final Beneficiaries** → primarily benefits at the **impact** level

Example.

Project: Digital skills training for unemployed youth

Target Group:
- 100 unemployed young people attending training

Final Beneficiaries:
- families of participants
- local employers gaining skilled workforce
- local economy through increased employment
- community through reduced unemployment

"Who do we work WITH directly?" → Target Group
"Who benefits BECAUSE the project succeeds?" → Final Beneficiaries

This distinction is standard in **EU Project Cycle Management / Logical Framework methodology**.