



ROMÂNIA  
UNIVERSITATEA BABEŞ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA

Str. Mihail Kogălniceanu, nr. 1, 400084 Cluj-Napoca  
Tel. (00) 40 - 264 - 40.53.00\*; 40.53.01; 40.53.02 ; 40.53.22  
Fax: 40 - 264 - 59.19.06  
E-mail: [staff@staff.ubbcluj.ro](mailto:staff@staff.ubbcluj.ro)

## Rectorat

### ***Investește în oameni!***

Proiect finanțat din Fondul Social European

*prin*

*Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013*

*Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”*

*Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”*

*Contract POSDRU/7/2.1/S/1*

**Anexa nr. 80.**

# GHID DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU

fe

FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POSDRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



GHID DE  
MONITORIZARE ȘI  
EVALUARE



UNIVERSITATEA BABEŞ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA

## *Structura ghidului*

1. Introducere.....	2
2. Fundamentarea proceselor de monitorizare și evaluare.....	3
3. Metode de colectare a informațiilor, de monitorizare și evaluare.....	5
4. Conceperea și implementarea sistemului de indicatori de monitorizare și evaluare.	9
4.1 Semnificația și caracteristicile indicatorilor.....	9
4.2 Tipologia indicatorilor de monitorizare și evaluare.....	11
5. Concluzii.....	13



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU

*je*

FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POSDRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



C N D I P T  
O I P O S D R U



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA

## 1. Introducere

Conform standardului 10 din Ordinul Ministrului finanțelor publice nr. 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de management/control intern, la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial, republicat: Monitorizarea performanțelor reprezintă supravegherea, urmărirea de către aparatul de conducere al unei entități publice, prin intermediul unor indicatori relevanți , a performanțelor activității aflate în coordonare.

Conform H.G. nr. 775/ 2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central (art.4, lit. i): **Monitorizarea** este o etapă a procesului politicilor publice care cuprinde culegerea de informații cu privire la modalitatea în care au fost obținute rezultatele implementării unei anumite politici publice.

Conform Strategiei naționale de evaluare (2006) : Scopul general al **evaluării** este de a „învăța printr-o cercetare sistematică cum elaborăm, implementăm și gestionăm mai bine programele și politicile publice” (Ghidul Evalsed).

Conform Comisiei Europene: **Evaluarea** reprezintă „o opinie asupra intervențiilor prin prisma rezultatelor, a impactului și a nevoilor pe care acestea trebuie să le satisfacă.

Într-o altă abordare evaluarea reprezintă „procesul de analizare a măsurii în care obiectivele proiectului, programului ori politiciii au fost atinse și cât de economic și eficient s-a întâmplat acest lucru”.

Ghidul își propune să furnizeze un suport tehnic cu privire la desfășurarea proceselor de monitorizare și evaluare la nivelul proiectului implementat. Ghidul are menirea de a promova o abordare generală legată de procesele și indicatorii de monitorizare și evaluare, în așa fel încât să ofere un sprijin metodologic pentru desfășurarea coerentă a proceselor de monitorizare și evaluare. Se insistă cu precădere pe aspectele specifice procesului de monitorizare, elaborarea și măsurarea indicatorilor și metode de colectare a informației. Există însă referințe și sunt explicate unele caracteristici specifice procesului de evaluare, în scopul întregirii informației, cele două procese fiind intercorelate . Scopul ghidului este de a explica rolul și necesitatea activităților de monitorizare și evaluare în vederea creșterii performanțelor și îmbunătățirii eficienței organizării și coordonării stagiilor de practică, oferind în același timp și un suport metodologic pentru desfășurarea acestor activități.

2



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU

je

FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POSDRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



CNDIPT  
OIP OSDRU



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA

## 2. Fundamentarea proceselor de monitorizare și evaluare

În ultimii ani s-a acumulat o experiență valoroasă pe baza implementării proiectelor cu finanțare comunitară și/sau internațională de diverse tipuri, proiecte care impun standarde și proceduri clare cu privire la monitorizare și evaluare, cu scopul de a asigura transparența și eficiența în cheltuirea fondurilor alocate.

**Monitorizarea** este procesul continuu de colectare a informațiilor relevante despre modul de desfășurare a unei anumite activități, în timp ce **evaluarea** este un proces care folosește informațiile obținute pe parcursul monitorizării cu scopul de a analiza modul în care activitatea și-a atins ținta și a avut eficiența scontată. Activitățile de monitorizare și cele de evaluare sunt mai degrabă percepute sub forma unor simple activități calendaristice, periodice, de supraveghere a implementării

Principalul scop al procesului de monitorizare este reprezentat de analiza fazei de implementare a proiectului și de identificarea posibilelor deviații de la scopurile stabilite inițial. Monitorizarea asigură colectarea informațiilor și a datelor statistice și utilizează indicatori relevanți și măsurabili prin intermediul cărora să poată fi urmărit procesul implementării.

Prin intermediul procesului de monitorizare a proiectului se obțin informații în ceea ce privește:

- modul în care resursele alocate și serviciile furnizate și-au atins ținta;
- eventualele schimbări socio-economice care ar rezulta în urma implementării proiectului;
- concordanța acțiunilor întreprinse pentru implementarea proiectului cu standardele și reglementările existente.

**O problemă majoră a** coordonării activităților de evaluare și monitorizare atunci când există un număr mare de actori este reprezentată de asimetria informațională apărută în relațiile dintre actori, pe fondul lipsei unei tradiții în ceea ce privește consultarea și comunicarea. De asemenea, în procesul de transmitere și colectare a informației pot apărea distorsiuni care să prezinte o imagine falsă asupra realităților dintr-un anumit domeniu. *Distorsionarea informației* poate fi cauzată și de presiunea resimțită în legătură cu rezultatul monitorizării și al evaluării, de presiunea temporală care presupune adunarea unei cantități mari de informații corecte într-un orizont temporal relativ scurt și de considerarea activităților de monitorizare și evaluare ca fiind doar o sarcină impusă care trebuie efectuată.



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POSDRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



C N D I P T  
O I P O S D R U



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA

1248

**O altă problemă** ce poate fi identificată în cadrul activităților de monitorizare și evaluare este cea referitoare la lipsa sprijinului din partea unei administrații rezistente la schimbare, lipsa resurselor și probleme structurale ale activităților de monitorizare și evaluare.

În majoritatea cazurilor *nu există resurse financiare și umane* alocate pentru activitățile de evaluare și monitorizare. Există puține oportunități în ceea ce privește programele de asistență tehnică și pregătire profesională pentru desfășurarea activităților de evaluare și monitorizare. Lipsa resurselor umane care se ocupă de acest tip de activități se datorează și faptului că atât cererea, cât și oferta pentru programe de asistență tehnică și pregătire în acest domeniu este extrem de redusă. Pentru rezolvarea acestui tip de probleme trebuie avută în vedere orientarea strategică spre creșterea nivelului de pregătire și spre creșterea nivelului fondurilor alocate pentru programele de evaluare și monitorizare.

*Problemele structurale ale proceselor de monitorizare și evaluare* se referă la faptul că nu se face diferența între activitățile de monitorizare și cele de evaluare, există probleme în ceea ce privește folosirea rezultatelor acțiunilor de evaluare și monitorizare și transparența rapoartelor rezultate astfel, există probleme legate de conceperea bazelor de date, se resimte lipsa unui flux integrat al documentelor, sunt predominante activitățile de audit și control în raport cu cele de monitorizare și evaluare, în mod constant se pune accent pe indicatorii cantitativi / numerici în detrimentul celor calitativi.

În condițiile în care monitorizarea și evaluarea sunt percepute ca fiind activități calendaristice care trebuie întreprinse la intervale de timp dinainte stabilite, avem de a face cu apariția unei activități de rutină prin care monitorizarea devine doar o modalitate de raportare și nu una de culegere permanentă de informație.

Procesele de monitorizare și evaluare trebuie internalizate ca fiind procese necesare, benefice și utile bunei funcționări și nu ca procese de control sau constrângere. Internalizarea proceselor de monitorizare și evaluare conduce la reducerea riscurilor de asimetrie informațională și permite creșterea transparenței activității și o mai bună culegere a datelor și informațiilor necesare.

Procesele de monitorizare și evaluare sunt într-o strânsă conexiune cu procesul de planificare. Astfel, dacă nu sunt stabilite obiective măsurabile și rezultatele acțiunii, monitorizarea și evaluarea nu își pot îndeplini scopul propus, acela de a corecta implementarea proiectului respectiv. De asemenea,



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POSDRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA

1249

activitățile de monitorizare și evaluare depind de frecvența cu care sunt modificate obiectivele și rezultatele estimate. În unele cazuri, schimbarea acestora va determina modificarea indicatorilor utilizați în procesele de monitorizare și evaluare. Modificarea repetată a indicatorilor de monitorizare și evaluare poate duce la apariția unor dificultăți în elaborarea rapoartelor, la interpretare greșită a datelor și la analizarea eronată a rezultatelor proiectului.

Monitorizarea rezultatelor implementării unui proiect constă în măsurarea și raportarea indicatorilor relevanți. La stabilirea indicatorilor ce urmează să fie utilizați în procesele de monitorizare și evaluare echipa trebuie să se asigure că sunt aleși cei mai relevanți, în concordanță cu obiectivele și rezultatele urmărite. Activitățile de monitorizare și evaluare pot conduce la creșterea sprijinului acordat unei anumite activități și la creșterea transparenței în realizarea cheltuielilor.

### 3. Metode cantitative și calitative de colectare a informațiilor, de monitorizare și evaluare

Monitorizarea se face prin colectarea și analizarea datelor financiare și materiale. Datele se obțin fie prin metode statistice, fie prin metode calitative cum ar fi interviuri cu cei responsabili cu implementarea, pe durata implementării politicii.

Se pot identifica adesea mai multe tipuri de indicatori care definesc aceeași variabilă, ceea ce face dificil de analizat care dintre indicatorii definiți sunt mai relevanți pentru monitorizarea rezultatelor. Datorită relației dintre indicatori și obiective este recomandabil să se folosească mai mulți indicatori pentru același obiectiv sau un indice care să reprezinte combinația a doi sau mai mulți indicatori care împreună furnizează o mai bună măsurare a acțiunilor și rezultatelor decât indicatorii separați.

Metodele de monitorizare, evaluare și colectare a datelor au în vedere întărirea capacității de obținere și utilizare a informației, în scopul realizării unor analize cât mai exacte. Procesele de monitorizare și evaluare presupun atât colectarea și folosirea informației existente, cât și producerea și utilizarea unor informații noi. Metodele de colectare a informației se utilizează atât pentru căutarea, cât și pentru producerea informației. Producerea informației presupune cercetarea datelor deja existente și identificarea nevoii de informații noi.

Obținerea datelor capabile să furnizeze informații este posibilă prin apelul la o serie de metode cantitative și calitative de culegere a informațiilor. Pe lângă activitatea de culegere de informație trebuie avută în vedere și activitatea de interpretare a datelor.



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU

fe

FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POSDRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



C N D I P T  
O I P O S D R U



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA

## A. Metode cantitative de culegere a informațiilor

Metodele cantitative furnizează informații referitoare la caracteristici numerice, măsurabile și cuantificabile ale rezultatelor diferitelor programe. De multe ori datele cantitative sunt cuprinse în statistici, tabele și grafice. Metodele cantitative folosesc date obținute de la eșantioane reprezentative statistic și metode econometrice în scopul stabilirii relațiilor de cauzalitate sau a unor concluzii generalizabile.

### A1. Analiza Cost-Beneficiu

Analiza cost-beneficiu are în vedere stabilirea raportului între costurile și beneficiile diferitelor alternative de politici. Analiza cost-beneficiu reprezintă o metodă care poate fi folosită atât în cazul evaluărilor *ex-ante*, ca modalitate de a decide în favoarea unei politici în detrimentul alteia, cât și în cazul evaluării *ex-post*, ca modalitate de evaluare a performanțelor. Prin intermediul analizei cost-beneficiu poate fi determinat raportul dintre costurile și beneficiile prognozate și costurile și beneficiile realizate. În cadrul analizei cost-beneficiu trebuie avute în vedere o serie de etape. În primul rând, analiza cost-beneficiu trebuie să determine grupurile țintă (cine plătește și cine beneficiază), apoi trebuie determinată valoarea monetară a tuturor costurilor și beneficiilor pe termen lung ale unei politici și trebuie calculat raportul dintre costurile și beneficiile acțiunii. Din cauza concentrării ei asupra valorii monetare a raportului dintre costuri și beneficii, analiza cost-beneficiu are o sferă destul de restrânsă de aplicare.

### A2. Analiza cost-eficacitate

Analiza cost-eficacitate permite luarea în considerare a tuturor costurilor și beneficiilor relevante ale unor activități. Costurile sunt evaluate în termeni monetari în timp ce beneficiile sunt măsurate prin apelul la valori non monetare. Analiza cost-eficacitate se utilizează atunci când este dificil de cuantificat valoarea monetară totală a beneficiilor. Pentru a se putea face comparația între diferite alternative posibile pentru rezolvarea unei anumite probleme se apelează la calcularea costului unei unități de beneficiu obținut. După ce se calculează costul per unitate de beneficiu obținut se poate alege între alternativele existente.

### A3. Metode experimentale

Metodele experimentale presupun o cercetare riguroasă care să poată determina legătura dintre o anumită activitate și rezultatul obținut, bazându-se pe analiza cantitativă. În cadrul procesului de



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU

fe

FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POSDRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



CNDIPT  
OIP OSD RU



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA

evaluare trebuie urmărit modul în care implementarea unui proiect a schimbat sau nu starea de fapt existentă anterior deciziei de implementare. Prin apelul la metodele experimentale bazate pe anchete și tehnici statistice se poate ajunge la izolarea efectelor unui proiect. Izolarea efectelor este necesară pentru a putea avea o imagine corectă asupra rezultatelor reale apărute în urma implementării. Prin metoda experimentală se încearcă delimitarea rezultatelor unei acțiuni de alți factori care pot determina schimbarea stării anterioare implementării. În cadrul metodelor experimentale evaluarea rezultatelor se face prin compararea situației apărute în urma implementării cu situația anterioară implementării. Compararea se face prin împărțirea aleatorie a populației țintă în două grupuri. Grupul de tratament reprezintă un grup ai cărui membri beneficiază de rezultatele implementării proiectului, iar grupul de control reprezintă un grup ai cărui membri nu beneficiază de rezultatele proiectului implementat.

#### *A4. Metode cvasi experimentale*

Problemele asociate cu metodele experimentale au condus spre adoptarea unor metode cvasi experimentale de colectare a informației necesare în procesul de monitorizare. Metodele cvasi experimentale se folosesc în evaluare atunci când nu este posibilă construirea aleatorie a grupurilor de tratament și a celor de control. Apelul la metode cvasi experimentale presupune existența unor similarități între grupurile de tratament și cele de control care vor fi selectate ulterior implementării proiectului. În cadrul metodei cvasi experimentale se apelează la mijloace statistice de analiză a diferențelor apărute între grupurile de tratament și cele de control. Principalul beneficiu al metodelor cvasi experimentale constă în faptul că se bazează pe sursele de date existente, ceea ce face ca aplicarea lor să fie mai ieftină și mai rapidă. Principalele dezavantaje ale metodei constau în faptul că veridicitatea rezultatelor este scăzută atunci când metodologia se bazează în măsură mai mică pe statistică, că metodele pot fi complexe din punct de vedere statistic și că apar probleme legate de selecție. Metodele cvasi experimentale se bazează pe metodele calitative de analiză.

#### ***B. Metode calitative de colectare a informațiilor***

Metodele calitative oferă informații despre procesele și comportamentele care apar în contextul implementării unui proiect. Înțelegerea comportamentelor și proceselor se face prin comunicarea directă cu actorii implicați în derularea respectivului proiect. Prin metodele calitative se poate determina de asemenea percepția pe care o au beneficiarii în legătură cu un program și pot fi aflate diferite sugestii necesare pentru îmbunătățirea acestuia. Metodele calitative au avantajul de a fi flexibile, ușor adaptabile pentru nevoile diferitelor tipuri de evaluări, mai ușor de aplicat, precum și avantajul de a fi îndeajuns de cuprinzătoare încât să permită o înțelegere mai bună a priorităților și



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POSDRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



CNDIPT  
OIP OSDRU



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA

1252



percepțiilor decidenților, precum și a situațiilor și condițiilor care pot afecta impactul proiectului. Pe de altă parte însă, metodele calitative pot distorsiona informația din cauza caracterului subiectiv al colectării datelor cauzat de preferințele cercetătorilor. O altă problemă a metodelor calitative ține de faptul că acestea pot să nu fie statistic semnificative, iar rezultatele lor să nu fie general valabile. Principalele metode calitative sunt studiul de caz, focus grupul, interviul, observația, chestionarul și analiza documentelor scrise.

*Studiul de caz* reprezintă colectarea informațiilor sub forma unei analize care poate fi descriptivă sau explicativă și are scopul de a răspunde unor întrebări de tipul „cine?” și „de ce?”.

Un *focus grup* reprezintă o formă de cercetare calitativă prin care un grup de persoane este interogat în ceea ce privește atitudinile față de un produs, serviciu, concept, reclamă, idee sau ambalaj. Întrebările se pun într-un cadru interactiv în care participanții sunt liberi să vorbească cu alți membri ai grupului. Aplicarea acestei metode se face cu membrii grupurilor țintă care sunt familiari cu problemele în discuție înainte de scrierea unui set de întrebări structurate. Scopul este compararea perspectivelor beneficiarilor cu conceptele abstracte ale evaluării obiectivelor.

*Interviul* reprezintă o tehnică de obținere, prin întrebări și răspunsuri, a informațiilor de la indivizi și grupuri în vederea verificării ipotezelor sau pentru descrierea științifică a fenomenelor socioumane. Interviul se bazează pe comunicarea verbală și presupune întrebări și răspunsuri, ca și chestionarul (scris). Instrumentul interviului este ghidul de interviu. Cel care face interviul pune întrebări uneia sau mai multor persoane și înregistrează răspunsurile. Interviul poate fi formal sau informal, față în față sau telefonic.

*Observația* înseamnă urmărirea atentă și sistematică, cu un anumit scop, a unui anumit fenomen sau a unei însușiri, laturi sau particularități ale acestuia. Observația poate fi directă (observă și înregistrează) sau participativă (observatorul devine o parte a fenomenului pentru o perioadă de timp).

*Chestionarul* implică dezvoltarea unui set de întrebări de cercetare ale căror răspunsuri pot fi codificate.

*Analiza documentelor* se referă la examinarea documentelor cum ar fi: rapoarte, înregistrări, baze de date administrative, materiale pentru cursuri de pregătire și corespondență.



#### 4. Conceperea și implementarea sistemului de indicatori de monitorizare și evaluare

În cadrul proceselor de monitorizare și evaluare se produce tranziția de la abordarea tradițională bazată pe control spre o abordare bazată pe colectarea de date și informații în scopul măsurării performanței.

##### 4.1 Semnificația și caracteristicile indicatorilor

Indicatorii sunt instrumente analitice de bază pentru evaluarea unei anumite activități sau pentru compararea unor activități similare ale unor entități diferite. Indicatorii pot fi definiți ca variabile cantitative sau calitative care furnizează mijloace simple și de încredere pentru măsurarea rezultatelor; pentru a reflecta o schimbare survenită în urma implementării politicii sau pentru a putea ajuta la evaluarea performanței unei organizații în raport cu starea inițială, anterioară intervenției.

Pentru a putea monitoriza implementarea unui proiect și pentru a-i putea analiza performanța în raport cu scopurile stabilite este nevoie de elaborarea unui set de indicatori. Indicatorii trebuie stabiliți înainte sau în faza incipientă de implementare a proiectului în așa fel încât să existe posibilitatea colectării datelor relevante și necesare pentru procesul de monitorizare. Sistemul de monitorizare nu presupune neapărat dezvoltarea unui set de indicatori diferit de cel stabilit deja, ci poate presupune doar identificarea indicatorilor existenți și utilizarea lor în scopul obținerii unei imagini cât mai coerente asupra rezultatelor proiectului.

O problema care apare frecvent este cea a existenței unor deficiențe în definirea obiectivelor, cu consecințe evidente în selecția indicatorilor reprezentativi. Odată ce s-a trecut la definirea obiectivelor, rezultatelor acțiunii și a rezultatelor proiectului, trebuie stabilit și sistemul de indicatori în funcție de care vor desfășura activitățile de evaluare și monitorizare. Indicatorii pot fi cantitativi, exprimați în termeni numerici sau procentuali și calitativi utilizați pentru a măsura percepția și a ajuta la descrierea comportamentelor.

În ceea ce privește modalitatea de prezentare a datelor, distincția dintre abordarea calitativă și cea cantitativă nu este întotdeauna foarte clară. Astfel, deși metodele utilizate sunt pur calitative (interviuri nestructurate, diferite analize, brainstorming etc.), datele pot fi prezentate în formă cantitativă (gradul de îmbunătățire a percepției asupra furnizării unui anumit serviciu). Ambele abordări, calitativă și cantitativă, prezintă o serie de limitări care trebuie luate în considerare atunci când se aleg metodele

9



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU

fe

FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POSDRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



C.N.D.I.P.T.  
OIPOSDRU



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA

de evaluare și indicatorii care vor fi utilizați în monitorizarea implementării proiectului. În acest sens, o abordare pur cantitativă poate prezenta o viziune restrictivă, este puțin flexibilă și poate omite o serie de aspecte sociale foarte importante. Abordarea calitativă și utilizarea indicatorilor calitativi (descrierea situației respective) nu permite multiplicarea rezultatelor (este valabilă doar pentru cazul respectiv) și este dificil de cuantificat.

Pentru o analiză completă este recomandată utilizarea combinată a cercetării calitative și cantitative. Indicatorii calitativi prezintă un dezavantaj major pentru că sunt mai dificil de verificat din cauza faptului că implică judecăți subiective asupra realităților ce trebuie analizate. Acest tip de indicatori sunt dificil de urmărit și analizat. În aceste situații se poate apela la indicatori proximi.

Indicatorii trebuie considerați a fi nivele atinse pe parcursul implementării și care să corespundă cu obiectivele inițiale și rezultatele așteptate. În procesul de monitorizare și evaluare indicatorii relevanți sunt folosiți ca mijloace de măsurare a succesului implementării proiectului.

O trăsătură comună a sistemelor de indicatori este aceea că măsoară rezultatele intermediare și finale în raport cu țintele stabilite inițial. Indicatorii stabiliți în cadrul procesului de monitorizare pot furniza informații utile pentru îmbunătățirea calității și eficacității proiectului. Procesul de monitorizare trebuie să lege finanțările de performanțe și să furnizeze informații referitoare la implementarea unui program în scopul îmbunătățirii performanțelor. În procesul de monitorizare și evaluare accentul nu trebuie să cadă doar pe măsurarea/ evaluarea eficienței, ci și pe aspectele legate de eficacitatea proiectului respectiv. În contextul activităților de evaluare și monitorizare prin raportul cost eficiență se înțelege analizarea raportului dintre rezultat sau impact și resursele alocate pentru atingerea lor, iar analiza prin prisma eficacității urmărește compararea a ceea ce s-a realizat cu ceea ce a fost plănuțit inițial, se compară rezultatele și impactul obținut cu rezultatele și impactul așteptat.

Monitorizarea și evaluarea sunt activități care se diferențiază de cele de control clasic. Evaluarea și monitorizarea au rolul de oferi informații despre modul în care se implementează o politică și despre rezultatele pe care le are aceasta. Stabilirea unor obiective și rezultate clare ajută la stabilirea unor indicatori de performanță ușor de măsurat.

Caracteristicile principale ale indicatorilor pot fi rezumate astfel :

1. *Măsurabilitate* – indicatorii trebuie exprimați într-o formă care să poată fi măsurată. Chiar dacă indicatorii sunt calitativi, ei trebuie să fie elaborați într-o formă măsurabilă.
2. *Validitate/ Disponibilitate* – trebuie să fi accesibili fie în raport cu scopurile pe care le măsoară, fie în raport cu timpul disponibil pentru realizarea anumitor obiective.

10



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POSDRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



CNDIPT  
OIPOSDRU



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA

3. *Realism* – indicatorii trebuie stabiliți într-un mod realist, în strânsă legătură cu modul de formulare al obiectivelor. Nu trebuie stabilite obiective complexe pentru că acestea pot deveni nerealiste.
4. *Planificarea în timp* – la fel ca fiecare obiectiv sau rezultat, fiecare indicator trebuie să aibă o planificare în timp, durată, perioadă.
5. *Claritate* – indicatorii trebuie să fie definiți clar, interpretarea lor să fie simplă, cu posibilitatea de a arăta tendințe de evoluție (crescător, descrescător, constant).
6. *Fiabilitate/ Precizie* – măsurarea indicatorilor trebuie să fie de încredere.

#### 4.2 Tipologia indicatorilor de monitorizare și evaluare

Indicatorii de bază utilizați în procesele de monitorizare și evaluare reflectă prioritățile stabilite și furnizează informații referitoare la consecințele directe și indirecte ale unei acțiuni. Există două tipuri principale de indicatori de bază: indicatorii administrativi și indicatorii de performanță.

**Indicatorii administrativi** vizează latura administrativă și managerială a unei acțiuni, proiect, politici, respectiv capacitatea de planificare, de a respecta termenele, capacitatea de a utiliza resursele disponibile pentru atingerea obiectivelor.

**Indicatorii de performanță** sunt formulați pentru a evalua impactul real al unei acțiuni la nivel economic, politic, social, ecologic. Indicatorii de performanță măsoară raportul dintre obiective și rezultate în cadrul unui sistem de monitorizare și evaluare bazat pe rezultate și impact, în vreme ce indicatorii administrativi măsoară resursele și activitățile. Indicatorii de performanță sunt utili atât atunci când se evaluează rezultatele cât și atunci când se evaluează impactul acestora – efectele pe termen lung și modul în care au fost atinse obiectivele propuse inițial. Indicatorii de performanță pot fi generali sau specifici.

a). Indicatorii generali de performanță sunt acei indicatori de care trebuie să se țină seama ori de câte ori se monitorizează și evaluează o activitate. Principalii indicatori generali de performanță sunt:

**Indicatorii referitori la resurse și activități (indicatorii de input)** – reprezintă totalitatea resurselor alocate la fiecare nivel al activității. Rolul acestui tip de indicatori este de a oferi informații despre resursele (umane, financiare) disponibile. Monitorizarea indicatorilor de resurse este necesară pentru a putea avea o imagine asupra situației cantității de resurse în fiecare fază a derulării acțiunii.

**Indicatorii de ieșire (indicatori de output)** – reprezintă indicatori legați de activitățile întreprinse și reprezintă produsele directe ale acestora. Indicatorii de output sunt măsurați în unități monetare sau fizice.



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POSDRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



C N I P T  
O I P O S D R U



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA

*Indicatorii de rezultat (indicatori de outcome)* sunt legați de efectele directe ale acțiunii întreprinse. Furnizează informații despre schimbările din comportamentul, capacitatea sau performanța beneficiarilor direcți. Acești indicatori pot fi de natură fizică sau pot fi economici / financiari.

*Indicatorii de impact* se referă la consecințele acțiunii întreprinse dincolo de efectele asupra beneficiarilor direcți. Există două tipuri de definire a conceptului de impact. Impactul specific care apare după o perioadă de timp, dar care este direct legat de acțiunile întreprinse, și impactul general care reprezintă un efect pe termen lung ce afectează o parte semnificativă a populației.

**b). Indicatori specifici de performanță** sunt indicatori a căror aplicare diferă de la o acțiune la alta, principalele tipuri de indicatori specifici putând fi în cadrate în categoria indicatorilor macroeconomici și analitici.

*Indicatorii analitici* sunt acei indicatori care măsoară relația dintre alocările de resurse, rezultatele propuse și alocările de resurse și rezultatele obținute. Acest tip de indicatori se utilizează pentru determinarea modului în care se obțin cele mai bune rezultate cu cele mai puține resurse. Cu alte cuvinte, indicatorii analitici sunt folosiți pentru determinarea eficacității acțiunii. Principalele categorii de indicatori analitici sunt: **indicatorii economici, indicatorii de eficiență** – indicatori de eficiență a costurilor și productivității, **indicatorii de eficacitate și calitativi**.

*Indicatorii economici* măsoară utilizarea corectă și eficiența a resurselor alocate. Acest tip de indicatori se utilizează doar pentru măsurarea cantităților de resurse alocate pentru a întreprinde o acțiune. Totuși, în unele cazuri îmbunătățirea indicatorilor economici poate atrage după sine scăderea calității bunurilor și serviciilor produse prin aceea că nu întotdeauna scăderea cantității de resurse alocate conduce spre eficiență.

*Indicatorii de eficiență* măsoară relațiile dintre rezultatele obținute și resursele alocate pentru obținerea lor. Indicatorii de eficiență au în vedere atât costurile, cât și productivitatea necesară obținerii rezultatului. Productivitatea măsoară raportul dintre rezultatul obținut și necesarul de resurse alocate. Necesarul de resurse are în vedere forța de muncă, capitalul și materia primă necesară. Productivitatea poate fi măsurată prin analizarea rezultatului obținut de angajați sau de alte mijloace de producție. Eficiența costurilor măsoară raportul dintre rezultatele obținute și costurile mijloacelor de producție.

*Indicatorii de eficacitate* măsoară gradul în care instituția publică a reușit, prin rezultatele acțiunilor sale, să își atingă obiectivele stabilite, răspunzând la principalele provocări impuse de societate și la nevoile cetățenilor. Indicatorii de eficacitate permit analizarea relației dintre rezultate, scopuri și nevoile cetățenilor. Indicatorii de eficacitate analizează efectele pe care politicile publice, acțiunile și programele le au asupra anumitor aspecte ale vieții sociale.

*Indicatorii de calitate* măsoară calitatea serviciilor, fiind un tip de evaluare / apreciere care descrie serviciile furnizate către cetățeni și instituții din punctul de vedere al rapidității, disponibilității,

12



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMFOSDRU

fe

FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
FOSDRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



C N D I P T  
O I P O S D R U



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA

ratei, continuității, cantității și al satisfacției clienților. Acest tip de indicatori măsoară calitatea produselor și a serviciilor în comparație cu standardele de calitate stabilite. Aceasta înseamnă că standardele pentru servicii trebuie stabilite și aprobate dinainte, în vederea realizării unor măsurători adecvate. Trebuie avut în vedere faptul că nivelul de calitate al serviciilor trebuie măsurat prin indicatori numerici.

## 5. Concluzii

Principalul impediment în întocmirea rapoartelor de monitorizare și evaluare se datorează problemelor legate de dificultatea colectării informațiilor și a acurateții acestora. Se impune constituirea unui circuit integrat al documentelor și crearea unor baze de date bine organizate care să ofere o imagine unitară asupra realității.

Majoritatea proceselor de monitorizare și evaluare efectuate la nivelul instituțiilor publice se opresc doar la analizarea cantitativă a rezultatelor, fără a lua în calcul și necesitatea analizelor calitative. Prin concentrarea pe indicatorii cantitativi se pot scăpa din vedere anumite aspecte de care trebuie să se țină cont în evaluarea rezultatelor. În afară de cifrele statistice și de raportul existent între costurile și beneficiile proiectelor trebuie să se țină cont și de percepțiile beneficiarilor asupra rezultatelor obținute. În urma procesului de monitorizare și evaluare pot fi identificate o serie de probleme legate de implementarea proiectului în conformitate cu planul stabilit. Identificarea eventualelor probleme poate necesita utilizarea unor indicatori calitativi.

Suportul pentru crearea unui mecanism menit să susțină performanța proceselor de monitorizare și evaluare este introducerea și armonizarea standardelor IT pentru administrarea și urmărirea procesului de elaborare a documentelor (sisteme de management al sarcinilor și documentelor similare și integrate). O atenție deosebită trebuie acordată de asemenea pregătirii profesionale a personalului cu atribuții în domeniul monitorizării și evaluării.



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POSDRU  
2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



OND PPT  
DIP OSD RU



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI  
CLUJ-NAPOCA