

Anexa K

Scurtă prezentare a Matricei Cadru Logic

Acesta este o foarte scurtă prezentare a matricei cadrul logic. Pentru informații suplimentare și exemple vă mai recomandăm :

- să accesați site-ul Comisiei Europene :
<http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/pcm.htm>
- să participați la seminariile organizate de UIP-uri (Unitățile de Implementare a Programului) pe parcursul campaniei de promovare a schemei de investiții

Ce este matricea cadru logic?

Matricea cadru logic este o metodă de prezentare a conținutului unui proiect într-un mod în care este posibilă stabilirea logică și sistematică a obiectivelor proiectului.

Aceasta este reflectată în relațiile cauzale dintre diferitele niveluri ale obiectivelor, pentru a putea verifica dacă aceste obiective au fost îndeplinite și pentru a stabili ce ipoteze privind factorii din afara controlului proiectului pot influența succesul său.

Conținutul matricei cadru logic și al cererii de finanțare sunt strâns legate, de aceea vă recomandăm ca, atunci când pregătiți o cerere de finanțare, să verificați corelațiile între aceste documente.

Când se elaborează și când se folosește?

Matricea cadru logic se elaborează în faza de pregătire a proiectului (chiar înaintea conceperii lui), dar este utilizată și joacă un rol important și în toate celelalte faze ale proiectului (inclusiv în implementare și evaluare). În faza de pregătire matricea va fi mai concisă (în cazul proiectului nostru ea nu trebuie să depășească o pagină). În timpul implementării ea va fi dezvoltată treptat iar elementele sale vor fi mai detaliate (ex: activități, indicatori)

Matricea cadru logic este de asemenea un instrument dinamic, care trebuie reformulat și revizuit în timpul implementării, pe măsură ce proiectul avansează și circumstanțele se schimbă.

Matricea cadru logic constituie și punctul de plecare în dezvoltarea altor instrumente ca:

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

Conținut

Matricea cadru logic se prezintă ca un tabel cu patru coloane și patru rânduri, conținând principalele elemente ale unui proiect și relațiile dintre ele:

Logica intervenției	Indicatori verificabili în mod obiectiv	Surse și mijloace de verificare	Ipoteze
Obiectiv(e) general(e)			
Obiectiv specific (Scopul proiectului)			
Rezultate			
Activități	Mijloace	Costuri	
			Precondiții

Definirea termenilor:

- **Obiective generale** - explică de ce este proiectul important pentru societate, în termeni de beneficii pe termen lung pentru beneficiarii finali și mai larg, beneficii pentru alte grupuri. Obiectivele generale de asemenea ajută să arate cum se încadrează proiectul în politicile regionale/ sectoriale, ale guvernului/ organizațiilor implicate și ale CE. Prin urmare proiectul nostru nu va putea realiza singur obiectivul(ele) general(e), ci numai va contribui la realizarea acestuia(ora) împreună cu alte proiecte.

- **Obiectiv specific (scopul proiectului):** este obiectivul care trebuie atins prin implementarea proiectului. Scopul trebuie să fie rezolvarea unei probleme centrale care trebuie definită în termeni de beneficii sustenabile pentru grupurile țintă. El definește ceea ce dorim să realizăm prin proiectul nostru pentru a rezolva nevoile grupului țintă. Scopul trebuie să exprime beneficii echitabile pentru femei și bărbați în cadrul grupurilor țintă. Trebuie să existe un singur scop (obiectiv specific) al proiectului.

- **Rezultate:** sunt “produse” obținute ca urmare a desfășurării activităților, a căror combinație va conduce la realizarea scopului proiectului.

N.B. Sintagma “ Obiectivele proiectului” acoperă Obiectivele generale, Scopul proiectului și Rezultatele proiectului.

- **Activități:** Acțiunile (și mijloacele) specifice care trebuie întreprinse pentru a produce rezultate. Ele rezumă ce se va face în proiect.

- **Mijloace:** Resurse (intrări) materiale și nemateriale necesare pentru a desfășura activitățile (cum ar fi: personal, echipament și materiale).

- **Costuri:** Costurile reprezintă traducerea în termeni financiari a resurselor identificate (Mijloacele)

- **Indicatori verificabili în mod obiectiv:** descrierea operațională a obiectivelor generale, scopului proiectului și a rezultatelor.

- **Surse și mijloace de verificare:** arată unde și sub ce formă pot fi găsite informațiile privind realizarea obiectivelor generale, a scopului proiectului și a rezultatelor.

- **Ipoteze:** sunt acei factori externi (condiții) care nu sunt influențați de proiect, dar care pot afecta implementarea sa și sustenabilitatea pe termen lung. Aceste condiții trebuie îndeplinite pentru ca proiectul să poată reuși.

- **Precondiții :** Condiții care trebuie îndeplinite înainte ca proiectul să înceapă.

Cum funcționează?

Elementele din tabel sunt corelate pe două direcții logice:

I. Logica verticală (relația între coloanele I și IV):

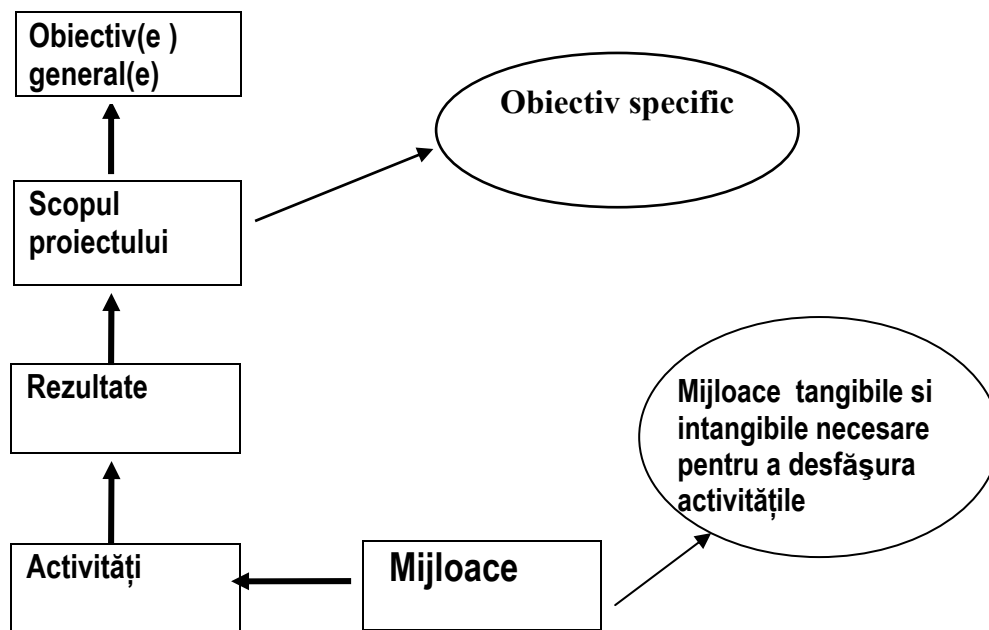
- identifică ceea ce proiectul intenționează să facă/ obiectivele proiectului (col.I)
- clarifică relația cauzală între diferitele niveluri ale obiectivelor/ logica intervenției proiectului (col. I)
- specifică ipotezele importante și incertitudinile dincolo de controlul managerului de proiect (col. IV);

II. Logica orizontală, care se referă la măsurarea efectelor proiectului și resurselor folosite de proiect, prin::

- specificarea indicatorilor cheie, (col. II)
- sursele de informare prin care aceștia vor fi verificați (col. III) .

Logica verticală:

Coloana I (logica intervenției) : Stabilește strategia proiectului - nivelul obiectivelor (ce intenționează proiectul să facă), relația și ierarhia dintre ele



Intervenția urmează logica de mai sus: prin folosirea mijloacelor materiale și nemateriale, se pot implementa activitățile, care vor genera rezultatele. Combinația acestor rezultate va duce la atingerea scopului proiectului, care va contribui la obiectivele generale.

Urmând această logică, atunci când pregătim sau verificăm matricea vom putea identifica neajunsuri sau erori în concepția proiectului.

Coloana IV (Ipoteze și precondiții):

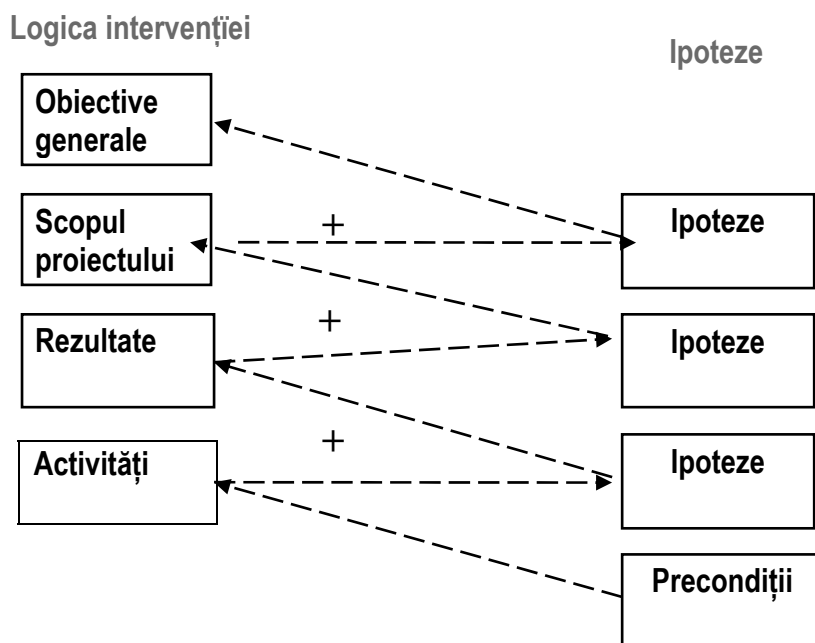
Factorii externi au o influență importantă asupra succesului proiectului și este necesară identificarea și luarea lor în considerație.

La fiecare nivel al matricei se vor include, pe rândul corespunzător din tabel, acele ipoteze care reprezintă incertitudini, condiții sau riscuri pentru atingerea obiectivului. În cazul în care probabilitatea ca o condiție să se îndeplinească este mare (sau riscul este mic), condiția/riscul nu se include în matrice deoarece nu va afecta implementarea proiectului. În cazul în care probabilitatea ca o condiție să se îndeplinească este redusă (sau riscul este ridicat), condiția/riscul de asemenea nu se include dar se impune revizuirea proiectului sau chiar abandonarea lui (după caz).

Deci vor fi incluse în matricea cadrului logic numai acele ipoteze/riscuri cu o probabilitate rezonabilă de a se îndeplini.

Dacă la un anumit nivel nu sunt identificați factori care să influențeze proiectul, atunci nu va fi trecut nici un element în căsuța corespunzătoare.

Corelarea logică între coloanele I și IV este următoarea:



- dacă precondițiile sunt îndeplinite, atunci activitățile proiectului pot să înceapă.
- dacă activitățile sunt desfășurate și ipotezele de pe linia IV, coloana IV, sunt îndeplinite, atunci se pot obține rezultatele proiectului;
- dacă rezultatele proiectului sunt obținute și ipotezele de pe linia III, coloana IV sunt îndeplinite, atunci poate fi atins scopul proiectului;
- dacă scopul proiectului este atins și ipotezele de pe linia II coloana IV sunt îndeplinite, proiectul poate contribui la atingerea obiectivelor generale.

Logica orizontală:

Coloana II : Indicatorii de realizare, verificabili în mod obiectiv

Indicatorii permit verificarea și măsurarea gradului în care nivelul corespunzător al logicii intervenției (col. I) a fost sau va fi realizat.

Deci, în coloana II:

- primul rând va conține indicatorii de impact general
- rândul doi va conține indicatorii de impact specifici;
- al treilea rând va conține indicatori de rezultate

Iată câteva criterii de selectare a indicatorilor:

- **Validitate:** Reflectă în mod direct obiectivul pe care intenționează să îl măsoare?
- **Obiectivitate:** Definește precis și fără ambiguități obiectivul pe care vrea să îl măsoare?
- **Credibilitate:** Sunt datele consecvente sau comparabile în timp?
- **Accesibilitate:** Pot fi datele colectate cu ușurință, la timp și cu costuri rezonabile?
- **Utilitate:** Vor fi datele utile pentru luarea deciziilor sau pentru a învăța din experiență?

- *Proprietate*: Sunt de acord partenerii și părțile interesate că indicatorul are sens și utilitate pentru ei?

Exemple de indicatori :

- Număr de persoane instruite (sau % /din);
- Număr de persoane angajate (sau % din)
- Număr de noi locuri de muncă identificate ;
- Rata șomajului ;
- Rata ocupării; etc.

Pentru a putea fi folosiți pentru verificare și măsurare indicatorii trebuie să fie **SMART** (acronim de la termenii din limba engleza) :

- **Specific** / specifici - în termeni de calitate, cantitate și termene;
- **Measurable** / măsurabili la un cost acceptabil;
- **Available** / disponibili - din sursele existente;
- **Relevant** / relevanți - pentru ceea ce intenționează să măsoare și corespunzător cu nivelul obiectivelor din intervenția logică;
- **Timely**/ la timp - produși în momentul când sunt necesari, pentru a putea fi utili managementului de proiect. -.

Exemple de indicatori SMART:

- 50 tâmplari din compania A. recalificați într-o nouă meserie până la sfârșitul proiectului;
- numărul de șomeri femei peste 45 de ani din Târgoviște redus cu 15% într-un an;
- 25% din șomerii asistați în cadrul proiectului, angajați până la sfârșitul proiectului etc.

Pentru fiecare nivel al obiectivelor putem avea unul sau mai mulți indicatori care vor defini complet obiectivul corespunzător. Totuși, prea mulți indicatori pot crea confuzii.

Corelarea logică între coloanele I și II: pentru fiecare nivel de obiective din coloana I trebuie selectați și prevăzuți în coloana II indicatori potriviți, măsurabili și cuantificabili.

Pe rândul de jos a celei de a doua coloane, va trebui să plasăm mijloacele materiale și nemateriale (intrările) necesare pentru a desfășura activitățile planificate (nu sunt indicatori pentru activități). Această căsuță conține o prezentare sintetică a resurselor estimate. Indicatorii pentru activități sunt de regulă definiți în timpul pregătirii programului de activități (înainte de stadiul de implementare a proiectului) atunci când se detaliază activitățile.

Coloana III: Surse și mijloace de verificare

Aici trebuie specificat, unde, în ce formă și cât de des pot fi găsite sau furnizate informațiile privind gradul de realizare a obiectivelor (descrie prin indicatorii verificabili în mod obiectiv).

Sursele pot fi surse interne (produse în proiect) sau externe. Pentru sursele interne activitățile și costul pentru producere lor trebuie inclus în activitățile și costurile proiectului.

Sursele externe trebuie evaluate sub aspectul accesibilității, credibilității și relevanței, iar costurile pentru colectarea informațiilor trebuie incluse de asemenea în proiect.

Pe rândul de jos, coloana a treia, vom plasa costurile și sursele de finanțare (Comisia Europeană, Guvern, contribuția proprie etc.)

Corelarea logică între coloanele II și III: pentru fiecare indicator din coloana II trebuie să existe surse și mijloace de verificare corespunzătoare.

Verificare finală a calității matricei cadru logic

După ce matricea cadru logic este completă trebuie verificat din nou dacă:

- logica verticală este completă și corectă;
- indicatorii și sursele de verificare sunt accesibile și credibile;
- precondițiile sunt realiste;
- ipotezele sunt realiste și complete;
- riscurile sunt acceptabile;
- probabilitatea succesului este suficient de mare;
- beneficiile justifică costurile;

După ce veți elabora proiectul, vă recomandăm să verificați din nou dacă informațiile din cererea de finanțare sunt corelate cu informațiile din matricea cadru logic.

Corelații cu cererea de finanțare

Vă rugăm să urmăriți referirile la matricea cadru logic făcute în diversele secțiuni ale cererii de finanțare și Grila de Evaluare.