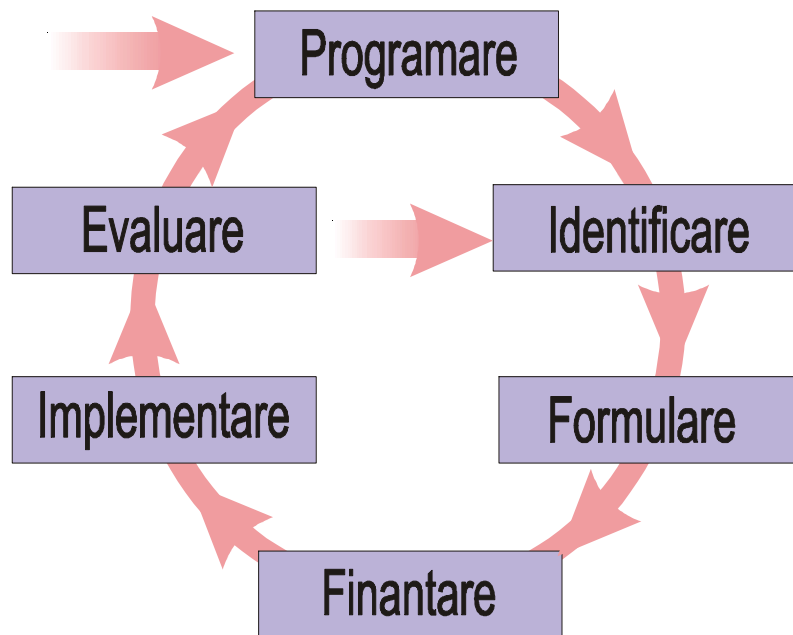


Managementul Ciclului de Proiect



M A N U A L

2003

Prima ediție a manualului PCM a fost elaborată în 1993 de un grup de lucru al Comisiei, sub auspiciile Unității de Evaluare și cu consultarea Statelor Membre și a experților ACP.

A doua versiune, realizată de Unitatea de Evaluare a EuropeAid Cooperation Office, cu contribuție din interiorul cât și dinafara Comisiei, a beneficiat de valoroasa asistență a firmei PARTICIP GmbH, care a realizat activitatea de pregătire și a participat la dezvoltarea acestui manual.

Versiunea actuală a manualului are o structură similară celei inițiale și preia integral conceptele de bază și terminologia europeană. În plus, aceasta adaugă unele explicații considerate necesare pentru corecta și deplina înțelegere a metodologiei, exemple și studii de caz inspirate.

Manualul se adresează în special unor utilizatori familiarizați cu noțiunile de bază ale Managementului Ciclului de Proiect, aflați în situația de a participa la elaborarea sau implementarea unui proiect.

La realizarea acestui manual au contribuit :

Cătălin Danteș – pentru traducerea din limba engleză

Gabriel Vârtoeanu – pentru completări și standardizarea studiilor de caz

Lucrarea de față a fost elaborată în cadrul proiectului Phare RO-0006.18.02 – Formarea funcționarilor publici din administrația locală în afaceri europene și managementul ciclului de proiect, implementat de Institutul European din România în colaborare cu *human dynamics* în anul 2003.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
Managementul ciclului de proiect : manual – București
Blueprint International, 2003
ISBN 973-86539-1-6

65.012.2

**MANUAL
MANAGEMENTUL CICLULUI DE PROIECT**

C U P R I N S

<u>1. INTRODUCERE</u>	<u>4</u>
<u>2. CICLUL PROIECTULUI</u>	<u>6</u>
<u>2.1 Definiții: Cele șase faze ale ciclului de proiect</u>	<u>6</u>
<u>2.2 Principiile cheie ale PCM</u>	<u>9</u>
<u>2.3 Formatul de bază sau structura documentelor proiectului sau programului</u>	<u>10</u>
<u>2.4 Programe sectoriale</u>	<u>11</u>
<u>3. CADRUL LOGIC</u>	<u>13</u>
<u>3.1 Ce este Cadrul logic?</u>	<u>13</u>
<u>3.2 Limitele Matricei Logice</u>	<u>14</u>
<u>3.3 Fazele construirii Cadrului logic</u>	<u>14</u>
<u>3.4 Cei patru pași ai analizei</u>	<u>17</u>
<u>3.4.1 Analiza factorilor interesați</u>	<u>17</u>
<u>3.4.2 Analiza problemei</u>	<u>18</u>
<u>3.4.3 Analiza obiectivelor</u>	<u>20</u>
<u>3.4.4 Analiza strategiilor</u>	<u>22</u>
<u>3.5 Faza de formulare</u>	<u>24</u>
<u>3.5.1 Construirea Matricei logice</u>	<u>24</u>
<u>3.5.2 Prima coloană: Logica intervenției</u>	<u>25</u>
<u>3.5.3 Coloana a doua: Indicatori de verificare a obiectivelor</u>	<u>27</u>
<u>3.5.4 Coloana a treia: Surse de verificare</u>	<u>27</u>
<u>3.5.5 Coloana a patra: Supoziții</u>	<u>27</u>
<u>3.5.6 Cum se identifică logica intervenției</u>	<u>30</u>
<u>3.5.7 Cum se identifică supozițiile</u>	<u>32</u>
<u>4. FACTORII CALITĂȚII</u>	<u>32</u>
<u>4.1 Ce sunt factorii calității?</u>	<u>33</u>
<u>4.2 Cum se planifică pentru calitate</u>	<u>34</u>
<u>5.COMPLETAREA MATRICEI LOGICE</u>	<u>35</u>
<u>5.1 Cum se identifică indicatorii de verificare a obiectivelor (IVO) și sursele de verificare (SV)</u>	<u>35</u>
<u>5.2 Cum se identifică mijloacele și costurile?</u>	<u>40</u>
<u>5.3 Controlul final al calității Matricei logice</u>	<u>40</u>
<u>6. UTILIZAREA CADRULUI LOGIC LA DEZVOLTAREA PLANURILOR DE ACTIVITĂȚI ȘI RESURSE</u>	<u>44</u>
<u>7. UTILIZAREA CADRULUI LOGIC LA PLANIFICAREA INTERVENȚIILOR COMPLEXE: INTERCONECTAREA MATRICILOR CADRU LOGIC</u>	<u>46</u>
<u>8. GLOSAR DE TERMENI</u>	<u>48</u>

1. INTRODUCERE

În 1992, Comisia Europeană (CE) a adoptat « **Project Cycle Management (PCM)** », în traducere **Managementul Ciclului de Proiect**, care reprezintă un set de instrumente pentru elaborarea și managementul proiectului, bazat pe metoda de analiză a Cadrului Logic (Matricea Logică), metodă care era deja larg folosită de multe instituții/organizații finanțatoare din lume, inclusiv din Statele Membre ale Uniunii Europene și încurajată de Comitetul de Asistență pentru Dezvoltare al Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE).

Obiectivul PCM vizează îmbunătățirea managementului proiectelor/programelor de toate tipurile prin luarea în considerare a tuturor aspectelor esențiale și a condițiilor cadru, deopotrivă în elaborarea și în implementarea proiectelor sau programelor. Aceste condiții sunt:

1. *Obiective clare și realiste pentru proiecte sau programe:*
 - ⇒ distincție clară între obiective și mijloacele de realizare a acestora;
 - ⇒ definiție clară și realistă a Scopului Proiectului, care trebuie să implice, întotdeauna, beneficii durabile pentru grupul(urile) țintă și beneficiarii finali;
 - ⇒ supoziții și pre-condiții: factorii externi, majori, ai proiectului care ar putea influența semnificativ succesul acestuia.
2. *“FACTORI AI CALITĂȚII” care întăresc beneficiile proiectului pe termen lung:*
 - ⇒ un cadru politic stabil și rațional asumat de țara beneficiară, în special pentru politicile sectoriale și regionale;
 - ⇒ alegerea tehnologiilor potrivite, utilizând, de exemplu, resurse locale regenerabile;
 - ⇒ respectul pentru valorile socio-culturale ale grupurilor implicate;
 - ⇒ capacitatea de management a instituțiilor publice sau private care implementează proiectele și programele;
 - ⇒ viabilitatea economică și financiară a proiectelor sau programelor și durabilitatea beneficiilor generate de acestea;
 - ⇒ integrarea aspectelor de protecție a mediului;
 - ⇒ considerarea diferențelor dintre bărbați și femei, ce trebuie recunoscute, și a tratamentului inechitabil între bărbați și femei, ce trebuie eradicat;
3. *Consecvența cu, și contribuția la, “realizarea cuprinzătoare a obiectivelor politicii CE” prin proiecte și programe:*

PCM este strâns legat de cadrul mai larg al cooperării externe promovate de CE, în care reducerea sărăciei este obiectivul central. Ariile strategice care derivă din Tratatul de la Maastricht sunt următoarele¹:

- Dezvoltarea durabilă, în special prin promovarea unei dezvoltări echitabile a investițiilor și a politicilor de ocupare a forței de muncă, a dezvoltării sociale și umane și a protecției mediului;

¹ Vezi COM (2000) 212, COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT: The European Community's Development Policy.

- Integrarea în economia mondială, prin sprijin acordat cooperării și integrării regionale;
- Lupta împotriva sărăciei;
- Democrația, drepturile omului, statul de drept, menținerea păcii și prevenirea conflictelor.

PCM abordează aceste aspecte încercând să se asigure că proiectele și programele sunt consecvente cu, și contribuie la îndeplinirea acestor obiective generale ale politicii de cooperare externă ale CE.

După anul 1993, utilizarea PCM s-a extins de la abordarea proiectului tradițional la programele sectoriale, pentru care principiile și metodologia PCM sunt, în egală măsură, aplicabile.

La nivel operațional, metodologia PCM caută să aducă îmbunătățiri prin includerea studiilor de fezabilitate, ca și prin monitorizarea, evaluarea, și elaborarea documentată a deciziilor în stadiile cheie ale elaborării și implementării proiectelor și programelor. PCM solicită participarea activă a factorilor interesați (grupuri țintă, beneficiari, instituții locale și factori de decizie) de-a lungul întregului Ciclu de Proiect sau Program.

În sfârșit, PCM reprezintă o colecție de concepte și instrumente, dezvoltate prin tehnici relativ simple, incluzând:

- ⇒ conceptul de ciclu al proiectului
- ⇒ analiza factorilor interesați (factori interesați – stakeholders, în limba engleză)
- ⇒ instrumentul de planificare “Cadrul Logic” (“Matricea Logică”)
- ⇒ indicatori cheie ai calității
- ⇒ planuri de activități și resurse
- ⇒ structuri standardizate, coerente pentru documentele cheie ale proiectului.

În terminologia PCM, utilizarea acestor concepte, instrumente și documente standardizate de-a lungul duratei de viață (ciclului) a unui proiect poartă numele de “abordare integrată”.

Eficacitatea PCM depinde în mare măsură de calitatea informațiilor disponibile (în special de la beneficiari și grupurile țintă vizate) și de utilizarea cât mai corectă a conceptelor, tehnicilor și instrumentelor specifice create pentru acest scop.

2. CICLUL PROIECTULUI

Proiectele² se realizează într-o succesiune de etape, pornind de la un document strategic de dezvoltare din care se desprinde ideea de proiect într-un anumit domeniu (ex. resurse umane, infrastructură, mediu, turism, etc), care apoi este formulată, implementată și în final evaluată, cu scopul de crea condițiile necesare pentru realizarea unor acțiuni viitoare de dezvoltare.

2.1 Definiții: Cele șase faze ale ciclului de proiect

Programarea

Programarea este prima fază a PCM care constă în stabilirea cadrului general de cooperare al UE cu o anumită țară sau regiune a unei țări. Printr-un proces de consultare și negociere între guvernul național, donatori și alți factori interesați, urmărind analiza problemelor și a oportunităților de dezvoltare ale țării sau regiunii în cauză și ținând cont în același timp de prioritățile UE și ale țării beneficiare, ca și de acțiunile altor organizații finanțatoare, de capacitatea financiară a UE și a țării sau regiunii receptoare, se convine acordarea sprijinului pe anumite domenii de activitate și se schițează idei de programe. Rezultatul se regăsește într-un Document Strategic de Țară sau Regional.

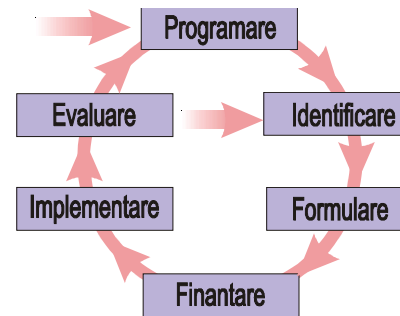
În Documentul Strategic de țară sau regional (Exemplu: Planul Național de Dezvoltare, Planul Național de Dezvoltare Regională, etc) sunt identificate și prezentate domeniile de activitate care să fie sprijinite de UE, la nivel național sau regional.

Redăm mai jos scurte extrase din Planul Național de Dezvoltare al României, care fac referire la două domenii – turism și sectorul IMM-urilor. Aceste două situații vor fi folosite pe tot parcursul manualului de față sub forma unor studii de caz inspirate din situații reale, pentru exemplificarea practică a noțiunilor teoretice prezentate.

Studiu de caz 1: Euroturism

Planul Național de Dezvoltare 2000-2002, precizează, la cap.8.1.5.: „Proiectele care vor fi finanțate vor avea ca țintă investițiile majore în dezvoltarea, modernizarea infrastructurii <hard> (drumuri, alimentare cu apă, canalizare, ...) în domeniul turismului cât și a infrastructurii <soft> (formare resurse umane, marketing, ...) în perspectiva creșterii competitivității turismului românesc pe piața internațională”.

Figura 1: Ciclul proiectului



² În cuprinsul acestui manual termenul “proiect” reprezintă un grup de activități pentru realizarea unui scop într-un cadru de timp stabilit, iar cel de “program” – o serie de proiecte ale căror obiective contribuie împreună la îndeplinirea unui obiectiv general comun, la nivel de sector, țară sau la nivel multi-național.

Studiu de caz 2: Dezvoltarea Capacității Manageriale

Planul Național de Dezvoltare 2000-2002, în cap.8.1.2., „Sprijin pentru dezvoltarea sectorului productiv IMM”, precizează că:

„vor fi utilizate diferite instrumente pentru a sprijini IMM-urile productive, precum

- fonduri pentru constituirea capitalului de risc
- granturi pentru IMM-urile industriale (...) din zonele defavorizate
- înființarea unor centre de formare a resurselor umane, interregionale „

Identificarea

Conform cadrului stabilit de Documentul Strategic de Țară sau Regional se analizează problemele (situațiile dificile, care nu convin și pe care dorim să le depășim), nevoile și interesele posibilor factori interesați și se identifică acele idei de proiecte care urmează să fie aprofundate.

În această fază se elaborează, când este necesar, studii de pre-fezabilitate (SPF). Aceste studii ajută la identificarea, selectarea și analiza comparativă a unor opțiuni specifice și recomandă studiile ulterioare necesare pentru formularea proiectului. Rezultatul studiului dă indicații asupra oportunității de a continua studiul pentru ideea de proiect aleasă. Exemple de SPF: pentru înființarea unui parc industrial, construcția unei stații de epurare a apelor uzate, construcția unei autostrăzi, etc.

Formularea³

În această fază se analizează aspectele importante ale ideii de proiect, ținând cont de obiectivele generale și prioritățile Documentului Strategic de Țară sau Regional, de indicatorii cheie de calitate și de opiniile principalilor factori interesați. Beneficiarii direcți ai proiectului și alți factori interesați în realizarea acestuia (aceștia pot fi, după caz, autorități locale, furnizori de servicii, publice sau private, alți agenți economici, organizații neguvernamentale, inclusiv asociații profesionale, etc) trebuie să participe activ la detalierea ideii, și pentru aceasta se constituie o echipă de proiect. Echipa de proiect devine o structură executivă, iar consultarea cu beneficiarii direcți și factorii interesați se realizează sub forma unor întâlniri periodice, în care se discută între altele stadiul analizei, se cer informații suplimentare și după caz, studii de fundamentare, analiza riscului, etc. Relevanța problemelor și fezabilitatea sunt aspecte cheie în această fază. Se elaborează planuri detaliate de implementare a activităților ce vor fi realizate în cadrul proiectului, incluzând Cadrul Logic (vezi cap. 3), cu indicatori privind rezultatele așteptate și impactul proiectului, precum și planul de resurse și implementare. În final, echipa de proiect ia decizia de a propune proiectul pentru finanțare. O propunere de proiect de interes local va fi susținută de participanții la formularea ei, prin încheierea unui memorandum semnat de toți aceștia.

Finanțarea

Propunerea de finanțare se elaborează sub forma unei cereri de finanțare, care se completează într-un formular standardizat (aplicație), diferit pentru fiecare tip de program de finanțare în parte. De regulă, aplicația este însoțită de o serie de anexe, care fac parte

³ Uneori denumită concepție (design), elaborare, pregătire

integrantă din cererea de finanțare și justifică cererea. Aplicația (cererea de finanțare) este depusă la Unitatea de implementare a programului (ex. Agenția pentru Dezvoltare Regională, Biroul Regional SAPARD, etc) prin care se finanțează proiectul propus. Comisia de evaluare a propunerilor de proiect evaluează cererea de finanțare și decide dacă proiectul va fi sau nu va fi finanțat, pe baza unor criterii de selecție, aceleași pentru toate cererile de finanțare depuse în cadrul programului de finanțare respectiv. În cazul deciziei de finanțare a proiectului propus, se semnează Contractul de finanțare între Autoritatea Contractantă și Beneficiarul de sprijin financiar (aplicantul). În cazul programelor, contractul de finanțare se încheie între instituția specializată a donatorului (Comisia Europeană, în cazul UE) și țara receptoare.

Implementarea

Resursele materiale și umane alocate implementării proiectului sunt utilizate pentru îndeplinirea scopului propus prin proiect (rezultatele propuse prin proiect se adresează grupurilor țintă și beneficiarilor), contribuind astfel la îndeplinirea obiectivelor generale ale proiectului. Activitățile implementate în cadrul proiectului implică, de regulă, încheierea unor contracte pentru realizarea de studii, pentru asistență tehnică, achiziții de bunuri și lucrări. Evoluția activităților din proiect este urmărită (se monitorizează progresul proiectului) și, după caz, se propun ajustări impuse de schimbarea condițiilor inițiale. La sfârșitul perioadei de implementare, se poate propune un nou proiect pentru continuarea sau extinderea activităților proiectului.

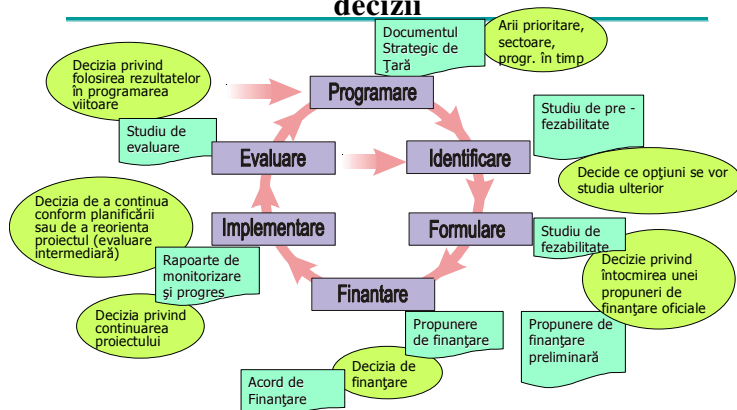
Evaluarea

Evaluarea reprezintă estimarea, cât mai sistematică și obiectivă cu putință, a unui proiect, program sau politică în derulare sau finalizată, în fazele de concepție și implementare, precum și a rezultatelor sale. Scopul evaluării este de a compara coerența rezultatelor proiectului cu obiectivele propuse, determinând astfel eficiența, eficacitatea, impactul și durabilitatea proiectului. Evaluarea trebuie să furnizeze informații credibile și utile, permițând **incorporarea** de lecții învățate și bune-practici în procesul de decizie, atât din perspectiva beneficiarilor de sprijin financiar (recipienți) cât și a organizațiilor finanțatoare (donatori)⁴.

Evaluarea poate fi făcută în perioada de implementare a proiectului sau programului (“evaluare intermediară”), la sfârșitul acesteia (“evaluare finală”) sau după perioada de implementare (“ex-post evaluare”), fie pentru a ajuta la o mai bună direcționare a proiectului sau programului, fie pentru a desprinde lecții utile pentru viitoare proiecte/ programe. Evaluarea ar trebui să conducă la decizia de a continua, revizui sau stopa un proiect/program, iar concluziile și recomandările ar trebui luate în considerare în procesul de elaborare, respectiv implementare, a unor proiecte sau programe viitoare.

⁴ OCDE / DAC, 1991

Fig.2.Ciclul Proiectului: Principalele documente și decizii



2.2 Principiile cheie ale PCM

În practică, durata și importanța fiecărei faze a PCM pot fi diferite, dar procesul de bază este același pentru toate proiectele și programele, indiferent de domeniu (resurse umane, infrastructură, agricultură, mediu, turism, dezvoltare sector IMM-uri, etc).

Principiile de bază ale PCM sunt:

1. Folosirea Cadrului Logic (Matricii Logice) în elaborarea proiectului sau programului
2. Elaborarea, în fiecare fază, a documentelor cheie de bună calitate, pentru a asigura un proces de luare a deciziilor structurat și bine fundamentat
3. Consultarea și implicarea factorilor cheie interesați, cât de mult posibil
4. Formularea clară a Scopului Proiectului, în termeni de beneficii durabile pentru grupul(rile) beneficiarilor
5. Incorporarea, încă din faza de formulare, a aspectelor cheie ale calității.

PCM combină principii moderne de management, instrumente și tehnici analitice și le aplică în cadrul procesului structurat de decizie al ciclului de proiect/program, pentru a se asigura că:

- Proiectele și/sau programele respectă și contribuie la realizarea cuprinzătoare a obiectivelor politicii UE, cum sunt respectul drepturilor omului și reducerea sărăciei, precum și la compatibilitatea în sens larg și relevanța în legătură cu aspecte subsidiare ale politicii comunitare, precum egalitatea șanselor dintre bărbați și femei și respectul pentru mediu;
- Proiectele și/sau programele sunt relevante pentru strategia agreată și pentru problemele reale ale grupurilor țintă și beneficiarilor finali;
- Proiectele și/sau programele sunt fezabile, adică obiectivele propuse sunt realiste (posibil de îndeplinit), având în vedere constrângerile mediului de lucru și capacitatea agenților de implementare;
- beneficiile generate de proiecte/programe sunt durabile (au capacitatea de a se auto-întreține și reproduce, pe termen lung, după încheierea finanțării proiectului și/sau programului).

2.3 Formatul de bază sau structura documentelor proiectului sau programului

Formatul de bază urmărește logica esențială a Cadrului Logic (vezi cap. 3):

Tablul 1 : Formatul de bază al unui proiect

- 1. Sumar**
- 2. Fundamentare:** Obiectivele generale ale politicii UE și ale Guvernului/Regiunii de Dezvoltare, legăturile cu programul sau strategia de țară/regională a Comisiei, angajamentul Guvernului de realizare cuprinzătoare a obiectivelor politicii UE.
- 3. Analiza sectorială și a problemelor,** incluzând analiza factorilor interesați (stakeholders)
- 4. Descrierea proiectului/programului, a strategiei și a obiectivelor de atins**
 - ⇒ Include referiri la experiența trecută și legătura cu activitățile și/sau programele altor organizații de finanțare (donatori)
 - ⇒ Descrie intervenția (sau acțiunea) pe care o propune proiectul, pe următoarea axă logică: obiective generale, scopul proiectului, rezultate, activități, principalii indicatori de verificare
- 5. Pre-condiții, Supoziții**
- 6. Aranjamente/Condiții de Implementare**
 - ⇒ Mijloace materiale și umane
 - ⇒ Proceduri de organizare și implementare
 - ⇒ Planul (graficul) de desfășurare/implementare
 - ⇒ Bugetul proiectului/programului, co-finanțare
 - ⇒ Condiții speciale și măsuri suplimentare ale partenerilor (dacă este cazul)
 - ⇒ Monitorizare și Evaluare
- 7. FACTORI AI CALITĂȚII**
 - ⇒ Participarea beneficiarilor la proiect și asumarea de către aceștia a rezultatelor finale ale proiectului
 - ⇒ Suportul politic
 - ⇒ Tehnologia corespunzătoare
 - ⇒ Aspecte socio-culturale
 - ⇒ Egalitatea șanselor pentru bărbați și femei
 - ⇒ Protecția mediului
 - ⇒ Capacități instituționale și de management
 - ⇒ Viabilitate financiară și economică

Anexa: Matricea Logică

Formatul de mai sus reflectă etapele parcurse până la faza de formulare a proiectului sau programului, inclusiv. In fazele de implementare, monitorizare și evaluare (intermediară sau finală), acest format nu suferă modificări semnificative.

2.4 Programe Sectoriale

În ultimii ani s-au depus eforturi semnificative pentru ca programele și proiectele să devină parte integrantă a unor politici naționale și regionale coerente, și pentru a se îmbunătăți coordonarea organizațiilor finanțatoare (donatorilor). Totuși, această abordare nu s-a dovedit suficientă, chiar și în cazul țărilor care au o bună capacitate de a elabora și implementa politici naționale și regionale și de a coordona activitățile donatorilor. Aceasta a determinat comunitatea donatorilor să se orienteze mai degrabă către abordările sectoriale (programe sectoriale).

Abordarea sectorială urmărește extinderea impactului rezultatelor unui program sau proiect dincolo de scopul imediat al unui donator specific. Acest nou tip de abordare țintește realizarea unor programe cu finanțări publice, obținute din resurse locale și externe, în sprijinul dezvoltării și implementării unor politici echitabile, bine echilibrate și satisfăcătoare. Prin urmare, donatorii au evoluat de la sprijinul financiar acordat pentru activități specifice, la co-finanțarea, împreună cu țara parteneră și alți donatori, a unor politici de dezvoltare. Aceste eforturi, mult mai bine coordonate, vizează obiectivele fixate de guvern în cadrul unui program sectorial coerent de cheltuieli publice. În aceste condiții, asistența externă oferită de instituțiile finanțatoare va fi tot mai mult armonizată cu planurile de dezvoltare ale guvernului și cu bugetul național.

Programele sectoriale au trei caracteristici principale:

1. Printr-un document politic sectorial sau un cadru strategic, guvernul preia responsabilitatea de a stabili prioritățile și standardele care se aplică întregii activități publice în sectorul vizat, inclusiv pe cea finanțată de donatori.
2. Toate finanțările semnificative pentru sectorul vizat sprijină o singură politică sectorială și sunt susținute de un program de cheltuieli, aflat sub coordonarea guvernului (care are la îndemână pentru aceasta bugetul de cheltuieli sectorial și bugetul anual).
3. Partenerii (donatori și receptori) adoptă poziții comune asupra sectorului și pentru sub-sectoare, cu scopul de a co-finanța acțiunile specifice de dezvoltare.

Ciclul Programului Sectorial este comparabil cu ciclul proiectului, punctul de pornire fiind Documentul Strategic de Țară:

1. În cadrul fazei de Programare, Documentul Strategic de țară identifică sectoarele care să fie sprijinite de CE. Într-un proces de consultare între guvern, donatori și alți factori interesați la nivel național și sectorial, sunt estimate situația macro-economică și bugetară, calitatea managementului finanțelor publice, politicile sectoriale, soliditatea obiectivelor la nivel sectorial și sunt analizate cadrul de cheltuieli sectoriale și coerența planurilor de lucru cu bugetele anuale. Rezultatul acestui proces este un acord privind sectoarele ce vor fi sprijinite.
2. În faza de Identificare are loc o estimare preliminară a programului sectorial. Guvernul și donatorii stabilesc un acord cadru asupra politicii/strategiei sectoriale (agreată și de alți donatori). Rezultatul este

decizia de a continua sau nu cooperarea pentru programul sectorial respectiv.

3. In faza de Formulare, accentul este pus pe elaborarea detaliată a programului sectorial și realizarea unui acord asupra principiilor care vor governa implementarea programului. Principiile se pot referi la alocarea echitabilă a resurselor între administrația locală și centrală, transparența alocării bugetare și a sistemului contabil de gestionare a banilor, implementarea de reforme administrative și instituționale, etc. Sunt stabilite prioritățile sectorului, reformele necesare și investițiile ce vor trebui făcute prin program, având ca finanțatori guvernul și ceilalți donatori (organizații finanțatoare). Rezultatul constă în decizia de a propune sau nu, spre finanțare, programul sectorial.
4. In faza de Finanțare se ia decizia privind finanțarea programului și se încheie Acordul de finanțare.
5. In cadrul fazei de Implementare, programul sectorial este însușit de guvern ca parte integrantă a programului de cheltuieli publice. Prin acordul de finanțare se stabilește că urmărirea cheltuielilor nu se limitează doar la contribuția CE, ci aceasta se extinde la întreaga finanțare a programului sectorial, incluzând fondurile guvernului și pe cele ale altor donatori. Indicatorii de verificare ai programelor sectoriale sunt adesea legați de obiectivele mai largi ținte stabilite la nivel european (de exemplu, în domeniul siguranței alimentare, sănătății, etc) sau internațional (de exemplu, în domeniul protecției mediului)⁵.
6. Faza de Evaluare se concentrează pe concluziile și recomandările cu privire la rezultatele pe termen lung, precum și asupra îmbunătățirilor posibile ale programului și ale politicii sectoriale în viitor.

⁵ OCDE / DAC - Scopurile Dezvoltării Internaționale

3. CADRUL LOGIC

3.1 Ce este Cadrul Logic?

Cadrul Logic, ca instrument de abordare a unui proiect sau program, a fost creat în anii '70, ajungând să fie folosit pe scară largă de un număr mare de instituții și organizații la nivel european și mondial.

Metoda prezintă rezultatele analizei unor probleme, numită în cele de mai jos “situație problematică”. (ex. « Industria ușoară în declin ») astfel încât din aceasta să reiasă, într-o manieră sistematică și logică, obiectivele proiectului sau programului. Această abordare reflectă relația cauză-efect pentru diferitele nivele ale obiectivelor, identificând totodată modul în care se verifică realizarea acestora și situațiile care pot să influențeze succesul proiectului sau programului.

Rezultatele analizei sunt sintetizate într-o matrice care prezintă cele mai importante aspecte ale unui proiect sau program într-un format logic (“Matricea Logică”).

Fig 3. Matricea Logică

	Logica intervenției	Indicatori de Verificare ai Obiectivelor	Surse de Verificare	Supozitii
Obiective Generale				
Scopul Proiectului				
Rezultate				
Activități		Mijloace	Cost	
				Pre-conditii

Între Cadrul Logic (Matricea Logică) și formatul propunerii de proiect (cererea de finanțare) există o legătură strânsă, în special în ceea ce privește titlurile secțiunilor, obiectivele generale, scopul proiectului sau programului, rezultate, activități, mijloace, costuri, indicatori de verificare, supoziții.

Pe lângă fazele de analiză (programare, identificare) și formulare, Cadrul Logic este util, de asemenea, în faza de implementare, ca și la evaluarea proiectului/programului, cu alte cuvinte, joacă un rol în fiecare fază a PCM.

Cadrul Logic trebuie folosit încă din fazele de programare și identificare, deși nu poate fi completat integral în aceste stadii. El va fi completat gradual în fazele următoare. Așadar, Cadrul Logic devine instrument de management pentru fiecare fază a Ciclului de Proiect și un “director” pentru crearea altor instrumente ulterioare, cum ar fi planul de implementare al activităților proiectului.

3.2 Limitele Matricei Logice

Cadrul Logic și-a dovedit utilitatea pentru cei care elaborează și implementează proiecte sau programe, fiind de mare ajutor pentru structurarea și formularea ideilor, într-un mod clar, coerent și standardizat. Dacă abordarea proiectului sau programului este greșită (obiective generale, scop, rezultate, activități formulate greșit) sau logica acestuia este defectuoasă, Cadrul Logic evidențiază contradicțiile, dar el singur nu poate să creeze automat o abordare mai bună.

Cadrul logic oferă, prin urmare, un instrument și o metodă pentru îmbunătățirea elaborării și implementării proiectului sau programului. Totuși, un instrument, oricât de performant ar fi el, nu poate garanta singur succesul. Succesul unui proiect sau program este influențat și de alți factori, în special de capacitatea managerială a echipei sau organizației responsabile pentru implementarea acestuia.

Fig.4. Factori de succes ai unui proiect



De aceea, construirea unui Cadru Logic nu trebuie să fie « un exercițiu de formă », doar pentru a satisface o cerință a finanțatorului. E bine ca acesta să fie rezultatul unei analize substanțiale, minuțioase, a cărei calitate depinde de anumiți factori:

- Informația disponibilă
- Capacitatea de prelucrare a informației
- Consultarea reală a factorilor interesați, asigurând reprezentarea echilibrată a diferitelor interese, inclusiv la nivel de sexe
- Evaluarea metodică a lecțiilor învățate din experiențe anterioare, fie proprii, fie ale altor organizații care au realizat proiecte similare.

Cadrul Logic trebuie văzut, mai ales, ca un instrument dinamic, care necesită reevaluare, revizuire, ajustare, urmărind continuu evoluția proiectului și a schimbărilor privind condițiile externe acestuia, care pot apărea pe durata implementării.

3.3 Fazele construirii Cadrului Logic

Construirea unui Cadru Logic se face în două faze, parcurse progresiv în timpul etapelor de Identificare și Formulare ale Ciclului de Proiect:

1. Faza de Analiză este aceea în care se analizează “situația problematică” (vezi mai jos « **Potențialul turistic nedezvoltat** », « **Industria ușoară în declin** ») existentă la un moment dat (înainte de implementarea proiectului sau programului propus), ca punct de plecare pentru construirea unei noi situații, îmbunătățite, respectiv ‘situația dorită’ în viitor (după implementarea proiectului). Proiectul este « un instrument » cu ajutorul căruia echipa de proiect realizează « schimbarea » de la situația problematică, existentă, înainte de implementarea proiectului (ex-ante), la situația îmbunătățită, dorită, după implementarea proiectului (ex-post). De notat că analizăm o “situație problematică” și nu “o problemă”, pentru că situația problematică este generată de mai multe probleme, acelea pe care trebuie să le tratăm prin proiect. Esențial este ca, proiectele sau programele să fie concepute pentru a trata problemele reale cu care se confruntă grupurile țintă și beneficiarii finali, în așa fel încât să răspundă nevoilor și intereselor acestora.

Studiu de caz 1: EUROTURISM

Situația problematică - “Potențialul turistic nedezvoltat”

Poiana Izvoarelor este una dintre numeroasele comune situate în regiunea centrală a Subcarpaților Orientali. În anul 1998 s-a construit aici o nouă șosea, cu ajutorul căreia se speră o deschidere către noi oportunități de afaceri în domeniul turismului și implicit crearea de noi locuri de muncă atât de necesare oamenilor din comună.

Cu toate că unii investitori străini au construit hoteluri în zonă și inițial, numărul turiștilor care vizitau regiunea a crescut considerabil, statisticile regionale arată că deși venitul mediu anual al locuitorilor a crescut cu până la 20 % în perioada construirii șoselei, a hotelurilor și în următorii câțiva ani, în momentul de față este, în termeni reali, cu puțin peste nivelul din 1993. Un studiu recent a condus la următoarea analiză a situației.

Numărul turiștilor care au vizitat regiunea în cauză în ultimii ani a scăzut. Modul de promovare a turismului, realizat de Departamentul de specialitate, este caracterizat de o calitate redusă, sărăcie în informații, iar angajații au experiență și abilități limitate în organizarea unor campanii publicitare corespunzătoare. De asemenea, bugetul de care dispun nu este în acord cu necesarul de materiale și activitățile necesare. Există o comunicare foarte redusă între diferiții actori din industria hotelieră, proprietarii de hoteluri, tur-operatorii etc., iar Departamentul de Turism a făcut prea puțin pentru încurajarea acestei cooperări.

Au început să apară câteva mici firme private care ofereau servicii de vânatoare și eco-turism, dar cele mai multe dintre acestea au eșuat din cauza lipsei de credite bancare și a unui management slab. Câțiva meșteșugari, cum ar fi producătorii de coșuri de răchită sau creatorii de artă populară, s-ar fi putut dezvolta pentru a oferi turiștilor suveniruri, dar în prezent nu este organizată nici o formă de cooperare între producători și promotori sau cei care dezvoltă programele de marketing. Nici una dintre aceste mici afaceri nu a primit nici un fel de ajutor din partea Departamentului de

Turism.

În cadrul hotelurilor, în general, locurile de muncă pentru care sunt solicitate abilități specifice (cazul profesiilor de bucătar sau contabil) sunt ocupate de oameni aduși din alte comune sau orașe. Intenția inițială a fost ca Departamentul de Turism să lucreze în strânsă colaborare cu Departamentul Educației în perspectiva înființării unui centru de formare care să ofere cursuri de formare profesională în domeniul turismului, dar această idee a fost abandonată. Lipsa unor oportunități de formare profesională în domeniul managementului hotelier și al serviciilor de catering a condus la un deficit de aptitudini profesionale la nivel local. Deoarece turismul nu este un sector de tradiție în regiune, tinerii au rețineri în ocuparea locurilor de muncă în domeniul turismului.

Deși hotelurile se aprovizionează și cu produse locale, o mare parte din ceea ce se consumă este adusă din alte regiuni. Hotelurile se plâng că acest lucru se datorează fermierilor locali, care nu sunt capabili să le aprovizioneze în mod constant, cu produse de calitate care să satisfacă cerințele turiștilor străini și în cantități suficiente. În regiune nu există facilități de depozitare a produselor proaspete, perisabile și nu există organizații de promovare a producătorilor de fructe și legume.

Studiu de caz 2: Dezvoltarea Capacității Manageriale

Situația problematică - “Industria ușoară în declin”

În Regiunea A există un număr de 9 întreprinderi mici și mijlocii specializate în producția articolelor din piele. În ultimii 10 ani, 30% din producție a fost destinată pieței externe, dar acest procentaj a început să descrească an de an. Piața externă părea aproape saturată.

Datorită unei situații economico-financiare nefavorabile în ultimele 20 de luni (instabilitate economică și legislativă), diferitele proiecte destinate schimbării situației au fost mereu amânate. Din fericire, acum pare să se schimbe ceva. Ideea de a furniza consultanță și instruire prin intermediul unui centru de afaceri se va concretiza.

Diferiți factori interesați au fost întrebați despre cauzele care stau la baza acestei stări de fapt, pentru a elabora o strategie de depășire a situației.

Iată rezumatul pozițiilor lor:

Autoritățile locale au subliniat prezența unor tensiuni sociale datorate situației economice incerte. Principala problemă împotriva căreia trebuie luptat este șomajul. Persoanele fără loc de muncă reprezintă cca. 22 %.

Un credit internațional a fost disponibil pentru investiții noi în întreprinderile mici și mijlocii, dar a fost alocat altor zone geografice, datorită lipsei de informație la nivelul conducerii firmelor din regiunea A.

Directorii întreprinderilor au fost de acord că instabilitatea legislativă și nivelul sporit al fiscalității au afectat piața internă, care în loc să crească producția pentru piața regională pentru a compensa scăderea exportului, a păstrat-o la nivelul anului 1992. O stabilitate legislativă sporită va ajuta indubitabil tranzacțiile interne. Mai mult, echipamentul tehnologic fiind

depășit moral, o reînnoire graduală a acestuia va permite îmbunătățirea calității produselor.

Acționarii. Calitatea producției nu mai este la fel de bună, așa cum era odată, ținând seama și de schimbarea gustului străinilor, au argumentat deținătorii de acțiuni. Ei au susținut că directorii firmelor ar fi trebuit să identifice îmbunătățirile necesare cu mult timp în urmă. Ei sunt nemulțumiți atât de nivelul de motivare al directorilor cât și de profesionalismul lor. Toate întreprinderile au fost de acord cu ideea înființării unui centru de afaceri în regiune, dar s-au plâns de accesul dificil la credite pentru investiții noi.

Un funcționar internațional intervievat a spus că “Întreprinzătorii din această zonă nu au bagajul de cunoștințe necesar și nu îl vor avea niciodată în actualele condiții”.

Faza de Analiză se realizează în patru pași:

- ⇒ Analiza Factorilor interesați (stakeholders)
- ⇒ Analiza Problemelor (radiografia realității, a situației problematice actuale – stadiul actual)
- ⇒ Analiza Obiectivelor (perspectiva unei situații îmbunătățite – stadiul viitor)
- ⇒ Analiza Strategiilor (compararea diferitelor opțiuni de îmbunătățire a situației actuale)

2. Faza de Elaborare/Planificare este aceea în care ideea proiectului este elaborată practic, operațional, pentru a permite implementarea sa. În această fază se definitivează Cadrul Logic (Matricea Logică), se formulează și se planifică activitățile și resursele.

3.4 Cei patru pași ai analizei

3.4.1 Analiza factorilor interesați

Factorii interesați (stakeholders) sunt definiți ca persoane, grupuri de persoane, instituții, organizații profesionale, companii, etc, care pot avea o legătură, directă sau indirectă, cu proiectul sau programul respectiv. Pentru a maximiza beneficiile sociale și instituționale ale proiectului sau programului și minimiza impactul negativ, în cadrul analizei factorilor interesați se identifică toți acei factori care ar putea influența implementarea acestuia, fie pozitiv, fie negativ. Se impune ca analiza factorilor interesați să aibă loc într-un stadiu incipient, respectiv în fazele de identificare și formulare ale proiectului sau programului.

În cadrul diferitelor comunități pot exista deosebiri între sexe în ce privește rolurile și responsabilitățile, privind accesarea și controlul resurselor, precum și cu privire la gradul de participare la luarea deciziilor. În general, în lume, femeile și bărbații nu au acces egal la serviciile publice (ex. sănătate, educație) și nu au șanse egale în viața economică, socială și politică. Inegalitatea de șanse dintre bărbați și femei împiedică evoluția socială și dăunează dezvoltării. O tratare necorespunzătoare a diferențelor între sexe poate afecta eficacitatea și durabilitatea proiectelor și programelor și poate adânci inechitățile existente. De aceea, este vitală identificarea diferențelor și a inegalității de

șanse dintre bărbați și femei acolo unde ele există, a intereselor, dificultăților și potențialului specifice fiecăruia dintre sexe, pentru a le lua în considerare în Analiza factorilor interesați ca pe două grupuri distincte.

Ideal, proiectul sau programul ar trebui să fie elaborat în cadrul unui seminar interactiv, cu participarea reprezentanților principalilor *factori interesați* (ex. administrația publică locală sau centrală, sectorul ONG, mediul de afaceri/sectorul IMM, organizații sindicale, patronale, cetățenii, etc.) și o reprezentare echilibrată a intereselor femeilor și bărbaților. Ori de câte ori Cadrul Logic este revizuit, pe durata vieții unui proiect, analiza inițială a factorilor interesați trebuie și ea revăzută.

Analiza factorilor interesați și analiza problemelor sunt strâns legate între ele; fără a avea opinia oamenilor asupra unei probleme, nu vor fi clare nici cauza problemei, nici nevoile oamenilor și nici soluțiile de rezolvare.

3.4.2 Analiza problemelor

Analiza problemelor identifică aspectele *negative* ale unei situații problematice actuale și stabilește relația ‘cauză-efect’ dintre problemele existente.

Analiza implică trei pași:

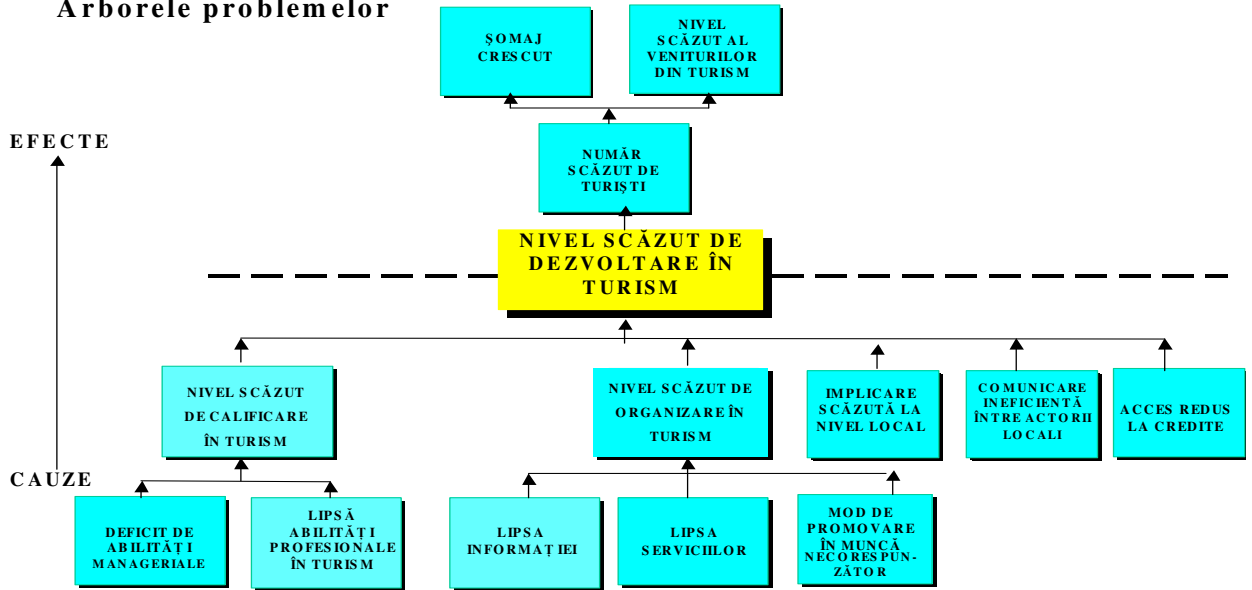
1. Definirea și delimitarea clară a cadrului analizei (situația problematică actuală) (ex: *Potențialul turistic nedezvoltat, Industria ușoară în declin*) (vezi cap3.3)
2. Identificarea problemelor majore definite ca stări, dificultăți, aspecte negative cu care se confruntă grupurile țintă, beneficiarii și factorii interesați (Este răspunsul la întrebarea: care este/sunt problema/problemele?)
3. Vizualizarea problemelor în formă grafică, numită “arborele problemelor” sau “ierarhia problemelor”, pentru a stabili relațiile cauză – efect.

Analiza se prezintă sub forma unei scheme grafice, având în partea superioară efectele problemei și cauzele ei dedesubt. Analiza are ca țintă identificarea blocajelor reale, cărora factorii interesați le acordă prioritate și pe care caută să le înlăture.

Urmare a analizei *situațiilor problematice* expuse anterior, prezentăm mai jos *Arborele problemelor* pentru fiecare dintre cele două cazuri alese.

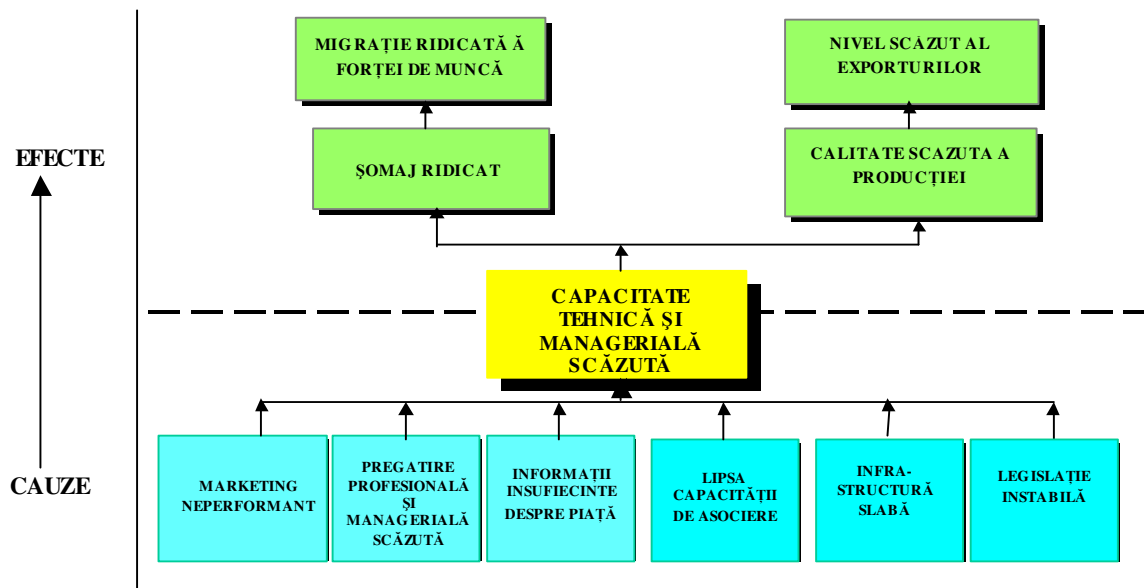
Studiu de caz 1: EUROTURISM

Arborele problemelor



Studiu de caz 2: Dezvoltarea capacității manageriale

Arborele Problemelor



Odată completat, Arborele problemelor prezintă imaginea completă a unei situații negative existente, pe care dorim să o îmbunătățim ca urmare a implementării proiectului.

Impactul acestui tip de schemă logică poate fi maxim dacă este elaborată în cadrul unui seminar cu cei vizați și care cunosc situația), condus de o persoană care înțelege dinamica grupului și are experiență în utilizarea metodei (un moderator).

Această abordare poate fi combinată cu altele, de tipul studiilor tehnice, economice sau sociale, ale căror rezultate ar putea completa analiza făcută în cadrul seminarului cu factorii interesați.

3.4.3 Analiza obiectivelor

Analiza obiectivelor este o metodă concepută să:

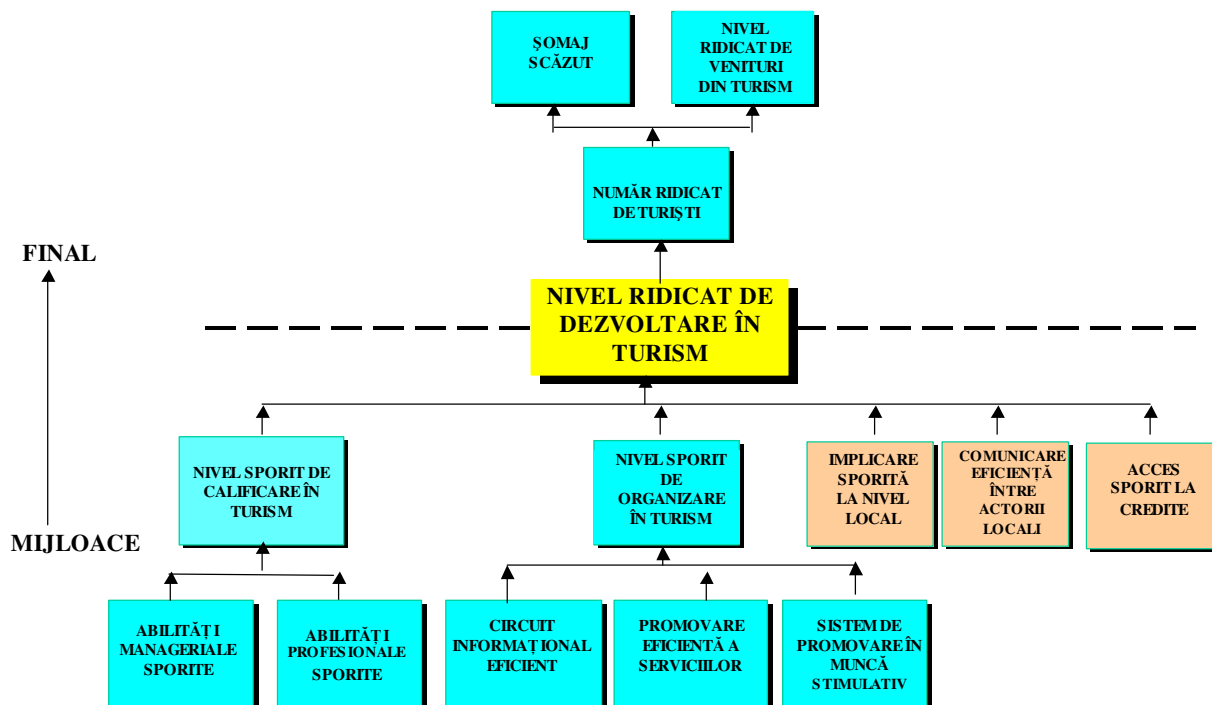
- Descrie “situația îmbunătățită” (stadiul viitor dorit), ca urmare a implementării proiectului;
- Verifice ierarhizarea obiectivelor;
- Ilustreze grafic relațiile “cauză-efect”.

“Situația negativă” ilustrată de Arborele problemelor este transpusă într-o “situație îmbunătățită”, prin reformularea pozitivă a problemelor identificate. De exemplu “producția agricolă scăzută”, situație negativă, este reformulată în “producția agricolă ridicată”, ca situație pozitivă. Aceste formulări pozitive devin astfel **obiective**. Ele se prezintă într-o altă schemă logică numită Arborele obiectivelor. Arborele obiectivelor oferă perspectiva clară a situației viitoare îmbunătățite.

Redăm mai jos « Arborele obiectivelor » pentru cele două studii de caz, transformate din Arborele problemelor după tehnica descrisă mai sus.

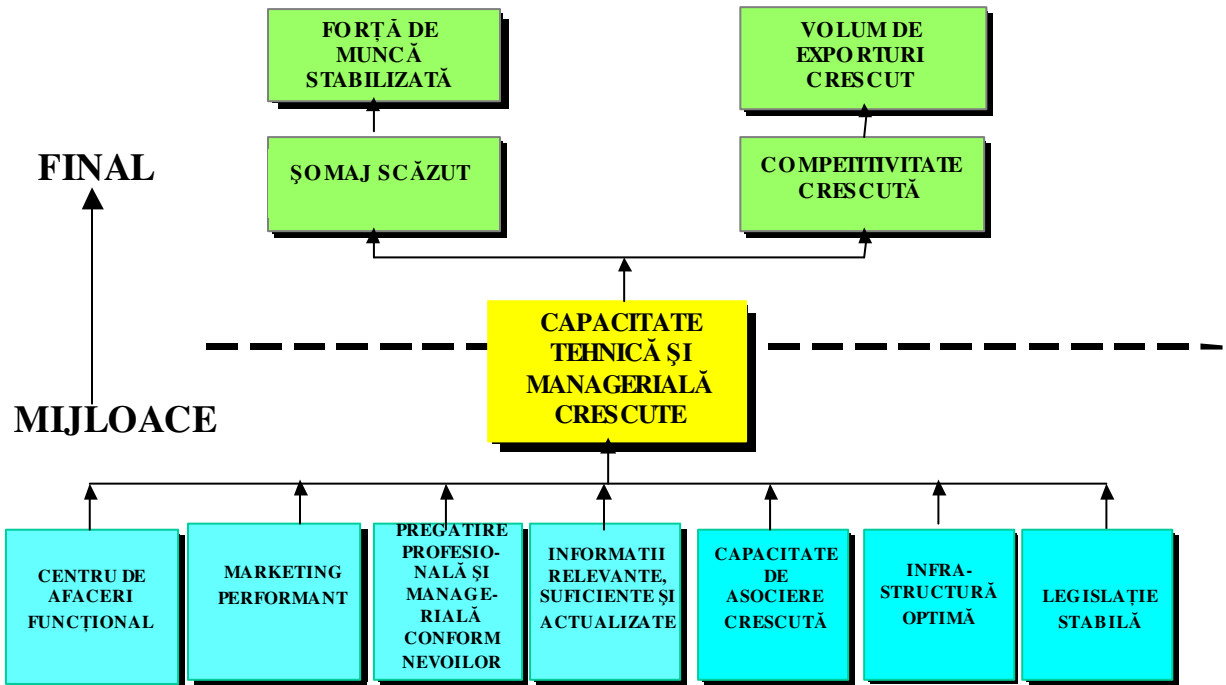
Studiu de caz 1: EUROTURISM

Arborele obiectivelor (1)



Studiu de caz 2: Dezvoltarea capacității manageriale

Arborele Obiectivelor

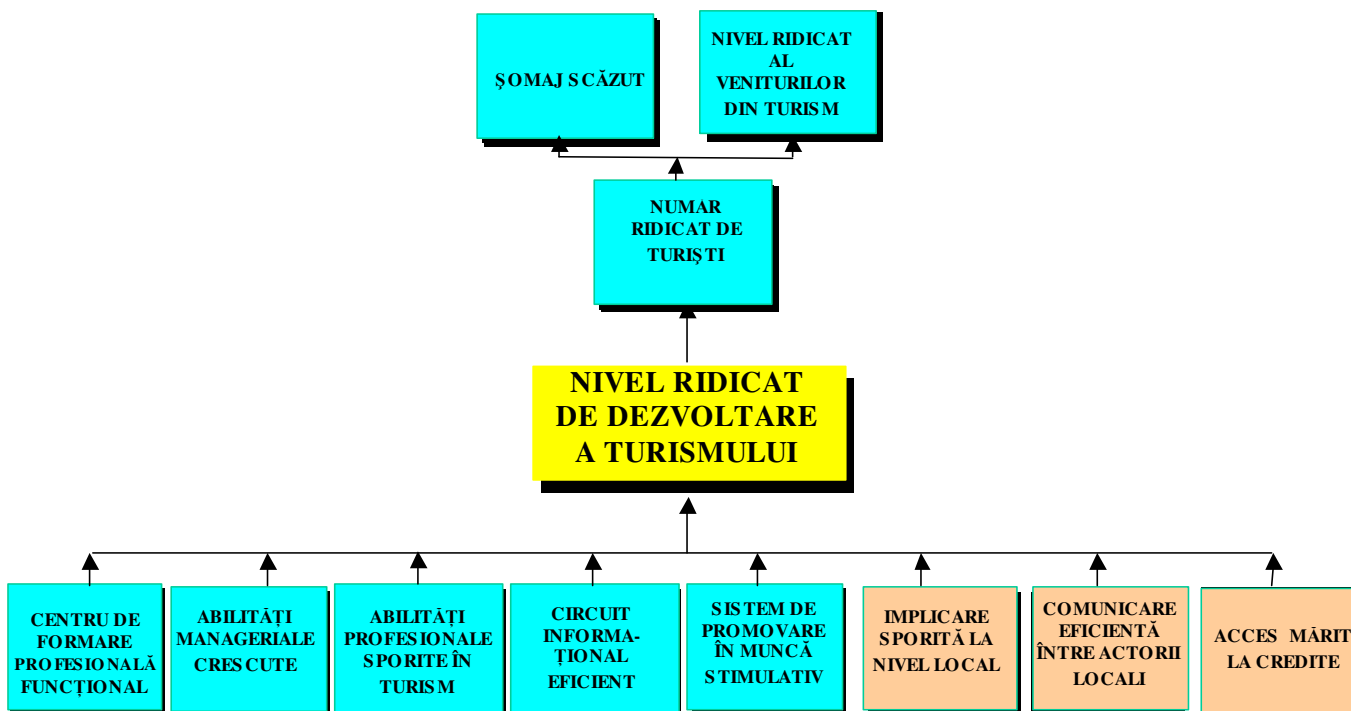


Adesea, o asemenea schemă logică prezintă fie un număr prea mare de obiective, fie obiective de mare anvergură (ex. fiscalitate redusă, scheme de creditare accesibile, cadru legal stabil) care nu pot fi îndeplinite ca urmare a implementării unui singur proiect, dar ar putea constitui obiective pentru un proiect mai mare, de interes național sau chiar pentru un program sectorial, regional sau național. Alte obiective apar drept nerealiste. În astfel de cazuri, se pot formula alte obiective posibil de îndeplinit în locul celor nerealiste, care trebuie abandonate complet.

Spre exemplificare, în Studiul de caz 1 (Euroturism), obiectivele «Nivel sporit de calificare în turism» și «Nivel sporit de organizare în turism» au fost abandonate ca fiind prea vagi, dar au fost avute în vedere la formularea unui nou obiectiv mai concret, anume realizarea unui «Centru de formare profesională funcțional», posibil de îndeplinit cu ajutorul unor resurse materiale și umane dimensionate corespunzător. Ca urmare, a fost elaborată o nouă variantă simplificată de «Arbore al obiectivelor», cu un număr mai redus de obiective, realiste și mai ușor de urmărit în perspectiva implementării proiectului, dar care ținesc același obiectiv central al proiectului: «Nivel ridicat de dezvoltare în turism».

Studiu de caz 1: EUROTURISM

Arborele obiectivelor (2)



3.4.4 Analiza strategiilor

Pasul final al fazei de Analiză constă în alegerea strategiei care va fi aplicată pentru a îndeplini obiectivele propuse prin proiect. Alegerea strategiei constă în selectarea, din arborele obiectivelor, a unor obiective care vor fi incluse în proiect (obiective care vor fi îndeplinite sau parțial îndeplinite ca urmare a implementării proiectului), a altor obiective care vor rămâne în afara proiectului (obiective care nu vor fi îndeplinite prin proiectul propus) precum și în alegerea obiectivului central – “scopul proiectului” (ex.: «Capacitate tehnică și managerială sporită») și alegerea obiectivelor generale (ex.: «Număr sporit de locuri de muncă», «Șomaj scăzut», «Nivel ridicat al veniturilor din turism»).

Acest pas presupune:

- Stabilirea unor criterii clare pentru alegerea strategiei
- Identificarea diferitelor strategii posibile pentru îndeplinirea totală sau parțială a obiectivelor selectate pentru proiect
- Alegerea strategiei proiectului

*Grupurile de obiective înrudite, grupate pe verticală, din “arborele obiectivelor”, se numesc **strategii**.* Unul sau mai multe dintre aceste grupuri de obiective vor fi selectate ca strategie a proiectului propus. Strategia potrivită se alege în raport de resursele materiale și umane potențial utilizabile pe perioada de implementare a proiectului și pe baza unui număr de criterii, cum ar fi: prioritățile factorilor interesați, șansa de succes, bugetul,

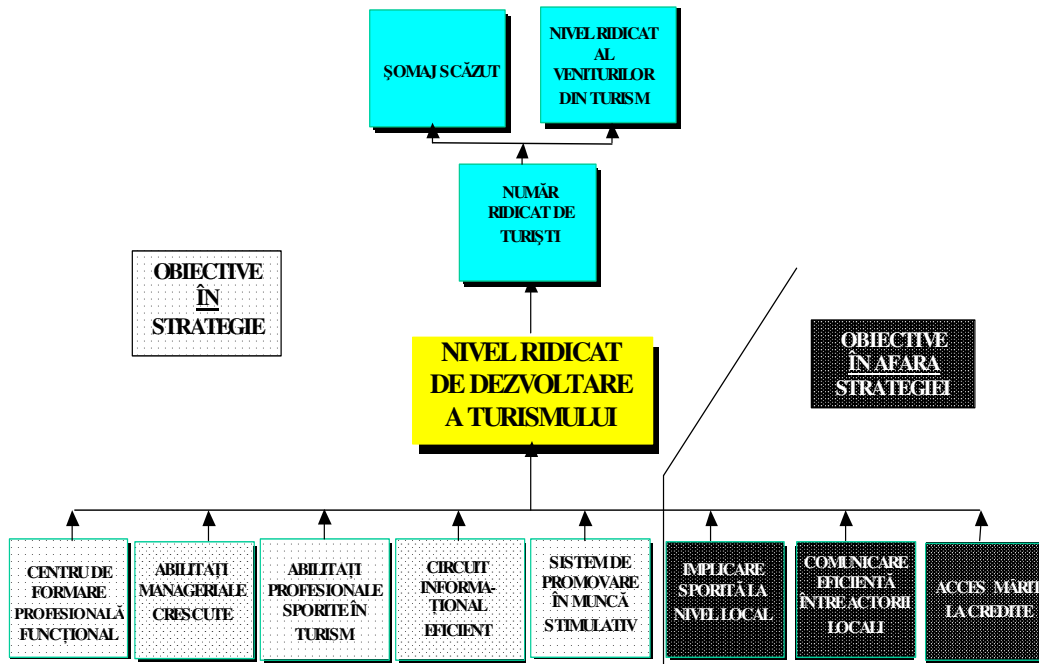
relevanța, timpul necesar implementării, contribuția la reducerea inegalităților, inclusiv a inegalităților de șanse dintre femei și bărbați, etc.

Strategia aleasă la Studiul de caz 1 - Euroturism, cuprinde, după cum se poate vedea în figura de mai jos, *obiectivele generale* («Șomaj scăzut, Nivel ridicat al veniturilor din turism, Număr ridicat de turiști»), situate pe nivelul superior al arborelui obiectivelor, *obiectivul central* al proiectului («Nivel ridicat de dezvoltare în turism»), situat pe nivelul mediu al arborelui și *obiectivele imediate* («Centru de formare profesională funcțional, Abilități manageriale sporite, Abilități profesionale sporite în turism, Un circuit informațional funcțional, Mod de promovare corespunzător»), situate pe nivelul inferior al arborelui în partea stângă.

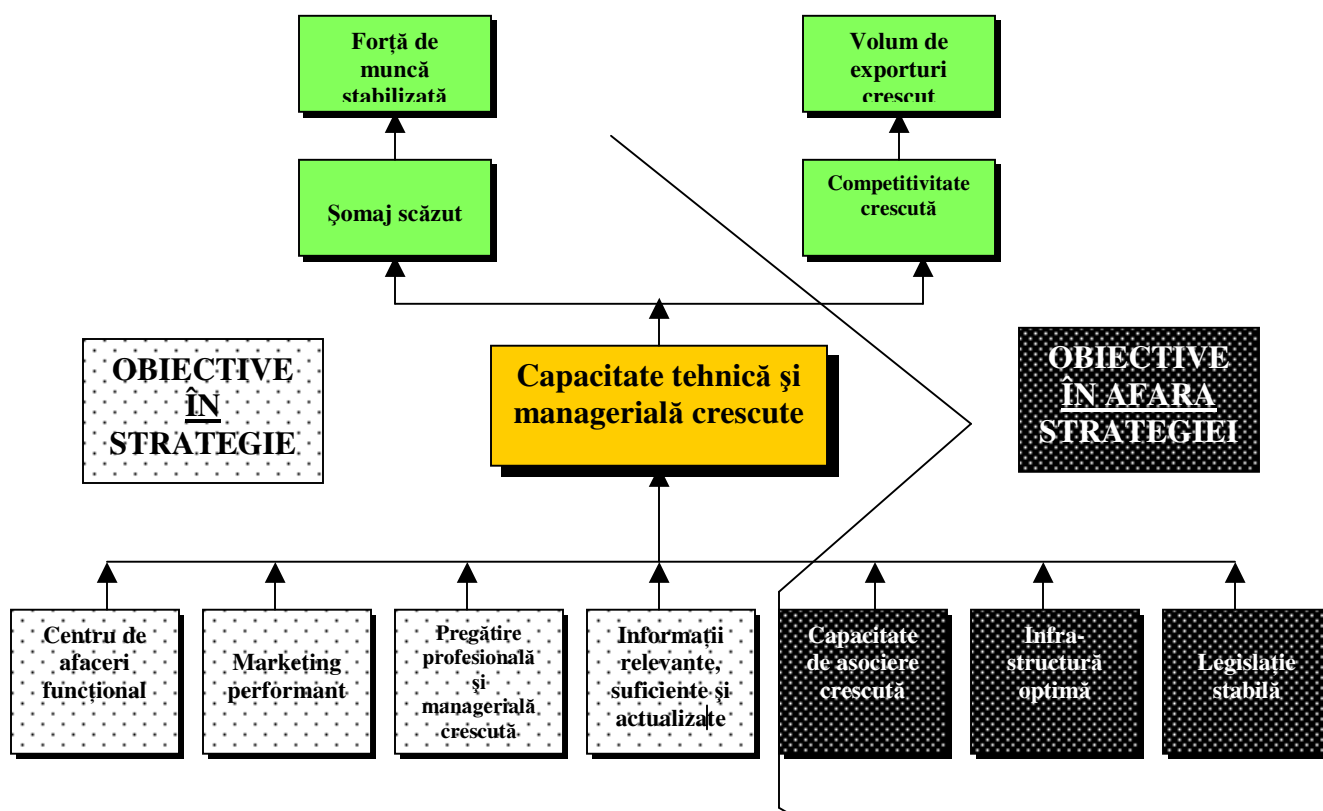
Obiectivele amplasate la nivelul inferior din partea dreaptă («Implicare sporită la nivel local, Comunicare eficientă a actorilor locali, Acces sporit la credite»), sunt apreciate ca obiective de mai mare anvergură, care nu pot fi îndeplinite cu mijloacele și costurile posibil de alocat prin proiectul propus. Ca urmare, aceste obiective nu vor fi incluse în proiect, fiind astfel lăsate *în afara* strategiei alese pentru proiect.

Studiu de caz 1: EUROTURISM

ALEGEREA STRATEGIEI



Studiu de caz 2: Dezvoltarea capacității manageriale ALEGEREA STRATEGIEI



În funcție de amploarea și dificultatea scopului (obiectivul central al proiectului) și strategia aleasă, acum este momentul în care se poate opta pentru o singură intervenție, respectiv un singur proiect propus pentru implementare sau mai multe intervenții, adică un program compus din mai multe proiecte, de mai mică amploare, care vizează același obiectiv general.

3.5 Faza de formulare

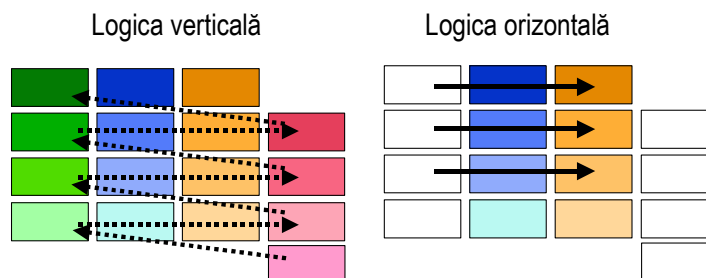
3.5.1 Construirea Matricei Logice

Matricea Logică prezintă substanța unui proiect sau program ce se găsește într-un format coerent și ușor de înțeles. Matricea Logică este un instrument de lucru alcătuit din patru coloane și patru linii, cu ajutorul cărora definim două concepte:

- Logica verticală evidențiază ceea ce urmează să se realizeze prin proiect, clarifică relațiile cauză-efect și subliniază supozițiile - aspecte exterioare proiectului care nu pot fi controlate de echipa de implementare;
- Logica orizontală urmărește măsurarea efectelor proiectului și a resurselor utilizate în perioada de implementare, prin precizarea unor

indicatori de verificare a obiectivelor și a surselor care permit identificarea acestor indicatori.

Fig.5. Logica verticală și orizontală



3.5.2 Prima coloană: Logica intervenției

Prima coloană a Matricii Logice este numită “Logica intervenției” (un proiect este considerat o “intervenție”) și stabilește strategia de bază ce fundamentează proiectul, astfel:

- Activitățile (al 4-lea rând, prima coloană) se implementează cu ajutorul mijloacelor materiale și umane (“intrările” materiale și umane) mobilizate pe perioada de implementare;
- Urmare desfășurării integrale a Activităților, se obțin Rezultatele (al 3-lea rând, prima coloană)
- Rezultatele îndeplinite conduc la îndeplinirea Scopului (al 2-lea rând, prima coloană);
- Scopul îndeplinit al proiectului contribuie la îndeplinirea (parțială a) Obiectivelor Generale (primul rând, prima coloană).

In practica curentă, Rezultatele, Scopul și Obiectivele Generale sunt denumite generic “obiective”.

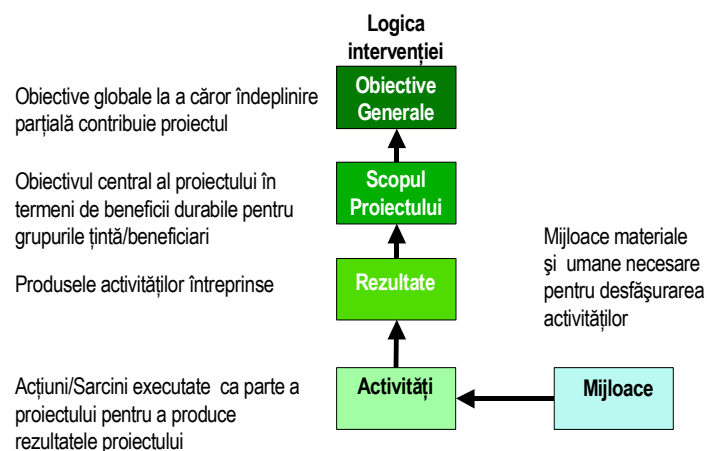
Cele patru niveluri ale obiectivelor din “Logica intervenției” (rândurile 1,2,3,4, prima coloană din Matricea Logică) sunt definite astfel:

1. **Obiectivele Generale** ale proiectului/programului sunt obiective de amploare (ex.: Nivel ridicat de dezvoltare socio-economică, Șomaj scăzut) și vizează beneficii importante și pe termen lung pentru comunitate. Acestea fac legătura între proiect/program și politicile naționale și regionale sau sectoriale de dezvoltare ale guvernului și ale donatorului, evidențiind contribuția acestora la îndeplinirea obiectivelor politicii UE. Obiectivele generale propuse vor fi doar parțial îndeplinite

prin proiectul propus, care va furniza o contribuție la atingerea lor. Obiectivele Generale pot fi îndeplinite ca urmare a implementării mai multor proiecte sau programe.

2. **Scopul** proiectului (ex.: Capacitate managerială sporită) este obiectivul central, care trebuie îndeplinit prin implementarea proiectului. Este de așteptat ca scopul proiectului să producă efecte după încheierea proiectului. Scopul trebuie să se adreseze problemei centrale și să fie definit în termeni de beneficii durabile pentru grupul (grupurile) de beneficiari. Scopul trebuie totodată să aducă beneficii echitabile pentru femei și bărbați din cadrul grupului (grupurilor) țintă și ale beneficiarilor finali. Un proiect poate avea numai un singur Scop. Un proiect cu mai multe Scopuri ar fi un proiect excesiv de complex, care ar întâmpina dificultăți de management. Multiple Scopuri ale proiectului ar putea, de asemenea, să indice obiective neclare sau aflate în conflict. Formularea clară, concisă a Scopului unui proiect sau program poate contribui decisiv la succesul acestuia.
3. **Rezultatele** (ex.: Centru de afaceri funcțional) sunt “produsele” activităților desfășurate în perioada de implementare a proiectului, iar realizarea lor conduce la îndeplinirea Scopului proiectului, ceea ce înseamnă că încep să apară beneficiile durabile pentru grupurile țintă și beneficiari;
4. **Activitățile** (ex.: Reabilitare spațiu, dotare, punere în funcțiune tehnică de calcul, organizare cursuri de formare) sunt acțiuni care trebuiesc întreprinse, folosind resursele materiale și umane (mijloacele), pentru a produce rezultatele propuse în cadrul proiectului sau programului. Activitățile (cauza) se află în relația cauză-efect cu Rezultatele (efect).

Fig.6. Nivelul Obiectivelor



3.5.3 Coloana a doua: Indicatori de verificare a obiectivelor (IVO)

IVO descriu, în termeni cantitativi și calitativi, în ce măsură au fost îndeplinite ⁶ :

- *Obiectivele Generale* ale proiectului
- *Scopul* Proiectului
- *Rezultatele* proiectului

Mijloacele materiale și umane (numite intrări sau «inputs» în limba engleză), sunt resursele necesare desfășurării activităților planificate în proiect și se găsesc plasate în rândul patru, coloana a doua. În această casetă trebuie prezentată estimarea resurselor necesare. De notat că în *Matricea Logică nu există indicatori pentru activități*.

3.5.4. Coloana a treia: Surse de verificare

Sursele de verificare (ex.: Raportul anual al Camerei de Comerț și Industrie, Rapoarte ale Agenției Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă, etc) indică unde și sub ce formă pot fi găsite informațiile despre îndeplinirea Obiectivelor generale, Scopului și Rezultatelor (măsura îndeplinirii acestora este dată de Indicatorii de Verificare a Obiectivelor).

Costurile și sursele de finanțare (CE, Guvern, Banca Mondială, USAID, BERD etc), conform bugetului proiectului, sunt plasate în rândul de la baza coloanei a treia a Matricii Logice.

3.5.5 Coloana a patra: Supoziții și pre-condiții

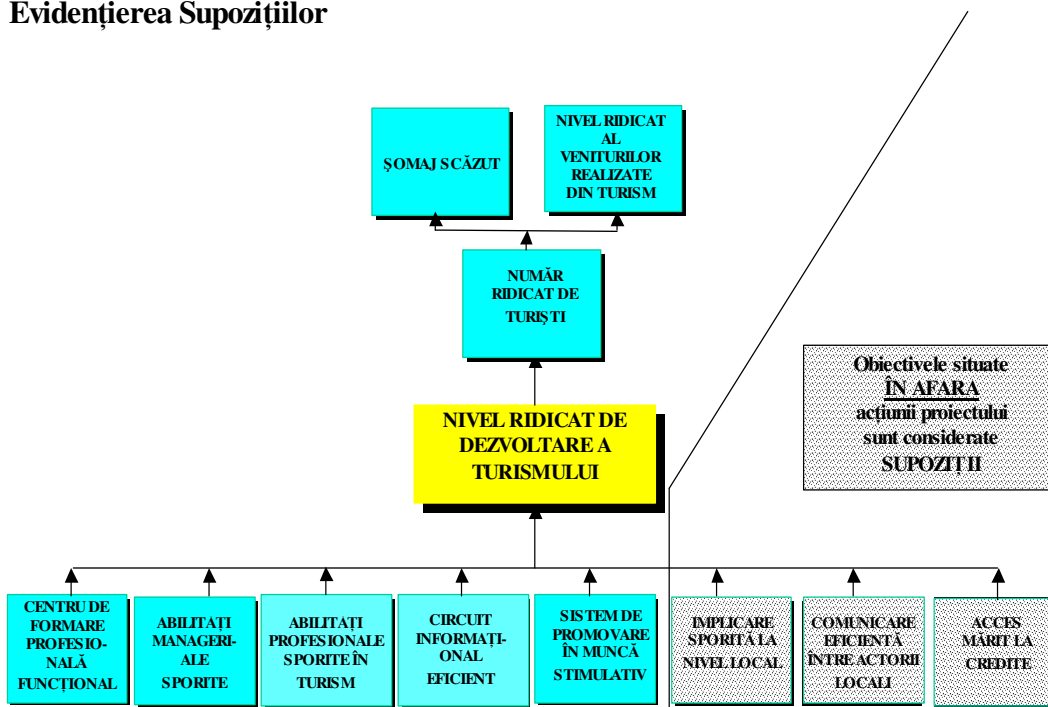
În Faza de analiză constatăm că implementarea unui singur proiect nu poate conduce la îndeplinirea tuturor obiectivelor identificate în Arborele obiectivelor. De aceea, conform strategiei de proiect alese (vezi Cap.3.4.4 - Alegerea strategiei), unele obiective, prezente în arborele obiectivelor, rămân în afara proiectului, nefiind incluse în Logica intervenției pentru proiectul propus (ex. Implicare sporită la nivel local, Comunicare eficientă între actorii locali, Acces sporit la credite). Acestea ar putea influența implementarea proiectului și durabilitatea rezultatelor ce vor fi produse, dar se situează în afara controlului echipei de management. Ca urmare, aceste obiective și altele asemănătoare lor, pot fi considerate drept condiții externe sau factori externi proiectului și trebuiesc avute în vedere ca Supoziții, pentru ca propunerea de proiect să aibă succes. Locul lor este în a patra coloană a Matricii Logice.

Supozițiile reprezintă răspunsul la întrebarea: “Ce factori externi nu sunt influențați de implementarea proiectului, dar ar putea influența implementarea și durabilitatea acestuia?”.

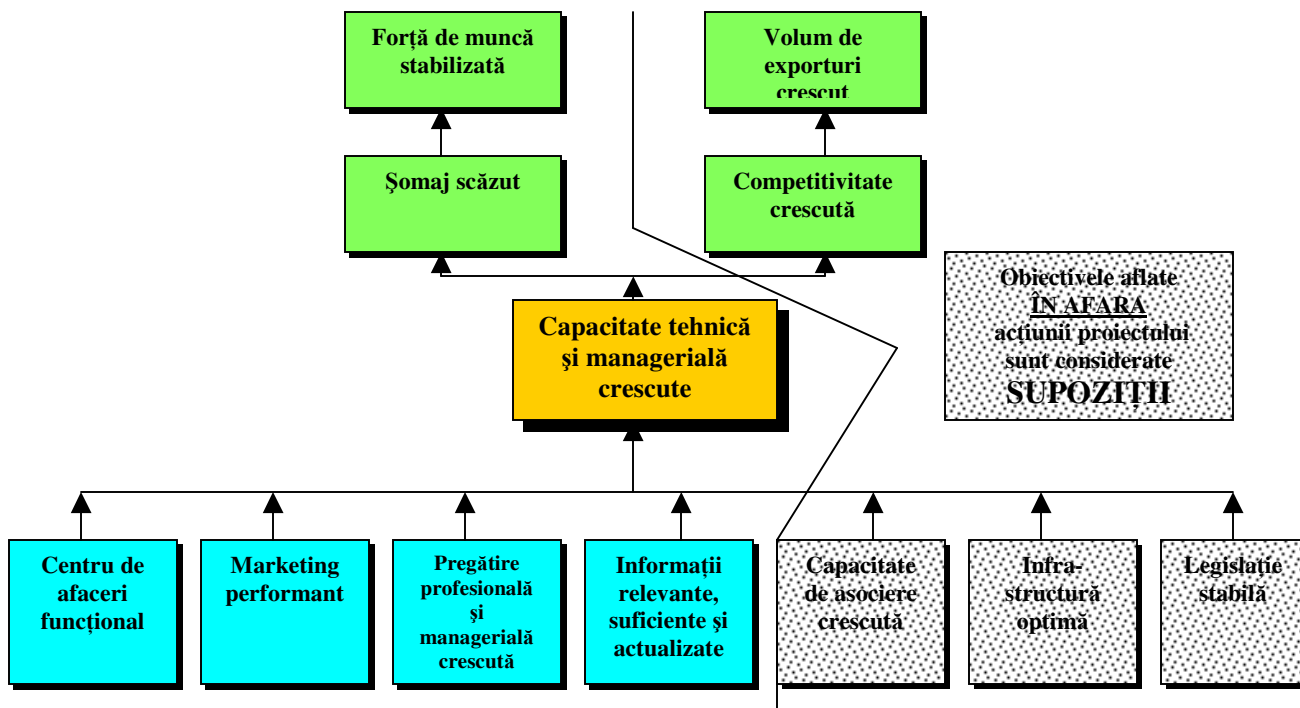
Prezentăm, în continuare, pentru fiecare dintre cele două Studii de caz, Arborele obiectivelor în care sunt evidențiate **supozițiile**.

⁶ IVO descriu îndeplinirea obiectivelor proiectului în termeni de cantitate, calitate, grup(uri) țintă/beneficiari, timp, loc. Un bun IVO trebuie să fie **SMART**, respectiv *Specific*, definește clar ce este presupus să se măsoare, *Măsurabil*, *Accesibil* - la un cost acceptabil, *Relevant* cu privire la obiectivul privit și încadrat într-un *Timp adecvat*.

Studiu de caz 1: EUROTURISM
Evidențierea Supozițiilor



Studiu de caz 2: Dezvoltarea capacității manageriale
Evidențierea supozițiilor



În Matricea Logică, la nivelul Obiectivelor Generale nu există supoziții. Absența lor este justificată de faptul că Obiectivele Generale, așa cum s-a arătat mai sus, sunt identificate în fazele de Programare și Identificare, când este avută în vedere o viziune mult mai cuprinzătoare asupra comunității, a cărei construcție depinde de realizarea unui număr mai mare de programe sau proiecte, decât cel în discuție. Prin urmare, adăugând toate celorlalte intervenții necesare pentru îndeplinirea integrală a Obiectivelor Generale, s-ar introduce un număr mult prea mare de condiții și factori externi, (dintre care mulți nu au legătură directă cu intervenția propusă), care ar face improbabilă implementarea proiectului propus.

Pre-condițiile, poziționate în ultima casetă la baza coloanei a patra din Matricea Logică și în afara ei, reprezintă acele condiții inițiale, independente de proiect, care trebuie să fie deja îndeplinite înainte de începerea activităților și fără de care implementarea efectivă a proiectului nu este posibilă. Pre-condițiile răspund la întrebarea: “Ce trebuie să existe, astfel ca proiectul să poată începe?”

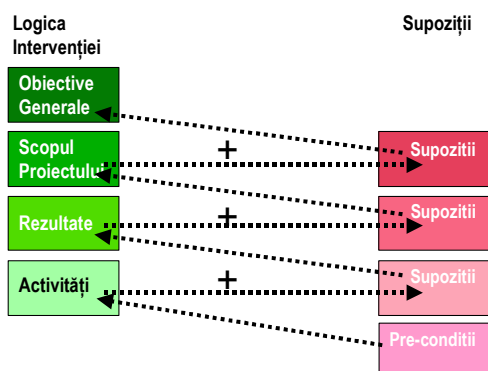
De exemplu, în cazul unui proiect care propune reabilitarea unei clădiri pentru a i se da o destinație socială (Centru de asistență socială pentru persoane în vârstă), pre-condițiile ar putea fi :

- Existența clădirii în patrimoniul Consiliului Local, posibil de reamenajat și dotat în scopul proiectului propus;
- Existența unei Hotărâri a Consiliului Local prin care clădirea este destinată scopului propus prin proiect
- Existența resurselor financiare locale pentru co-finanțarea reabilitării clădirii.

Logica verticală din Matricea Logică se poate descrie în felul următor:

- dacă **pre-condițiile** sunt îndeplinite, **activitățile** pot începe;
- dacă **activitățile** au fost desfășurate integral și dacă **supozițiile** de la acest nivel (al activităților) sunt îndeplinite, **rezultatele** propuse sunt obținute;
- dacă **rezultatele** propuse prin proiect au fost obținute integral și dacă **supozițiile** de la acest nivel (al rezultatelor) sunt îndeplinite, **scopul proiectului** este îndeplinit;
- dacă **scopul proiectului** a fost îndeplinit și **supozițiile** de la acest nivel (al scopului) sunt îndeplinite, proiectul a contribuit la îndeplinirea parțială a **obiectivelor generale** propuse în proiect.

Fig.7. Logica verticală



3.5.6 Cum se identifică *Logica intervenției*?

După ce Factorii interesați au ajuns la un acord privind ideea de proiect (exemple: « Euroturism », « Dezvoltarea Capacității Manageriale », etc) și au convenit asupra formulării Scopului proiectului, Obiectivelor Generale, Rezultatelor și Activităților, aceste formulări se transpun în Matricea Logică, pe prima coloană a acesteia numită **Logica Intervenției**; este important să se verifice că aceste formulări sunt plasate în casele de pe cele patru niveluri din coloana »Logica Intervenției urmând logica **cauză - efect**.

Tabel 2: Cum se identifică logica intervenției?

1. Identificarea Scopului (obiectivul central)

Se selectează din Arborele obiectivelor acel obiectiv care produce beneficii durabile pentru grupul beneficiarilor, incluzând deopotrivă femeile și bărbații. Pentru aceasta, este util să se pornească de la baza arborelui. Avansând către vârful arborelui, pot fi identificate obiectivele care reflectă beneficii durabile și dintre acestea se va selecta, printr-un acord al factorilor interesați, obiectivul central care devine Scopul proiectului (Exemplu: Capacitate managerială sporită)

1. Identificarea Obiectivelor Generale

Se selectează din arborele obiectivelor unul sau mai multe obiective de la vârf, obiective globale (Exemplu: Nivel sporit de dezvoltare economico-socială, Nivel scăzut al șomajului), a căror îndeplinire va genera beneficii pe termen lung pentru comunitatea locală sau pentru acel sector la a cărui dezvoltare va contribui proiectul sau programul propus. Implementarea proiectului contribuie la îndeplinirea parțială a Obiectivelor Generale selectate.

2. Identificarea Rezultatelor

Se selectează din arborele obiectivelor, de la baza acestuia, acele obiective care – în relația logică “cauză-efect” – dacă sunt îndeplinite, conduc la îndeplinirea Scopului identificat și sunt, în consecință, rezultate (Exemplu: Centru de afaceri funcțional).

Se pot adăuga și alte rezultate care contribuie la îndeplinirea Scopului, urmare unei analize suplimentare a oportunităților și riscurilor situației în discuție.

3. Identificarea Activităților

- Se selectează din Arborele obiectivelor, de la baza acestuia (în situația unui arbore al obiectivelor construit în detaliu, stufos, cu multe obiective la bază) acele obiective care, în relația ‘cauză-efect’, produc rezultatele prezentate și aceste obiective sunt formulate ca Activități.

Exemple de activități: «Organizarea și desfășurarea unor cursuri de formare profesională», «Dotarea cu tehnică de calcul», «Punerea în funcțiune a echipamentului tehnic»;

- Se pot adăuga și alte activități identificate după analiza suplimentară a oportunităților și riscurilor situației în discuție, analiză realizată prin studii adiționale, întâlniri suplimentare cu factorii interesați, acordând atenție intereselor specifice ale grupurilor slab reprezentate.

4. După analize repetate ale relațiilor “cauză-efect” la nivelul Arborelui obiectivelor, pot fi identificate rezultate și activități suplimentare care se pot încorpora în Logica intervenției.

Notă:

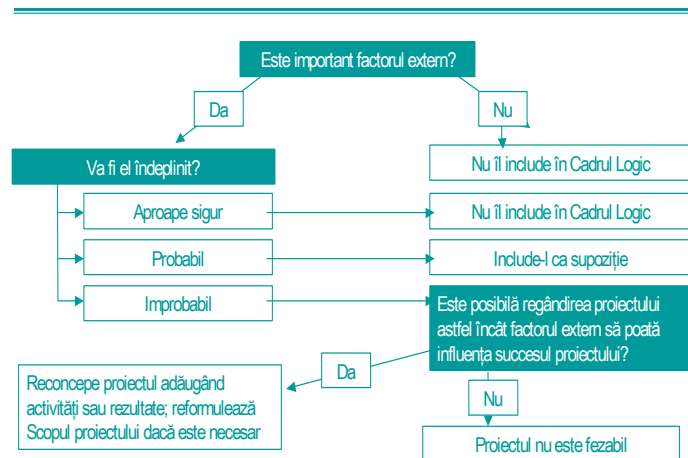
- In Matricea Logică se includ numai activitățile principale.
- Activitățile sunt numerotate, corespunzător rezultatelor la îndeplinirea cărora contribuie, atribuind numere fiecărei activități (ex. :Activitatea 1.1, Activitatea 1.2, Activitatea 1.3 se referă la Rezultatul 1; Activitatea 4.1, Activitatea 4.2, Activitatea 4.3 se referă la Rezultatul 4, șamd). Acest mod de numerotare a activităților, corespunzător rezultatelor, reflectă relația logică cauză-efect dintre activități și rezultate.

3.5.7 Cum se identifică supozițiile?

Este necesară o analiză a probabilității de îndeplinire a condițiilor externe proiectului, numite *supoziții*, acestea având o legătură directă cu succesul proiectului. Unele condiții externe pot influența semnificativ succesul proiectului, în timp ce altele vor avea o importanță marginală la implementarea acestuia. Una dintre metodele de analiză recomandate pentru proiecte cu complexitate ridicată este **Analiza riscului**. O modalitate utilă de analiză a gradului de importanță a supozițiilor pentru succesul proiectului este redată în schema de mai jos.

Supozițiile se identifică, așa cum s-a arătat mai sus, dintre acele obiective care au rămas în afara Strategiei alese, se formulează în termeni pozitivi (Exemplu: Cadru legislativ stabil, Acces sporit la credite), apoi se transpun în coloana a patra a Matricii Logice la nivelurile corespunzătoare ale intervenției.

Figura 8. Analiza Supozițiilor



5. FACTORII CALITĂȚII⁷

Un proiect este durabil dacă rezultatele pe care le-a produs sunt, pe termen lung, la îndemâna beneficiarilor, așadar beneficiile pentru grupurile țintă și beneficiarii continuă să se manifeste pe o perioadă îndelungată de timp după încheierea perioadei de implementare a proiectului. Eșecul multor proiecte în privința beneficiilor pe termen lung furnizate beneficiarilor, poate fi explicat prin faptul că au fost ignorați factorii critici de succes. Calitatea nu trebuie luată în considerare punctual, de regulă puțin înainte de

⁷ Aici, "Calitate" înlocuiește termenul DAC "Durabilitate", pentru a sublinia diferența dintre calitate - un subiect ce operează de la începutul concepției unui proiect/program, și durabilitate - care se manifestă după încheierea duratei de viață a unui proiect/program.

sfârșitul unui proiect, ci pe toată durata acestuia. Asigurarea calității trebuie avută în vedere încă de la prima fază a ciclului de proiect..

4.1 Ce sunt factorii calității?

Experiența a demonstrat că durabilitatea beneficiilor proiectului depinde de următorii factori:

1. Sentimentul de “Proprietate” al beneficiarilor asupra proiectului – măsura în care grupurile țintă și beneficiarii unui proiect sau program participă la conceperea acestuia încă din primele faze ale ciclului de proiect, devenind astfel “aparținători de fapt” ai proiectului și prin urmare, motivați să acorde sprijinul lor la implementarea proiectului și să-și asume responsabilitățile ce decurg din proprietatea ulterioară, pe termen lung, asupra beneficiilor ce decurg din rezultatele acestuia.
2. Sprijinul politicilor – Calitatea politicii de dezvoltare la nivel național sau sectorial și măsura în care guvernul, partener al donatorului CE, dovedește sprijinul său pentru continuarea activităților rezultate din proiect, după încheierea perioadei de sprijin financiar acordat de organizațiile finanțatoare (donatori).
3. Tehnologie corespunzătoare – dacă tehnologiile utilizate în proiect pot continua să opereze pe termen lung (Exemplu: asigurarea cu piese de schimb și servicii de întreținere și reparații, suficiența regulilor de siguranță, etc).
4. Aspecte socio-culturale – cum ține cont proiectul de norme și obiceiurile socio-culturale locale și ce măsuri au fost luate pentru a se asigura că toate grupurile beneficiare vor avea acces corespunzător la serviciile și beneficiile proiectului, în timpul și după implementarea sa.
5. Egalitatea șanselor dintre bărbați și femei – cum ține cont proiectul de nevoile și interesele specifice ale femeilor și bărbaților, dacă acesta va conduce la accesul echitabil și durabil al femeilor și bărbaților către servicii și infrastructură, cum va contribui proiectul la reducerea inegalității de șanse pe termen lung.
6. Protecția mediului – gradul în care proiectul urmărește să protejeze și nu să deterioreze mediul ambiant și, prin aceasta, să sprijine dezvoltarea durabilă.
7. Capacitatea instituțională și de management – abilitatea și dedicația Contractantului de a implementa cu succes proiectul sau programul.
8. Viabilitatea economică și financiară – dacă beneficiile proiectului sau programului cântăresc în termeni socio-economici mai mult decât costurile, iar proiectul reprezintă o investiție profitabilă pe termen lung.⁸

Substanța și importanța relativă a acestor factori va depinde de context și de aspectele specifice ale proiectului sau programului. Din practică se cunoaște că după considerarea acestor aspecte ale calității, pot apărea schimbări în concepția proiectului.

⁸ Manualul de Analiză Financiară și Economică (CE 1997) furnizează o metodologie cuprinzătoare pentru utilizarea în diferitele faze ale Ciclului de Proiect.

4.2 Cum se planifică pentru calitate

După ce au fost stabilite Logica Intervenției și Supozițiile, se revizuieste Matricea Logică pentru a răspunde la întrebările referitoare la calitatea proiectului/programului.

Tabelul 3: Întrebări de bază privind calitatea proiectului

1. “Proprietatea” beneficiarilor	Ce dovadă există că toate grupurile țintă și beneficiarii (care includ deopotrivă femeii și bărbați) sprijină proiectul? Cât de activi sunt/vor fi ei implicați sau consultați, ca factori interesați în elaborarea și implementarea proiectului? Cât de mult agreează și se angajează ei înșiși în îndeplinirea obiectivelor proiectului?
2. Sprijinul politicilor	Există o politică de dezvoltare sectorială/regională a Guvernului, coerentă și relevantă, căreia să-i fie adresat proiectul/programul? Există dovada sprijinului suficient al autorităților locale/centrale responsabile să pună în practică politicile de sprijin și să aloce resursele necesare (umane, financiare, materiale) în timpul implementării proiectului/programului și ulterior acesteia?
3. Tehnologie corespunzătoare	Există dovezi suficiente că tehnologiile alese pot fi utilizate la un cost acceptabil și că există condițiile de folosire a acestora, în termeni de personal calificat, disponibil local la nivelul utilizatorilor, în timpul implementării proiectului/programului și ulterior acesteia?
4. Protecția mediului	Au fost identificate efectele dăunătoare asupra mediului, care pot rezulta din utilizarea infrastructurii sau serviciilor (rezultatelor) generate prin proiect? Au fost luate măsuri pentru reducerea efectelor dăunătoare asupra mediului, dacă există, în perioada de implementare a proiectului și ulterior acesteia?
5. Aspecte socio-culturale	Elaborarea/Implementarea proiectului se fac conform cu normele/atitudinile socio-culturale locale, ale grupurilor țintă/beneficiari vizate de proiect? Proiectul va promova o distribuție echitabilă a rezultatelor proiectului către potențialii beneficiari?
6. Egalitatea de șanse dintre bărbați și femei	S-au luat măsuri prin care să se asigure că proiectul va răspunde deopotrivă nevoilor și intereselor femeilor și bărbaților, va conduce la accesul echitabil și de lungă durată al femeilor și bărbaților la servicii și infrastructuri generate de proiect și va contribui la reducerea inegalității de șanse pe termen lung?
7. Capacitatea instituțională și de	Sunt suficiente dovezi că autoritățile de implementare vor avea capacitatea și resursele (umane și financiare) să asigure

management	managementul eficient al proiectului/programului? Ce măsuri au fost încorporate în proiect pentru a construi capacitatea necesară în timpul implementării, în cazul în care aceasta lipsește?
8. Viabilitatea economică și financiară	Sunt suficiente dovezi că beneficiile socio-economice ale proiectului vor justifica costurile implicate în implementarea proiectului și că proiectul reprezintă cea mai viabilă cale (activitățile proiectului se pot auto-susține financiar după implementarea proiectului, pe termen lung, și vor continua să răspundă deopotrivă nevoilor/intereselor femeilor și bărbaților din grupurile țintă/beneficiari?

5. COMPLETAREA MATRICEI LOGICE

5.1 Cum se identifică indicatorii de verificare a obiectivelor (IVO) și sursele de verificare (SV)?

Indicatorii de Verificare ai Obiectivelor reprezintă instrumente de măsură care fac posibilă cuantificarea, în termeni <SMART>, a nivelului atins de obiectivele propuse prin proiect sau program, ca urmare a implementării acestuia. Definirea și utilizarea IVO permit controlul viabilității obiectivelor și formează baza sistemului de monitorizare a proiectului. IVO trebuie să fie măsurabili într-un mod sistematic și posibil de obținut la un cost acceptabil.

Sursele de Verificare sunt documente, rapoarte, sondaje, în general orice tip de surse oficiale, locale sau centrale, în care pot fi găsite informații necesare identificării IVO, fie directe, fie prelucrabile.

Definirea IVO, în termeni <SMART>, înseamnă că indicatorii trebuie să fie:

- (S) Specifici: furnizează informații despre caracteristicile specifice unui anumit obiectiv
- (M) Măsurabili: prezintă aspecte cantitative și calitative ale unui obiectiv care pot fi măsurate cu unitățile de măsură cunoscute
- (A) Accesibili: posibil de găsit la un cost acceptabil, pentru a fi folosiți la verificarea stadiului atingerii unui obiectiv
- (R) Relevanți: sunt semnificativi pentru obiectivul măsurat în contextul proiectului sau programului
- (T) Încadrați într-o perioadă de Timp: fac referire la un anumit interval de timp, bine precizat, privind stadiul atingerii obiectivului pe care îl verifică.

Adesea este necesar să se identifice mai mulți indicatori pentru un anumit obiectiv. Aceștia pot furniza, împreună, informații complete referitoare la stadiul de îndeplinire al obiectivului.

IVO trebuie definiți încă din fazele de Identificare și Formulare ale Ciclului de proiect, dar uneori este nevoie ca ei să fie detaliați în faza de implementare, când sunt disponibile mai multe informații despre obiectivele proiectului (obiective generale, scop, rezultate),

iar cerințele de monitorizare devin mai clare. Pentru verificarea Scopului proiectului, “obiectivul central” sau “centrul de greutate” al proiectului, trebuie avut grijă ca IVO să încorporeze “beneficiile durabile pentru grupul țintă și beneficiari”. De exemplu, în cazul unui proiect care propune reabilitarea unui drum de interes local, cu scopul de a crește gradul de mobilitate a locuitorilor comunității, IVO pentru beneficii durabile ar putea fi definit ca “timp de acces la stația de cale ferată cea mai apropiată, redus cu 20% față de 2003, începând din septembrie 2004”.

Fig. 9. Exemplet de indicatori

Obiectiv: Acces îmbunătățit la piețele rurale

Selectare/identificare indicator: *Timp mediu de călătorie la cea mai apropiată piață*

Definirea caracteristicilor indicatorului:

- **Definirea cantității:** Timpul mediu de călătorie la cea mai apropiată piață *se reduce cu 25% comparativ cu nivelul anului X ...*
- **Definirea calității:** ... *în timpul sezonului rece ...*
- **Definirea grupului țintă:** ... *pentru toți călătorii, bărbați și femei, în vehicule private ...*
- **Definirea locului:** ... *în regiunea Muntele Albastru ...*
- **Determinarea timpului:** ... *la 1,5 ani după începerea proiectului*

Odată cu identificarea și formularea indicatorilor, se specifică și sursele de verificare (SV).

Acestea ar trebui să cuprindă:

- forma în care trebuie căutată informația privitor la IVO (ex.: rapoarte de activitate, rapoarte financiare, rapoarte statistice oficiale, baze de date, documente specifice, etc.)
- instituția care poate furniza informația privitor la IVO (ex.: Agenția Județeană pentru Ocupare și Formare a Forței de Muncă, Camera de Comerț și Industrie, etc)
- periodicitatea cu care trebuie furnizată informația (ex.: lunar, trimestrial, anual, etc.), acolo unde este cazul.

Sursele de verificare, din afara proiectului, ar trebui estimate după criteriile ca accesibilitatea, credibilitatea și relevanța. Volumul de muncă și costurile pentru colectarea informațiilor pentru IVO ce urmează să fie alocate în timpul proiectului, trebuie estimate, iar mijloacele necesare trebuie puse la dispoziția proiectului.

Adesea există o relație directă între complexitatea Sursei de Verificare și costul informației. Dacă se dovedește că un IVO este prea scump sau greu de găsit, acesta poate fi înlocuit cu un IVO mai ieftin, dar adesea indirect. De exemplu, într-un proiect care urmărește creșterea bunăstării fermierilor, în loc de “evoluția în detaliu a veniturilor din familiile fermierilor”, se pot estima “schimbările în cheltuielile familiale”. Aceste schimbări ar putea fi urmărite, indirect, prin evaluarea vânzărilor furnizorilor agricoli și ale farmaciilor veterinare, ale furnizorilor de unelte agricole sau bunuri gospodărești (sobe cu consum redus de energie, frigidere, mașini de spălat rufe, etc.).

Urmare celor prezentate în cap.3 și 4, redăm mai jos exemple de Matrice Logică corespunzătoare celor două Studii de caz :

Studiu de caz 1: Euroturism – Matricea Logică (fără mijloace și costuri)

Intervenția Logică	Indicatori de verificare a obiectivelor	Surse verificare	Supoziții
<p>Obiective Generale</p> <p>Număr ridicat turiști Șomaj scăzut Nivel ridicat al veniturilor din turism</p>	<p>Număr turiști crește cu x % după 2 ani Rata șomajului scade cu x % după 1 an Nivel salarizare în turism crește cu x % după 2 ani</p>	<p>Statistici naționale/locale județene Dir. Județeană de Statistică Anuar statistic</p>	
<p>Scopul Proiectului</p> <p>Capacitate managerială crescută în turism</p>	<p>Cifra de afaceri a localității crește cu x % după 2 ani Numărul de unități turistice nou înființate crește cu x % după 2 ani.</p>	<p>Rapoarte Camera de Comerț Rapoarte statistice</p>	<p>Acces sporit la credite Implicare sporită a autorităților locale</p>
<p>Rezultate</p> <p>Centru de formare profesională funcțional Abilități manageriale sporite Abilități profesionale în turism sporite Sistem stimulativ de promovare în muncă</p>	<p>Clădire – suprafață construită utilă + dotări Număr de afaceri nou create crește cu x % după 1 an Număr de persoane nou angajate crește cu x % după 1 an Număr de materiale promovare turism crește cu x % după 1 an X număr de evenimente de promovare turism local, anual, după primul an</p>	<p>Proces verbal recepție centru Rapoarte, evidențe ale centrului AJOFM Rapoarte statistice Rapoarte progres proiect</p>	<p>Comunicare eficientă a actorilor locali Sprijin al autorităților locale Interes sporit al mediului de afaceri</p>
<p>Activități</p> <p>1.1 Reabilitare clădire 1.2 Achiziționare de mobilier 1.3 Achiziționare tehnică de calcul și echipamente tehnice 1.4 Punerea în funcțiune a echipamentelor achiziționate</p>	Mijloace	Costuri	<p>Sprijin de la autoritățile locale Sprijin din partea mediului de afaceri</p>
<p>2.1. Organizare și desfășurare de cursuri specializate de management 2.2. Organizare și desfășurare de cursuri conexe (resurse umane, financiar-contabil, marketing, limbi străine) 2.3. Elaborare și multiplicare suporturi de curs</p>			<p>Interes în mediul de afaceri</p>

3.1. Organizare și desfășurare de cursuri de instruire specifice pe meserii (recepționar, ghid turistic, administrator, bucătar, etc)			Interes din partea potențialilor cursanți
3.2. Elaborare și multiplicare suporturi de curs			
4.1. Elaborare și editare buletin informativ, pliante, alte materiale promoționale			Srijin din partea mass media
4.2. Multiplicare și distribuire materiale promoționale			
			Pre-condiții Susținere factori de decizie Clădire existentă, Co-finanțare prin hotărâre a Consiliului Local Statut juridic al instituției

Studiu de caz 2: Dezvoltarea Capacității Manageriale – Matricea Logică (fără mijloace și costuri)

Intervenția logică	Indicatori de verificare a Obiectivelor	Surse verificare	Supoziții
Obiective Generale Forța de muncă stabilizată Șomaj scăzut	Număr persoane emigrante scade cu x % după 1 an Rata șomajului scade cu x % după 3 ani	Statistici naționale, regionale Evidențe județene - (AJOFM)	
Scopul Proiectului	Cifra de afaceri a localității	Administrația Financiară	Legislație

<p align="center">Rezultate</p> <p>Centru de afaceri funcțional Marketing performant Pregătire profesională și managerială adecvată</p> <p align="center">Informații relevante suficiente și actualizate</p>	<p>Clădire - suprafața construită utilă + dotări Număr afaceri nou înființate crește cu x % după 3 ani X număr de activități organizate de centru într-un an de la înființare X număr de zile/ore de curs organizate în primul an X număr de participanți la cursuri în primul an X număr de certificate eliberate în primii doi ani X număr de materiale de informare specializate în primul an</p>	<p>PV de recepție intermediară/finală, devize Liste participanți, liste certificate eliberate, evidențele centrului Contor site, dosar de presă, dosar evenimente</p>	<p>Capacitate de asociere crescută Sprijin de la autoritățile locale</p>
<p align="center">Activități</p> <p>1.1 Reabilitare clădire 1.2 Achiziționare mobilier 1.3 Achiziționare tehnică de calcul și echipamente tehnice (instalații climatizare, copiator, fax, ...) 1.4 Punerea în funcțiune echipamente 1.5 Angajare personal</p>	<p align="center">Mijloace</p>	<p align="center">Costuri</p>	<p>Avize favorabile și în timp Respectare condiții calitate, cantitate, timp Există forță de muncă calificată Firmele au acces la Internet Interes pentru participare la evenimente din partea firmelor</p>
<p>2.1 Organizare și desfășurare cursuri specializate marketing 2.2 Elaborare și multiplicare suport de curs</p>			<p>Interes pentru participare din partea firmelor, sprijin de la mediul de afaceri</p>
<p>3.1 Organizare și desfășurare cursuri de instruire specifice industriei ușoare 3.2 Elaborare și multiplicare suport de curs</p>			<p>Susținere din partea mediului de afaceri Există interes din partea firmelor</p>
<p>4.1 Colectare date de piață internă/externă, potențiali clienți 4.2 Creare și actualizare baze de date informații specializate 4.3 Înființare sistem de comunicare pe Internet</p>			<p>Surse de informare actualizate și credibile Infrastructură adecvată Tehnică de calcul</p>
			<p align="center">Pre-condiții: Susținere din partea factorilor de decizie Statut juridic corespunzător al instituției</p>

5.2 Cum se identifică mijloacele și costurile?

În Matricea Logică, casetele “Mijloace” și “Costuri” înlocuiesc IVO și SV la nivelul Activităților.

“Mijloacele” sunt resursele materiale și umane necesare pentru derularea activităților planificate și de management din cadrul proiectului.

“Costurile” reprezintă estimarea în termeni financiari a Mijloacelor identificate. Acestea trebuie să fie prezentate într-un format special, care va specifica contribuția CE, a bugetului local sau național, după caz și a oricăror altor părți implicate, cum ar fi grupurile țintă și beneficiarii. Prin urmare, activitățile trebuie să fie suficient de detaliate, astfel încât să permită estimarea cât mai corectă a mijloacelor necesare. Aceasta va include mijloacele și costurile necesitate de activitățile de management al proiectului, ca și costurile de colectare a datelor despre IVO. Estimarea costurilor trebuie finalizată la sfârșitul fazei de formulare.

5.3 Controlul final al calității Matricei logice

Odată ce au fost stabilite mijloacele și costurile, Matricea Logică este completă. Aceasta trebuie revăzută pentru a verifica dacă:

- logica verticală este completă și corectă;
- indicatorii și sursele de verificare sunt accesibile și de încredere;
- condițiile sunt realiste;
- supozițiile sunt realiste și complete;
- riscurile sunt acceptabile;
- probabilitatea de succes este rezonabil de mare;
- aspectele calitative au fost luate în considerare și, unde este cazul, transpuse în activități, rezultate sau supoziții;
- beneficiile justifică costurile;
- este nevoie de studii adiționale.

Această verificare trebuie efectuată mai întâi la sfârșitul seminarului de planificare, în timpul formulării, dar poate fi realizată și independent, de alte persoane decât acelea care au construit Cadrul Logic, în particular oficiali ai CE și ai țării partenere.

Studiu de caz 1: Euroturism – Matricea Logică completă

Intervenția Logică	Indicatori de verificare a Obiectivelor	Surse verificare	Supoziții
Obiective Generale Număr ridicat turiști Șomaj scăzut Nivel ridicat al veniturilor din turism	Număr turiști crește cu x % după 2 ani Rata șomajului scade cu x % după 1 an Nivel salarizare în turism crește cu x % după 1 an	Statistici naționale/locale județene Dir. Județeană de Statistică Anuar statistic	
Scopul Proiectului Capacitate managerială crescută în turism	Cifra de afaceri a localității crește cu x % după 2 ani Numărul de unități turistice nou înființate crește cu x % după 2 ani.	Rapoarte Camera de Comerț Rapoarte statistice	Acces sporit la credite Implicare sporită a autorităților locale
Rezultate Centru de formare profesională funcțional Abilități manageriale sporite Abilități profesionale în turism sporite Sistem corespunzător de promovare în muncă	Clădire – suprafață construită utilă + dotări Număr de afaceri nou create crește cu x % după 1 an Număr de persoane nou angajate crește cu x % după 1 an Număr de materiale promovare turism crește cu x % după 1 an X număr de evenimente de promovare turism local, anual, după primul an	Proces verbal recepție centru Rapoarte, evidențe ale centrului AJOFM Rapoarte statistice Rapoarte progres proiect	Comunicare eficientă a actorilor locali Sprijin al autorităților locale Interes sporit al mediului de afaceri
Activități 1.5 Reabilitare clădire 1.6 Achiziționare de mobilier 1.7 Achiziționare tehnică de calcul și echipamente tehnice 1.8 Punerea în funcțiune a echipamentelor achiziționate	Mijloace Clădire existentă destinată Centrului prin Hotărâre a Consiliului Local Surse financiare pentru co-finanțare alocate prin Hotărâre a Consiliului Local	Costuri 177.000 Euro, buget total proiect compus din: 100.000 Euro grant 77.000 Euro co-finanțare Consiliul Local și mediul de afaceri	Sprijin de la autoritățile locale Sprijin din partea mediului de afaceri
2.1. Organizare și desfășurare de cursuri specializate de management 2.2. Organizare și desfășurare de cursuri conexe (resurse umane, financiar-contabil, marketing, limbi străine) 2.3. Elaborare și multiplicare suporturi de curs			Interes în mediul de afaceri

3.1. Organizare și desfășurare de cursuri de instruire specifice pe meserii (recepționar, ghid turistic, administrator, bucătar, etc)			Interes din partea potențialilor cursanți
3.2. Elaborare și multiplicare suporturi de curs			
4.1. Elaborare și editare buletin informativ, pliante, alte materiale promoționale			Srijin din partea mass media
4.2. Multiplicare și distribuire materiale promoționale			
			<p>Pre-condiții</p> <p>Susținere factori de decizie</p> <p>Clădire existentă, cofinanțare prin hotărâre a Consiliului Local</p> <p>Statut juridic al instituției</p>

Studiu de caz 2: Dezvoltarea Capacității Manageriale – Matricea Logică completă

Intervenția logică	Indicatori de verificare a Obiectivelor	Surse verificare	Supoziții
<p>Obiective Generale</p> <p>Forța de muncă stabilizată</p> <p>Șomaj scăzut</p>	<p>Număr persoane emigrante din zonă scade cu x % după 1 an</p> <p>Rata șomajului scade cu x % după 3 ani</p>	<p>Statistici naționale, regionale</p> <p>Evidențe județene - (AJOFM)</p>	
<p>Scopul Proiectului</p> <p>Capacitate managerială crescută</p>	<p>Cifra de afaceri a localității crește cu x % după 3 ani</p> <p>Numărul de întreprinderi nou create crește cu x % după 1 an</p>	<p>Administrația Financiară locală</p> <p>sinteze bilanț</p> <p>Camera de Comerț</p> <p>Registrul Comerțului</p> <p>Evidențe Primărie</p>	<p>Legislație îmbunătățită și stabilă privind exportul</p> <p>Infrastructură optimă</p> <p>Există cerere pe piața externă pentru exporturi</p>

<p>Rezultate</p> <p>Centru de afaceri funcțional Marketing performant Pregătire profesională și managerială adecvată</p> <p>Informatii relevante suficiente și actualizate</p>	<p>Clădire - suprafața construită utilă + dotări Număr afaceri nou înființate crește cu x % după 3 ani X număr de activități organizate de centru într-un an de la înființare X număr de zile/ore de curs organizate în primul an X număr de participanți la cursuri în primul an X număr de certificate eliberate în primii doi ani X număr de materiale de informare specializate în primul an</p>	<p>PV de recepție intermediară/finală, devize Liste participanți, liste certificate eliberate, evidențele centrului Contor site, dosar de presă, dosar evenimente</p>	<p>Capacitate de asociere crescută Sprijin de la autoritățile locale</p>
<p>Activități</p> <p>1.6 Reabilitare clădire 1.7 Achiziționare mobilier 1.8 Achiziționare tehnică de calcul și echipamente tehnice (instalații climatizare, copiator, fax, ...) 1.9 Punerea în funcțiune echipamente 1.10 Angajare personal</p>	<p>Mijloace</p> <p>Clădire existentă destinată Centrului prin Hotărâre a Consiliului Local Surse financiare pentru co-finanțare alocate prin Hotărâre a Consiliului Local</p>	<p>Costuri</p> <p>261.000 Euro, buget total proiect compus din: 200.000 Euro grant 61.000 Euro co-finanțare Consiliul Local și mediul de afaceri</p>	<p>Avize favorabile și în timp Respectare condiții calitate, cantitate, timp Există piață de personal calificat Firmele au acces la Internet Interes pentru participare din partea firmelor la evenimente</p>
<p>2.1 Organizare și desfășurare cursuri specializate marketing 2.2 Elaborare și multiplicare suport de curs</p>			<p>Interes pentru participare din partea firmelor, sprijin de la mediul de afaceri</p>
<p>3.1 Organizare și desfășurare cursuri de instruire specifice industriei ușoare 3.2 Elaborare și multiplicare suport de curs</p>			<p>Susținere din partea mediului de afaceri Există interes din partea firmelor</p>
<p>4.1 Colectare date de piață internă/externă, potențiali clienți 4.2 Creare și actualizare baze de date informații specializate 4.3 Înființare sistem de comunicare pe Internet</p>			<p>Surse de informare actualizate și credibile Infrastructură adecvată Tehnică de calcul</p>
			<p>Pre-condiții: Susținere din partea factorilor de decizie Statut juridic corespunzător al instituției</p>

6. UTILIZAREA CADRULUI LOGIC LA DEZVOLTAREA PLANURILOR DE ACTIVITĂȚI ȘI RESURSE

Cadrul Logic al unui proiect descrie destul de general, ce fel de activități trebuie să întreprindă. După ce Matricea a fost completată, în mod normal în timpul fazei de formulare, se trece la planificare, pentru a adăuga detaliile operaționale.

Planul de activități este metoda prin care se prezintă activitățile unui proiect, arătând secvența logică de desfășurare a acestora și orice condiționări care există între ele. Planul este totodată baza pentru atribuirea responsabilității manageriale la fiecare activitate în parte. Având planul de activități pregătit, poate începe detalierea mijloacelor și planificarea costurilor. Planurile de activități și resurse trebuie să schițate în timpul realizării studiului de fezabilitate, dacă proiectul necesită această analiză.

Studiu de caz 1: Euroturism – Plan de activități

Nr. crt.	Rezultate/Activități	Luna											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
R.1	Centru de formare profesională funcțional												
A1.1	Reabilitare clădire	III	III	III									
A1.2	Achiziționare mobiler		III	III									
A1.3	Achiziționare tehnică de calcul, echipamente tehnice (inst. aer condiționat, copiator, telefon,.....)	III	III	III									
A1.4	Puterea în funcționare/recepția echipamentelor achiziționate			III									
R.2	Abilități manageriale sporite												
A2.1	Organizare/desfășurare cursuri specializate de management			III	III	III	III	III	III	III	III	III	III
A2.2	Organizare/desfășurare de cursuri conexe (resurse umane, finanțe-contabil., marketing, limbi străine)			III	III	III	III	III	III	III	III	III	III
A2.3	laborare/multiplicare suport de curs			III	III	III	III	III	III	III	III	III	III
R.3	Abilități profesionale sporite în turism												
A3.1	Organizare/desfășurare cursuri de instruire specifice pe meserii (recepționiștii, ghid turistic, administrator, bucătari, etc.)			III	III	III	III	III	III	III	III	III	III
A3.2	laborare/multiplicare suport de curs			III	III	III	III	III	III	III	III	III	III
R.4	Sistem corespunzător de promovare în muncă												
A4.1	Elaborare/editare buletin formativ, pliante, materiale promoționale				III	III	III	III	III	III	III	III	III
A4.2	Multiplicare și distribuire materiale promoționale				III	III	III	III	III	III	III	III	III

După completarea Planului de activități se specifică mijloacele necesare realizării acestora. Vor fi necesare informații specifice privind costurile aferente. Structura de costuri a proiectului trebuie să precizeze alocarea cheltuielilor către potențialii finanțatori (pot fi unul, doi sau mai mulți), astfel încât să rezulte clar contribuția fiecăruia.

Studiu de caz 1: Euroturism – Buget pe activități

Nr. crt.	REZULTATE /ACTIVITĂȚI	EURO
R.1	Centru funcțional de formare profesională	65.000
A1.1	<i>Reabilitare clădire</i>	30.000
A1.2	<i>Achiziționare mobiler</i>	15.000
A1.3	<i>Achiziționare tehnică de calcul și echipamente tehnice (inst. aer condiționat, copiator, telefon, fax)</i>	15.000
A1.4	<i>Punerea în funcțiune/recepția echipamentelor achiziționate</i>	5.000
R.2	Abilități manageriale sporite	60.000
A2.1	<i>Organizare/desfășurare cursuri specializate de management</i>	25.000
A2.2	<i>Organizare/desfășurare cursuri conexe (resurse umane, finanțe-contabilitate, marketing, limbi străine)</i>	25.000
A2.3	<i>Elaborare/multiplicare suport de curs</i>	10.000
R.3	Abilități profesionale sporite în turism	30.000
A3.1	<i>Organizare/desfășurare cursuri de instruire specifice pe meserii (recepționar, ghid turistic, administrator, bucătari)</i>	25.000
A3.2	<i>Elaborare/multiplicare suport de curs</i>	5.000
R.4	Sistem corespunzător de promovare în muncă	22.000
A4.1	<i>Elaborare/editare buletin informativ, pliante, materiale promoționale</i>	15.000
A4.2	<i>Multiplicare și distribuire materiale promoționale</i>	7.000
TOTAL		177.000

Odată ce au fost calculate Costurile Totale, este important să fie amintit că instituția/organizația de implementare va trebui să acopere orice costuri recurente de susținere a furnizării serviciilor dincolo de viața proiectului. Costurile Recurente pot fi acoperite (total sau parțial) din veniturile generate prin activitățile proiectului. Fie că este sau nu acest caz, este important ca implicațiile costului recurent net al proiectului să fie

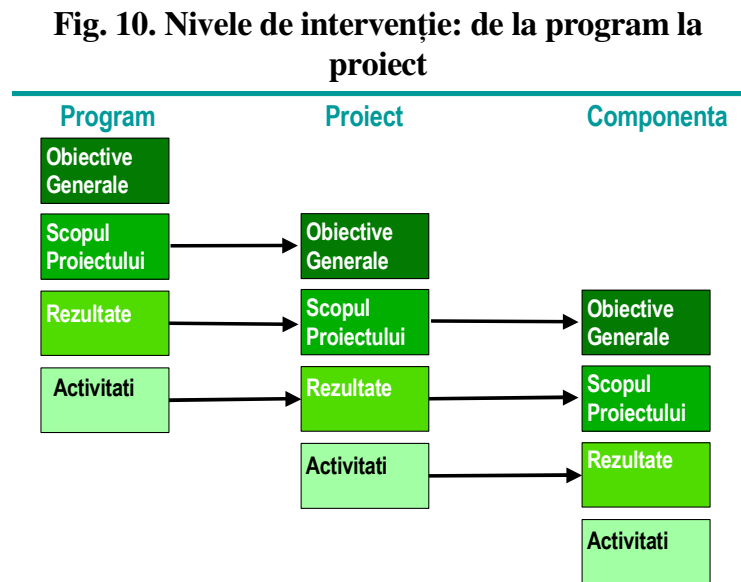
clar specificate, astfel încât să poată fi determinat impactul viitor asupra bugetului instituției de implementare.

7. UTILIZAREA CADRULUI LOGIC LA PLANIFICAREA INTERVENȚIILOR COMPLEXE. INTERCONECTAREA MATRICILOR LOGICE

Intervențiile complexe, care constau în implementarea unui anumit număr de proiecte, sunt denumite “programe”. Acestea pot fi programe la nivel sectorial, la nivel național sau regional, vizând un număr de sectoare.

Principiile Analizei Cadrului Logic se aplică deopotrivă și acestor tipuri de intervenții. Astfel, pentru a le planifica corespunzător, este necesar să se parcurgă Faza de analiză și Faza de planificare așa cum au fost prezentate anterior.

În principiu, fiecare Cadru Logic poate fi descompus în mai multe Cadre Logice componente. Fiecare dintre acestea detaliază o componentă a Cadrului Logic “principal” (“master”) la un nivel mai aprofundat. Sistemul de descompunere a Cadrului Logic principal (“master”) prezentat în figura 10 este util pentru a ilustra coerența componentelor dintr-un program sau proiect și pentru a dezvolta fiecare componentă în parte.



Când lucrăm cu Cadre Logice interconectate, trebuie să avem o înțelegere foarte clară a noțiunilor de Obiectiv, Scop sau Rezultat și să știm să identificăm corect grupurile țintă și beneficiarii. Pentru definirea diferitelor nivele ale obiectivelor unui program sectorial la scară națională, este necesar să ținem seama că acesta trebuie să fie capabil să producă următoarele tipuri de beneficii:

- La nivelul obiectivelor generale : Beneficii universal valabile, ce pot fi extinse la scară națională și care conduc la realizarea cuprinzătoare a obiectivelor politicii CE;

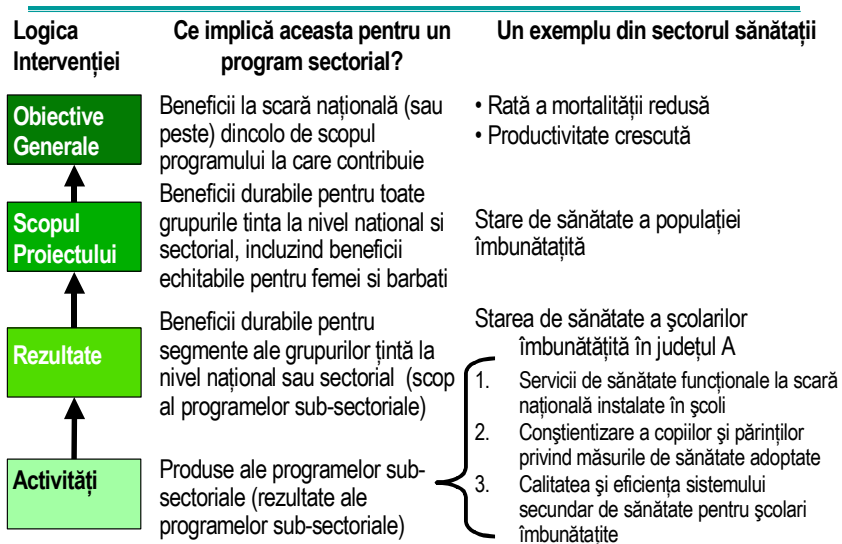
- La nivelul scopului: Beneficii durabile pentru toate grupurile țintă și beneficiarii din sectorul respectiv la scară națională, inclusiv beneficii echitabile pentru femei și bărbați;

- La nivelul rezultatelor: Beneficii durabile pentru segmente ale grupurilor țintă și beneficiarilor finali la nivel național, sectorial sau regional.

Pentru fiecare proiect din cadrul programului sectorial la scară națională, definirea obiectivelor în Logica intervenției trebuie să se facă în același mod în care a fost descris la capitolul 3.5.2., astfel ca proiectul să fie capabil să producă următoarele tipuri de beneficii :

- La nivelul obiectivelor generale: Beneficii durabile pentru toate grupurile țintă și beneficiarii din sectorul respectiv, la nivel național, cu referire, acolo unde este aplicabil, la realizarea cuprinzătoare a obiectivelor politicii CE, inclusiv egalitatea șanselor dintre femei și bărbați;
- La nivelul scopului: Beneficii durabile pentru segmente ale grupurilor țintă din sectorul respectiv, fie la nivel național, fie regional;
- La nivelul rezultatelor: Produse durabile ale activităților întreprinse în proiect, la nivel național, sectorial sau regional.

Fig. 11. Nivelele Obiectivelor pentru un program sectorial la scară națională



* * * * *

Așa cum s-a văzut pe parcursul acestei lucrări, utilitatea Cadrului Logic, ca instrument de planificare și management, este aceeași, fie că vorbim despre programe sectoriale sau regionale largi, fie că vorbim despre proiecte mai mari sau mai mici. Fiind un instrument dinamic, Cadrul Logic trebuie reevaluat și revizuit ori de câte ori circumstanțele inițiale se schimbă și pe măsură ce proiectele sau programele avansează.

GLOSAR

DE TERMENI FOLOSIȚI ÎN METODOLOGIA PCM

Activități	Acțiunile (și mijloacele) ce trebuiesc întreprinse pentru a produce rezultate. Ele însumează ce va fi întreprins prin proiect.
Plan de Activități	Un grafic Gantt, o reprezentare grafică similară cu un grafic bară, stabilind calendarul, succesiunea și durata activităților proiectului. Poate fi de asemenea utilizat pentru a identifica jaloanele importante pentru monitorizarea progresului și pentru atribuirea responsabilității în realizarea jaloanelor importante.
Analiza Obiectivelor	Identificarea și verificarea beneficiilor viitoare dorite, cărora beneficiarii le acordă prioritate. Rezultatul imediat al analizei obiectivelor îl reprezintă arborele obiectivelor și ierarhia obiectivelor.
Analiza Strategiilor	Estimare critică a căilor alternative de atingere a obiectivelor și selecția unuia sau mai multora pentru includerea în proiectul propus.
Formulare (Appraisal*)	Intocmirea unui proiect și analiza acestuia pentru a-i determina meritele și acceptabilitatea în concordanță cu criteriile stabilite. Acesta este pasul final înainte ca proiectul să fie depus pentru finanțare. Verifică dacă proiectul este fezabil față de situația din teren, că obiectivele stabilite rămân corespunzătoare și costurile sunt rezonabile. Termen adesea folosit sinonim: Sudiu de fezabilitate / Ex-ante Evaluare.
Faza de Formulare (Appraisal Phase*)	A treia fază în ciclul proiectului. Implică stabilirea detaliilor proiectului pe baza unui studiu de fezabilitate, urmat de o examinare de către personalul CE, pentru aprecierea meritelor proiectului și consistența cu politicile sectoriale.
Supoziții	Factori externi care ar putea afecta progresul sau succesul proiectului, dar asupra cărora managerul proiectului nu are control direct. Ei formează a patra coloană a Matricei Cadru Logic și sunt formulați într-un mod pozitiv, ex.: “Reforma procedurilor penale implementată cu succes”.
Grafic bară	Vezi “Grafic Gantt”.
Beneficiari	Sunt aceia care beneficiază în orice fel de pe urma implementării proiectului. Trebuie făcută distincție între: Parteneri de proiect / beneficiari direcți: aceia care sunt sprijiniți prin fondurile CE în managementul conceperii și implementării unui proiect, ex. de obicei: ministere, agenții de implementare; Beneficiari intermediari: aceia care sunt sprijiniți în cadrul proiectului pentru a executa mai bine servicii către grupul(rile) țintă, ex. personal agricol de suport, beneficiind de măsuri de instruire pentru a-și executa mai bine serviciile de îndrumare pentru “femei și bărbați, membrii familiilor de fermieri”;

Grup(uri) țintă: grupul / entitatea care va fi pozitiv afectată de proiect la nivelul Scopului Proiectului și cu care proiectul va lucra foarte strâns, ex. “femei și bărbați, membrii familiilor de fermieri”- în cazul menționat mai sus

Beneficiari finali: aceia care, dincolo de nivelul grupurilor țintă, beneficiază de proiect pe termen lung la nivelul larg al comunității sau sectorului, ex. “copiii”, datorită cheltuielilor crescute pentru sănătate și educație, “consumatorii” datorită îmbunătățirii și desfacerii producției agricole, sau “statul”, de exemplu, datorită creșterii veniturilor din export prin îmbunătățirea marketingului și a producției agricole.

Comisia

Comisia Europeană.

Angajament

Un angajament este o decizie oficială luată de Comisie de a rezerva o anumită sumă de bani pentru un anumit scop. Nici o cheltuială nu poate fi efectuată suplimentar față de angajamentul autorizat.

Contractor

Organizația publică sau privată, consorțiul sau persoana cu care autoritatea contractantă are un contract. Firma, persoana sau consorțiul căruia i se acordă un contract.

Costuri

Costurile reprezintă transpunerea în termeni financiari a tuturor resurselor identificate (“Mijloace”).

Document Strategic de Țară (Country Strategy Papers*)

Documentul Strategic de Țară este un instrument pentru orientarea, managementul și revizuirea programelor de asistență ale CE. Scopul său este de a furniza un cadru pentru programele de asistență ale UE, bazate pe obiectivele UE, agenda politică guvernamentală a Țării Partener, o analiză a situației țării partener și a activității altor parteneri majori. Sunt întocmite pentru toate țările ACP, MEDA (exceptând Cipru, Malta și Turcia) și ALA.

Strategia suport de Țară (Country Support Strategy*)

Termen utilizat ca sinonim pentru Documentul Strategic de Țară (CSP).

DAC

Comitetul de Asistență pentru Dezvoltare al OCDE (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică).

Delegation

Oficiul diplomatic reprezentând Comisia Europeană, acreditat în țări sau instituții internaționale la nivel de Ambasadă. Conducătorul Delegației este adesea numit Delegat sau Ambasador.

Eficacitatea

O apreciere a felului în care rezultatele au dus la atingerea scopului proiectului.

Eficiența	Gradul în care rezultatele au fost obținute la un cost rezonabil, în speță, cât de bine au fost transformate Mijloacele și Activitățile în Rezultate de calitate.
Comisia Europeană	Organismul executiv al Uniunii Europene. Inițiază politica Uniunii Europene și implementează programe și politici stabilite de autoritățile legislative ale UE.
Evaluare	O apreciere periodică a eficienței, eficacității, impactului, durabilității și relevanței unui proiect, în contextul obiectivelor declarate. Este întreprinsă în mod uzual, ca o examinare independentă a contextului istoric, obiectivelor, rezultatelor, activităților și mijloacelor desfășurate, în vederea desprinderii de lecții care pot orienta viitoarea adoptare de decizii.
Faza de Evaluare	A șasea fază a Ciclului de Proiect și totodată finală, în timpul căreia proiectul este examinat în raport cu obiectivele și lecțiile sunt utilizate pentru a influența acțiunile viitoare.
Fezabilitatea	Evaluează măsura în care obiectivele proiectului pot fi într-adevăr atinse.
Studiu de Fezabilitate	Un studiu de fezabilitate, derulat în timpul fazei de Formulare, verifică dacă proiectul propus este bine fundamentat și dacă este posibil să satisfacă nevoile grupurilor țintă / beneficiarilor. Studiul trebuie să prezinte proiectul în detalii operaționale complete, ținând cont de toate aspectele politice, tehnice, economice, financiare, instituționale, socio-culturale, de management, de mediu, privitoare la bărbați și femei. Studiul va furniza Comisiei Europene și guvernului partener suficiente informații pentru a justifica acceptarea, modificarea sau respingerea proiectului propus pentru a fi finanțat.
Acord de Finanțare / Memorandum	Documentul semnat între Comisia Europeană și țara sau țările partenere, ulterior unei decizii de finanțare. Include o descriere a proiectului sau programului ce se finanțează. Reprezintă angajamentul oficial al Uniunii Europene și al țării partenere de a finanța măsurile descrise.
Memorandum de Finanțare	Vezi “Acord de Finanțare”
Faza de Finanțare	A patra fază a Ciclului de Proiect în timpul căreia proiectele sunt aprobate pentru finanțare.
Propunere de Finanțare	Propunerile de Finanțare sunt documente primare, înaintate Comitetului de Finanțare relevant de către serviciile Comisiei pentru formularea unei opinii și Comisiei pentru decizie. Propunerile descriu contextul istoric general, natura, scopul, obiectivele și modalitățile de realizare a măsurilor propuse și indică bugetul necesar. După primirea opiniei favorabile a

Comitetului de Finanțare, aceste documente sunt subiectul deciziei de finanțare din partea Comisiei și al Acordului de Finanțare care este semnat cu contractorul sau după caz, ținara parteneră respectivă.

Grafic Gantt	O metodă de prezentare grafică a informațiilor utilizată pentru planificarea activităților. Similară cu un grafic bară.
‘Diferențele dintre bărbați și femei’ (Gender*)	Diferențele sociale care sunt atribuite bărbaților și femeilor și sunt învățate de aceștia și faptul că acestea variază peste timp de la o societate (sau grup) la alta. Acestea diferă de sex, care se referă la diferențele determinate biologic dintre femei și bărbați.
Analiza ‘Diferențelor dintre bărbați și femei’ (Gender Analysis*)	Politica UE privind ‘diferențele dintre bărbați și femei’ reflectată în dezvoltarea cooperării pe baza valorilor larg împărtășite, cere integrarea analizei “diferențelor dintre bărbați și femei” la nivel micro, intermediar și macro, de-a lungul ciclului proiectului. O analiză a “diferențelor dintre bărbați și femei” permite identificarea și integrarea dinamicii schimbării într-o situație dată, precum și monitorizarea evoluției sale, în special privind disparitățile dintre femei și bărbați. Analiza acordă atenție la: diferitele roluri (productive, reproductive, luarea deciziilor) ale femeilor și bărbaților; accesul diferențiat la resurse și utilizarea acestora; nevoile, interesele și problemele lor specifice; barierele participării depline și echitabile ale femeilor și bărbaților la activitățile proiectului și echitatea accesului la beneficiile obținute pentru femei și bărbați.
Egalitatea de șanse dintre bărbați și femei (Gender Equality*)	Promovarea egalității de șanse dintre femei și bărbați în relație cu accesul lor la infrastructurile economice și sociale și la beneficiile dezvoltării este vitală. Obiectivul este reducerea disparităților dintre femei și bărbați, inclusiv în sănătate și educație, ocupare și activitate economică, ca și în luarea deciziilor la toate nivelele. Toate programele și proiectele ar trebui să contribuie activ la reducerea disparităților dintre bărbați și femei în ariile lor de intervenție.
Ierarhia Obiectivelor	O reprezentare în formă de diagramă a intervențiilor proiectului propus, planificate logic, urmărind o analiză a problemei și arătând relația “mijloace- final”. Sinonim: Arborele Obiectivelor.
Faza de Identificare	A doua fază a Ciclului de Proiect. Implică elaborarea inițială a ideii de proiect în termeni de obiective, rezultate și activități, pentru a decide dacă să se continue sau nu cu un studiu de fezabilitate.
Impact	Efectul proiectului asupra mediului socio-economic sau mai larg, contribuția sa la obiectivele sectoriale mai largi sumarizate în Obiective Generale ale proiectului și la realizarea cuprinzătoare a obiectivelor politicii CE.

Faza de Implementare	A cincea fază a Ciclului de Proiect în timpul căreia proiectul este implementat și este monitorizat progresul către realizarea obiectivelor.
Perioada de Inițiere	Perioada de la începutul proiectului până la scrierea raportului de inițiere, în mod uzual de două până la trei luni.
Raport de Inițiere	Primul raport produs la sfârșitul perioadei de inițiere care actualizează concepția proiectului și/sau termenii de referință și stabilește planul de lucru pentru restul proiectului.
Programe Cadru (Indicative Programmes*)	Acestea sunt pregătite de Comisia Europeană în colaborare cu guvernele țărilor partenere. Ele furnizează îndrumare generală și principii pentru cooperarea cu Uniunea Europeană, specifică sectoarele cheie și temele pentru o țară sau regiune și pot recomanda idei de proiecte.
Intrări, inputuri (Inputs*)	Vezi “Mijloace”.
Abordarea Integrată	Examinarea consecventă a unui proiect de-a lungul tuturor fazelor Ciclului de Proiect, pentru a asigura că aspectele relevanței, fezabilității și durabilității rămân în atenție.
Logica Intervenției	Strategia ce fundamentează proiectul. Este descrierea narativă a proiectului la fiecare dintre cele patru nivele ale ‘ierarhiei obiectivelor’ utilizate în matricea cadru logic.
Matricea Logică (Logframe Matrix*)	Matricea în care sunt prezentate logica intervenției, supozițiile, indicatorii de verificare ai obiectivelor și sursele de verificare ale proiectului.
Abordarea prin Cadru Logic (Logical Framework Approach (LFA)*)	O metodologie pentru planificarea, managementul și evaluarea programelor și proiectelor, implicând analiza factorilor interesați, analiza problemei, analiza obiectivelor, analiza strategiilor, prepararea matricei cadru logic și planurile de activități și resurse.
Mijloace	Casetele “Mijloace” și “Costuri” înlocuiesc IVO și SV la nivelul Activităților. Mijloacele sunt resurse fizice și nefizice care sunt necesare pentru derularea activităților planificate și managementul proiectului. O distincție poate fi făcută între resurse umane și resurse materiale.
Jaloane importante (Milestones*)	Un tip de IVO furnizând indicații pentru obiective pe termen scurt și mediu (în mod uzual activități) care facilitează măsurarea realizărilor de-a lungul proiectului. Ele indică de asemenea momentele când ar trebui luate decizii sau ar trebui finalizate acțiuni.
Monitorizarea	Colectarea, analiza și utilizarea sistematică a informațiilor pentru luarea deciziei și managementul proiectului.

Obiective	Descrierea țintei unui proiect sau program. In sensul său generic se referă la activități, rezultate, scopul proiectului și obiective generale.
Arborele Obiectivelor	O reprezentare în formă de diagramă a situației în viitor, odată ce problemele au fost remediate, urmând o analiză a problemei și arătând o relație “mijloace-final”.
Indicatori de Verificare ai Obiectivelor (IVO)	Indicatori care vor arăta dacă obiectivele au fost realizate sau nu la cele trei nivele ale matricei cadru logic. IVO furnizează bazele pentru conceperea unui sistem de monitorizare.
Obiective Generale	Ele explică de ce proiectul este important pentru societate, în termeni de beneficii pe termen lung pentru beneficiarii finali și beneficii mai largi pentru alte grupuri. Ele ajută deasemenea la a arăta cum se integrează programul în politicile regionale/sectoriale ale guvernului / organizațiilor respective și ale CE, precum și la realizarea cuprinzătoare a obiectivelor politicii CE de cooperare. Obiectivele Generale nu vor fi atinse doar prin proiectul în sine (acesta va furniza doar o contribuție la realizarea Obiectivelor Generale), ci va necesita deopotrivă contribuția altor programe și proiecte.
Ieșire, rezultat imediat (Output*)	⁹ Consecința imediată și concretă a măsurilor luate și resurselor utilizate
Beneficiu (pe termen lung) (Outcome*)	⁹ Rezultat pe termen lung la nivelul beneficiarilor, care include toate tipurile de beneficii ce vor decurge din rezultate.
Pre-condiții	Condiții care trebuie satisfăcute înainte ca proiectul să poată începe, în speță, pot începe activitățile. Pre-condițiile dacă sunt atașate la furnizarea ajutorului.
Studiu de pre-fezabilitate	Studiul de pre-fezabilitate, derulat în timpul fazei de identificare, identifică toate problemele, formulează soluții alternative și selectează alternativa preferată pe baza Factorilor Calității. Studiul va furniza Comisiei Europene și guvernului partener suficiente informații pentru a justifica acceptarea, modificarea sau respingerea proiectului propus în vederea unei aprecieri suplimentare.
Analiza Problemelor	O investigație structurată a aspectelor negative ale unei situații pentru a stabili cauzele și efectele acestora.
Arborele Problemelor	O reprezentare în formă de diagramă a unei situații negative reliefând relația cauză-efect.
Program	O serie de proiecte care au un obiectiv general comun.

Faza de Programare	Prima fază a Ciclului de Proiect, în timpul căreia se pregătește Programul Cadru.
Raport de Progres	Un raport interimar privind progresul unui proiect, înaintat de contractorul proiectului organizației partenere și Comisiei, la un anumit interval de timp. Include secțiuni privind performanța tehnică și financiară. În mod obișnuit este înaintat trimestrial.
Proiect	O serie de activități cu obiective fixate, conceput să producă un rezultat specific într-un cadru de timp delimitat.
Ciclul Proiectului	Ciclul proiectului urmărește viața unui proiect de la ideea inițială până la finalizare. Furnizează o structură prin care se asigură cadrul în care sunt consultați factorii interesați, că sunt definite deciziile cheie, cerințele de informare și responsabilitățile în fiecare fază, astfel încât deciziile luate să fie documentate la fiecare fază din viața unui proiect. Se încheie prin evaluare, pentru a formula lecțiile învățate din această experiență, ce vor ajuta la conceperea viitoarelor programe și proiecte.
Managementul Ciclului de Proiect	O metodologie pentru pregătirea, implementarea și evaluarea proiectelor și programelor, bazată pe abordarea integrată și pe abordarea prin Cadrul Logic.
Scopul Proiectului	Obiectivul central al proiectului. Scopul trebuie să se adreseze problemei centrale și să fie definit în termeni de beneficii durabile pentru grupul(urile) țintă. Scopul trebuie totodată să exprime beneficii echitabile pentru femei și bărbați în cadrul grupului(rilor) țintă. Un proiect poate avea un singur Scop.
Factori ai Calității	Criterii care au fost verificate de-a lungul timpului că au avut un impact semnificativ asupra durabilității beneficiilor generate de proiecte și care trebuie să fie luate în considerare în conceperea și implementarea fiecărui proiect (anterior: “Criterii de Durabilitate”): ‘proprietatea’ beneficiarilor, sprijinul politicii, factori economici și financiari, aspecte socio-culturale, egalitatea dintre bărbați și femei, tehnologie corespunzătoare, aspecte privind mediul, capacitatea instituțională și de management.
Costuri recurente	Costuri pentru operare și întreținere a rezultatelor proiectului care vor continua să se producă după încheierea perioadei de implementare.
Relevanța	Correspondența obiectivelor proiectului cu problemele reale, nevoile și prioritățile grupurilor țintă și ale beneficiarilor cărora se presupune că se adresează proiectul, precum și cu mediul fizic și politic în care acesta operează.
Plan de Resurse	Detalierea bugetului proiectului, astfel încât mijloacele și costurile să fie

conforme cu activitățile pe o perioadă de timp.

Rezultate	“Produsele” activităților întreprinse, prin combinația cărora se atinge Scopul proiectului, respectiv începutul obținerii beneficiilor durabile pentru grupurile țintă.
Riscuri	Vezi și “Supoziții”. Factori și evenimente externe care ar putea afecta progresul sau succesul proiectului și care nu au o probabilitate mare de producere. Se formulează printr-un enunț negativ, ex. “Reforma procedurilor penale eșuează”.
Surse de Verificare	Formează a treia coloană a matricei Cadru Logic și indică locul și în ce formă pot fi găsite informațiile despre realizarea Obiectivelor Generale, Scopului Proiectului și Rezultatelor (descrise de indicatorii de verificare a obiectivelor).
Analiza Factorilor Interesați (Stakeholder Analysis*)	Analiza factorilor interesați implică identificarea tuturor grupurilor de factori interesați, respectiv acele grupuri ce pot fi afectate (pozitiv sau negativ) de intervenția propusă, precum și identificarea și analiza intereselor, problemelor și a potențialului specifice acestora. Concluziile acestei analize sunt apoi integrate în concepția proiectului.
Factori interesați (Stakeholders*)	Orice persoane, grupuri de persoane, instituții sau firme care pot avea o relație cu proiectul/programul, sunt definiți ca factori interesați. Ei pot – direct sau indirect, pozitiv sau negativ – afecta sau pot fi afectați de proces și de produsele finale ale proiectelor sau programelor. În mod obișnuit se iau în considerație diferitele sub-grupuri.
Perioada de Pornire	Perioada implementării proiectului imediat după sosirea contractorului sau asistenței tehnice.
Durabilitate (Sustainability*)	Continuarea obținerii beneficiilor produse de proiect, după terminarea perioadei de suport financiar și tehnic extern.
Criterii de durabilitate (Sustainability Criteria*)	Vezi “Factori ai Calității”.

Analiza SWOT (SWOT Analysis*)	Analiza punctelor tari (S) și a punctelor slabe (W) ale unei organizații, a oportunităților (O) și amenințărilor (T) cu care aceasta se confruntă. Un instrument care poate fi utilizat în timpul tuturor fazelor Ciclului de Proiect.
Grup(uri) țintă	Grupul/entitatea care va fi afectată pozitiv de proiect la nivelul Scopului proiectului, cu care și pentru care proiectul va lucra foarte strâns.
Asistența Tehnică	Specialiști, consultanți, traineri, consilieri, etc, contractați pentru transferul de ‘know-how’, de abilități și pentru crearea și întărirea instituțiilor.
Termeni de Referință	Termenii de Referință definesc sarcinile cerute unui contractor și indică contextul și obiectivele proiectului, intrările și ieșirile așteptate, bugetul, calendarul și descrierea sarcinilor.
Plan de lucru	Plan care stabilește activitățile și resursele necesare pentru obținerea rezultatelor și atingerea scopului unui proiect.

* versiunea originală în limba engleză

⁹ Definiție pe baza indicatorilor de dezvoltare ai OCDE preluată din versiunea originală a “Project Cycle Management Handbook”

