



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



Asociația pentru
dezvoltare și promovare
socio-economică

MONITORIZARE ȘI EVALUARE ÎN ECONOMIE SOCIALĂ

Manual de intervenție

PROACTIV

De la Marginal la Incluziv

“Proactiv - de la marginal la incluziv”,
proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul operațional sectorial Dezvoltarea resurselor umane 2007-2013
“Investește în oameni!”

Autori:

Adriana NEGUȚ (ICCV),
Victor NICOLĂESCU (Catalactica),
Ana Maria PREOTEASA (ICCV)
Corina CACE (Catalactica)



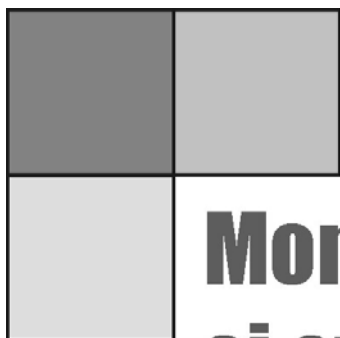
București, România
CNCSIS: cod 045/2006
Editor: Valeriu IOAN-FRANC

Redactor: Paula NEACȘU
Concepție grafică, machetare și tehnoredactare: Luminița LOGIN
Coperta: Nicolae LOGIN

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin Asociației pentru Dezvoltare și Promovare socio-economică CATALACTICA – Filiala Teleorman.
Reproducerea, fie și parțială și pe orice suport, este interzisă fără acordul prealabil al Asociației, fiind supusă prevederilor legii drepturilor de autor.

ISBN 978-973-618-282-2

Anul apariției 2011



Monitorizare și evaluare în economie socială

Manual
de intervenție

CUPRINS

SCOPUL MANUALULUI	7
Capitolul 1 - CADRUL GENERAL AL PROIECTELOR ÎN DOMENIUL ECONOMIEI SOCIALE	9
1.1. Apariția și dezvoltarea inițiativelor specifice economiei sociale – identificarea elementelor definitorii de proiect.....	9
1.2. Revigorarea domeniului economiei sociale prin finanțarea proiectelor.....	17
1.3. Caracteristici actuale ale proiectelor în domeniul economiei sociale	29
1.4. Necesitatea cuantificării rezultatelor implementării proiectelor în domeniul economiei sociale	41
Capitolul 2 - EVALUAREA PROIECTELOR ÎN DOMENIUL ECONOMIEI SOCIALE.....	45
2.1. Definirea evaluării	46
2.2. Tipuri de evaluare	50
2.3. Planificarea unei evaluări	62

2.4. Exempletu de evaluare de proiect în domeniul economiei sociale în UE	69
Capitolul 3 - MONITORIZAREA PROIECTELOR ÎN DOMENIUL ECONOMIEI SOCIALE	72
3.1. Definirea monitorizării proiectelor	72
3.2. Metode și tehnici aplicate în monitorizarea și evaluarea economiei sociale	86
Capitolul 4 - PROGRAME DE FINANȚARE ȘI INDICATORI PENTRU EVALUARE.....	98
4.1. Programul operațional sectorial Dezvoltarea resurselor umane – Fondul Social European 2007-2013	98
4.2. Programe de finanțare pentru proiecte de economie socială.....	104
GLOSAR DE TERMENI.....	111
BIBLIOGRAFIE	114

SCOPUL MANUALULUI

Acest manual de intervenție se dorește a fi un instrument de suport în promovarea politicilor de incluziune socială, prin inițiative de economie socială în special. Lucrarea intenționează să contribuie la creșterea gradului de cunoaștere cu privire la monitorizarea și evaluarea proiectelor de economie socială. Redactarea manualului s-a realizat în cadrul proiectului *Proactiv - de la marginal la incluziv*, proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul operațional sectorial Dezvoltarea resurselor umane 2007-2013, Investește în oameni! și implementat de către Asociația pentru Dezvoltare și Promovare socio-economică, CATALACTICA - filiala Teleorman, în parteneriat cu Aitoliki Development S.A., Local Organization Authority - AITOLIA S.A. și Institutul de Cercetare a Calității Vieții – Academia Română.

Manualul se adresează lucrătorilor în administrația centrală sau locală, experților din organizații neguvernamentale, celor care intenționează să dezvolte proiecte de suport destinate grupurilor vulnerabile, profesioniștilor sau activiștilor din domeniul incluziunii sociale în general, dar și specialiștilor în domeniul managementului de proiect, al monitorizării și evaluării de programe în mod special.

Manualul este structurat în patru capitole. Primul, **Cadrul general al proiectelor în domeniul economiei sociale**, delimitează principalele dimensiuni și specificul inițiativelor de

economie socială în spațiul mai larg al politicilor de incluziune socială. Se prezintă un scurt istoric al domeniului economiei sociale, al finanțării proiectelor de economie socială, dar și caracteristicile proiectelor actuale. Cel de al doilea capitol, **Evaluarea proiectelor în domeniul economiei sociale**, include definiții ale evaluării, obiective, tipologia evaluării și modalități prin care pot fi utilizate evaluările, exemple de evaluări de program din domeniul economiei sociale. În capitolul **Monitorizarea proiectelor din domeniul economiei sociale** sunt cuprinse informații cu privire la specificul monitorizării, precum și o prezentare a principalelor metode și tehnici din domeniul monitorizării și evaluării de program. Ultimul capitol este destinat prezentării unor programe de finanțare pentru domeniul economiei sociale (POSDRU, FSE) și a indicatorilor de evaluare în cazul propunerilor de proiecte. De asemenea, conține și o descriere a sistemului de evaluare și monitorizare a POSDRU.

Capitolul 1

CADRUL GENERAL AL PROIECTELOR ÎN DOMENIUL ECONOMIEI SOCIALE

1.1. Apariția și dezvoltarea inițiativelor specifice economiei sociale – identificarea elementelor definitorii de proiect

Principalele forme ale economiei sociale au luat naștere în cursul secolului XIX, dar expresia asociativă a oamenilor în scop socioeconomic datează din cele mai vechi timpuri. Totuși, este dificil de afirmat faptul că geneza economiei sociale se identifică într-o mare măsură cu apariția graduală a formelor de asociere umană de-a lungul secolelor.

Structurile colective existau încă din perioada faraonilor Egiptului Antic, grecii își împărtășeau “fraternitatea religioasă” pentru a se asigura că beneficiază de ritualul funerar, romanii au format “ghildele meșteșugărești”, care erau, de cele mai multe ori, parteneriate sau frății politice.

Odată cu căderea Imperiului Roman, asociațiile monahale au devenit refugiul unui asociaționism primitiv pe teritoriul Europei, pentru diferite domenii – artă, științe, comerț (în mănăstiri, stăreții, abații, locuri de pelerinaj etc.).

Primele asociații meșteșugărești (ghilde) au apărut în țările germanice și anglo-saxone în secolul IX, în timp ce primele frății au apărut în secolul XI (persoane care lucrau în afara spațiului

mănăstirii pentru a se întâlni cu persoanele ce aveau diferite nevoi, pentru a le furniza sprijin și alte tipuri de asistență). Ghidele și asociațiile meșteșugărești s-au dezvoltat din secolul XIV și cele mai calificate dintre acestea au preluat un control important asupra piețelor. Astfel, structurile asociative au înflorit în Evul Mediu¹, luând diferite forme: frății, ghilde, organizații de caritate, asociații comerciale, comunități etc. De asemenea, aceste forme se identificau și în alte locuri din lume (China – societăți de ajutor mutual, Imperiul Otoman – asociații pentru comercializarea alimentelor, India – caste profesionale, Africa precolonială și America Latină – frății meșteșugărești și grupuri lucrative). Cu toate că se evidențiază o abundență de structuri asociative cu scopuri socio-economice în această perioadă, trebuie să se aibă în vedere caracterul statal, specific feudal al asocierii. Astfel, în Europa, un grup de voluntari nu putea să existe în afara jurisdicției bisericii, statului sau altor instituții de putere, fără a respecta reguli codificate de admitere și operare. Prin exercitarea acestui control strict, se dovedeau a fi de fapt asociații corporative ale statului, ca structuri feudale ce se bucurau de anumite privilegii. Încercările autorităților de a le suprima, de a le subjugă sau de a le interzice nu au putut totuși să le curme existența și au supraviețuit sub alte forme.

Începând cu secolul al XVIII-lea, se remarcă o creștere a numărului societăților de prietenie din Anglia, scopul acestora fiind de a oferi alocații membrilor lor în caz de boală sau deces, în baza unor plăți efectuate regulat. Extinderea acestor forme asociative în Statele Unite, Australia și Noua Zeelandă s-a produs în zorii

¹ *Defourny, J.; Develtere, P., The Social Economy: the worldwide making of a third sector, în Defourny, J.; Develtere, P.; Fonteneau, B. (eds.) (1999), L'Économie sociale au Nord et au Sud, De Boeck, Bruxelles.*

Revoluției Franceze din 1789, dar ulterior ele s-a confruntat cu puternicul caracter naționalist al structurilor statale nou înființate.

În concluzie, aceste idei de asociere în scopul derulării de activități economice în interesul membrilor comunității, prin orientarea acestora către profit distribuit, s-au structurat din punct de vedere istoric în cadrul a diferite inițiative:

- mănăstiri – comerț cu bunurile produse (brânzeturi, vinificație);
- realizare de activități artistice (teatru, balet, operă, simfonii) – pe baza plății accesului;
- pictură/sculptură – patroni și sponsori;
- penitenciare – activități de lucru în comunitate;
- educație – prin derularea tutelei;
- spitale – cheltuieli derivate din ajutorul oferit persoanelor sărace.

Prima observație pentru aceste activități se referă la absența caracteristicilor contemporane ale proiectelor, apreciindu-se că acestea au luat forma unor inițiative dezvoltate la nivelul comunităților respective, în subordonarea unor structuri statale.

Economia socială, în forma sa recunoscută, constituie un proces ce are rădăcini istorice în secolul XIX, apreciindu-se că apariția sa este datorată recunoașterii dreptului la libera asociere în câteva țări europene², aspect ce este subliniat mai jos, prin prezentarea cronologiei dezvoltării diferitelor inițiative în acest domeniu.

² Raport de cercetare privind economia socială în România din perspectivă europeană comparată, *Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, București, 2010, p. 21.*

*Apariția structurilor economiei sociale
în Marea Britanie, Germania, Spania, Italia și Franța*

Marea Britanie:

- influența curentului socialist: William Thompson, George Mudie, William King, Thomas Hodgskin, John Gray, John Bray;
- 1824-1835 - racordarea sindicatelor asociate cu mișcarea socialistă, în contextul emancipării claselor muncitoare;
- 1831-1835 – 8 congrese cooperative au coordonat atât cooperativele, cât și mișcarea sindicatelor; înființarea *Grand National Consolidated Trade Union*, cu ocazia unuia dintre congrese, unificându-se astfel toate sindicatele britanice;
- 1844 – William King a fondat cooperativa *Rochdale*, care avea un număr de 28 de lucrători; principiile cooperativei Rochdale au fost adoptate de către toate tipurile de cooperative;
- 1895 – înființarea *International Co-operative Alliance (ICA)* la Londra.

Germania:

- promotorii mișcării de asociere a muncitorilor industriali: Ludwig Gall, Friedrich Harkort, Stephan Born;
- pionierii cooperativismului; mediul urban – Victor Aimé Huber și Hermann Schulze-Delitzsch, mediul rural – Friedrich Wilhelm Raiffeisen (în 1862 a înființat prima uniune de credit în Anhausen și în 1877 a fondat *Federația Germană a Cooperativelor Rurale de tip Raiffeisen*);
- 1876 – adoptarea unei legislații speciale privind mutualismul rural și societățile de asistență mutuală a muncitorilor.

Spania:

- 1840 – țesătorii din Barcelona au înființat primul sindicat, *Asociación de Tejedores*, concomitent cu societatea mutuală de tip provident, *Asociación Mutua de Tejedores*, ce a devenit în 1842 *Compañía Fabril de Tejedores*;

Italia:

- în prima treime a secolului XIX au existat numeroase societăți mutuale de asistență ce au precedat primele cooperative;
- 1853 – societatea mutuală de asistență *Società operaia di Torino* a condus la înființarea primei cooperative a consumatorilor – *Magazzino di Provvidenza di Torino*, pentru apărarea puterii de cumpărare a membrilor salariați.

Franța:

- influența curentului socialist: Claude-Henri de Saint Simon, Charles Fourier, Louis Blanc;
- 1834 – prima cooperativă importantă a muncitorilor a fost înființată la Paris – *Association Chrétienne des Bijoutiers en Doré* – de către Jean-Phillippe Buchez, un discipol al lui Saint-Simon;
- 1847 – asociațiile muncitorești se aflau în spatele a 2500 de societăți de asistență mutuală ce aveau 400.000 de membri și 1,6 milioane de beneficiari.

Sursa: CIRIEC, 2007, p. 11-13.

Termenul de economie socială are multiple sensuri, care pot fi analizate pornind de la cristalizarea primelor inițiative din acest domeniu. Astfel, termenul a apărut simultan atât în contextul creării unei științe sociale, cât și pentru a desemna un grup de practici și instituții³:

a. ca un concept, economia socială a fost lansată în secolul XIX și s-a confruntat cu o serie de adaptări:

³ Demoustier, D., Social Economy as Social Science and Practice: Historical Perspectives on France, *Eleventh World Congress of Social Economics, Albertville, France, June 8-11, 2004.*

- fie ca o consolidare a economiei politice - producția unor mijloace de existență dincolo de producția materială, de către liberali (cum este Charles Dunoyer, în anul 1830, cel ce a oferit cadrul de lansare a unui alt autor în 1848 – John Stuart Mill);
- fie ca o critică și un substitut al economiei politice (de către creștini și socialiști, cum ar fi Auguste Ott, în 1851);
- fie ca o formă de a integra economia politică (Proudhon);
- fie ca un complement la curente economice în cadrul cărora erau în creștere economiile publice (Walras, 1896; Gide, 1905);

b. ca un ansamblu de practici și instituții, economia socială s-a eliberat progresiv de teoriile elaborate de către economiști, apoi de către structurile patronale, pentru a se defini treptat prin prisma asocierii economice. Astfel, redescoperirea domeniului economiei sociale în secolul XX este marcată de creșterea autonomiei organizațiilor private colective în relație cu integrarea acestora în cadrul intervențiilor publice, ca forme particulare ale companiilor noncapitaliste, în opoziție cu neîncrederea și selectivitatea impuse de competiție și de finanțarea condiționată.

Relațiile ambivalente dintre știința și practica socială denotă importanța acordată inovării și influențării reciproce a celor două sfere, iar din acest punct de vedere se reliefează importanța inițiativelor, în general, și a proiectelor, în special, de a deschide noi orizonturi de cunoaștere.

În acest stadiu incipient al apariției economiei sociale, se poate constata cu ușurință că nu exista cadrul specific de lucru pentru implementarea proiectelor, așa cum sunt cunoscute prin terminologia specifică și diversă în prezent. Pentru o primă idee a structurii semnificației de proiect, se evidențiază ca reper definiția Fundației pentru Dezvoltarea Societății Civile - Centrul pentru Dezvoltarea Organizațiilor Neguvernamentale (FDSC, 1998):

Definirea proiectului

- Gândire anticipativă, orientată către un scop, având în vedere producerea unei schimbări, percepută ca favorabilă pentru cel ce intenționează să o producă.
- Documentație tehnică și financiară riguros alcătuită, pe baza căreia se poate realiza un sistem oarecare cu caracteristici și niveluri de performanță predeterminate și cu riscuri limitate.
- Activitate care are un început și un sfârșit, este planificată și controlată și are drept scop o schimbare.

Din acest punct de vedere se distinge această etapă de pionierat (1830-1945), de geneză teoretică și testare a practicilor în domeniul economiei sociale, ca fiind specifică unor inițiative sau activități inovatoare în domeniul socioeconomic. Astfel, pentru a evita lansarea unor activități de economie socială ce nu sunt fundamentate pe managementul de proiect, trebuie avute în vedere activitățile și proiectele în mod comparativ:

<i>Proiecte vs. activități curente</i>	
Proiecte	Activități curente
<ul style="list-style-type: none">• Implică schimbări semnificative.• Sunt limitate ca amploare și ca durată.• Sunt unice.• Folosesc resurse temporare.• Sunt temporare.• Managementul este orientat spre atingerea unor obiective.• Sunt caracterizate de risc și incertitudine.	<ul style="list-style-type: none">• Eventualele schimbări sunt mici și treptate.• Nu se sfârșesc niciodată.• Au un caracter repetitiv.• Folosesc resurse stabile.• Sunt permanente.• Managementul este orientat spre îndeplinirea unui rol.• Sunt caracterizate printr-un sentiment de stabilitate.

Sursa: A. Bârgăoanu, 2004.

În contextul comparării stadiului de apariție a economiei sociale cu actualul stadiu fundamentat pe managementul proiectelor, se reiterează validitatea celor șase aspecte importante care fac diferența între activități și proiecte:

- Proiectul are un început și un sfârșit clar definite: parcurgerea unui proiect de la început până la sfârșit implică o secvență bine definită de pași sau activități.
- Proiectele folosesc resurse (umane, timp și bani) care au fost alocate în mod special în vederea realizării activităților pe proiect.
- Fiecare proiect produce un rezultat unic. Aceste rezultate au obiective specifice de calitate și performanță. Atunci când proiectul s-a finalizat, ceva nou a fost creat, ceva ce n-a existat înainte.
- Proiectele urmăresc un plan, au o abordare organizată pentru a satisface obiectivele stabilite.
- Un proiect implică în mod normal o echipă care să-l ducă la bun sfârșit.
- Proiectele au întotdeauna un set unic de stakeholderi, care include: echipa de proiect, clienții, managerul de proiect, managerii executivi, reprezentanți ai guvernului, alte persoane interesate de proiect. Stakeholderii au întotdeauna așteptări diferite asupra rezultatelor.

Spre deosebire de alte tipuri de management, proiectul se focalizează în întregime pe un rezultat final și, în momentul în care se realizează acest rezultat, proiectul încetează să mai fie necesar și i se pune capăt (Newton, 2006). Primele cristalizări ale formelor de economie socială nu au avut în vedere atingerea unor rezultate finale, sens în care, chiar dacă absența terminologiei de proiect era evidentă, se nuanțează și inoperabilitatea unor inițiative bazate pe elaborarea, implementarea și evaluarea de proiecte.

1.2. Revigorarea domeniului economiei sociale prin finanțarea proiectelor

Din perspectiva revigorării domeniului economiei sociale, se constată o dezvoltare interesantă în paralel cu apariția termenului de proiect în 1950 și consolidarea activităților bazate pe management de proiect în ultimii 30 de ani.

Economia socială a cunoscut o evoluție oscilantă în perioada postbelică, marcată de existența celor două mari blocuri politice în perioada 1946-1989, cu consecințe semnificativ negative pentru țările foste comuniste. Astfel, în perioada 1945-1975, creșterea economică din țările occidentale dezvoltate a consolidat rolurile socioeconomice ale sectoarelor privat și public, în timp ce, în țările Europei Centrale și de Est, în economiile comuniste planificate centralizat, activitatea economică era coordonată în întregime de stat, iar acolo unde operau cooperative, acestea erau lipsite de apartenența și organizarea lor tradițională, pe bază de voluntariat și democrație.

Sectorul economiei sociale a cunoscut o importanță semnificativă în ultimii 30 de ani, în termeni de activitate economică și de planificare a politicilor sociale în țările UE și la nivel internațional, din cauza creșterii șomajului în ultima parte a anilor '70 și din cauza reducerii ajutorului din partea statului bunăstării.

Reaparitia sectorului economiei sociale ca agent important pentru ocupare, creștere economică, solidaritate socială, asociaționism și servicii sociale a coincis cu o amplificare a importanței derulării de activități bazate pe programe și proiecte în toate țările europene, indiferent dacă erau în poziția de stat membru sau de stat candidat.

Politicile sociale moderne dezvoltă ideea utilizării puterii statului pentru crearea condițiilor pentru o piață modernă și o economie care să funcționeze cu succes. De aceea politicile au ca

obiective prioritare protecția șomerilor, prin acțiuni care să contracareze efectele provocate de propagarea fenomenului sărăciei, în corelație cu dezvoltarea țării respective și a pieței. Astfel, este necesară crearea unui „mediu prietenos” de ocupare, promovarea învățării pe tot parcursul vieții, formarea profesională continuă, adaptarea continuă a forței de muncă, îmbunătățirea managementului politicilor active pe piața forței de muncă, accesul minorităților pe piața forței de muncă, promovarea egalității de șanse, dezvoltarea parteneriatului cu partenerii sociali și societatea civilă. Nu trebuie neglijat aspectul legat de furnizarea informațiilor cuantificate privind resursele financiare care pot fi alocate pentru îndeplinirea diferitelor obiective ale politicilor.

Fondul Social European reprezintă cel mai important și puternic instrument pe piața muncii, rezultat al unei experiențe vaste de peste 50 de ani a UE (stabilit prin Tratatul de la Roma din 1957). Prin FSE se susține promovarea unei rate înalte a ocupării, a egalității de șanse între femei și bărbați și a coeziunii economice și sociale. FSE reprezintă arma financiară a Strategiei de ocupare, care susține prioritățile PNAO, oferind astfel sprijin direct pentru recomandările făcute în domeniul ocupării.

În perioada 28-29 iunie 2007, la Postdam, s-a celebrat o jumătate de secol de la semnarea Tratatului de la Roma, precum și 50 de ani de „investiții în oameni”, datorate Fondului Social European. În continuarea prezentării palierele privind decizia politică și acțiunea instrumentală abordate în acest domeniu, este necesar să punctăm câteva rezultate de succes înregistrate în decadele jumătății de secol menționate. Astfel, în tabelul următor, am sintetizat principalele aspecte remediate în domeniul pieței muncii din comunitățile europene:

***Inițiative de succes înregistrate
în implementarea FSE***

Perioada	Inițiative/Tendențe
Anii '70	<ul style="list-style-type: none"> • deschiderea FSE către o mai largă selecție de salariați (agricultură, industria textilă); • sprijin pentru persoanele care întâmpinau probleme de ordin practic în găsirea unui loc de muncă într-o altă țară a CEE; • sprijinirea studiilor pregătitoare și a schemelor-pilot inovative pentru a testa idei și practici noi; • sprijin pentru tineret în recrutarea și ocuparea forței de muncă; • sprijin mai consistent femeilor, altor grupuri sociale specifice, cum ar fi lucrătorii în vârstă sau cei cu dizabilități (cei în vârstă de 50 de ani sau mai mult). <p>Perioada a marcat începutul unui proces în care Comisia și statele membre trebuiau, pe viitor, să definească priorități comune în cadrul CEE și să aloce finanțări semnificative în vederea abordării acestora. Noul sistem de aprobare prealabilă și abordarea mai structurată au impus mai multe controale, care să garanteze că finanțările FSE erau folosite în mod corect.</p>
Anii '80	<ul style="list-style-type: none"> • folosirea FSE pentru formare în domeniul noilor tehnologii emergente; • s-a eliminat cerința conform căreia o persoană recalificată trebuia să muncească la un loc de muncă asociat cu calificarea obținută cel puțin șase luni de la terminarea perioadei de calificare profesională; • în 1983 s-a stabilit ca finanțările FSE să fie direcționate către regiunile care aveau nevoie de acestea în mod special; • mai mult de jumătate din finanțările FSE au fost direcționate către schemele care stimulau ocuparea forței de muncă în regiunile și în țările mai sărace, precum Grecia, departamentele franceze de peste

	<p>mări, Irlanda, regiunea Mezzogiorno din sudul Italiei și Irlanda de Nord;</p> <ul style="list-style-type: none"> • sprijin pentru tinerii cu slabe perspective de găsim a unui loc de muncă din cauza lipsei de formare profesională sau cu formare necorespunzătoare, dar și către cei aflați în șomaj pe termen lung. De asemenea, finanțările i-au inclus și pe cei care părăseau școala devreme, din moment ce un număr foarte mare de tineri renunțau la școală prematur sau fără a obține o calificare; • reforma din anul 1988 a FSE a subliniat importanța integrării „femeilor în profesiile în care acestea erau considerabil subreprezentate”. <p>Reforma din anul 1988 a însemnat o trecere de la proiecte (individuale) implementate în cadrul unui context național la un efort multianual planificat, stabilit în parteneriat între statele membre și Comisie. Ca un rezultat al reformei, FSE se va apropia mai mult de nevoile regiunilor și de cele ale statelor membre.</p>
Anii '90	<ul style="list-style-type: none"> • un număr tot mai mare de persoane puteau obține un loc de muncă, creșcând gradul ocupării forței de muncă de către femei, numărul unităților de îngrijire a copiilor și încurajând spiritul antreprenorial; • adaptabilitatea era o altă dimensiune importantă, obiectivul acesteia fiind capacitatea unui angajat de a se adapta la noi domenii de activitate, dacă va fi nevoie; • FSE a alocat 5% din bugetul său pentru a finanța scheme inovative (inclusiv acțiuni și studii-pilot, transfer și diseminare de bune practici), pentru a evalua eficiența proiectelor finanțate de FSE și pentru a sprijini schimbul de experiență între statele membre, cu scopul de a promova inovația în toată Europa; • noile programe care sprijineau tinerii fără pregătire în obținerea primului loc de muncă, grupuri cum ar

	<p>fi părinții singuri, cei fără adăpost, refugiații, deținuții și foștii deținuți pentru a obține un loc de muncă sigur și pentru a lupta împotriva discriminării rasiale sau a altor forme de discriminare în cadrul formării sau al ocupării forței de muncă, precum și persoanele individuale în a se acomoda cu schimbările din mediul de afaceri sau din industrie, cum ar fi formarea în domeniul tehnologiei informației;</p> <ul style="list-style-type: none"> • alocarea de fonduri pentru formarea persoanelor în vârstă la locul de muncă, pentru a le permite să rămână salariați o perioadă mai lungă sau pentru a-i readuce pe piața muncii; • FSE a contribuit cu subvenții pentru utilizarea centrelor de îngrijire a copiilor, astfel că, dacă o mamă trebuia să participe la un curs de instruire trei zile pe săptămână, FSE suporta cheltuielile cu creșa. <p>Deși a rămas ridicat la începutul decadei, șomajul a scăzut la 15,9 milioane până în 1999, o scădere de aproape 3 milioane. Mai mult, forța de muncă din UE a crescut cu 9 milioane între 1994 și 1999 (de la 149 de milioane la 158 de milioane de persoane).</p>
<p>Debutul secolului XXI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • contribuirea la dezvoltarea sistemelor educaționale, pentru a le face mai apte să reacționeze la necesitățile de pe piața muncii. Accentul a fost pus pe educația continuă și pe formarea profesională continuă, inclusiv în cadrul companiilor; • dezvoltarea unor măsuri active privind piața muncii, cu strategii preventive și orientate spre locul de muncă, inclusiv prin creșterea numărului de șomeri cărora li se ofereau instruire sau măsuri similare; • consolidarea potențialului ocupării întregii forțe de muncă în sectorul serviciilor și al serviciilor industriale conexe, mai ales în sectorul informatic și în domeniul mediului; • furnizarea unui sprijin imens noilor state membre,

	<p>odată cu intrarea în Uniune, cu scopul de a corecta inegalitățile și de a identifica prioritățile politicilor lor privind ocuparea forței de muncă;</p> <ul style="list-style-type: none"> • administrarea fluxurilor de migrație prin intermediul unei abordări coordonate, care să țină seama de situația economică și demografică a UE; • sprijinirea prelungirii vieții profesionale active și creșterea șanselor de angajare pentru persoanele cu vârsta cuprinsă între 40 și 60 de ani, prin intermediul unui număr de scheme de formare; • intensificarea capacității de lucru printr-un acces mai larg la formare profesională și la condiții de muncă îmbunătățite; • sprijinirea dezvoltării carierei și a sistemelor de îndrumare individuală, cum ar fi educația privind cariera introdusă în planificarea școlară, consiliere privind cariera oferită de agențiile și consilierii comunitari, consilierea forței de muncă de către serviciile publice de ocupare a forței de muncă, agențiile locale de ocupare a forței de muncă și organizațiile care oferă asistență și consiliere la concediere, formare, consiliere și ucenicie oferită angajaților prin intermediul organizațiilor de formare continuă; • dezvoltarea de noi metode de combatere a discriminării și a inegalităților de pe piața muncii și pentru promovarea unei abordări mai cuprinzătoare, prin lupta împotriva discriminării și a excluderii pe motive de origine etnică sau rasială, religie sau convingeri, handicap, vârstă sau orientare sexuală.
--	--

Sursa: *Fondul Social European, 50 de ani de investiții în oameni, Comunitățile Europene, Luxemburg, 2007.*

Inițiativele Comunității Europene sunt programe independente, cofinanțate din fondurile structurale, concepute de către

Comisia Europeană, pe baza diferitelor criterii de specificitate regională, în sprijinul realizării politicii de coeziune. Noul sistem a asigurat inițiativelor comunității promovarea dimensiunii comunitare prin intermediul proiectelor inovatoare transnaționale pentru a testa noile abordări care ar putea avea influențe pozitive. Au fost aprobate trei inițiative pentru resurse umane – EUROFORM, NOW și HORIZON. Acestea au implicat în special FSE, utilizând aproape 3,8% din resursele sale totale pentru 1989-1993, cu investiții în infrastructură sprijinite de FEDR. EUROFORM (300 milioane ECU) era îndreptată către dezvoltarea a noi calificări și oportunități de angajare pentru piața unică; NOW (156 milioane ECU) promova egalitatea de oportunități pentru femei în ceea ce privește accesul pe piața muncii, iar HORIZON (304 milioane) urmărea îmbunătățirea perspectivelor de angajare pentru persoanele cu dizabilități sau cu risc de excludere de la angajare pentru alte motive. FSE a contribuit, de asemenea, pe perioada 1989-1993, cu un total de 125 milioane ECU pentru componentele de resurse umane ale altor inițiative, finanțate în special din FEDR.

Consiliul European de la **Edinburgh**, din decembrie 1992, a decis creșterea semnificativă a bugetului fondurilor structurale. Aproape 142 miliarde au fost alocate pentru perioada 1994-1999, reprezentând practic o dublare a sumei totale din perioada precedentă. Aproximativ 70% din această sumă era prevăzută pentru regiunile Obiectivului 1; asistența destinată Greciei, Spaniei, Irlandei și Portugaliei s-a dublat în termeni reali între 1992 și 1999. În plus, decizia a fost luată în principiu pentru a înființa Fondul de Coeziune, destinat finanțării proiectelor de mediu și rețelelor de transport transeuropene în aceste patru țări, cu un PIB mai mic de 90% din media UE. Un nou fond structural a fost instituit pentru restructurarea sectorului piscicol – Instrumentul Financiar pentru Orientarea Pescuitului (IFOP).

Creșterea masivă a ajutorului, în special pentru regiunile mai puțin dezvoltate, a anticipat imboldul adițional oferit coeziunii economice și sociale prin Tratatul de la Maastricht.

Șomajul din rândul tinerilor constituia o preocupare particulară; FSE trebuia să fie folosit pentru a ajuta implementarea unui sistem pentru recunoașterea educației și formării pentru toți tinerii sub 18 ani; de asemenea, era nevoie de creșterea standardelor în sistemul educațional și de formare profesională inițială pentru încurajarea spiritului antreprenorial în rândul tinerilor. Un efort și mai mare a fost întreprins pentru a veni în întâmpinarea șomajului de lungă durată din rândul adulților, înregistrați sau nu la structurile de ocupare, sprijinind activități esențiale de training, de tipul îngrijirii copiilor, instruirii și dezvoltării personale.

Două considerații adiționale au fost subliniate, care au avut o mare influență în reforma din 1993. Situația neplăcută a grupurilor aflate în risc de excluziune socială a fost serios înrăutățită și, cu toate că au fost eligibile în perioada precedentă, s-a simțit și mai mult nevoia rezolvării acestei probleme. În al doilea rând, a fost crescută importanța conștientizării aspectului preventiv al luptei împotriva șomajului; au fost asigurate măsuri pentru anticiparea schimbărilor din domeniul competențelor necesare în industrie și servicii, în conformitate cu redefinirea măsurilor FSE din art. 123 al Tratatului de la Maastricht.

Toate aceste considerații au avut implicații pentru o întreagă gamă de aspecte în domeniul fondurilor structurale, în special FSE, afectându-le profund, prin schimbările făcute asupra regulilor perioadei următoare, 1994-1999. Ca și în reforma din 1988, cadrul legislativ a constatat din două regulamente comune pentru toate fondurile structurale și un regulament specific ce privește fiecare fond. Regulamentul Consiliului (EEC) 2081/93 a redefinit sarcinile Fondului și a stabilit cum vor trebui să fie coordonate.

Regulamentul Consiliului 2082/93 conținea dispoziții adiționale care se aplicau FS. Dispozițiile specifice FSE erau cuprinse în EEC 2084/93.

Pentru perioada de programare 1994-1999, au fost stabilite următoarele procente de alocare pentru fiecare tip de măsuri:

<i>Alocări FSE, 1994-1999</i>	
Alocațiile FSE pe teme prioritare (1994-1999)	Toate obiectivele
Integrarea pe piața muncii a tinerilor în căutarea unui loc de muncă	20,2%
Sprijin pentru ocupare și creștere economică	19,0%
Reintegrarea șomerilor de lungă durată	18,8%
Îmbunătățirea sistemelor de formare profesională	12,2%
Integrarea pe piața muncii a persoanelor amenințate de excluziune socială	10,8%
Adaptarea la schimbările industriale	9,9%
Asistența tehnică	3,1%
Promovarea egalității de gen	3,1%
Creșterea potențialului uman în cercetare, știință și tehnologie	2,4%
Formarea funcționarilor responsabili de implementarea FS	0,5%

Sursa: *The European Social Fund, An overview of the programming period 1994-1999, p. 30.*

De asemenea, în aceeași perioadă, FSE a continuat să finanțeze și un pachet de inițiative ale Comunității în domeniul politicilor sociale: NOW – promovarea oportunităților egale pentru femei; HORIZON – promovarea integrării în muncă a persoanelor cu

dizabilități și a altor categorii amenințate de excluziune socială; YOUTHSTART – integrarea pe piața muncii a tinerilor sub 20 de ani, în special a aceloră fără calificări adecvate; INTEGRA – eliminarea obstacolelor în ceea ce privește angajarea imigranților și refugiaților; ADAPT – asistență financiară pentru proiectele inovative de pregătire a lucrătorilor în domenii afectate de schimbările industriale.

În perioada 2000-2006, fondurile structurale au operat în conformitate cu patru principii: **1. concentrare** (focalizare pe un set de priorități); **2. programare** (elaborarea unor planuri strategice și mai puțin implementarea unor proiecte separate); **3. parteneriat** (cu statul membru, structurile subnaționale guvernamentale și alte părți interesate, cum ar fi partenerii sociali); **4. complementaritate** (cheltuirea fondurilor ar trebui să fie un complement și mai puțin un substitut al cheltuielilor statului membru) (Hontelez, 2003, p. 10).

Perioada următoare de programare, **2007-2013**, indică locul acordat de Uniunea Europeană politicii de coeziune economică și socială prin alocarea unui buget de 308 mld. euro (aproape 35% din bugetul total comunitar), evidențiindu-se trei obiective majore (Zaman și Georgescu, 2009):

- 1. convergență** (251 mld. euro – 81,5% din fondurile structurale), orientată către regiunile statelor membre UE ce înregistrează un PIB per locuitor mai mic cu 75% decât media europeană și către regiunile ce se poziționează sub media schimbărilor la nivel european ca urmare a aderării noilor membri;
- 2. competitivitate și angajare regională** (49 mld. euro – 16%), destinate regiunilor care nu sunt eligibile obiectivului convergenței);
- 3. cooperare teritorială europeană** (8 mld. – 2,5%), direcționată către cooperare transnațională, cooperare transfrontalieră și cooperare interregională.

Fondurile structurale și Fondul de Coeziune sunt instrumentele financiare ale politicii de coeziune economică și socială. Prin aceste instrumente se sprijină reducerea decalajului dintre nivelurile de dezvoltare ale diferitelor regiuni din statele membre ale Uniunii Europene și promovarea, în acest mod, a coeziunii economice și sociale. Regulile generale privind fondurile structurale și de coeziune sunt stabilite prin *Regulamentul Consiliului Uniunii Europene nr. 1083/2006 din iulie 2006*, care definește cadrul general privind Fondul European pentru Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de Coeziune.

Miza socială a Uniunii Europene de a se consolida gradul de bunăstare la nivelul statelor membre este deosebit de activă prin promovarea proiectelor de economie socială, reliefându-se o gamă relativ extinsă de programe ce pot fi accesate de către structurile economiei sociale prin elaborarea și implementarea de proiecte.

Propunerea de regulament privind FSE⁴ pentru perioada 2014-2020 include o anvelopă bugetară de 376 miliarde euro, iar pentru concentrarea finanțării, în concordanță cu atingerea unui impact suficient și demonstrabil, include următoarele prevederi:

- sprijinul pentru capacitatea administrativă ar trebui limitat la statele membre cu regiuni mai puțin dezvoltate sau eligibile pentru Fondul de Coeziune;
- cel puțin 20% din sumele alocate FSE ar trebui utilizate pentru promovarea incluziunii sociale și combaterea sărăciei;
- în cadrul programelor operaționale, finanțarea ar trebui să se concentreze asupra unui număr limitat de priorități de investiții.

⁴ COM(2011) 607 final, Bruxelles, 6.10.2011, 2011/0268 (COD).

În conformitate cu proiectul de regulament privind FSE pentru perioada 2014-2020, se propune ca prin acest instrument să se vizeze patru obiective tematice în Uniunea Europeană:

- (i) promovarea ocupării forței de muncă și a mobilității lucrătorilor;
- (ii) efectuarea de investiții în domeniul educației, al formării competențelor și al învățării pe tot parcursul vieții;
- (iii) promovarea incluziunii sociale și combaterea sărăciei;
- (iv) consolidarea capacității instituționale și a eficienței administrației publice.

În raportul privind derularea Eurobarometrului special 350 privind Fondul Social European, dat publicității în noiembrie 2010, se menționează faptul că majoritatea europenilor doresc să se soluționeze cu prioritate **problema șomajului (63%)**, iar situația aceasta este în concordanță cu realitatea efectelor crizei: aproape 8 din 10 respondenți din Spania și Letonia menționează această prioritate, țări în care șomajul se ridică la 20% în luna mai 2010 (față de Olanda, unde numai o treime dintre respondenți au indicat această prioritate). Obiectivul Uniunii Europene de a stimula **creșterea și crearea de locuri de muncă** mai multe și mai bune beneficiază de un suport extins din partea cetățenilor europeni (**56%**), iar **educația și formarea** constituie o altă prioritate identificată în rândul respondenților (**46%**).

Un argument privind revigorarea domeniului economiei sociale prin proiecte se referă și la faptul că, în conformitate cu Eurobarometrul special 350 din noiembrie 2010, nivelul de informare al cetățenilor europeni privind Fondul Social European a crescut față de primăvara anului 2009 (**67%** dintre europeni nu auziseră de FSE în primăvara anului 2009, față de **60%** în Eurobarometrul special 350).

1.3. Caracteristici actuale ale proiectelor în domeniul economiei sociale

Derularea de proiecte în cadrul domeniului economiei sociale oferă posibilitatea de a se lansa o serie extinsă de inițiative, având în vedere faptul că expresia în sine provine din combinația a doi termeni ce sunt cel mai adesea contradictorii⁵:

- „economia” se referă la producția concretă de bunuri și servicii printr-o afacere sau o întreprindere ce contribuie la o creștere netă a bunăstării colective;
- „socială” se referă la profitabilitatea socială, ca expresie unei opusă profitului pur economic. Profitabilitatea socială este evaluată în termeni de contribuție la dezvoltarea democratică, de încurajare a unei cetățenii active și consolidate, precum și de promovare a proiectelor ce vizează inițiative individuale sau colective. Profitabilitatea socială contribuie la îmbunătățirea calității vieții și la bunăstarea populației, în special prin creșterea serviciilor disponibile. Profitabilitatea socială poate fi evaluată în termeni de creare a locurilor de muncă, atât în sectorul public, cât și în sectorul tradițional privat.

Desfășurarea unor inițiative în domeniul economiei sociale, având la bază managementul proiectelor, are ca orientare clară aplicarea principiilor ce au valoare universală pentru majoritatea proiectelor, indiferent de dimensiunea sau complexitatea lor. Astfel, se asigură administrarea riguroasă a proiectelor prin aplicarea unor mecanisme și proceduri formale importante în gestionarea unor resurse cuantificate de către finanțatori.

⁵ Neamtan, Nancy, *The Social and Solidarity Economy: Towards an "Alternative" to Globalisation*, Langara College, Vancouver, June 14-16, 2002.

<i>Principiile managementului proiectelor</i>	
Principiul angajamentului	Între finanțator (sponsor, furnizor de resurse, agenție de finanțare) și instituția/organizația care își propune să deruleze un proiect trebuie să existe un tip de angajament echitabil înainte de începerea oricărei activități. Acest angajament înseamnă că ambele părți implicate cunosc foarte bine ce efort trebuie depus pentru a se realiza proiectul, cunosc, cel puțin în mare, procesele și riscurile asociate proiectului, sunt dispuse să își împartă și să își asume responsabilitățile, riscurile și un eventual eșec.
Principiul succesului predefinit	Normele pe baza cărora proiectul este considerat un succes, atât în ceea ce privește derularea, cât și produsul final, trebuie să fie definite de la bun început, înainte de declanșarea oricărei activități. Astfel, criteriile de succes convenite pot să constituie baza procesului de luare a deciziei și a evaluării finale. În acest sens, există două tipuri de criterii de succes: cele referitoare la derularea proiectului, care au în vedere respectarea limitelor de timp, a bugetului, exploatarea eficientă a tuturor celorlalte resurse (oameni, echipamente, sedii) și o percepție creată în jurul proiectului și cele referitoare la produsul final, care au în vedere calitatea, standardele tehnice, relevanța proiectului, eficiența sa, domeniul de acțiune, precum și percepția creată în jurul produsului/rezultatului final.
Principiul eficienței/consistenței interne/interdependenței	Relația de interdependență care există între aria de cuprindere a proiectului, timpul alocat, bugetul stabilit și calitatea proiectată a produsului final. Cele patru elemente sunt interrelaționate, trebuie să fie realizabile și să se reflecte unul pe celălalt. Orice modificare a unuia dintre aceste elemente antrenează modificări ale celorlalte. Modificarea ariei de cuprindere a proiectului antrenează modificări în ceea ce privește calitatea, timpul și resursele necesare proiectului.

Principiul strategiei	Orice proiect trebuie să aibă la bază o strategie. În cazul domeniului economiei sociale, planificarea precede întotdeauna execuția. În termeni simpli, acest principiu stabilește ce trebuie făcut și când trebuie făcut.
Principiul controlului	Toate proiectele trebuie să beneficieze de politici și proceduri riguroase și eficiente de control și monitorizare. Spre deosebire de principiul anterior, acest principiu stabilește cum trebuie făcut un anumit lucru și de către cine.
Principiul canalului unic de comunicare	Între finanțator și managerul de proiect trebuie să existe un singur canal prin care sunt comunicate deciziile de importanță vitală pentru proiect. Totodată, acest principiu nu îl exclude pe cel al transparenței sau pe cel al accesului neîngrădit la informație. Important este ca, în procesul de luare a deciziilor și de comunicare a acestora în cadrul unui proiect, atât finanțatorul, cât și promotorul proiectului să comunice prin intermediul unui singur reprezentant. Altfel, deciziile ajung la unitatea de execuție în mod eronat, devin contradictorii, afectând substanțial bunul mers al proiectului.
Principiul mediului de lucru stimulat	Datoria pe care o are managerul de proiect de a crea, pentru membrii echipei, un mediu de lucru stimulat, care să exploateze întreg potențialul acestora. Crearea acestui mediu încurajator se realizează atât prin adoptarea unui stil managerial adecvat tipului de proiect, cât și prin administrarea inteligentă a relației cu organizația în ansamblu. Managerul de proiect trebuie să fie preocupat ca echipa pe care o conduce să nu fie izolată în ansamblul organizației, ca proiectul de care este responsabil să fie cunoscut, acceptat și apreciat la nivelul organizației.

Sursa: Florescu, M.; Marton, B.; Neamțu, B.; Balogh, N., Managementul proiectelor. Dezvoltare durabilă, suport de curs, p. 26-27, http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/03/Managementul_-proiectelor_Dezvoltare_durabila.pdf.

Primul pas al intervențiilor în domeniul economiei sociale pentru aplicarea principiilor managementului de proiect se referă la cunoașterea principalelor mecanisme de operare a structurilor din acest domeniu (conform tabelului de mai jos):

<i>Principalele mecanisme de operare a economiei sociale</i>			
	Organizații neguvernamentale	Asociații mutuale	Cooperative
Rol	Furnizează servicii membrilor săi și/sau întregii comunități.	Furnizează servicii membrilor săi și membrilor familiilor acestora.	Furnizează bunuri și servicii membrilor săi și, în anumite circumstanțe, comunității.
Tipuri de produse și beneficii	Bunuri și servicii ce nu sunt în general pe piață, dar, în același timp, există solicitări în creștere. În funcție de metodele de implementare, ce variază într-o mare măsură, atât membrii, cât și comunitatea se pot bucura de avantajele oferite de aceste bunuri și servicii.	Servicii ce nu sunt în mod esențial pe piață. Beneficiul membrilor variază în funcție de nevoile lor.	Bunuri și servicii de piață. Fiecare membru are beneficii în funcție de numărul tranzacțiilor pe care le realizează în cooperativă.

Membrii	Indivizi sau entități, în mod privat.	Numai indivizii, în mod privat.	Indivizi sau entități, în mod privat.
Diviziune a puterii	Principiul “o persoană, un vot” este aplicat în cadrul adunării generale.	Principiul “o persoană, un vot” este aplicat în cadrul întâlnirilor generale ale membrilor.	Principiul “o persoană, un vot” este aplicat în cadrul întâlnirilor generale ale membrilor.
Finanțare	Cotizații și/sau donații. Atunci când membrii se retrag/demisionează, cotizațiile lor nu sunt rambursate.	Cotizații plătite la intervale regulate. Când membrii se retrag/demisionează, cotizațiile lor nu sunt rambursate.	Subscripții pentru acțiuni de capital și/sau contribuții realizate la intervale regulate. Atunci când membrii se retrag/demisionează, își recuperează contribuțiile financiare.
Distribuirea surplusului	Niciodată distribuit membrilor. Trebuie să fie reinvestit într-o activitate cu utilitate socială.	Niciodată distribuit membrilor. Poate servi ca un fond de rezervă și/sau pentru a scădea cotizațiile și/sau pentru a crește beneficiile.	Parțial distribuit membrilor. Poate servi ca un fond de rezervă pentru a îmbunătăți serviciile sau pentru a dezvolta în continuare activitățile cooperativei.

Sursa: Defourny, J.; Develtere, P., „The Social Economy: the worldwide making of a third sector”, în Defourny, J.; Develtere, P.; Fonteneau, B. (eds.) (1999), *L’Economie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck, Bruxelles.

În general vorbind, există trei principale surse de venit disponibile organizațiilor din economia socială.⁶

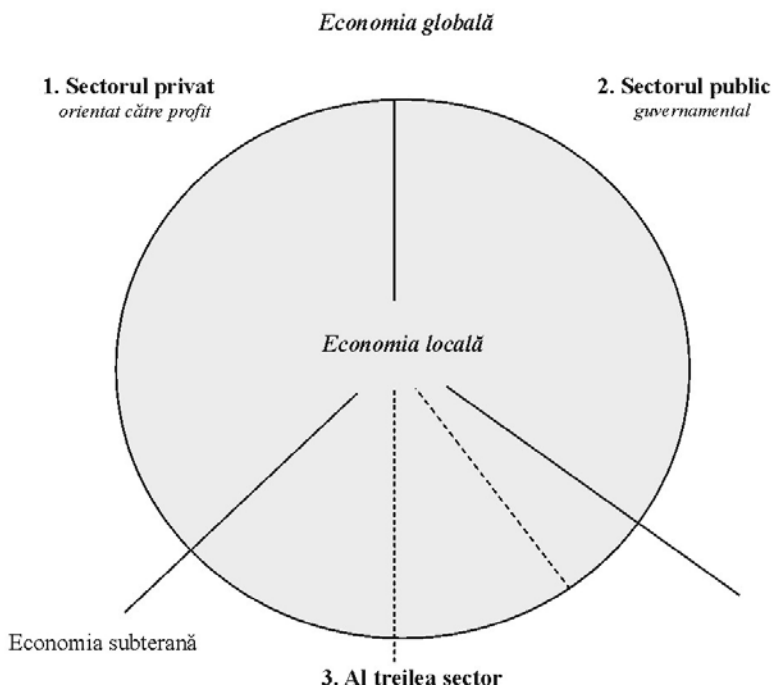
1. **activități generatoare de profit:** taxe pentru servicii, vânzări, cotizații ale membrilor, închirieri, investiții, afaceri (care formează 53% din venit);
2. **finanțare guvernamentală** (la nivel central și local) (care formează 35% din venit);
3. **filantropie** (donații financiare și sprijin în natură de la voluntari) (care formează 12% din venit).

Importanța relativă a celor trei surse variază în funcție de țară și regiune și nicio abordare luată independent nu va îmbunătăți problema viabilității. Fiecare țară trebuie să evalueze ceea ce se constituie ca prioritate strategică în funcție de circumstanțele locale. Asigurarea unor surse diversificate de finanțare este importantă pentru sprijinirea existenței și pentru promovarea înfloririi diferitelor tipuri de organizații pe baza activității lor. Cu toate acestea, unele surse sunt de o importanță mai mare decât altele, așa cum se întâmplă la nivel global, unde organizațiile din economia socială active în domeniul sănătății și serviciilor sociale beneficiază cel mai mult de finanțarea de la guvern.

Indiferent de sursa de finanțare a activităților structurilor de economie socială, se aplică metodologia de implementare a proiectelor, cu mențiunea faptului că este foarte important să se cunoască poziționarea acestei forme de economie în actualul context al economiei globale.

⁶ *Hatzi-Miceva, Katerina, A supportive financing framework for social economy organizations, European Center for Not-for-Profit Law, 2005, p. 5-8.*

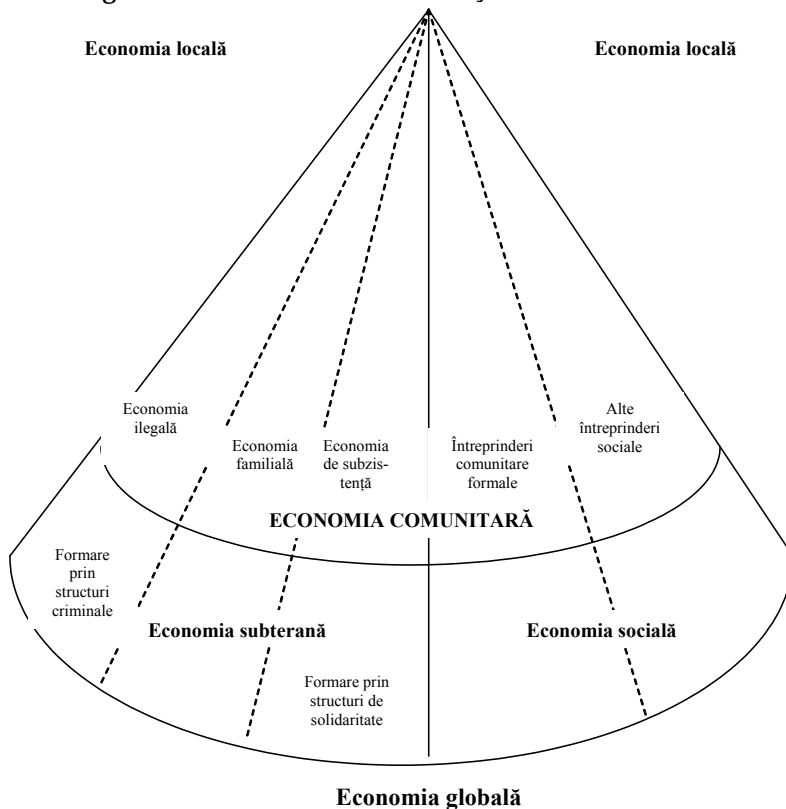
Figura nr. 1 - Localizarea economiei sociale



Sursa: *Evans, M., „The Social Economy and the Shadowy Side of the Life Course”, Horizons, Vol. 8, No. 2, February 2006, Government of Canada, Ottawa, p. 49.*

După cum se observă în figura următoare, plasarea economiei sociale sub umbrela mai extinsă a economiei comunitare, alături de diferite forme ale economiei subterane, clarifică, prin comparație, necesitatea de a aborda domeniul într-o manieră structurată și formalizată. Astfel, managementul proiectelor constituie determinantul și caracteristica principală înregistrată în sfera economiei sociale.

Figura nr. 2 - Economia socială și economia subterană

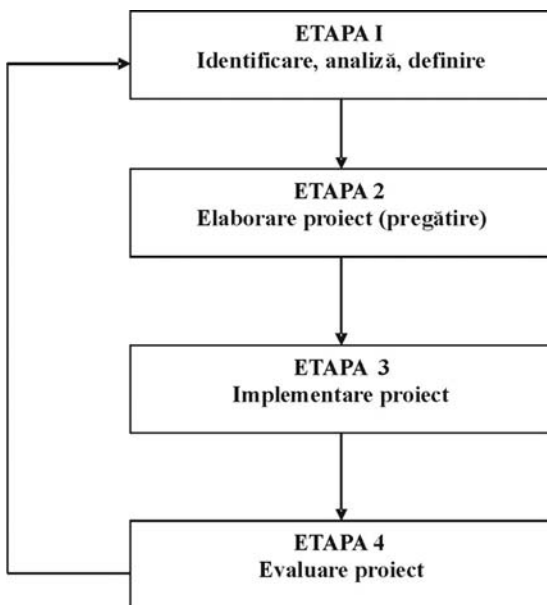


Sursa: Evans, M. (2006), „The Social Economy and the Shadowy Side of the Life Course”, *Horizons*, Vol. 8, No. 2, February 2006, Government of Canada, Ottawa, p. 50.

Localizarea domeniului economiei sociale constituie o prioritate acțională în fundamentarea proiectelor. De asemenea, fără a detalia etapele generale ale managementului de proiect, este important de a respecta caracterul structurat și organizat al

întregului proces, cu respectarea principiilor de lucru menționate mai sus.

Figura nr. 3 - Managementul de proiect



Stabilirea planului de proiect este documentul central prin care proiectul poate fi formal manageriat, fiind, de fapt, un ansamblu de activități, de sarcini și de resurse necesare derulării și finalizării lui. De aceea, planul tipic de proiect include:

- descrierea principalelor faze necesare derulării proiectului;
- fixarea sarcinilor;
- programarea activităților și a duratei lor, dependențele, resursele și planificarea timpului necesar;

- menționarea responsabilităților și a posibilelor constrângeri.

Pentru a crea acest plan, este obligatoriu a fi respectate următoarele:

- menționarea clară a scopului proiectului;
- identificarea cheilor de verificare pentru faze, activități și sarcini;
- cuantificarea efortului necesar îndeplinirii fiecărei sarcini;
- alocarea resurselor, corelându-le cu fiecare sarcină în parte;
- menționarea dependențelor planificate, a responsabilităților și a constrângerilor.

Specificul proiectelor din domeniul economiei sociale este indicat în cererile de finanțare a acestor inițiative, iar după cum se constată în tabelul de mai jos, există o varietate de activități eligibile ce sunt structurate în funcție de operațiunile orientative.

<i>Activități eligibile în domeniul economiei sociale</i>	
Operațiuni orientative:	Activități eligibile
<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea mecanismelor și instrumentelor necesare pentru implementarea integrală a conceptului de economie socială • Promovarea capacității de a ocupa un loc de muncă și a adaptabilității persoanelor slab calificate, a persoanelor cu dizabilități și a persoanelor supuse riscului de excludere socială, în entitățile economiei sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercetări, studii și analize, seminarii, conferințe, grupuri de lucru, publicații în domeniul economiei sociale, incluzând aspecte juridice, de reglementare și ale politicilor publice, noi idei de afaceri și abilități necesare în economia socială • Activități de cercetare și promovare a unor măsuri adecvate în ceea ce privește nevoile persoanelor supuse riscului de excludere socială sau excluse social și ale comunităților defavorizate, cum ar fi cercetări, studii și analize, seminarii, conferințe, grupuri de lucru, publicații, activități de conștientizare și intervenții-pilot; • Servicii de integrare la locul de muncă, ocupare temporară sau formare la locul de muncă, crearea unor locuri de muncă permanente pentru persoanele dezavantajate pe piața muncii și a unor ateliere protejate

<ul style="list-style-type: none"> • Sprijinirea parteneriatelor între toți actorii relevanți implicați din comunitate (sindicate, instituții publice, asociații patronale, lucrători, sectorul nonguvernamental, întreprinderi, mediul de afaceri și alte asociații etc.) • Acțiuni de sensibilizare, promovare a serviciilor de consiliere și informare și a schimbului de experiență în domeniul economiei sociale • Dezvoltarea instrumentelor și metodele adecvate pentru furnizarea serviciilor sociale; furnizarea, dezvoltarea și crearea serviciilor flexibile și alternative pentru îngrijirea copiilor și/sau a altor membri ai familiei aflați în îngrijire pe parcursul zilei • Dezvoltarea programelor de formare pentru specialiștii implicați în sistemul serviciilor sociale (lucrători sociali, asistenți personali, asistente comunitare, mediatori familiari, mediatori sanitari, asistenți maternali, îngrijitori, personal din instituții rezidențiale) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea și furnizarea programelor de formare profesională, inclusiv dezvoltarea competențelor de utilizare a TIC pentru grupurile dezavantajate • Furnizarea serviciilor de ocupare, precum informare și consiliere profesională, asistență, mentorat, tutorat, orientare profesională, consiliere psihologică, consiliere psihiatrică, medierea locurilor de muncă • Dezvoltarea și furnizarea programelor de formare pentru managerii întreprinderilor sociale și pentru specialiștii implicați în economia socială, în vederea dezvoltării cunoștințelor și competențelor necesare, cum ar fi planificarea unei afaceri, dezvoltarea spiritului antreprenorial, marketing și vânzări, management financiar etc. • Dezvoltarea și implementarea programelor de formare pentru formatorii din economia socială • Activități care să conducă la promovarea responsabilizării și implicării comunităților în procesul incluziunii sociale, în vederea consolidării capacității comunității de furnizare a suportului social, a revitalizării vecinătății și protecției mediului, a mobilizării grupurilor dezavantajate • Înființarea și dezvoltarea rețelelor, a organizațiilor tip „umbrelă” și a centrelor de resurse pentru structurile economiei sociale • Dezvoltarea serviciilor, precum servicii de informare, formare profesională, consiliere etc., în sprijinul managerilor și întreprinderilor economiei sociale • Campanii de promovare a unui stil de viață sănătos, prevenirea riscurilor de îmbolnăvire, conștientizarea necesității controalelor medicale regulate • Activități de marketing, precum organizarea de târguri și expoziții, realizarea cercetărilor de piață • Evenimente de informare la nivel național, regional și local privind aspecte ale economiei sociale • Înființarea și dezvoltarea de întreprinderi și cooperative ale economiei sociale • Promovarea și dezvoltarea activităților în parte-
---	---

	<p>neriat, între organizații orientate spre profit și organizații nonprofit, în vederea dezvoltării economiei sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schimbul de bune practici în domeniul incluziunii sociale și economiei sociale, între actori regionali/locali, naționali și transnaționali din domeniul economiei sociale • Activități de formare profesională și de consolidare a capacităților, competențelor, cunoștințelor și stimei de sine, dedicate persoanelor vulnerabile, pentru a le ajuta să înființeze întreprinderi sociale și să beneficieze de oportunitățile nou create • Dezvoltarea și furnizarea programelor de formare profesională care să includă aspecte privind egalitatea de șanse și de gen, nediscriminarea și acceptarea diversității, dezvoltarea durabilă și protecția mediului • Dezvoltarea și promovarea activităților integrate, care să cuprindă informare, consiliere, formare, planificarea unei afaceri și asistență în vederea inițierii unei afaceri, pentru dezvoltarea și susținerea întreprinderilor, organizațiilor și cooperativelor sociale nou create • Dezvoltarea și îmbunătățirea serviciilor comunitare care stimulează implicarea în viața comunității a persoanelor excluse social • Dezvoltarea și implementarea activităților specifice și personalizate dedicate integrării sociale a imigranților, inclusiv cursuri de limbă română, aspecte legislative etc. • Inițiative care să conducă la diminuarea lipsei de încredere și a excluziunii sociale a grupurilor vulnerabile și la combaterea și prevenirea infracționalității, prin promovarea activităților artistice și culturale, protecția mediului, conservarea patrimoniului cultural și a tradițiilor • Activități inovatoare, interregionale și transnaționale pentru dezvoltarea economiei sociale
--	---

Sursa: Ghidul solicitantului. Condiții specifice. Cerere de propuneri de proiecte nr. 84 „Pentru o viață mai bună”, Axa Prioritară 6 „Promovarea incluziunii sociale”, Domeniul Major de Intervenție, 6.1. „Dezvoltarea economiei sociale”, aprilie 2009.

1.4. Necesitatea cuantificării rezultatelor implementării proiectelor în domeniul economiei sociale

Prima analiză a unui proiect de economie socială va implica o poziționare a acestuia într-o tipologie generală a proiectelor, cea mai uzitată fiind clasificarea după trei caracteristici (amplasarea, domeniul de activitate și mărimea lor) (Scarlat și Galoiu, 2002)⁷:

1. După amplasarea lor:

- organizaționale;
- locale (localitate, județ, grup de județe);
- naționale;
- regionale (proiectul este de interes pentru mai multe județe din regiunea geografică respectivă);
- internațional.

2. După domeniul obiectivului și activităților proiectului:

- proiecte industriale;
- proiecte sociale;
- proiecte comerciale;
- proiecte culturale;
- proiecte de protecție a mediului;
- proiecte științifice (de cercetare);
- proiecte educaționale;
- proiecte de management.

3. După mărimea lor:

- proiecte mici: acest tip de proiecte au termene de maximum un an, au valori reduse, permit angajările part-time, au cerințe tehnologice modeste și permit o urmărire directă zilnică;
- proiecte medii: au termene cuprinse între doi și trei ani, cu valori medii, în care sunt permise atât angajările part-

⁷ Scarlat, C.; Galoiu, H. (2002), Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM), București.

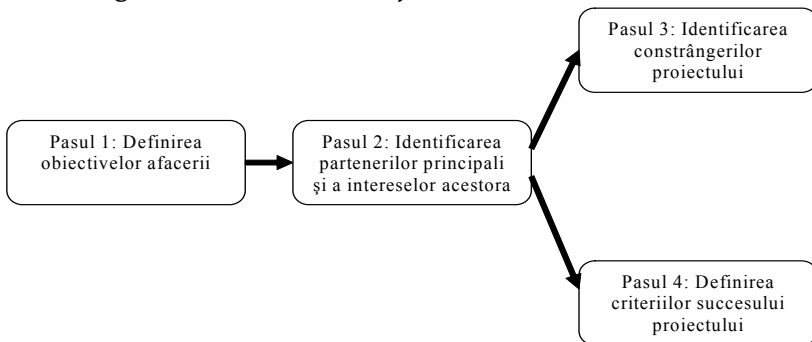
time, cât și full-time, au cerințe tehnologice medii, iar urmărirea lor se realizează prin raportări periodice;

- proiecte mari: au termene lungi, mai mult de trei-cinci ani, au o valoare ridicată și permit numai angajări full-time, au cerințe tehnologice performante, apelează la instrumente și programe specifice, iar urmărirea lor se realizează prin raportări de control.

Limitările financiare actuale aduc în dezbatere nevoia de a măsura succesul unui proiect astfel încât, în baza unor evidențe cuantificate prin metodologii validate de practică, să se recunoască rezultatele proiectelor, în scopul continuării finanțării sau multiplicării acțiunii în cadrul altor inițiative.

Definirea succesului unui proiect în domeniul economiei sociale are în vedere ceea ce afirma și Stephen Covey: *“Începe cu sfârșitul în minte – ceea ce înseamnă să pornești cu o clară înțelegere a destinației tale. Înseamnă să cunoști unde mergi, astfel încât să ai o bună înțelegere unde te afli în acest moment și care sunt pașii de realizat în continuare în direcția corectă”*. Pentru a cunoaște unde se îndreaptă proiectul, se pot lua în calcul patru factori definitorii pentru atingerea succesului, analizați în dinamică stadială:

Figura nr. 4 - Procesul definirii criteriilor succesului



Activitățile din domeniul economiei sociale (fie ele economice sau sociale) sunt caracterizate de trei elemente principale

(aporturi, proces(e) și rezultate), iar în contextul implementării proiectelor, trebuie evidențiate separat, precum și în combinație:

- **Aporturi** – pot fi: resurse financiare, muncă (plătită și neplătită), cunoștințe/cercetare, construirea capacității, posibilități de învățare, politici statale, legislația statală, infrastructura, organizarea comunității etc.
- **Proces(e)** – două criterii importante de evaluare pentru procese sunt eficiența și eficacitatea. Pot include: cum se efectuează munca, inclusiv valorile pe care le întruchipează și relațiile pe care le întărește; cum sunt practicile administrative, parteneriatele, participarea la luarea deciziilor (de ex., procesele democratice), dezvoltarea capitalului uman, rezultatele (servicii, produse etc.), inovarea etc.
- **Rezultatele** – cele două principale criterii de evaluare care au de obicei o mare importanță sunt impactul și viabilitatea. În contextul economiei sociale, există în principal două rezultate mari pe care dorim să le măsurăm, cel economic și cel social. Există totuși și alte rezultate non-socioeconomice importante, cum este dezvoltarea sectorului.

Exemple de cuantificare a rezultatelor economiei sociale sunt prezentate în studiul unor autori greci, intitulat *Planificarea funcțiilor și cerințele tehnice ale observatorului activ pentru economia socială în Grecia* (Ministerul Grec al Ocupării și Protecției Sociale, Programul EQUAL 2006, p. 49-51):

<i>Cuantificarea activităților economiei sociale</i>	
Tipuri de indicatori	Măsoară
A) Indicatori generali	<ul style="list-style-type: none"> • Procentul diferitelor tipuri de companii din economia socială în comparație cu numărul total de companii din economia socială • Procentul de companii din economia socială după tipul de activitate (național/regional/local etc.)

	<ul style="list-style-type: none"> • Altele
B) Indicatori economici	<ul style="list-style-type: none"> • Procentul mediu al veniturii • Procentul mediu al cheltuielilor pe companie din economia socială/tip de companie/localizare geografică • Procentul de finanțare a cifrei de afaceri pe companie din economia socială/tip de companie/localizare geografică
C) Indicatori de ocupare	<ul style="list-style-type: none"> • Procentul mediu al persoanelor angajate pe companie din economia socială/tip de companie/localizare geografică • Procentul mediu al creării de noi locuri de muncă pe companie din economia socială/tip de companie/localizare geografică • Altele
D) Indicator de vizibilitate-promovare	<ul style="list-style-type: none"> • Procentul modului de vizibilitate-promovare a produselor/serviciilor companiilor din economia socială de pe piață
E) Indicator de inovare	<ul style="list-style-type: none"> • Procentul de companii din economia socială care au introdus în ultimii 3 ani activitate inovativă pentru produsele/serviciile lor, pe tip de companie
F) Indicator de organizații/autorități care colaborează	<ul style="list-style-type: none"> • Procentul de companii care au stabilit relații de cooperare cu UE/autorități publice/alte companii din economia socială pe tip de companie/localizare geografică

Dezvoltarea economiei sociale se regăsește într-un moment crucial, datorat actualei crize economice, care va valida sau invalida anumite modele economice, sens în care procesul de evaluare și monitorizare a proiectelor din acest domeniu constituie o prioritate în a demonstra necesitatea continuării unor inițiative inovatoare ce pot schimba oameni și comunități.

Capitolul 2

EVALUAREA PROIECTELOR ÎN DOMENIUL ECONOMIEI SOCIALE

Evaluarea reprezintă una dintre etapele esențiale ale oricărui proces de dezvoltare socială, alături de identificarea problemei, diagnoza acesteia, elaborarea obiectivelor de dezvoltare, a strategiei, a planului de acțiune și implementare. Evaluarea este strâns legată de toate celelalte etape ale unui program: definirea problemei orientează întreaga intervenție și, implicit, evaluarea acesteia. De evaluare depinde luarea deciziilor referitoare la continuarea, încheierea sau modificarea programului. Prin intermediul evaluării se obțin informații referitoare la alocarea resurselor și se poate determina dacă grupul-țintă primește o parte echitabilă din resursele respective. De asemenea, prin evaluare se poate aprecia dacă programele sau proiectele își ating sau nu scopurile, ceea ce poate îmbunătăți procesele de luare a deciziilor.

Evaluarea programelor sociale este un domeniu nou, care a luat avânt odată cu dezvoltarea programelor sociale. Acest lucru s-a întâmplat începând cu anii '60 în Statele Unite și cu anii '80 în Europa. În România, evaluarea s-a dezvoltat odată cu apariția programelor cu finanțare internațională, care includeau și o componentă de monitorizare și evaluare. Astăzi, asistăm la

extinderea practicilor evaluării de la programele finanțate prin fonduri internaționale și la celelalte intervenții finanțate din bani publici. Investițiile umane și financiare pe care programele sociale le implică au dus la creșterea nevoii de evaluare, pentru a controla calitatea acestora, a justifica investițiile, a analiza efectele și impactul programelor și măsura în care au contribuit la ameliorarea sau soluționarea unor probleme.

2.1. Definirea evaluării

Ce sunt programele și proiectele?

Programele sociale sunt definite de Gabriel Mățăuan (1999, p. 38) ca un „ansamblu planificat și coordonat de resurse (materiale, financiare, umane) și activități alocate, respectiv desfășurate pentru o perioadă determinată de timp sau până la atingerea unui obiectiv clar stabilit, în scopul satisfacerii unei (unui set de) nevoi sociale, al prevenirii sau rezolvării unei (unui set de) probleme sociale”.

Un termen utilizat uneori ca sinonim pentru program este acela de **proiect**. Conform Comisiei Europene (1986), proiectul reprezintă „un grup de activități care trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client; proiectul este prima subdiviziune a programului”.

Programele și proiectele sunt foarte asemănătoare din punct de vedere al structurii: ambele au obiective, populație-țintă, resurse, plan de activități, durată de desfășurare, echipă de lucru.

Cu toate acestea, există și o serie de diferențe: programele au de regulă un buget flexibil și o durată mare de timp, iar proiectele au buget fix și o durată mai mică. Programele reprezintă un mijloc de implementare a unei politici, iar proiectele sunt subdiviziuni ale programelor, motiv pentru care echipa programului

are rol de coordonare și supervizare, iar cea a proiectului - de implementare (Velea, 2004).

<i>Program</i>	<i>Proiect</i>
Buget flexibil	Buget fix
Durată, sferă de cuprindere mai mare	Durată și sferă de cuprindere mai mică
Mijloc de implementare a unei politici; cuprinde o serie de proiecte	Subdiviziune a programului, nivel de generalitate mai redus decât programul
Echipa are rol de coordonare și supervizare	Echipa are rol de implementare

De obicei, în cadrul unui program, sunt finanțate mai multe proiecte care vizează același obiectiv general, dar presupun acțiuni la niveluri diferite, cu instrumente și tehnici diferite, din perspective diferite sau de către grupuri-țintă diferite (ex., Programul operațional sectorial Dezvoltarea resurselor umane, în cadrul căruia sunt finanțate o serie de proiecte pe mai multe axe și domenii majore de intervenție, precum proiectele de pe Axa 6, DMI 6.1. Dezvoltarea economiei sociale, vezi prezentarea din ultimul capitol).

Ce este evaluarea de programe/proiecte?

Nu există o definiție unanim acceptată a evaluării. În literatura de specialitate, evaluarea a fost privită ca:

- **proces de determinare a nivelului de atingere a obiectivelor programului** (Epstein și Tripodi, 1977; Weiss, 1986). Astfel, evaluarea reprezintă „procesul prin care sunt determinate eficacitatea și eficiența programului. Ea implică

colectarea, analiza și interpretarea datelor despre îndeplinirea obiectivelor programului” (Epstein și Tripodi, 1977, *apud* Mățăuan, 1999, p. 61).

- **instrument managerial și de decizie** (Thompson, 1975; Rutman și Mowbray, 1983; Tripodi, Epstein și Fellin, 1986; Valadez și Bamberger, 1994). Evaluarea permite îmbunătățirea deciziilor, evitarea repetării greșelilor și risipirii resurselor. În urma evaluării unui program, se pot lua decizii de continuare, modificare sau întrerupere a acestuia. „Evaluarea programelor reprezintă utilizarea unor metode științifice pentru a măsura implementarea și rezultatele programelor, în scopul luării deciziilor” (Rutman și Mowbray, 1983, *apud* Mățăuan, 1999, p. 61).

O definiție care include ambele dimensiuni este cea formulată de Rossi, Freeman și Lipsey (1999, p. 20), conform căreia evaluarea constituie „utilizarea procedurilor de cercetare socială pentru investigarea sistematică a eficacității programelor de intervenție socială, adaptată la mediul lor politic și organizațional și menită să informeze acțiunea socială în moduri care să îmbunătățească condițiile sociale”.

De asemenea, sunt și definiții centrate pe utilizare și îmbunătățire: evaluarea presupune colectarea de informații despre program, „în scopul de a fi utilizate de anumiți oameni pentru a reduce incertitudinea, a îmbunătăți eficacitatea și a lua decizii cu privire la acel program” (Patton, 1986, *apud* Mățăuan, 1999, p. 63).

Niciuna dintre aceste definiții nu este suficient de cuprinzătoare încât să surprindă toate aspectele evaluării programelor sociale. Cu toate acestea, se remarcă o serie de avantaje asociate evaluării: evaluarea permite înțelegerea impactului programului în rândul beneficiarilor, verificarea respectării planificării inițiale

și a gradului de atingere a obiectivelor, îmbunătățirea deciziilor, evitarea repetării greșelilor.

Au fost identificate patru **scopuri ale evaluării**, din fiecare putând deriva o serie de obiective ale acesteia:

<i>Scopuri ale evaluării</i>	<i>Obiective ale evaluării</i>
strategic	<ul style="list-style-type: none"> • generarea de informații pentru luarea unei decizii privind modificarea, continuarea sau stoparea proiectului/programului • identificarea de noi programe • alegerea între mai multe modalități de intervenție sau între mai multe variante de program
praxiologic	<ul style="list-style-type: none"> • îmbunătățirea practicilor referitoare la management, funcționarea echipei sau furnizarea serviciilor către beneficiarii programului
demonstrativ	<ul style="list-style-type: none"> • demonstrarea anumitor aspecte legate de program • generarea anumitor percepții asupra programului la nivelul părților interesate • dovedirea raționalității unor decizii luate
formal-birocratic	<ul style="list-style-type: none"> • evaluarea nu are niciun rol în luarea unei decizii privind programul, ci doar pentru a justifica existența unui departament de evaluare sau din necesități de raportare

Sursa: G. Mățăuan, 1999, p. 74-75.

Domenii de activitate distincte, dar înrudite cu cel al evaluării sunt auditul și cercetarea. *Auditul* desemnează o activitate de control axată în principal pe verificarea legalității și regularității implementării resurselor. Termenul se referă cel mai adesea la auditul financiar, însă există concepte similare și în managementul de proiect sau în managementul calității.

Cercetarea și evaluarea au în comun metodele asemănătoare și faptul că ambele măsoară variabile și indicatori, însă cele două diferă prin faptul că cercetarea pornește de la teorii și ipoteze, iar evaluarea de la obiective la care se raportează indicatorii pentru a măsura performanța; cercetarea este preponderent factuală și neutră din punct de vedere axiologic, în timp ce evaluarea depinde de repere și standarde; cercetarea este uneori experimentală sau descriptivă, iar evaluarea este preponderent normativă (Preda, f.a.).

2.2. Tipuri de evaluare

Conform clasificării lui Michael Scriven (1967), *din punct de vedere al scopului evaluării*, există două tipuri de evaluare:

- **evaluarea formativă:** „reprezintă proiectarea și utilizarea evaluării pentru a îmbunătăți programul” (Scriven, 1967, *apud* Mățăuan, 1999, p. 86). Evaluarea formativă este centrată pe modul de implementare și de administrare a programului și utilizează metode calitative de culegere și analiză a datelor.

Evaluarea formativă are loc pe parcursul derulării programului cu scopul de a oferi feedback. De obicei, acest tip de evaluare se derulează cu scopul de a afla dacă un program se desfășoară conform planului, de a identifica obstacole sau oportunități neașteptate și posibilele măsuri ce pot fi aplicate pentru a crește succesul programului (Mathison, 2005, p. 160).

- **evaluarea sumativă:** „reprezintă proiectarea și utilizarea evaluării pentru a judeca performanța programului” (Scriven, 1967, *apud* Mățăuan, 1999, p. 86). Evaluarea sumativă vizează consecințele unui proiect sau program și folosește metode cantitative de culegere și analiză a datelor. Evaluările sumative se realizează la terminarea programului, în scopul luării deciziilor.

„Când bucătarul gustă supa, este formativă; când oaspeții gustă supa, e sumativă” (Robert E. Stake).

Sursa: S. Mathison, 2005, p. 160.

Potrivit lui Huey-Tsyh Chen (2005, p. 133-134), o evaluare formativă bună trebuie să îndeplinească simultan două criterii:

- a. **actualitatea:** adaptarea evaluării la necesitățile de timp ale stakeholderilor, care au nevoie de informație culeasă rapid și pe care să o poată folosi în continuare pentru implementarea programului;
- b. **relevanța:** abilitatea de a identifica în cadrul evaluării acele probleme esențiale de implementare care tind să afecteze întregul program. Pentru a răspunde constrângerilor de timp, evaluarea formativă tinde să folosească metode de cercetare flexibile și care pot fi adaptate circumstanțelor unice de evaluare, precum focus grupul, observația participativă, interviuri și anchete la scară restrânsă.

În funcție de momentul cunoașterii obiectivelor, există două tipuri de evaluare:

- *evaluare bazată pe obiective (goal-based evaluation):* are ca scop să constate în ce măsură obiectivele programului sau ale proiectului au fost îndeplinite;
- *evaluare fără obiective:* presupune culegerea de date despre efectele și eficacitatea programului în mod indirect, fără ca evaluatorul să se concentreze asupra obiectivelor stabilite. La baza acestui tip de evaluare stă ideea că evaluatorul lucrează mai bine dacă nu cunoaște obiectivele programului. De asemenea, evaluatorul trebuie să evite contactele cu personalul programului, care ar putea influența perspectiva acestuia asupra programului și efectelor sale (Mățăuan, 1999, p. 86-87).

Potrivit lui Scriven, evaluarea fără obiective are scopul de a afla ce face cu adevărat programul, fără indicii despre ce și-a

propus de fapt să facă. Același autor consideră că evaluatorii care nu știu ce ar trebui să facă programul sunt mult mai atenți la ceea ce face acesta în realitate. Cele două tipuri de evaluare se diferențiază și prin întrebările puse:

Evaluarea fără obiective
• Ca urmare a participării la program, ați făcut următoarele schimbări...?
Evaluarea bazată pe obiective
• Ce schimbări ați făcut?
• Ce v-a determinat să faceți aceste schimbări?
Sursa: T.C. Manfredi, 2003.

În funcție de momentul realizării, există trei tipuri de evaluare:

- ✓ **evaluare ex-ante** (preevaluare): înainte de implementarea programului sau proiectului. Prin acest tip de evaluare se urmărește coerența și relevanța programului. Evaluarea ex-ante verifică dacă s-au stabilit obiective clare și cuantificabile și analizează posibilele riscuri ale programului. Scopul evaluării ex-ante este de a optimiza alocarea resurselor și de a îmbunătăți calitatea programului, motiv pentru care tinde să fie un proces interactiv și iterativ. Evaluarea ex-ante poate fi realizată printr-un studiu de fezabilitate sau o diagnoză inițială. Specifică evaluării ex-ante este analiza costurilor, care urmărește alegerea celei mai bune alternative pe baza criteriului eficienței;
- ✓ **evaluare continuă**: de-a lungul perioadei de desfășurare a programului sau proiectului. Acest tip de evaluare se poate concentra pe două aspecte: dinamica internă a procesului de implementare (atingerea obiectivelor strategice, a țințelor sau priorităților stabilite în cadrul procesului de planificare strategică) sau modul specific de implementare și efectele acestuia. Acest tip de evaluare se bazează în prin-

cipal pe datele culese prin monitorizare și este vital pentru revizuirea și corectarea în timp real a planului de acțiune și a activităților prevăzute (Stănculescu, 2007, p. 213);

- ✓ *evaluare ex-post*: după finalizarea implementării, cu scopul de a furniza informații despre eficacitatea unui program sau proiect. Se recomandă ca evaluarea ex-post să fie realizată la un interval de timp mai lung după finalizarea implementării (câteva luni sau chiar ani). Evaluarea ex-post este utilă pentru identificarea efectelor indirecte și pe termen lung ale proiectului sau programului.

Există o reglementare financiară a Comisiei Europene conform căreia o evaluare ex-ante și una ex-post trebuie să fie realizate pentru toate programele finanțate de UE⁸.

În funcție de evaluator, există două tipuri de evaluare:

- ✓ *evaluare internă*: realizată de structurile responsabile de implementarea programului/proiectului. Evaluatorii interni sunt mai familiarizați cu programul, pot avea acces mai ușor la informații și persoane-cheie și chiar la feedback informal din partea stakeholderilor. Există riscul ca evaluatorii interni să fie considerați părtinitori;
- ✓ *evaluare externă*: realizată de experți din afara echipei programului. Adesea, evaluatorii externi au o expertiză specializată mai mare decât cei interni și sunt priviți ca independenți, ceea ce influențează credibilitatea evaluării. Nefiind direct implicați în proiect, evaluatorii externi pot veni cu o perspectivă diferită în evaluare.

În funcție de participarea beneficiarilor, există două tipuri de evaluare:

⁸ Reglementarea financiară (Reglementarea Consiliului 1605/2002), Articol 27. Exemple de reguli și principii de evaluare care trebuie să fie considerate când se au în vedere fondurile europene, inclusiv articolul 21 despre implementarea regulilor (Reglementarea Comisiei 2342/2002) care definește în particular rolul evaluării ex-ante.

- ✓ **evaluare participativă:** încearcă să implice părțile interesate mai activ în determinarea progresului proiectului și în obținerea rezultatelor propuse (Zamfir *et al.*, 2007, p. 76-78). Beneficiarii intervenției sunt în același timp și evaluatorii ei. Beneficiarii și alte părți interesate sunt implicați atât în procesul de elaborare, cât și în implementarea și evaluarea programului sau proiectului, astfel având loc o responsabilizare a acestora.

☑ **Exemplu:** În cazul unui proiect care vizează creșterea ocupării în rândul persoanelor defavorizate dintr-o comunitate, o evaluare participativă va implica activ chiar beneficiarii proiectului. Aceștia vor fi implicați atât în realizarea studiului premergător proiectului, pentru ca acesta să răspundă cât mai bine nevoilor lor, cât și în evaluare (implicarea poate consta în participarea beneficiarilor la focus grupuri sau interviuri, la discuții cu membrii echipei de evaluare, participarea reprezentanților acestor beneficiari la discuțiile cu autoritățile locale și ceilalți stakeholderi). Astfel se va obține o imagine mai realistă asupra rezultatelor proiectului și a beneficiilor implementării acestuia pentru persoanele defavorizate, o asumare din partea beneficiarilor a rezultatelor evaluării și vor crește șansele de continuare a activităților proiectului în cadrul comunității.

Evaluarea participativă este orientată mai puternic spre acțiune și pune accentul pe creșterea capacității și angajamentului tuturor părților interesate de a analiza și a-și asuma responsabilitatea pentru implementarea schimbărilor recomandate. Spre deosebire de abordările convenționale, evaluarea participativă nu este realizată de un expert extern, ci evaluatorul joacă rolul de facilitator, cu scopul de a ghida procesul, de a asigura tuturor participanților posibilitatea de exprimare;

- ✓ **evaluare nonparticipativă:** beneficiarii nu participă la evaluare.

Unul dintre principalele avantaje ale evaluării participative îl reprezintă cunoașterea programului de către participanți și faptul că permite tuturor să își exprime opiniile cu privire la proiect. În contrast, utilitatea evaluării clasice, nonparticipative, este dată cunoașterea rezultatelor proiectului de către responsabilii proiectului și de către finanțatori.

Evaluarea clasică este recomandată atunci când se doresc informații tehnice, o judecată exterioară a programului, iar cea participativă, atunci când se urmărește impactul programului sau gradul de cunoaștere al acestuia de către actori. Evaluarea participativă este mai importantă în cazul intervențiilor comunitare, având în vedere că acestea vizează de cele mai multe ori participarea membrilor comunității (USAID, 1996).

	<i>Evaluarea clasică</i>	<i>Evaluarea participativă</i>
Scop	Determinarea impactului unui program/proiect, stabilirea succesului acestuia	- Înțelegerea mecanismelor de schimbare de către participanți - Îmbunătățirea practicilor de implementare a programului/proiectului
Design	Stabilit de regulă înainte de începerea evaluării	Flexibil, „negociat” pe parcursul evaluării
Datele rezultate	Referitoare la eficiență, eficacitate	Date descriptive prin care se explică „de ce” programul a produs anumite schimbări
Rolul evaluatorului	Exterior programului	Mediator, facilitator, actor al evaluării
Rolul beneficiarilor	Foarte slab conceptualizat	Sunt informați despre program și devin, la rândul lor, informatori
Utilitate	Cunoașterea rezultatelor proiectului de către responsabilii proiectului și de către finanțatori	- Împuternicirea participanților - Cunoașterea programului de către participanți - Îmbunătățirea practicilor

Sursa: V. Mitroi, 2007, p. 227.

Evaluare de proces

Multe programe nu sunt implementate conform planului inițial ca urmare fie a unui management deficitar, fie a diferitelor interferențe politice. Determinarea fidelității și eficacității implementării unui program reprezintă scopul unui tip specific de evaluare: evaluarea de proces sau monitorizarea (atunci când se desfășoară ca o funcție continuă). Prin acest tip de evaluare se verifică modul în care programul funcționează și se încearcă identificarea punctelor tari și a celor slabe. Se urmăresc aspecte precum:

- cât de adecvate sunt serviciile pentru obiectivele programului;
- dacă serviciile sunt furnizate beneficiarilor prevăzuți în program;
- cum se desfășoară furnizarea serviciilor;
- eficacitatea managementului de program;
- utilizarea resurselor programului.

Evaluarea de proces constituie un ajutor indispensabil pentru evaluarea de impact. Informațiile despre rezultatele programului furnizate de evaluarea de impact sunt incomplete fără cunoașterea activităților programului care au dus la obținerea acelor rezultate. În cazurile în care se constată că programul nu are impact, evaluarea de proces indică dacă acest lucru s-a întâmplat din cauza eșecului în implementare sau în teorie (*theory failure*; programul a fost implementat cum era prevăzut, dar nu a produs efectele așteptate) (Rossi *et al.*, 1999, p. 67-69).

<i>Evaluare de proces</i>	<i>Monitorizare</i>
Se realizează o singură dată, sub forma unui studiu de evaluare	Activitate continuă de urmărire a procesului de implementare, realizându-se în toate fazele acestuia

Un sistem de monitorizare a programului furnizează feedback continuu despre nivelul de implementare și permite identificarea problemelor specifice care pot apărea pe parcursul acestui proces. Prin faptul că este o activitate continuă, monitorizarea permite luarea de decizii informate cu privire la utilizarea resurselor și determină dacă activitățile trebuie ajustate pentru a se obține rezultatele scontate.

Evaluare de rezultate și evaluare de impact

Evaluarea rezultatelor urmărește efectele, schimbările care au avut loc în rândul participanților, de-a lungul și după implementarea unui program. Acest tip de evaluare se deosebește de evaluarea de impact, în principal, prin faptul că urmărește doar efectele intenționate ale programului.

Evaluarea de impact își propune să arate dacă programul evaluat își atinge obiectivele finale, dacă a fost eficient în producerea schimbării condițiilor sociale vizate și dacă au apărut efecte neintenționate, ca urmare a implementării programului. Evaluările de impact sunt utile atunci când se urmărește determinarea eficienței programului în soluționarea problemei propuse, compararea eficienței/eficacității diferitelor programe sau testarea utilității unor eforturi noi în rezolvarea unei probleme comunitare.

Evaluarea de rezultate:

- urmărește schimbările produse după implementarea unui program/proiect;
- vizează doar efectele intenționate ale programului/proiectului.

Evaluarea de impact:

- programul evaluat își atinge obiectivele finale?
- a fost programul/proiectul eficient în producerea schimbărilor vizate?
- au apărut efecte neintenționate ca urmare a implementării?

Conform lui Gabriel Mățăuan (1999, p. 83), prin impact se înțeleg „două categorii de consecințe ale programului: pe de o parte, contribuția globală a acestuia la realizarea politicii domeniului, iar pe de altă parte, consecințele neprevăzute ale programului asupra comunității în care se desfășoară și chiar asupra societății, în general.”

O evaluare de impact riguroasă metodologic este cea care estimează ce s-ar fi întâmplat dacă programul nu ar fi fost implementat. Pentru a face acest lucru, trebuie delimitate efectele programului de alți factori. Existența altor programe sociale care se derulează sau ale căror efecte se fac simțite în aceeași perioadă de timp cu programul evaluat reprezintă un factor care poate genera confuzie. De aceea, o distincție importantă pentru evaluările de impact este aceea dintre rezultatele brute și rezultatele nete.



Sursa: Rossi *et al.*, 1999, p. 241.

De obicei, evaluatorii determină efectele programelor sociale prin compararea informațiilor despre participanți și nonparticipanți sau prin măsurători repetate asupra participanților înainte și după participarea la program. Scopul principal al evaluării de impact este să determine efectele nete ale intervenției, adică să estimeze impactul acesteia necontaminat de influența altor evenimente care pot afecta comportamentele sau condițiile vizate de program.

Conform lui Rossi *et al.* (1999), toate evaluările de impact sunt comparative. Uneori, evaluările de impact urmează un design experimental, dar, de cele mai multe ori, presiunea timpului, constrângerile financiare fac ca acest lucru să nu fie posibil (Rossi *et al.*, 1999, p. 235-237).

Pentru a măsura experimental impactul unui program, trebuie stabilite aleator două grupuri de mărime similară: grupul experimental, căruia i se aplică tratamentul, și grupul de control, căruia nu i se aplică tratamentul. În cazul programelor sociale nu se poate hotărî în mod aleator care sunt persoanele care vor beneficia de un anumit program. Spre exemplu, în cazul programelor de dezvoltare comunitară, intervențiile vizează colectivități întregi, care nu reprezintă nicidecum eşantioane aleatoare (Hatos, f.a., p. 4-5).

Managerii și factorii de decizie presupun adesea că evaluarea de impact este sinonimă cu alte tipuri de evaluare. Nu de puține ori, ei cer o „evaluare de impact” când în realitate au nevoie de un alt tip de evaluare (de exemplu, de feedback asupra procesului de implementare sau de determinarea accesibilității serviciilor programului pentru grupurile vulnerabile).

Noțiunea de impact este folosită în literatura de specialitate pentru a desemna atât efectul programului asupra grupului-țintă, cât și atitudinile grupului-țintă la intervenția implementată. În cel de-al doilea caz, studiile de evaluare își propun să determine gradul de acceptare sau de respingere a programului în comunitate. Atitudinea publicului față de un program social este corelată cu eficiența acestuia și poate fi deci considerată un indicator al succesului programului (Hatos, f.a., p. 12-13).

Evaluare centrată pe utilizare

Orice evaluare are cel puțin un utilizator potențial: instituția care a comandat evaluarea, însă, în anumite situații, evaluările sunt realizate în scopuri pur birocratice. În acest context, Michael Quinn Patton a propus un alt tip de evaluare, evaluarea centrată pe utilizare, care presupune identificarea factorilor de decizie și a părților interesate de rezultatele acesteia. Evaluarea centrată pe utilizare reprezintă un „proces colectiv de luare a deciziilor în colaborare cu un grup identificat de utilizatori” (Patton, 2002, p. 20, *apud* Mitroi, 2007, p. 219).

Figura nr. 5 - Cine pot fi utilizatorii unei evaluări?



Evaluarea poate fi influențată de o serie de factori, dintre care cei umani joacă un rol extrem de important. Gabriel Mățăuan (1999, p. 266-267) identifică trei categorii de astfel de factori:

- valorile: adesea, persoanele implicate în evaluare au sisteme de valori diferite, ceea ce face necesară o explicitare a acestora și realizarea unui consens pentru o bună desfășurare a evaluării;
- scopurile ascunse: evaluarea poate fi utilizată în scopuri precum exercitarea de presiuni administrative asupra programului, demonstrarea incompetenței unor persoane, colectarea numai a acelor informații care ar putea submina programul. Astfel de abuzuri în folosirea evaluării pot genera scepticism în ceea ce privește utilitatea evaluărilor;
- atitudinile celor implicați în evaluare (stakeholderii, personalul sau managerul programului, evaluatorul), care pot fi de tipul: presiuni neadecvate din partea unor stakeholderi, percepția prea optimistă a personalului programului asupra propriei activități, teama că programul va fi oprit sau că se va abuza de informațiile obținute, impresia că evaluarea risipește resursele programului.

Cum pot fi utilizate evaluările

Kim Forss, Clauss C. Rebien și Jerker Carlsson (2002) au identificat cinci moduri în care pot fi utilizate evaluările:

- **ca proces de învățare:** cel mai mult au de învățat cei care realizează evaluarea;
- **pentru dezvoltarea de rețele profesionale:** membrii echipelor de evaluare intervievați au menționat că, luând parte la evaluare, au cunoscut persoane cu care altfel ar fi interacționat destul de puțin (clienți, membri ai organizațiilor concurente, grupuri de stakeholderi, membri ai propriei organizații). Multe dintre persoanele cunoscute în cadrul evaluării s-au dovedit contacte utile pentru alte ocazii;
- **pentru dezvoltarea comunicării și a înțelegerii reciproce;**
- **consolidarea proiectului:** de cele mai multe ori, evaluările se realizează cu scopul de a aprecia performanța trecută, de a analiza dacă obiectivele programului au fost sau nu atinse. Patton vorbește despre evaluare ca intervenție intenționată care urmărește sprijinirea rezultatelor programului, fiind mai frecvent întâlnită în programe sociale și în domeniul sănătății;
- **ridicarea moralului:** Brunsson (1989) a afirmat că evaluarea este o activitate deprimantă, fiind preocupată de probleme. Cu toate acestea, în cadrul studiilor de caz realizate de Forss *et al.*, participarea la evaluare a dus la creșterea angajamentului membrilor organizației față de aceasta și activitățile sale. Ridicarea moralului poate fi însă și un efect secundar al formării de rețele sau al consolidării programului.

Într-un proces tipic de evaluare, majoritatea banilor sunt cheltuiți pentru colectarea datelor și pentru analiză, o mică parte pentru pregătirea evaluării și o parte și mai mică pe diseminarea rezultatelor. Potrivit unei estimări „grosolane”, 20% din resurse sunt cheltuite pentru pregătirea evaluării, 75% din resurse pentru derularea evaluării și doar 5% pentru diseminare.

Sursa: Kim Forss, Clauss C. Rebien și Jerker Carlsson, 2002, p. 33-38.

Pseudoevaluarea

Au fost identificate și tipuri de evaluare considerate indezirabile. Potrivit lui William N. Dunn (1981), **pseudoevaluarea** cuprinde acele evaluări care doar pretind că studiază procesul și rezultatele, dar în realitate nu fac acest lucru. El a descris două tipuri de pseudoevaluare:

- evaluări controlate politic, inițiate de clienți care doresc să își mențină sfera de influență;
- evaluări inspirate din domeniul relațiilor publice, care folosesc datele pentru a crea o imagine pozitivă a programului.

Edward A. Suchman (1967) a identificat șase forme de pseudoevaluare sau abuz evaluativ:

<i>Pseudoevaluare sau abuz evaluativ</i>	
Spălarea ochilor	acordarea de atenție exclusiv aspectelor favorabile ale programului
Spălarea totală	lipsa totală a obiectivității în evaluare
Submarină	evaluarea realizată cu scopul de a elimina un program
Poza	adoptarea unei posturi aparent științifice și obiective, dar lipsite de orice substanță
Amânarea	întârzierea acțiunii sub pretextul așteptării unei evaluări, care de fapt nu este necesară
Substituția	acoperirea eșecului unei activități a unui program, prin devierea atenției către alte aspecte

Sursa: G. Mățăuan, 1999, p. 96-97.

2.3. Planificarea unei evaluări

Deși în practică, de cele mai multe ori, evaluarea are loc la finalul unui program, aceasta ar trebui planificată de la început,

deoarece se bazează pe date culese pe tot parcursul programului, datele de început fiind extrem de importante. În concordanță cu obiectivele evaluării și în funcție de tipul acesteia, sunt stabiliți indicatorii de performanță. Mai multe detalii despre indicatori vom discuta însă în capitolul destinat monitorizării.

Cadrul logic (matricea logică) stabilește cadrul pentru monitorizare și evaluare și oferă o imagine simplificată, liniară asupra utilizării planificate a resurselor unui proiect sau program și a rezultatelor așteptate ale acestuia. Cadrul logic este un instrument dinamic, care necesită reevaluare și ajustare permanentă, în funcție de evoluția proiectului și de schimbările privind condițiile externe ale acestuia care pot apărea pe parcursul implementării.

Cadrul logic, ca instrument de abordare a unui proiect sau program, a fost creat în anii '70 și are cinci componente principale:

- intrările (*inputs*): resursele investite în program (ex., resurse financiare, echipamente, resurse umane, facilități, clădiri, timpul persoanelor implicate etc.);
- procesele (*processes*): tot ceea ce urmează a se face cu intrările, activitățile derulate pentru atingerea obiectivelor;
- ieșirile (*outputs*): rezultatele imediate obținute de program;
- rezultatele (*outcomes*): rezultatele pe termen scurt (ex., schimbări ale atitudinilor, creșterea gradului de conștientizare, dezvoltarea de abilități) sau mediu (ex., schimbări ale comportamentelor, practicilor) la nivelul populației vizate de program;
- impactul: efectele pe termen lung (ex., schimbări ale condițiilor sociale, economice, politice).

☑ *Exemplu: Proiect care urmărește pregătirea profesională și angajarea femeilor aflate în sărăcie dintr-o comunitate în cadrul unui atelier de vase pictate manual*

Intrări: resurse financiare, resurse umane, sediu pentru desfășurarea activității, materiale de curs, materii prime.

Procese: consiliere, cursuri în vederea pictării vaselor.

Ieșiri: participarea la curs a N femei aflate în dificultate, angajarea a N femei aflate în dificultate în cadrul atelierului.

Rezultate: dezvoltarea de abilități în rândul femeilor participante, creșterea veniturilor ca urmare a angajării.

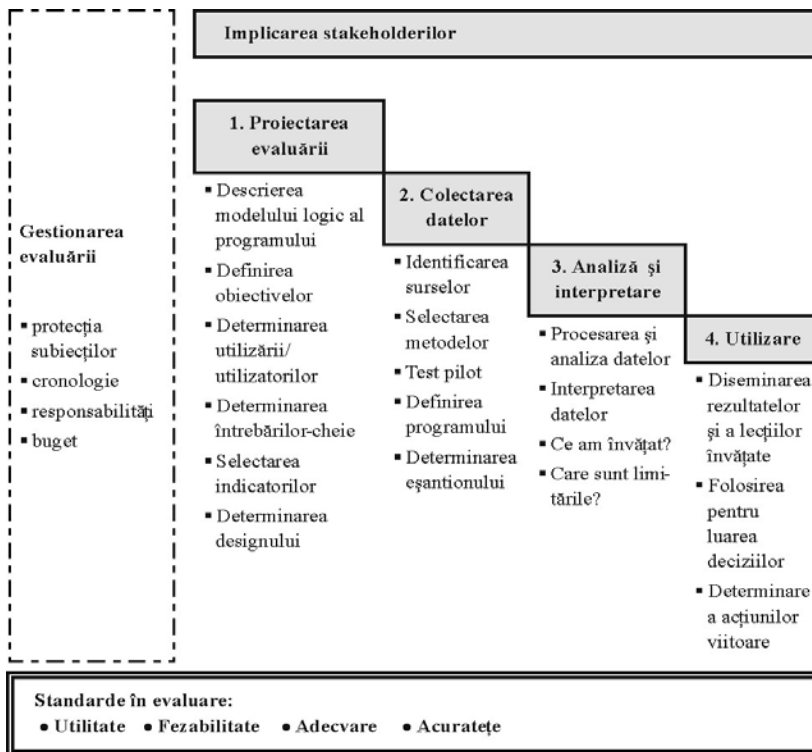
Impact: creșterea ratei de ocupare în comunitate, îmbunătățirea condițiilor economice și sociale ale femeilor participante, dar și ale familiilor acestora.

Evaluarea este un proces de învățare continuă, care începe cu planificarea, continuă cu etapa de culegere a datelor, cu analiza acestora, cu acțiunea și implementarea. Pe măsură ce se iau decizii bazate pe concluziile evaluării și monitorizării, se revine la etapa de planificare.

Folosirea cadrului logic prezintă o serie de avantaje, dar și dezavantaje. Dintre avantaje menționăm:

- formularea întrebărilor esențiale și analizarea principalelor slăbiciuni pentru a oferi factorilor de decizie informație relevantă;
- ghidează analiza sistematică și logică a elementelor interdependente care alcătuiesc un proiect bine conceput;
- facilitează înțelegerea comună și o mai bună comunicare între factorii de decizie, manageri și alte părți implicate în proiect;
- folosită alături de monitorizarea sistematică, matricea logică asigură continuitatea abordării atunci când personalul inițial al proiectului este înlocuit.

Figura nr. 6 - Pași în evaluarea unui program/proiect



Sursa: *Universitatea din Wisconsin - Extension*⁹.

Principala limită a utilizării cadrului logic este faptul că poate genera rigiditate în administrarea proiectului; acest lucru poate fi însă evitat prin revizuirea periodică a proiectului, reevaluarea și ajustarea elementelor-cheie. Cadrul logic reprezintă doar unul dintre instrumentele folosite în cadrul pregătirii, implementării și evaluării proiectului. Nu înlocuiește analiza beneficiarilor,

⁹ <http://www.uwex.edu/ces/pdandevaluation/index.html>

planificarea de timp, analizele economice, cea cost-beneficiu sau determinarea impactului (World Bank, 1996, p. 6).

Descrierea cadrului logic este încadrată în etapa de planificare a evaluării, alături de definirea obiectivelor, identificarea utilizatorilor, formularea întrebărilor-cheie și selectarea indicatorilor. Urmează etapa de culegere a datelor în care evaluatorii se pot confrunta cu o serie de probleme, dintre care amintim accesul dificil la persoanele care dețin informația sau chiar lipsa datelor. Etapa de analiză și interpretare a datelor este urmată de cea a utilizării, în cadrul căreia o componentă importantă o reprezintă diseminarea rezultatelor evaluării. Diseminarea se referă atât la distribuirea raportului final al evaluării, cât și la alte mijloace de publicare a concluziilor, a lecțiilor învățate și a recomandărilor evaluării care au drept țintă decidenții programului sau proiectului, factorii implicați în implementarea acestuia, beneficiarii proiectului/programului, partenerii externi, mass-media și chiar publicul larg.

Pentru fiecare dintre etapele procesului de evaluare, se formulează o serie de întrebări:

<i>Etapă</i>	<i>Întrebări</i>
Implicarea stakeholderilor	Cine ar trebui implicat? Cum ar putea fi implicat?
Proiectarea evaluării	Ce vom evalua? Descrierea programului (modelul logic) Care este scopul evaluării? Cine va folosi evaluarea? Cum va folosi evaluarea? La ce întrebări va răspunde evaluarea? (Ce vrem să știm? și Cum o să știm?) Când este nevoie de evaluare?
Colectarea informației	Ce surse de informație vom folosi? Ce metode de colectare a informației vom folosi? Când vom culege informația?

Analiza și interpretarea datelor	Cum vor fi analizate datele? (metode, responsabili) Cum va fi interpretată informația? (responsabili) Ce am învățat? Care sunt limitările?
Utilizarea informațiilor	Cui, unde și cum vor fi comunicate rezultatele evaluării? Ce acțiuni vom întreprinde în viitor?

Sursa: *Universitatea din Wisconsin – Extension*.

Evaluările nu pot fi întotdeauna realizate conform ghidurilor sau manualelor de evaluare, fiecare situație de evaluare fiind unică. În realitate, evaluatorii au de înfruntat o serie de constrângeri, dintre care cele mai frecvente sunt bugetul, timpul, accesibilitatea, ușurința cu care sunt culese datele și presiunile din partea stakeholderilor, motiv pentru care au fost formulate o serie de standarde care să ghideze activitatea de evaluare.

Luând în considerare diversitatea proiectelor din domeniul economiei sociale, caracterul dinamic și recent al domeniului, au fost identificate o serie de *provocări asociate evaluării în domeniul economiei sociale*:

- **Inițiativele sunt diverse și în schimbare:** fiecare inițiativă de economie socială este diferită, variind în funcție de circumstanțele locale. De asemenea, aceste inițiative sunt prevăzute să evolueze pe măsură ce participanții învață din propriile experiențe.
- **Diferite rezultate sunt urmărite simultan:** proiectele de economie socială urmăresc adesea obținerea de rezultate pe mai multe niveluri – de exemplu, beneficii pentru familii și gospodării, dezvoltarea întreprinderilor, schimbări la nivelul comunității. Evaluarea trebuie să recunoască importanța fiecărei dimensiuni și să evedențieze modul în

- care acestea se sprijină reciproc pentru atingerea bunăstării economice și sociale.
- **Atenția pentru rezultate trebuie echilibrată cu atenția pentru proces:** proiectele de economie socială permit indivizilor să participe la înființarea afacerilor. Evaluările trebuie să evidențieze și acest lucru, alături de rezultatele convenționale, precum crearea de locuri de muncă sau instruirea indivizilor.
 - **Obiectivele sunt de multe ori pe termen lung, însă semne ale progresului pe termen scurt sunt necesare:** rezultate intermediare care să indice progresul către atingerea obiectivelor pe termen lung sunt necesare pentru a reflecta în mod adecvat natura muncii.
 - **Sunt necesare atât date calitative, cât și date cantitative** pentru a surprinde diversitatea și aspectele multiple ale acestor inițiative și pentru a satisface nevoile informaționale ale diferiților stakeholderi. Anumite aspecte sunt ușor de cuantificat – numărul de locuri de muncă create sau numărul de noi întreprinderi sociale –, în timp ce alte rezultate pot fi înregistrate numai prin înregistrarea percepțiilor – de exemplu, sentimentul de apartenență sau îmbunătățirea relațiilor în comunitate. Rezultatele-cheie, precum construirea sau consolidarea capacității comunității, nu sunt ușor de cuantificat.
 - Ca urmare a faptului că multe organizații au o înțelegere și o capacitate limitate de evaluare, multe inițiative de economie socială sunt susceptibile a solicita **asistență tehnică pentru proiectarea și realizarea evaluării.**
 - Abordarea diferă de cea a evaluărilor care pun nevoia finanțatorului de responsabilitate și pentru rezultate (*accountability*) mai presus de dorința de învățare și

îmbunătățire. **Procesul de evaluare trebuie să sprijine atât responsabilitatea pentru rezultate, cât și învățarea**, un rol important în acest sens avându-l evaluările participative (Leviten-Reid și Torjman, 2006, p. 6-8).

O altă provocare, și poate cea mai importantă, cu care se confruntă evaluarea în domeniul economiei sociale este aceea a respingerii acesteia de către managerii organizațiilor de economie socială, și nu pentru că nu ar înțelege rolul evaluării, ci pentru că unii dintre ei nu își pot permite evaluarea, preferând să folosească resursele extrem de limitate pentru furnizarea de servicii sau chiar pentru supraviețuirea organizației (Westall, 2004, p. 36).

2.4. Exemplu de evaluare de proiect în domeniul economiei sociale în UE

Grow Your Business with Graduates - Social Enterprises (Scoția)

În luna martie 2007, Premier Business Development Ltd. a fost contractată de către Scottish Enterprise Glasgow (SE Glasgow) pentru a evalua proiectul *Grow Your Business with Graduates - Social Enterprises*.

În 2005, SE Glasgow a dezvoltat un proiect pentru susținerea sectorului economiei sociale, implicând absolvenți în organizații ale sectorului al treilea într-o manieră similară cu programul deja existent, *Graduates for Business*. Fiind dezvoltat dintr-un proiect deja existent, *Grow Your Business with Graduates* a beneficiat de experiența acumulată în cei opt ani de existență a proiectului anterior. Proiectul *Grow Your Business with Graduates* a fost implementat de Glasgow Business Services și s-a derulat în perioada octombrie 2005-martie 2007, sprijinind întreprinderile sociale cu impact mediu din Glasgow. Proiectul a fost unul din cele șase programe pilot EQUAL implementate în Scoția.

Absolvenții au fost recrutați printr-o campanie de marketing care a inclus prezentări în cadrul departamentelor universitare, participare la târguri pentru studenți/absolvenți, colaborare cu serviciile de cariere ale universităților, reclame în presa națională, abordarea directă a absolvenților prin web sau din gură în gură. Șase absolvenți au fost plasați pe termen scurt (mai puțin de trei luni) în întreprinderi sociale, sprijinind 64 de proiecte din cadrul a 42 de întreprinderi sociale. Zece absolvenți au fost recrutați pentru a sprijini zece întreprinderi sociale pe termen lung (până la șase luni). Întreprinderile care au angajat pe termen lung absolvenți au primit un sprijin financiar în acest sens.

În timp ce întreprinderile sociale beneficiau de aptitudinile absolvenților, aceștia lucrau cu o varietate de organizații și indivizi în domeniul economiei sociale. Proiectul s-a axat pe folosirea abilităților absolvenților pentru a rezolva problemele întreprinderilor sociale, precum deficitul de resurse sau de cunoaștere internă. Fără intervenția proiectului, costul consultanților externi ar fi fost prohibitiv pentru întreprinderile sociale. Proiectul viza și creșterea vizibilității sectorului economiei sociale în rândul absolvenților și perceperea acestuia ca un domeniu atractiv în care să se angajeze.

Obiectivele evaluării au fost:

- să determine dacă proiectul și-a atins obiectivele stabilite la început;
- să identifice factorii care au facilitat și pe cei care au împiedicat atingerea obiectivelor proiectului;
- să determine impactul programului asupra creșterii sectorului economiei sociale;
- să formuleze recomandări și să identifice domenii pentru dezvoltarea viitoare.

Metodologia evaluării a cuprins două elemente principale:

- analiza documentelor-cheie și a surselor de informație;
- interviuri cu partenerii-cheie, cu stakeholderii și beneficiarii.

Cercetarea de teren a constat într-o anchetă pe bază de chestionar și interviu, care a vizat absolvenții, întreprinderile sociale sprijinite de proiect, organizația care a implementat proiectul (Glasgow Business Services) și alți stakeholderi. Periodic, aveau loc vizite de monitorizare pentru a evalua progresul și pentru a verifica dacă proiectul își atinge obiectivele stabilite.

Rezultatele principale ale evaluării

Feedbackul din partea întreprinderilor sociale sprijinite pe termen scurt a fost excelent, peste 70% dintre acestea apreciind ca foarte utilă colaborarea cu absolvenții. Aceeași apreciere pozitivă a fost înregistrată și din partea întreprinderilor sociale sprijinite în proiecte pe termen lung. Feedbackul din partea absolvenților a fost, de asemenea, pozitiv, aceștia considerând că și-au îmbunătățit abilitățile de afaceri și au implementat cunoștințele teoretice în practică. Faptul că au înțeles mai bine domeniul economiei sociale a dus la creșterea interesului pentru a lucra în acest domeniu, singurul obstacol în acest sens fiind lipsa unui salariu „rezonabil”.

Capitolul 3

MONITORIZAREA PROIECTELOR ÎN DOMENIUL ECONOMIEI SOCIALE

3.1. Definirea monitorizării proiectelor

Monitorizarea reprezintă activitatea continuă de urmărire a procesului de implementare a unui proiect, program sau a unei strategii în relație cu niște orare stabilite.

<i>Monitorizare</i>	<i>Evaluare</i>
Informații privind procesul de implementare	Perspectivă generală asupra efectelor generale (impact, eficiență etc.)
Vizează analiza situației curente, respectarea termenelor, indicatori de performanță, minimizarea costurilor	Vizează determinarea progreselor obținute, a nivelului de atingere a obiectivelor, a impactului proiectului/programului
Proces continuu	Periodică (la jumătatea perioadei, final)
Desfășurată de echipa de proiect și de ceilalți participanți la implementare	Desfășurată de echipa de proiect, participanți (evaluări interne) sau de consultanți, agenții externe, donori (evaluări externe)
În principal, date cantitative	În principal, date calitative

Sursa: M.S. Stănculescu, 2007, p. 343.

Principalele diferențe dintre monitorizare și evaluare se referă la momentul realizării, la frecvența acțiunilor de monitorizare și evaluare și la tipul de întrebări puse. Însă când monitorizarea și evaluarea sunt integrate ca instrument de management al proiectului, granițele dintre cele două tind să se estompeze. În metodologiile celor mai multe organizații internaționale (Banca Mondială, DFID, UNDP, UNICEF, UNFPA), fazele de monitorizare și evaluare sunt unificate sub titlul „monitorizare și evaluare” (M&E).

În special la nivel european, se remarcă tendințele de combinare a evaluării ex-ante cu monitorizarea și evaluarea ex-post. Evaluarea ex-ante fundamentează monitorizarea și evaluările viitoare, iar monitorizarea sprijină evaluarea ex-post.

Informațiile obținute prin intermediul monitorizării sunt necesare pentru procesul de evaluare, însă nu suficiente, dar se dovedesc extrem de utile în scopuri manageriale. Aceste informații însă nu oferă o privire de ansamblu asupra intervenției. De cealaltă parte, evaluarea poate oferi o imagine asupra performanței proiectului sau programului, însă necesită mai mult timp și mai multe resurse. Monitorizarea și evaluarea încearcă să răspundă următoarelor tipuri de întrebări.

<i>Monitorizare</i>	<i>Evaluare</i>
Cât s-a cheltuit?	De ce s-a depășit bugetul stabilit inițial?
Care sunt obiectivele realizate până în prezent?	Care sunt cauzele neîndeplinirii anumitor obiective?
Cine sunt beneficiarii?	De ce s-au produs anumite modificări în grupul-țintă?
Există diferențe între calendarul propus și cel realizat?	Care sunt cauzele diferențelor produse între calendarul inițial și cel realizat?

Indiferent de cât de bine sunt planificate, de eficiența organizației sau de resursele investite, proiectele nu pot atinge întotdeauna rezultatele dorite. Printre cei mai întâlniți factori care afectează un proiect se numără:

- presupunerile din planificare pot fi eronate;
- modificarea în timp a cerințelor proiectului;
- modificarea termenului limită al proiectului;
- modificarea priorității proiectului în viziunea managementului instituției;
- erorile umane.

Din această cauză este necesar un mecanism care să avertizeze organizația asupra posibilităților de succes sau eșec ale proiectului. Monitorizarea contribuie la economisirea resurselor rare și asigură, în același timp, executarea rapidă a proiectului. Monitorizarea proiectului ajută la formularea de sugestii constructive, precum:

- revizuirea orarului proiectului, dacă acesta nu a decurs conform graficului inițial;
- ajustarea bugetului (alocarea de fonduri de la o activitate la alta, evitarea cheltuielilor inutile);
- atribuirea de noi sarcini personalului (relocarea personalului dintr-un domeniu în altul, recrutarea de personal temporar pentru a se încadra în grafic).

<i>Monitorizarea implementării vizează</i>	
Activitățile desfășurate	Au avut loc activitățile conform orarului stabilit? Activitățile au avut calitatea prevăzută? Cine a participat și în ce fel?
Modul de utilizare a resurselor	Dacă resursele au fost cheltuite în conformitate cu programarea

Atingerea țintelor intermediare	Se urmărește în ce măsură programul se apropie de obiectivele stabilite. În urma unor rezultate nesatisfăcătoare ale monitorizării primelor etape de implementare, programul/proiectul trebuie ajustat.
--	---

Sursa: C. Zamfir, et al., 2007, p. 71.

Monitorizarea este un proces continuu și poate fi folosită pentru a determina dacă activitățile trebuie ajustate pe parcursul intervenției pentru a îmbunătăți rezultatele. O monitorizare eficientă se bazează pe indicatori.

Un indicator reprezintă o variabilă care măsoară un aspect al programului sau proiectului care este direct legat de obiectivele acestuia. Indicatorul:

- este o variabilă a cărei valoare variază de la nivelul de bază, în momentul în care proiectul a început, la o valoare nouă, după ce programul și activitățile sale s-au încheiat. În acel moment, indicatorul se calculează din nou;
- reprezintă o măsură; măsoară schimbarea în unități care pot fi comparate cu unități trecute sau viitoare; de obicei, este exprimat ca procent sau număr;
- se concentrează pe un singur aspect al unui proiect sau program, care poate fi o intrare (input), un obiectiv general, însă trebuie să fie definit cât mai precis posibil.

Indicatorii ajută la măsurarea progresului și a rezultatelor, la stabilirea coerenței între activități, rezultate și obiective și la asigurarea legitimității și responsabilității părților interesate prin demonstrarea progresului.

Indicatorii sunt grupați în două mari categorii:

- **Indicatori de stare** - se referă la obiectivul de realizat: formele de excluziune socială, sărăcia, nivelul de pregătire

profesională al populației tinere. Indicatorii de stare exprimă existența sau gradul de variație a unei caracteristici (ex., venitul pe cap de locuitor, numărul de locuri de muncă etc.), fără a indica dacă respectiva stare este bună sau rea, dezirabilă sau nu.

- **Indicatori de performanță** – se referă la performanțele de realizat prin acțiune: reducerea abandonului școlar, reducerea excluziunii sociale etc. Indicatorii de performanță trebuie măsurați în cel puțin două momente distincte: la început, pentru a stabili starea inițială, și la final, pentru a determina progresul realizat.

O altă clasificare a indicatorilor este cea de indicatori calitativi și indicatori cantitativi:

- **Indicatori calitativi:** reprezintă o descriere sub forma unei afirmații clare a unui obiectiv care trebuie realizat. Evaluarea și monitorizarea nu trebuie să excludă un obiectiv important pentru că este dificil de măsurat cantitativ. Indicatorii calitativi pot fi exprimați ca o calitate, măsură sau nivel al unei caracteristici. Anumiți specialiști definesc indicatorii calitativi ca acei indicatori bazați pe percepțiile individuale, spre exemplu, pe răspunsurile la o anchetă.
- **Indicatori cantitativi:** descriu lucrurile prin intermediul numerelor. Pot fi exprimați sub forma unui număr, a unui procent, a unui raport (ex., numărul de locuitori/un medic) sau a unei rate (ex., rata ocupării, rata natalității).

Indicatorii mai pot fi grupați în:

- **Indicatori direcți:** corespund direct rezultatelor proiectului, indiferent de nivelul de performanță.
- **Indicatori indirecti (proxy):** sunt folosiți pentru a măsura schimbarea acolo unde măsurători directe nu sunt posibile.

Anumite obiective sunt dificil de monitorizat și adesea sunt selectați indicatori indirecti (proxy) care pot fi mai ușor măsurați.

<i>Scopuri în care pot fi utilizați indicatorii de performanță</i>	
Planificare strategică	indicatorii ajută clarificarea obiectivelor și logicii proiectului/programului
Determinarea performanței	indicatorii oferă informații despre alocarea resurselor și pot promova utilizarea mai eficientă a acestora
Prognoză și avertizare timpurie	măsurarea progresului înregistrat în raport cu obiectivele stabilite și furnizarea de feedback pot folosi pentru planificare, identificarea zonelor care necesită îmbunătățire
Măsurarea rezultatelor proiectului	indicatorii buni măsoară ce a realizat un program relativ la obiectivele sale, nu doar ce a realizat. Astfel se promovează responsabilitatea față de rezultate
Marketing și relații publice	indicatorii pot fi folosiți pentru a demonstra în fața publicului rezultatele proiectului
Benchmarking	indicatorii de performanță pot genera date față de care să poată fi măsurate alte proiecte sau programe. De asemenea, pot oferi o modalitate de a îmbunătăți proiectele prin învățare din poveștile de succes, identificarea bunelor practici și îmbunătățirea performanțelor altor proiecte similare
Managementul calității	indicatorii de performanță pot fi folosiți pentru a măsura satisfacția beneficiarilor și modul în care proiectul a contribuit la îmbunătățirea vieții lor

Sursa: *Thomas J. Cook, et al., 1995, apud World Bank, 1996, p. 3.*

Indicatorii oferă informații importante pentru procesul decizional la fiecare nivel și etapă de implementare a programului. Comisia Europeană sugerează patru categorii de indicatori:

- Indicatorii referitori la resursele programului (*inputuri*) furnizează informații referitoare la resursele financiare, umane, materiale folosite pentru realizarea unui proiect sau program.

Exemplu de indicatori de intrări/resurse:

- bugetul total;
- rata de absorbție a resurselor;
- numărul persoanelor care lucrează la implementarea proiectului/programului;
- numărul de organizații implicate în implementare.

- Indicatorii referitori la ieșiri (*output*) măsoară ce anume s-a realizat cu banii alocați pentru implementarea programului. Indicatorii referitori la ieșiri sunt extrem de utili managerilor de proiect, care sunt responsabili pentru producerea ieșirilor respective.

Exemplu de indicatori de ieșiri (output):

- numărul de persoane formate/care au obținut o diplomă în cadrul proiectului;
- suma obținută prin vânzarea produselor realizate manual de participanți;
- numărul de grupuri de inițiativă formate în comunitățile participante la proiect;
- numărul de activități de instruire derulate la nivelul fiecărei comunități.

- Indicatorii de rezultate vizează efectele obținute de program și furnizează informații asupra schimbărilor produse.

Exemplu de indicatori de rezultat:

- numărul de afaceri noi demarate în comunitate;
- numărul de locuri de muncă nou create în întreprinderile realizate cu ajutorul programului;
- numărul de copii înscriși în programe educaționale timpurii;
- gradul de satisfacție al beneficiarilor (%);
- îmbunătățirea cunoștințelor, abilităților participanților la cursurile de formare (% dintre aceștia își găsesc loc de muncă în domeniul cursurilor).

- Indicatorii de impact au în vedere consecințele pe termen lung ale programului, dincolo de efectele imediate asupra beneficiarilor direcți; vizează și consecințele asupra persoanelor sau organizațiilor care nu sunt beneficiari direcți. Acești indicatori corespund procesului de evaluare, nu celui de monitorizare. Îi vom trata însă în cadrul acestui capitol, pentru a avea o imagine asupra tuturor tipurilor de indicatori.

Exemplu de indicatori de impact:

- rata de plasare a persoanelor calificate după 12 luni;
- numărul de locuri de muncă create sau păstrate la doi ani de la încetarea proiectului;
- gradul de sustenabilitate a întreprinderilor înființate cu sprijinul proiectului (% dintre acestea funcționează după doi ani de la încetarea proiectului).

De obicei, indicatorii de ieșiri sau rezultate sunt mai ușor de măsurat decât cei de impact, aceștia din urmă fiind complecși, costisitori și dificil de măsurat, iar intervalul de timp dintre implementarea proiectului și impact este semnificativ. De aceea, adesea sunt folosite măsuri indirecte (proxy) care pot oferi informații despre impactul unui proiect: monitorizarea indicatorilor de performanță în timpul implementării poate furniza date în acest sens. Indicatorii intermediari pot servi ca proxy pentru indicatorii de impact. Evaluări în rândul beneficiarilor, interviurile sau focus grupurile sunt modalități utile de colectare a datelor pentru determinarea impactului.

Pentru fiecare stadiu al cadrului logic, monitorizarea trebuie să acorde atenție anumitor întrebări:

- În ceea ce privește resursele, întrebările-cheie sunt dacă resursele financiare, de personal și materiale sunt disponibile la timp, dacă sunt suficiente și de calitate corespunzătoare.
- Referitor la activități, întrebările sunt dacă activitățile implementate sunt conform programului și bugetului, dacă duc la rezultatele așteptate, aceasta din urmă făcând referire și la componenta de rezultate a cadrului logic.
- Fiind pe termen lung, răspunsurile la întrebările referitoare la impact țin de domeniul evaluării, nu al monitorizării (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2002, p. 16).

Alegerea indicatorilor

Alegerea indicatorilor poate face diferența. În cazul în care este măsurat altceva decât ar trebui sau dacă este măsurat într-un mod eronat, datele pot fi înșelătoare și calitatea deciziilor poate fi afectată. Alegerea poate avea, de asemenea, o serie de consecințe neprevăzute, unele pozitive, altele negative.

Conform DFID și Băncii Mondiale (2003), indicatorii de performanță trebuie să fie:

<i>Indicatorii de performanță</i>	
SMART	specific, măsurabil, realizabil (<i>attainable</i>), centrați pe rezultat, clar limitați în timp
Valizi	să măsoare ceea ce s-a stabilit că trebuie măsurat
Fideli	atunci când sunt utilizați de persoane diferite, să producă rezultate similare
Sensibili la aspecte de gen	să fie dezagregați pe sexe
Senzitivi	să măsoare schimbările importante ale situației măsurate în orizontul de timp stabilit
Cost-eficienți	informația obținută să merite costurile financiare și de timp ale procesului de culegere
Actuali	să fie cât mai simpli de cules și analizați suficient de repede
Adecvați	adecvați capabilităților și resurselor comunității/instituției

Sursa: C. Zamfir, et al., 2007, p. 73.

Acronimul **SMART** rezumă următoarele criterii:

Specific:

- Este clar ce se măsoară?
- Indicatorul surprinde esența rezultatului dorit?
- Indicatorul surprinde diferențele dintre zone și categorii de persoane?
- Este indicatorul suficient de specific pentru a măsura progresul către rezultat?

Măsurabil:

- Schimbările pot fi verificate în mod obiectiv?

- Indicatorul arată schimbările urmărite?
- Este o măsură demnă de încredere și clară a rezultatelor?
- Este sensibil la schimbările din politici și programe?
- Sunt stakeholderii de acord asupra a ceea ce trebuie măsurat?

Realizabil

- Care sunt schimbările anticipate ca rezultat al programului?
- Sunt rezultatele realiste?

Centrat pe rezultat/relevant

- Indicatorul surprinde esența rezultatului dorit?
- Este relevant pentru ieșirile și rezultatele urmărite?

Limitat în timp/să poată fi urmărit

- Sunt datele disponibile cu costuri rezonabile de timp și efort?
- Sunt cunoscute și disponibile sursele de date?

O altă caracteristică importantă a unui indicator bun este aceea a costurilor rezonabile de măsurare. Trebuie selectați indicatorii care necesită date ce pot fi culese cu resursele disponibile și trebuie folosite pe cât posibil surse multiple de colectare a datelor. Mijloacele de colectare a datelor pentru indicatori trebuie stabilite de la începutul proiectului. Este recomandat ca de-a lungul timpului să folosim aceleași surse de date pentru un indicator, astfel încât să nu apară inconsistențe și interpretări eronate. Cu toate acestea, indicatorii trebuie selectați în primul rând în funcție de relevanța pentru rezultatele monitorizate, și nu pentru că sunt ușor de măsurat sau de urmărit.

De asemenea, un indicator trebuie să producă informații simple care să poată fi comunicate și care să fie ușor de înțeles și pentru furnizorul, și pentru utilizatorul informațiilor. Acesta trebuie să ajute managerii în procesul de luare a deciziilor.

În realitate, indicatorii nu îndeplinesc întotdeauna toate aceste condiții, ceea ce face necesară culegerea informațiilor din surse multiple, precum anchete, informații administrative sau alte surse secundare; este posibil să fie folosite informații care au fost culese în alte scopuri decât în cel de evaluare.

Având în vedere faptul că niciun indicator nu satisface toate criteriile în egală măsură, alegerea acestora este un proces iterativ, bazat pe consultări între manageri de proiect, părți interesate și parteneri. Selecția indicatorilor poate lua forma unui proces de brainstorming, urmat de evaluarea fiecărei idei în parte și de îngustarea listei de indicatori.

O serie de criterii sunt extrem de importante în alegerea indicatorilor:

- valoarea informativă a indicatorilor;
- relevanța indicatorilor pentru obiectivele stabilite;
- existența bazei informaționale pentru indicatorii respectivi sau posibilitatea creării acesteia;
- posibilitățile de organizare a culegerii de date pentru obținerea informațiilor necesare.

Se recomandă unul sau doi indicatori pe rezultat, cel puțin un indicator pentru fiecare activitate, dar nu mai mult de 10-15 indicatori pe domeniu de interes al programului. Nu este rezonabil să ne bazăm pe un singur indicator pentru a măsura efectele semnificative ale un proiect, fiindcă există riscul ca, la un moment dat, datele pentru acest indicator să devină indisponibile.

Odată cu formularea indicatorilor, trebuie specificate și sursele de date (rapoarte de activitate, rapoarte financiare, rapoarte statistice, baze de date, documente oficiale etc.), instanța care poate furniza informații referitoare la indicatori și, acolo unde este cazul, periodicitatea cu care trebuie furnizate informațiile (lunar, trimestrial, anual etc.). În unele cazuri, un simplu instrument de ma-

nagement al proiectului poate furniza informații utile. Informații pentru alți indicatori sunt disponibile din înregistrări publice sau din cunoștințe ale managerilor, precum cele de legislație. Informațiile referitoare la ieșiri sunt adesea disponibile din înregistrările interne. În alte cazuri, informațiile nu sunt disponibile imediat și pot solicita dezvoltarea unor instrumente noi.

Indicatorii necesită un punct de referință (*baseline*), o țintă și o perioadă de timp pentru a putea fi utili în verificarea rezultatelor unei intervenții. Punctul de referință reprezintă situația anterioară implementării proiectului și este punctul de pornire pentru monitorizare. Ținta reprezintă rezultatul așteptat la finalul implementării proiectului, iar între cele două pot fi o serie de repere referitoare la performanțe la intervale periodice.

O **țintă** reprezintă declarația explicită a rezultatelor dorite pentru un anumit indicator pe o anumită perioadă de timp. Aceasta este de obicei specificată în termeni de cantitate sau calitate, zonă-țintă, grup-țintă și orizont de timp (ex., reducerea numărului de persoane fără locuințe din comunitatea X cu 20% până în 2015).

Este dificil să stabilim ținte sau să măsurăm progresul dacă nu cunoaștem care era situația la începutul proiectului (*baseline data*). Țintele reprezintă nivelul exact și încadrarea în timp a rezultatelor așteptate a fi atinse de proiect. Dacă perioada de timp este foarte lungă, se recomandă stabilirea de ținte intermediare.

Exemplu: Rezultat așteptat: creșterea ocupării la 80% în rândul populației feminine din comunitatea A. La începerea proiectului, nivelul ocupării este de 40%, iar proiectul este planificat pe 7 ani. Este indicat să stabilim ținte intermediare, de exemplu, 60% după primii 2 ani, 70% după 4 ani și 80% după 7 ani.

În stabilirea țintelor, criteriul-cheie îl reprezintă realismul. În stabilirea țintelor se iau în considerare și schimbările observate în perioade de timp anterioare sau performanțele altora în același domeniu.

Monitorizarea trebuie privită ca un instrument de management, și nu ca un mecanism de control, fiindcă are rolul de „sistem de avertizare timpurie” care permite luarea de măsuri corective pentru atingerea obiectivelor proiectului. Principalul obiectiv al sistemului de monitorizare este măsurarea continuă a progresului proiectului, urmărind aspecte precum managementul achizițiilor, aspecte financiare, dar și beneficiile pentru grupul-țintă.

Principii de bază în activitatea de monitorizare

- stabilirea, încă de la începutul proiectului, a unui sistem de monitorizare și alocarea de resurse pentru aceasta în bugetul proiectului. Specificarea indicatorilor de la începutul programului sau proiectului creează premisele pentru realizarea eficientă a monitorizării și evaluării;
- furnizarea unui minim de informații care însă să asigure posibilitatea luării deciziilor potrivite. Mai multe informații nu înseamnă neapărat o mai bună informare;
- asigurarea unui echilibru între informațiile cantitative și cele calitative;
- utilizarea mai multor surse de informații sau metode de colectare a datelor;
- utilizarea pe cât posibil a sistemelor de colectare a datelor deja existente, pentru a evita astfel crearea unor structuri paralele.

Prin identificarea aspectelor care funcționează bine sau nu în implementarea unui proiect, sistemul de monitorizare permite decidenților luarea de măsuri pentru îmbunătățirea performan-

țelor proiectului și adaptarea sa constantă la mediu. Rezultatele monitorizării ar trebui încorporate în rapoarte periodice și luate în considerare atunci când se elaborează noi planuri de acțiune.

Un concept relevant în contextul monitorizării și evaluării este cel de *feedback*. Feedbackul asociat monitorizării diferă de cel asociat evaluării în termeni de scopuri imediate. Feedbackul asociat monitorizării oferă managerilor de proiect informații pentru decizii referitoare la proiectul în derulare și poate dezvălui anumite probleme care trebuie remediate înainte de a lua amploare. Feedbackul ca urmare a monitorizării poate indica domeniile în care s-au realizat progrese, însă acest tip de feedback sprijină mai degrabă luarea imediată a deciziilor decât consolidarea cunoașterii pe termen lung. De cealaltă parte, feedbackul asociat evaluării (în special evaluările ex-post) contribuie în mai mare măsură la funcția de învățare, luând forma lecțiilor învățate¹⁰.

3.2. Metode și tehnici aplicate în monitorizarea și evaluarea economiei sociale

Evaluarea programelor sociale împrumută cunoștințe din toate disciplinele sociale – sociologie, economie, științe politice, antropologie, psihologie – și folosește atât metode calitative, cât și metode cantitative. În ciuda controverselor legate de avantajele și dezavantajele celor două categorii de metode, se constată că unul dintre aspectele esențiale ale oricărei evaluări îl constituie alegerea metodelor adecvate situației și specificului programului sau proiectului ce urmează a fi evaluat.

Gabriel Mățăuan (1999, p. 186-188) clasifică sursele de date pentru evaluare în surse directe, cele legate direct de program/

¹⁰ <http://www.undp.org/evaluation/documents/mec13-15.htm>.

proiect, și surse indirecte, care provin din mediul în care operează programul/proiectul:

- *surse directe*: înregistrările și documentele programului, participanții la program, personalul programului sau observațiile evaluatorului.
- *surse indirecte*: documentele organizației care implementează proiectul/programul, înregistrări ale autorităților locale, documente politice și strategice din domeniu, relatări din mass-media, alte părți interesate, dar care nu sunt direct implicate în proiect.

Și în cadrul procesului de monitorizare sunt folosite o serie de instrumente de culegere a datelor de tip cantitativ, precum chestionarul, dar și calitativ, precum interviuri individuale și focus grupuri. Pe măsură ce domeniul s-a dezvoltat, au fost introduse și instrumente pentru înregistrarea activităților: calculatoare, camere de luat vederi, dispozitive de înregistrare audio.

Monitorizarea este adesea numită și evaluare intermediară sau de proces, ceea ce face ca multe dintre metodele folosite în evaluare să fie relevante și pentru monitorizarea proiectului. Pentru monitorizare pot fi folosite și unele dintre următoarele instrumente: vizite, interviuri, întâlniri, rapoarte periodice.

Rapoartele trebuie să aibă scopuri clare, să prezinte activitățile derulate și realizările. Pentru a putea fi folosite în monitorizarea unui proiect, rapoartele trebuie să fie completate într-o formă standardizată, la intervale regulate, de către toți membrii echipei. Alte surse de informații pentru monitorizare sunt jurnalele, în care membrii echipei de proiect notează constant (zilnic sau săptămânal) activitățile desfășurate și documentele financiare.

Cu toate că s-au înregistrat și reacții mai rezervate față de evaluare și monitorizare, insuficiența resurselor a jucat un rol important în direcția intensificării activităților de acest gen. Insu-

ficiența resurselor este un factor de interes pentru profesioniștii din domeniul serviciilor sociale, ca urmare a faptului că utilizarea mai eficientă a resurselor le oferă posibilitatea de a sprijini mai multe persoane aflate în nevoie (Cace, 2007, p. 391).

Evaluarea prin metode cantitative vizează, de obicei, relațiile de cauzalitate generate de intervențiile programului. În acest scop, sunt culese date pe un eșantion pentru a evidenția schimbările produse de program.

Ancheta pe bază de chestionar:

- implică costuri mari comparativ cu alte metode și tehnici de cercetare;
- presupune o serie de acțiuni specifice, complexe, precum eșantionarea, proiectarea de chestionar;
- solicită resurse umane cu cunoștințe specifice metodologiei cantitative;
- s-a dovedit utilă în evaluarea efectelor unui program sau ale unei politici asupra grupurilor-țintă sau când se urmărește evaluarea diferitelor alternative de politici publice (Hâncean, 2009, p. 66-72).

În funcție de modul de aplicare, există chestionare autoadministrate și chestionare administrate de către operatorii de anchetă:

- Chestionarele **autoadministrate** presupun înregistrarea răspunsurilor chiar de către respondenți. Acest tip de chestionar prezintă o serie de avantaje, precum: numărul mare de persoane care pot răspunde simultan, eliminarea influenței intervievatorului și asigurarea anonimatului, însă și dezavantaje, precum: numărul mare de non-răspunsuri, imposibilitatea de a crea eșantioane reprezentative, incertitudinea asupra respondentului (nu putem ști cu certitudine cine a completat chestionarul, dacă l-a completat o singură persoană sau mai multe) sau

dificultăți de completare din partea respondenților cu nivel educațional scăzut.

- Chestionarele **administrare de către operatori** sunt cel mai des utilizate în domeniul social. Chiar dacă administrarea de către operatori duce la creșterea costurilor, aceasta aduce beneficii importante: asigură reprezentativitate eșantionului, operatorii pot explica înțelesul întrebărilor, lucru util în special respondenților cu un nivel de școlarizare scăzut.

Factori care pot influența răspunsurile în cadrul unei anchete pe bază de chestionar:

- cadrul fizic în care se administrează chestionarul: este indicat ca administrarea chestionarului să aibă loc într-un cadru obișnuit (la domiciliul respondentului, la locul de muncă). Trebuie evitate încăperile „oficiale”;
- momentul administrării - ora din zi, ziua din săptămână: orele matinale sau prea târzii sunt nepotrivite;
- prezența unei alte persoane în momentul aplicării chestionarului: M.R. Shepard (1961) a constatat că în prezența unei a treia persoane sporește exactitatea răspunsurilor la întrebări factuale, însă sunt distorsionate răspunsurile la întrebări de opinie;
- operatorul de anchetă:
 - ✓ sexul operatorului: femeile au rezultate mai bune în calitate de operator de interviu, sunt mai ușor acceptate în casă, mai sensibile, mai puțin suspecte decât bărbații. Însă sexul operatorului poate induce și distorsiuni, în funcție de tema cercetării și de sexul respondentului;
 - ✓ vârsta, statusul social, apartenența la un grup etnic, personalitatea, gesturile operatorului;

- ✓ autoadministrarea reduce influența acestui factor;
- forma și formularea întrebărilor:
 - ✓ acționează în mod special asupra persoanelor care au o opinie slab structurată referitor la o problemă;
 - ✓ oamenii au tendința de a evita răspunsurile extreme și tind să aleagă răspunsuri moderate sau neutre (de ex., în cazul scalelor de tipul foarte mulțumit, mulțumit, nici mulțumit, nici nemulțumit, nemulțumit, foarte nemulțumit);
 - ✓ întrebările închise permit aplicarea unui chestionar cu mai muți itemi și sporesc anonimatul respondenților, însă implică și un grad de sugestibilitate;
 - ✓ întrebările „de ce” pot provoca răspunsuri care nu conțin informația dorită;
 - ✓ trebuie folosite cele mai simple cuvinte care pot reda înțelesul exact al întrebării;
- ordinea de prezentare spre alegere a răspunsurilor: primele și ultimele elemente se rețin mai ușor decât celelalte;
- succesiunea temelor în chestionar (Chelcea, 2001, p. 171-260).

Experimentul este mai puțin folosit în evaluare, fiind o metodă extrem de costisitoare, ca urmare a faptului că implică resurse de timp, financiare și umane considerabile, iar calitatea datelor este puternic dependentă de controlul condițiilor de realizare a experimentului. Experimentul are șanse mai mari să fie utilizat în situațiile în care întrebările evaluării sunt explicative (pentru a stabili relațiile cauzale dintre variabile) sau de previzionare (pentru a testa ce se întâmplă dacă un proiect sau program este aplicat în altă parte).

Aplicând metodele experimentale, evaluarea unui proiect se face comparând situația apărută în urma implementării cu cea

anterioară implementării. Pentru aceasta însă, trebuie izolate efectele proiectului de efectele altor acțiuni care pot determina schimbări ale stării anterioare implementării proiectului.

În proiectele și programele sociale, precum și în evaluarea acestora, adesea este imposibil de realizat o distribuție aleatoare a subiecților în grup experimental (cel căruia i se aplică tratamentul) și grup de control (căruia nu i se aplică tratamentul). În aceste condiții, sunt folosite **metodele cvasiexperimentale**, care se aseamănă într-o oarecare măsură cu experimentele controlate, cu excepția unor elemente-cheie, precum pre și posttestarea și grupurile de control. În această categorie se încadrează:

- designul bazat pe serii temporale, care presupune realizarea de măsurători de-a lungul unei perioade;
- grupurile de control nonechivalente implică folosirea unui grup de control similar celui experimental, dar care nu este creat prin distribuția aleatorie a subiecților;
- designul bazat pe serii temporale multiple presupune utilizarea mai multor seturi de date care au fost culese în timp.

☑ Exemplu: Serii temporale – evaluarea circulației cu viteze mari pe autostradă

Evaluatorii au colectat date referitoare la mortalitatea în trafic, pe perioade anterioare și ulterioare implementării programului de limitare a vitezei. S-a observat că mortalitatea a scăzut după program, însă nu se putea afirma cu certitudine că scăzuse ca urmare a programului, căci mortalitatea fluctuase timp de mai mulți ani. Apoi au comparat statisticile obținute cu datele obținute din serii temporale din patru state vecine care nu realizaseră nicio altă schimbare în reglementările din trafic. Cum în aceste state nu se înregistra o scădere echivalentă a ratei mortalității, cercetătorii au tras concluzia că programul de limitare a vitezei din Connecticut a avut efect.

Sursa: C. Weiss, 1972, p. 69, apud E. Babbie, 2010, p. 487.

Metoda Delphi presupune colectarea de cunoștințe de la un grup de experți prin intermediul unor chestionare prezentate sub forma unor proceduri de consultare anonimă și repetată. Una dintre limitele acestei metode o constituie subiectivitatea judecăților formulate de experți.

Evaluarea prin metode calitative apelează la culegerea datelor prin **focus grup, observație, interviuri** sau **analiza documentelor** și are avantajul unor costuri mai reduse. Aceste metode sunt extrem de importante în evaluarea participativă, deoarece permit beneficiarilor să participe direct la procesul de evaluare. Metodele calitative pot avea rol exploratoriu în vederea pregătirii unei evaluări cantitative, pot veni în completarea rezultatelor obținute cu evaluări cantitative, dar au relevanță și în afara acestei combinații (Zamfir *et al.*, 2007, p. 79). Dintre metodele calitative, observația are potențialul de a surprinde date neașteptate pe care celelalte metode nu le pot surprinde.

Anchora pe bază de interviu are ca principale avantaje flexibilitatea, studierea unor probleme mai complexe, obținerea unor răspunsuri mai elaborate, mai profunde din partea respondenților, însă necesită timp îndelungat pentru identificarea și contactarea respondenților și desfășurarea interviurilor.

Observația prezintă avantajul înregistrării comportamentelor chiar în momentul desfășurării lor, în condiții naturale și, față de experiment și anchora pe bază de chestionar sau interviu, are un grad mai scăzut de reactivitate, însemnând că nu induce modificări ale comportamentelor studiate. De asemenea, prin înregistrarea datelor un timp mai îndelungat, observația permite realizarea de analize longitudinale. Dintre dezavantajele cele mai importante ale observației, menționăm posibilitățile reduse de control asupra variabilelor externe care pot afecta datele și aplicabilitatea pe eșantioane mici (Chelcea, 2001, p. 358).

Studiile de caz presupun studiul aprofundat al fenomenului în cadrul său natural, pe baza mai multor perspective; metoda este una complexă, care implică multiple surse de date și are ca principale avantaje relaționarea rezultatelor cu experiența cotidiană a cititorului și accesibilitatea rapoartelor scrise. Ca dezavantaj, criticii acestei metode menționează însă faptul că un număr mic de cazuri nu permite generalizarea rezultatelor.

Avantajul metodelor cantitative este că pot fi culese date de la un număr mare de persoane cu un set limitat de întrebări, ceea ce permite realizarea de comparații și agregarea statistică a datelor. Metodele calitative însă permit evaluatorului să studieze în profunzime problemele, evenimentele, să surprindă lucrurile așa cum sunt ele înțelese de respondenți, „dar rămân, în general, la un nivel descriptiv.” Pe de altă parte, studiile cantitative „permit determinarea parametrilor specifici manifestărilor acestora, frecvență, intensitate, probabilitate etc.; în ultimă instanță, interdependența determinărilor calitative și a celor cantitative este mai mult decât evidentă” (Mărginean, 2004, p. 61).

	<i>Evaluarea bazată pe metode cantitative</i>	<i>Evaluarea bazată pe metode calitative</i>
Metode folosite	ancheta pe bază de chestionar, experimentul	focus grup, interviuri, observație, analiza documentelor
Date	„tari”, valide (de mare fidelitate)	complexe, de adâncime
Avantaje	permite realizarea de comparații și agregări statistice ale datelor	permite studierea în profunzime a problemelor și evenimentelor
Costuri	ridicate	reduse

Michael Quinn Patton (1988) a concluzionat că „scopul și funcțiile datelor calitative și cantitative sunt diferite, dar

complementare.” Se remarcă o tendință de reconciliere a celor două abordări (metode calitative versus metode cantitative) și de recunoaștere a faptului că cel mai important aspect al evaluării îl reprezintă adaptarea metodelor la obiectivele evaluării și la specificul programului (Mățăuan, 1999, p. 174-180).

Evaluarea prin metode economice presupune cuantificarea în unități monetare a elementelor ce țin de proces, precum și a celor ce țin de rezultate și efecte. În condițiile unor resurse limitate, acest tip de evaluare se dovedește a fi extrem de important. Metodele economice sunt cel mai frecvent utilizate pentru a compara variante de program adresate aceleiași nevoi.

Analiza cost-beneficiu este o metodă de calcul al eficienței unor programe sau proiecte sociale prin calcularea raportului dintre beneficiile aduse și costurile sale. Metoda vizează cuantificarea în unități monetare a resurselor (*inputuri*) și a efectelor (*outputuri*), permițând astfel realizarea de comparații între diferite opțiuni, și este folosită în principal în evaluarea ex-ante. Aplicabilitatea acestei metode este destul de limitată în domeniul social, nu toate costurile și beneficiile pot fi exprimate în bani și uneori nu sunt disponibile suficiente date și informații pentru aplicarea ei.

Analiza cost-eficacitate este folosită mai ales în evaluările ex-post și corelează rezultatele proiectului sau programului cu bugetul folosit pentru atingerea lor. Acest tip de analiză are ca scop selectarea aceluși proiect care, pentru un nivel dat al rezultatului, minimizează valoarea tuturor costurilor sau, alternativ, pentru un cost dat, maximizează nivelul rezultatului.

Analiza SWOT este o altă metodă folosită în evaluare și presupune analiza punctelor tari și a punctelor slabe ale unui proiect, precum și a oportunităților și amenințărilor derivate din factorii exteriori. Sarcina principală a acestei analize este remedierea punctelor slabe ale proiectului sau programului, folosirea oportunităților existente și evitarea amenințărilor previzibile. Folosirea analizei SWOT este recomandată în special în evaluarea ex-ante, pentru a ajuta la identificarea celor mai relevante opțiuni strategice

și la planificarea optimă a programului sau proiectului, însă poate fi folosită și ca instrument al evaluărilor intermediare sau ex-post.

Analiza stakeholderilor ajută la identificarea celor care urmează a fi implicați în monitorizare și evaluare, a modurilor în care aceștia pot fi implicați și a intereselor acestora. Analiza stakeholderilor poate fi folosită și pentru a analiza relațiile dintre stakeholderi, factorii externi care le afectează activitatea și pentru a formula o strategie referitoare la participarea acestora pe tot parcursul proiectului.

Triangulația

Evaluarea unei intervenții sociale poate utiliza o combinație de metode alese în funcție de o serie de factori, dintre care foarte importanți sunt tipul de intervenție evaluată, resursele financiare și de timp disponibile.

<i>Întrebări de bază pentru alegerea metodelor și tehnicilor de evaluare</i>
<ul style="list-style-type: none">• Ce fel de informație dorim să obținem?• Putem colecta informațiile pe care le dorim?• Cine este beneficiarul evaluării?• Care sunt obiectivele evaluării?• Care sunt costurile pe care le implică utilizarea fiecărei metode și tehnici?

Sursa: M.G. Hâncean, 2009, p. 64-65.

Există patru tipuri de triangulație:

- a surselor de date: folosirea datelor din mai multe surse pentru a îmbunătăți validitatea rezultatelor;
- a evaluatorilor: obținerea mai multor puncte de vedere asupra aceleiași probleme;
- a teoriilor: mai multe abordări cu privire la aceeași problemă;
- metodologică: combinarea unor metode diferite pentru a minimiza efectele utilizării metodelor singulare.

☑ Exemplu – evaluarea activității unui CAR

Majoritatea CAR-urilor își evaluează activitatea folosind doar metode economice, principalul motiv fiind acela că CAR-ul este privit ca o organizație care oferă strict servicii financiare membrilor săi.

Însă activitatea CAR-urilor poate fi evaluată și prin metode cantitative și calitative, care pot oferi o măsură a impactului serviciilor furnizate în rândul beneficiarilor; ca urmare a activității CAR-ului, situația economică și socială a membrilor și, indirect, a familiilor acestora și chiar a comunității de apartenență se poate îmbunătăți, iar acest lucru nu poate fi măsurat doar prin metode economice. De asemenea, o cercetare bazată pe metode calitative și cantitative în rândul beneficiarilor poate furniza CAR-urilor o imagine asupra tipurilor de beneficiari și a principalelor domenii/activități pentru care aceștia solicită împrumuturi.

O evaluare realizată prin îmbinarea metodelor calitative (interviuri cu beneficiarii, cu personalul CAR-ului), cantitative (chestionare aplicate beneficiarilor) și economice va oferi o imagine de ansamblu asupra activității CAR-urilor, permițând acestora să fundamenteze decizii viitoare și să documenteze proiecte în vederea accesării de finanțare pentru dezvoltarea activității.

Ținând cont de diversitatea intervențiilor din domeniul economiei sociale, procesul de colectare a datelor se poate dovedi o provocare, implicând o varietate de metode și de surse de date. Înregistrări asupra rezultatelor imediate (de ex., numărul de indivizi care primesc servicii de instruire sau numărul de persoane asistate în raport cu o anumită problemă) sunt ușor de realizat, însă impactul mai puternic al intervențiilor, precum schimbările în calitatea vieții membrilor unei comunități, necesită activități de cercetare mai elaborate.

Interviurile sau focus grupurile pot fi folosite pentru a identifica beneficiile participanților la diferite proiecte de economie socială. De asemenea, pot fi realizate studii de caz pentru a examina anumite proiecte de interes, ca urmare a complexității activităților, a naturii inovative sau a potențialului de extindere în alte zone.

În alegerea metodelor pentru monitorizare și evaluare, trebuie avuți în vedere o serie de factori:

- Fezabilitatea: Are organizația abilitățile și echipamentul necesare pentru a aplica metoda respectivă? Metoda acoperă indicatorii și întrebările stabilite? Este suficient timp pentru aplicarea metodei? Se poate acoperi zona geografică vizată?
- Adecvarea: Se potrivește metoda condițiilor proiectului? Este metoda potrivită pentru unitatea de analiză? Cei implicați cred că metoda este adecvată și o înțeleg?
- Validitatea și fidelitatea: Metoda atinge indicatorii stabiliți cu suficientă acuratețe? Măsoară ceea ce s-a propus să se măsoare? Va funcționa atunci când trebuie, cu o eroare acceptabilă? Sunt folosite mai multe metode pentru a verifica informațiile colectate?
- Relevanța: Furnizează metoda informațiile solicitate sau doar informații similare, dar în esență diferite?
- Senzitivitatea: Este metoda capabilă să înregistreze variațiile datelor suficient de fidel? Poate fi adaptată la condițiile în schimbare?
- Raportul cost-eficacitate: Au fost alocate suficiente resurse financiare? Va produce metoda informații utile la costuri relativ scăzute sau există o alternativă mai ieftină care furnizează informații de calitate acceptabilă?
- Actualitatea: Este un decalaj acceptabil între colectarea informațiilor, analiză și utilizarea acestora? Există posibilități de a încorpora utilizarea metodelor în sarcinile zilnice?
- Pretestarea metodei: Metodele folosite în monitorizare și evaluare ar trebui pretestate pentru a ne asigura că sunt fezabile și că furnizează informațiile dorite. Pretestarea este esențială în cazul culegerilor masive de date.
- Determinarea frecvenței de utilizare: monitorizarea implică utilizarea repetată a unor metode pentru a face comparații, spre exemplu, realizarea de focus-grupuri pentru a vedea dacă perspectivele s-au schimbat (IFAD, 2002).

Capitolul 4

PROGRAME DE FINANȚARE ȘI INDICATORI PENTRU EVALUARE

Dezvoltarea proiectelor de economie socială în România a fost încurajată în ultimii ani prin intermediul Fondului Social European, Programul operațional sectorial Dezvoltarea resurselor umane, gestionat de Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, dar și prin alte programe, fie în cadrul unor proiecte finanțate prin Fondul Social European, fie de către alte organizații finanțatoare. În continuare, în acest capitol prezentăm sistemul de monitorizare și evaluare al POSDRU, urmând ca în ceea de a doua parte să prezentăm două programe de finanțare pentru proiecte de economie socială.

4.1. Programul operațional sectorial Dezvoltarea resurselor umane – Fondul Social European 2007-2013

Obiectivul general al POSDRU îl constituie dezvoltarea capitalului uman și creșterea competitivității acestuia, prin conectarea educației și învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii și asigurarea participării crescute pe o piață a muncii modernă, flexibilă și incluzivă, pentru 1 650.000 de persoane.

☒ STIAȚI CĂ...

În cadrul Axei Prioritare Promovarea incluziunii sociale, Domeniul Major de Intervenție 6.1. Dezvoltarea economiei sociale are ca obiectiv facilitarea accesului pe piața muncii a grupurilor vulnerabile și promovarea unei societăți incluzive și coezive, în scopul asigurării bunăstării tuturor cetățenilor.

Obiectivele specifice POSDRU sunt:

- promovarea educației și formării inițiale și continue de calitate, inclusiv a învățământului superior și a cercetării;
- promovarea culturii antreprenoriale și creșterea calității și productivității muncii;
- facilitarea accesului tinerilor pe piața muncii;
- dezvoltarea unei piețe a muncii moderne, flexibile și incluzive;
- promovarea (re)inserției pe piața muncii a persoanelor inactive, inclusiv în mediul rural;
- îmbunătățirea Serviciului Public de Ocupare;
- facilitarea accesului grupurilor vulnerabile la educație și pe piața muncii.

În continuare, vom descrie sistemul de monitorizare al programului, considerându-l important ca exemplu concret pentru acest proces. Fiind un program de finanțare, sistemul de monitorizare este unul complex organizat, astfel:

- un sistem informatic modern (Sistemul Unic de Management al Informației - SMIS);
- un proces decizional independent, asigurat de un Comitet de Monitorizare;
- un sistem de raportare către Comisia Europeană a progreselor înregistrate în implementarea POSDRU.

Ce este SMIS?

Sistemul Unic de Management al Informației (SMIS) este un sistem național bazat pe o rețea informatică ce sprijină toate instituțiile care implementează CSNR (Cadrul Strategic Național de Referință¹¹) și programele operaționale. Sistemul acoperă toate nivelurile de management (Autoritatea de Certificare, Autorități de Management, organisme intermediare etc.) în toate stadiile ciclului de implementare a programului (programare, licitații, contractare, monitorizare, evaluare, plăți, audit și control), sub forma unui singur mecanism pentru îndeplinirea atribuțiilor privind managementul implementării proiectelor.

Arhitectura SMIS urmărește trei principii de bază: disponibilitatea datelor (datele sunt direct disponibile la solicitarea unui utilizator autorizat); confidențialitatea datelor (datele sunt furnizate numai utilizatorilor autorizați să acceseze acea informație specifică); integritatea datelor (procesarea datelor se va realiza numai de către utilizatori autorizați în acest scop).

Ce este Comitetul de Monitorizare?

Comitetul de Monitorizare (CM) este organismul constituit pentru a asigura conformitatea POSDRU cu legislația comunitară și națională și pentru a supraveghea realizarea obiectivelor POSDRU, printr-o utilizare rațională a resurselor alocate. Rolul Comitetului de Monitorizare este de a se asigura de eficiența și calitatea implementării programului operațional, prin supravegherea îndeplinirii sarcinilor stipulate de regulamentele comunitare în domeniu.

¹¹ *Documentul strategic de referință pentru programarea fondurilor structurale și de coeziune în România. Acest tip de document este elaborat de fiecare stat membru al UE, conform noului acquis privind politica de coeziune.*

Care este sistemul de raportare către Comisia Europeană?

Sistemul de raportare către Comisia Europeană presupune două tipuri de rapoarte: anuale și finale. Rapoartele anuale de implementare sunt furnizate de către AMPOSDRU Comisiei Europene, începând cu anul 2008 și până la data de 30 iunie a fiecărui an. Raportul este examinat și aprobat de către Comitetul de Monitorizare a POSDRU înainte de a fi transmis Comisiei Europene.

Rapoartele de implementare includ informații privind: progresele realizate în implementarea POSDRU și a axelor sale prioritare comparativ cu indicatorii stabiliți, implementarea financiară (defalcarea cheltuielilor efectuate pe fiecare axă prioritară, distribuția acestora pe contribuția națională și contribuția FSE), etapele parcurse de către AMPOSDRU și Comitetul de Monitorizare în scopul asigurării calității și eficienței implementării (măsuri de monitorizare și evaluare, inclusiv bazele de date stabilite, un rezumat al tuturor dificultăților întâlnite în implementare și toate măsurile luate, modul de folosire a asistenței tehnice și măsurile întreprinse pentru asigurarea publicității programului și furnizarea informațiilor privind POSDRU), o declarație privind respectarea legislației comunitare privind implementarea POSDRU.

Un raport final va fi înaintat Comisiei până la 31 martie 2017. Raportul final va cuprinde informații complete privind întreaga perioadă de implementare a POSDRU cuprinsă între 2007 și 2015.

Cum se realizează evaluarea POSDRU?

Conform reglementărilor comunitare, **evaluarea** este instrumentul prin care se analizează relevanța, eficiența, eficacitatea asistenței financiare derulate, precum și impactul și sustenabilitatea rezultatelor obținute.

În conformitate cu art. 48 din Regulamentul (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului pentru stabilirea prevederilor generale privind Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de Coeziune, Autoritatea de Management pentru Programul operațional sectorial Dezvoltarea resurselor umane a elaborat *Planul multianual de evaluare pentru Programul operațional sectorial Dezvoltarea resurselor umane (POSDRU) 2007-2013*.

Planul multianual de evaluare stabilește strategia de evaluare pentru perioada de implementare a POSDRU, fiind principalul instrument pentru planificarea activităților de evaluare a intervențiilor Fondului Social European în România prin POSDRU, pentru perioada de programare 2007-2013.

Rolul Planului multianual de evaluare este de a sprijini implementarea eficientă și eficace a POSDRU, în vederea atingerii obiectivului general al programului și a obiectivelor Strategiei Lisabona, a obiectivelor Strategiei europene de ocupare și ale Politicii de coeziune.

Pe baza Planului multianual de evaluare pentru POSDRU, se va elabora Fișa tehnică anuală, care detaliază activitățile de evaluare propuse pentru fiecare an de implementare.

Evaluările POSDRU sunt atât de natură strategică, cât și operațională. *Evaluările strategice* vizează progresul implementării POSDRU din punct de vedere al impactului socioeconomic, al relevanței și consistenței strategiei programului în raport cu strategiile și politicile naționale și comunitare în domeniul dezvoltării resurselor umane. *Evaluările operaționale* vizează progresul implementării POSDRU, performanța și calitatea sistemului de implementare a POSDRU.

În conformitate cu prevederile articolelor 47-49 din Regulamentul Consiliului nr. 1083/2006, sunt avute în vedere trei tipuri de evaluări: **evaluarea ex-ante, evaluarea pe parcursul implementării programelor operaționale și evaluarea ex-post.**

Evaluarea ex-ante. Conform articolului 47(2) din Regulamentul Consiliului (CE) nr. 1083/2006, POSDRU a fost subiectul unei evaluări ex-ante în 2006. Scopul evaluării ex-ante a fost de a asigura calitatea procesului de programare și a documentului final de programare. Rezultatele raportului de evaluare ex-ante au contribuit la îmbunătățirea procesului de programare a intervențiilor FSE prin POSDRU în România.

Evaluarea pe parcursul implementării. Scopul acestui tip de evaluare este de a urmări, în mod constant, progresul implementării POSDRU, pentru o mai bună înțelegere și analiză a realizărilor imediate, a rezultatelor obținute, precum și de a recomanda, dacă este necesar, acțiuni de remediere. Se va realiza în diferitele faze de implementare a POSDRU, fiind de trei categorii: intermediară, ad-hoc și pe teme transversale.

Evaluarea intermediară. Scopul evaluării intermediare este de a analiza relevanța, consistența, eficiența și eficacitatea implementării POSDRU. POSDRU este subiectul a două evaluări intermediare, prima în anul 2009 și cea de a doua în anul 2012.

Evaluările ad-hoc. Se vor efectua în cazul în care monitorizarea programului evidențiază o îndepărtare semnificativă față de obiectivele inițial stabilite sau în cazul în care se fac propuneri pentru revizuirea programelor operaționale. Evaluările ad-hoc pot aborda, de asemenea, aspectele privind implementarea ori managementul POSDRU sau pot fi "tematice".

Evaluările pe teme transversale. Unitatea Centrală de Evaluare din cadrul Autorității pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale este responsabilă de managementul evaluărilor pe teme transversale. Această evaluare analizează mai multe programe operaționale, în vederea evaluării coerenței și complementarității tuturor intervențiilor care urmăresc aceleași obiectiv sau obiective similare (ex., Strategia Lisabona). Acest tip de evaluare va examina temele orizontale comune tuturor programelor operaționale (ex.: parteneriat, egalitate de șanse).

În conformitate cu art. 49(2) din Regulamentul Consiliului (CE) nr. 1083/2006, Comisia Europeană poate să efectueze **evaluări strategice**, precum și **evaluări legate de monitorizarea programului operațional**.

Evaluarea ex-post va fi efectuată de către Comisia Europeană, în strânsă cooperare cu statul membru și Autoritățile de Management, în conformitate cu articolul 49(3) din Regulamentul Consiliului (CE) nr. 1083/2006. AMPOSDRU a decis externalizarea evaluărilor la nivel de program, în vederea furnizării unei opinii independente, obiective și avizate privind implementarea POSDRU.

4.2. Programe de finanțare și indicatori pentru proiecte de economie socială

Entitățile eligibile pentru a primi finanțări pentru proiecte care au ca obiectiv dezvoltarea economiei sociale prin DMI 6.1. sunt: ONG-uri, cooperative sociale, asociații de ajutor reciproc, alte organizații de caritate și voluntariat, cu instrumente flexibile și sustenabile de asistență a comunităților în atingerea propriilor obiective.

Valoarea unui proiect de grant care poate fi cofinanțat în cadrul acestui domeniu major de interes poate fi cuprinsă între minimum 50.000 euro și maximum 499.999 euro. Durata de implementare a unui grant este de minimum 6 luni și maximum 2 ani. Valoarea unui proiect strategic este de minimum 500 euro și maximum 5 milioane de euro. Durata de implementare a unui proiect strategic este de minimum 6 luni și maximum 3 ani. **Principalele obiective operaționale ale acestui DMI sunt:**

- dezvoltarea structurilor economiei sociale – dezvoltarea și promovarea unor activități și servicii generatoare de profit/*venit* pentru a ajuta persoanele excluse social sau pe cele expuse riscului de excluziune socială să se integreze sau reintegreze pe piața muncii, în structurile economiei sociale și/sau în economia formală;

- promovarea economiei sociale ca un instrument flexibil și durabil pentru dezvoltarea economică și crearea de locuri de muncă la nivel regional și local;
- consolidarea capacităților, competențelor, cunoștințelor și stimei de sine pentru grupurile vulnerabile prin înființarea parteneriatelor public-private în domeniul economiei sociale;
- consolidarea capacității structurilor din economia socială, precum și încurajarea cooperării între organizații.

www.fseromania.ro

O altă sursă de finanțare pentru proiectele de economie socială pot fi creditele bancare sau diferitele programe de finanțare destinate întreprinderilor de economie socială.

NESsT România



NESsT a desfășurat două competiții în România, de la lansarea sa în mai 2007. Au aplicat 100 de organizații și 61 dintre ele au primit șansa de a participa la cursuri de formare pentru a identifica, evalua și dezvolta întreprinderi sociale. Scopul acestor cursuri este de a dezvolta durabil întreprinderile sociale. NESsT oferă atât asistență tehnică, cât și suport financiar organizațiilor pentru dezvoltarea și implementarea întreprinderilor sociale.

<http://www.nesst.org/romania>

☒ STIAȚI CĂ...





... În 2011, NESsT acordă până la 5 premii financiare (în valoare de aproximativ 10.000 USD fiecare) pentru recunoașterea celor mai bune concepte de întreprinderi sociale. Organizațiile premiate vor fi invitate în portofoliul NESsT, beneficiind astfel de sprijin financiar și consultanță individualizată pe termen lung pentru dezvoltarea întreprinderii lor sociale.

Pentru a selecta întreprinderile sociale¹² care vor fi finanțate, criteriile NESsT sunt:

- 1) calitatea planului de afaceri și potențialul de piață;
- 2) compatibilitatea cu NESsT, mai exact probabilitatea ca NESsT să adauge valoare dezvoltării întreprinderii sociale;
- 3) impactul social potențial;
- 4) riscul investiției comparativ cu restul portofoliului de incubare al NESsT.

„Beneficii economice din investiții sociale”

Un alt program de finanțare pentru întreprinderile de economie socială susținut în cadrul unui proiect cofinanțat din Fondul Social European este „Beneficii economice din investiții sociale”. Organizațiile eligibile să participe la această competiție au fost: organizații neguvernamentale, societăți cooperative și societăți comerciale. O descriere sumară a competiției se regăsește mai jos.

 Proiect finanțat de UNIUNEA EUROPEANĂ	 MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE AMPOSDRU	 FONDUL SOCIAL EUROPEAN POS DRU 2007-2013	 INSTRUMENTE STRUCTURALE 2007-2013
--	--	--	--

Competiția națională „Beneficii economice din investiții sociale” a fost lansată¹ de Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale în cadrul unui proiect cofinanțat din Fondul Social European (Programul operațional sectorial Dezvoltarea resurselor umane). Aplicații trebuiau să înființeze o întreprindere socială de inserție nouă, cu personalitate juridică, care să deruleze **activități**

¹² Pot participa doar organizații neguvernamentale care înființează întreprinderi sociale.

în folosul comunității locale, **prin angajarea cu contract de muncă, conform legislației din România, a unor persoane care provin din grupuri vulnerabile, în număr de cel puțin 1/3 din personalul structurii nou create/existente.**

Întreprinderile sociale de inserție sprijinite în cadrul acestei competiții trebuiau să urmărească unul sau mai multe dintre următoarele elemente:

- realizarea unor activități pentru care există nevoi la nivel local, activități care au potențial de dezvoltare și permit crearea unor noi locuri de muncă pentru persoane vulnerabile;
- inserția profesională a unor persoane care provin din grupuri vulnerabile, care se confruntă cu probleme de integrare profesională (insuficiența locurilor de muncă, reticențe și prejudecăți ale angajatorilor, lipsa de competențe specifice etc.);
- creșterea competențelor profesionale ale persoanelor vulnerabile angajate prin intermediul activităților de formare la locul de muncă și asistență socială; respectarea principiilor de responsabilitate socială, cu privire la salariații proprii, comunitatea în care acționează și mediul înconjurător.

Întreprinderile sociale de inserție pot activa în diverse sectoare economice, precum: *producție, servicii din industria alimentară, servicii din industria turismului, activități agricole, servicii de curățenie, curățătorie, bricolaj, servicii de amenajare și întreținere spații verzi, reciclarea deșeurilor, servicii de menaj, activități meșteșugărești etc.*

Întreprinderile sociale de inserție vor urmări reinvestirea anuală a cel puțin 50% din profitul realizat în anul fiscal precedent.

Grupurile vulnerabile incluse între potențialii beneficiari ai activităților economice ale întreprinderilor sociale de inserție socială pot fi: tineri care provin din sistemul de protecție a copilului, persoane care au părăsit școala timpuriu, familii monoparentale sau familii cu mai mult de doi copii, cu venituri

reduse, persoane fără adăpost, persoane din comunități rurale izolate, persoane cu trecut delincvent; persoane dependente sau foste dependente de consum de alcool sau droguri; persoane cu boli care le influențează viața socială și profesională (HIV/SIDA etc.), victime ale traficului de persoane, victime ale violenței în familie, beneficiari de venit minim garantat, persoane de etnie romă aflate în dificultate (cu venituri reduse și beneficiare de asistență socială), șomeri pe termen lung (șomaj continuu mai mult de 12 luni), șomeri cu vârsta de peste 45 de ani, persoane cu dizabilități, alte grupuri vulnerabile.

Evaluarea propunerilor de proiecte cu privire la înființarea unor întreprinderi sociale de inserție s-a realizat luând în calcul trei mari dimensiuni: **organizația**, componenta **socială** a întreprinderii sociale de inserție și cea **economică**.

<i>Grilă de evaluare pentru proiecte de economie socială (MMFPS, 2011)</i>	
Criterii de jurizare	Punctaj maxim <i>(Punctajele din paranteze indică minimul care trebuie obținut pentru ca propunerea să poată fi preselectată)</i>
<i>Evaluarea organizației</i>	30 (min 25)
Experiența participantului și nivelul de implicare a fiecărui partener	5
- Numărul anilor de funcționare a participantului	1
- Anvergura organizației: istoricul, tipul și numărul beneficiarilor/clientilor	2
- Importanța contribuției partenerilor	2

Experiența lucrului cu persoanele aparținând grupurilor vulnerabile	10
- Tipul de activități realizate cu numărul de persoane vulnerabile asistate	4
- Mărimea bugetelor și sursele de finanțare alocate pentru aceste activități	2
- Identificarea corectă a problemelor întâmpinate în realizarea activității	2
- Gradul de inovație al soluțiilor identificate pentru depășirea problemelor și al rezultatelor finale ale activității	2
Capacitatea administrativă	5
- Număr de angajați permanenți, de colaboratori externi și de voluntari	3
- Resursele administrative alocate întreprinderii	2
Capacitatea financiară	5
- Valoarea totală a veniturilor organizației	3
- Importanța activităților generatoare de venit	2
Analiza SWOT organizațională	5
- Identificarea corectă a aspectelor pentru fiecare dintre cele patru componente SWOT	3
- Coerența analizei SWOT	2
<i>Evaluarea componentei sociale a întreprinderii sociale de inserție</i>	20 (min. 15)
Argumentarea alegerii unei întreprinderi de inserție	5
Ponderele angajaților din grupuri dezavantajate	5
Măsurile de promovare a coeziunii în cadrul colectivului implicat în întreprinderea socială	10
- Diversitatea măsurilor de promovare a coeziunii propuse	5
- Gradul de inovație al măsurilor de promovare	5
<i>Evaluarea componentei economice a întreprinderii sociale de inserție</i>	50 (min. 40)

Activitatea productivă	5
- Produsele/serviciile furnizate răspund unei nevoi importante din comunitatea locală	2
- Activitățile planificate sunt adecvate tipurilor de persoane vulnerabile pe care le propun pentru inserția profesională	3
Analiza de piață realizată	5
Strategia de marketing propusă	10
Secvența fazelor de preproducție	5
- Succesiunea logică a fazelor premergătoare producției	2
- Corelarea fazelor cu obiectivele sociale și financiar-economice	3
Sustenabilitatea întreprinderii sociale de inserție	5
- Tipuri de activități care să asigure continuitatea întreprinderii de inserție după consumarea premiului	3
- Argumentarea posibilităților de multiplicare a modelului de întreprindere socială propus	2
Valoarea investiției efectuate	10
- Adecvarea tipurilor și volumului de cheltuieli la obiectul de activitate al întreprinderii sociale de inserție	7
- Anticiparea exhaustivă a costurilor	3
Estimări bugetare de venituri și cheltuieli	10
- Completarea realistă a bugetului estimat pentru perioada de asistență	5
- Completarea realistă a bugetului estimat de venituri și cheltuieli în următorii 3 ani de la încheierea perioadei de asistență tehnică	5

GLOSAR DE TERMENI

Analiza cost-beneficiu – cadru conceptual aplicat oricărei evaluări cantitative sistematice a unui proiect public sau privat pentru a determina dacă sau cât de mult acest proiect este valoros dintr-o perspectivă publică sau socială. Analiza cost-beneficiu diferă de o estimare financiară netă prin aceea că se consideră toate beneficiile și pierderile, indiferent cui aparțin (EC DGRP 2008).

Analiza cost-eficacitate - tehnică de evaluare și monitorizare folosită atunci când beneficiile nu pot fi cuantificate. Se realizează prin calculul costului per unitate, cu toate că nu există un cost atașat rezultatelor (EC DGRP 2008).

Analiza de impact – o evaluare a schimbării sau efectul pe termen lung asupra societății care poate fi atribuit administrării intervenției, legat de realizarea obiectivelor globale. Trebuie să fie exprimată în unitatea de măsură adoptată pentru a indica problemele pe care este destinată să le rezolve.

Beneficiari - persoane sau instituții spre care, indirect, se îndreaptă rezultatele proiectului.

Director de proiect - manager, persoana responsabilă cu administrarea proiectului.

Economie socială - activitate economică orientată mai degrabă în beneficiul membrilor sau colectivității decât în scopul de a genera profit, care joacă un rol important în rezolvarea problemelor economice și sociale, oferind servicii a căror cerere nu este acoperită adecvat de sectorul privat sau

public. În statele membre UE se regăsește și sub denumiri precum „**economie solidară**”, „**sectorul nonprofit**” sau „**al treilea sector**”.

Eficacitate - capacitatea de îndeplini un obiectiv.

Eficiență - raportarea rezultatelor unei activități, ale unui proiect sau program la costuri.

Evaluare - activitate de determinare a eficienței și a îndeplinirii obiectivelor inițiale ale unui proiect, program sau ale unei strategii.

Grup-țintă - persoane sau instituții cărora li se adresează proiectul în mod direct.

Impact - efecte pe termen lung asupra unor grupuri identificabile, produse de o strategie sau intervenție de dezvoltare în mod direct sau indirect, intenționat sau neintenționat. Aceste efecte pot fi de natură economică sau socială.

Implementare - procesul de punere în practică a obiectivelor proiectului. Procesul prin care resursele sunt transformate în rezultate, în vederea atingerii scopurilor și obiectivelor formulate în cadrul unui program sau proiect (Zamfir *et al.*, 2007).

Indicator - instrument pentru măsurarea performanței unui proiect sau a unui program, derivat din operaționalizarea și transformarea în elemente cuantificabile a rezultatelor proiectului.

Monitorizare - activitate continuă de urmărire a procesului de implementare a unei strategii, a unui program sau proiect, ținând cont de anumiți indicatori (etape, rezultate, obiective).

Obiectiv - subordonat scopului, mai specific și cu țel intermediar. Uneori are asociați indicatori de măsurare. Este operaționalizat în obiective specifice și uneori în subobiective.

POSDRU - Programul operațional sectorial Dezvoltarea resurselor umane, Fondul Social European.

Practician - persoana sau grupul de lucru care va pune proiectul în practică, proiect care poate fi elaborat de altcineva.

Program - programul reprezintă un set de proiecte care au în comun problema identificată și care încearcă să aducă rezolvări diferitelor aspecte ale acesteia.

- Ansamblu de resurse și activități derulate pentru o perioadă specifică de timp sau până la atingerea unui obiectiv stabilit, în scopul satisfacerii unor nevoi sociale sau al prevenirii sau rezolvării unor probleme sociale (Mățăuan, 1999).

Proiect – subdiviziune a programului; set de activități care trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite (Comisia Europeană, 1986).

Proiectant - persoana sau grupul de lucru care va elabora întregul proiect, fără a fi necesar să-l și implementeze.

Stakeholderi - persoane sau instituții care sunt activ implicate în proiect și ale căror interese pot fi afectate, pozitiv sau negativ, de succesul/insuccesul proiectului (PMBOK Guide).

BIBLIOGRAFIE

- Babbie, Earl (2010), *Practica cercetării sociale*, Iași, Editura Polirom.
- Baboi, Adriana (2008), „Evaluarea programelor sociale. Rolul evaluatorului”, *Revista de asistență socială*, nr. 3-4/2008, p. 136-143.
- Bârgăoanu, A. (2004), *Finanțare europeană*, Editura Comunicare.ro, București.
- Cace, Sorin (2007), „Monitorizare”, în C. Zamfir, S. Stănescu (coord.), *Enciclopedia dezvoltării sociale* (p. 390-394), Iași, Editura Polirom.
- Chelcea, Septimiu (2001), *Metodologia cercetării sociologice. Metode calitative și cantitative*, București, Editura Economică.
- Chen, H.-T. (2005), *Practical program evaluation. Assessing and improving planning, implementation and effectiveness*, Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc.
- Defourny, J.; Develtere, P. (1999), „The Social Economy: the worldwide making of a third sector”, în J. Defourny, P. Develtere, B. Fonteneau (eds.), *L'Economie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck, Bruxelles.
- Demoustier, D. (2004), *Social Economy as Social Science and Practice: Historical Perspectives on France*, Eleventh World Congress of Social Economics, Albertville, France, June 8-11.
- Dunn, W.N. (1981), *Public Policy Analysis: An Introduction*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

- Epstein, I.; Tripodi, T. (1977), *Research Techniques for Program Planning, Monitoring and Evaluation*, Columbia University Press, New York.
- Evans, M. (2006), „The Social Economy and the Shadowy Side of the Life Course”, *Horizons*, Vol. 8, No. 2, February 2006, Government of Canada, Ottawa.
- Florescu, M.; Marton, B.; Neamțu, B.; Balogh, N. (2011), *Managementul proiectelor. Dezvoltare durabilă, suport de curs*, p. 26-27, http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/03/Managementul_-proiectelor_Dezvoltare_durabila.pdf.
- Forss, K.; Rebien, C.C.; Carlsson, J. (2002), „Process Use of Evaluations. Types of Use That Precede Lessons Learned and Feedback”, *Evaluation*, 8 (1), 29-45.
- Hatos, Adrian (f.a.), *Cercetarea evaluativă*, http://ahatos.rdsor.ro/metode_de_cercetare_aplicata.htm.
- Hatzi-Miceva, Katerina (2005), *A supportive financing framework for social economy organizations*, European Center for Not-for-Profit Law.
- Hâncean, M.G. (2009), „Metode și tehnici de cercetare sociologică aplicate în procesul de evaluare a politicilor publice”, în M. Cerkez, *Evaluarea programelor și politicilor publice*, Iași, Editura Polirom.
- Hontelez, Fohn (Ed.) (2003), *Structural and Cohesion Funds in the New Member States, How are they supposed to work?*, European Environmental Bureau, Brussels.
- Leviten-Reid, Eric; Torjman, Sherri (2006), *Evaluation Framework for Federal Investment in Social Economy: A Discussion Paper*, Caledon Institute of Social Policy, Ontario, Canada.
- Manfredi, Trish C. (2003), *Goal Based or Goal Free Evaluation?* http://www.growingnewfarmers.com/uploads/uploads/Files/Goal_Based_or_Goal_Free_Evaluation.pdf.
- Mathison, Sandra (2005), *Encyclopedia of evaluation*, Sage Publications.

- Mărginean, Ioan [2000] (2004), *Proiectarea cercetării sociologice* (ediția a II-a), Iași, Editura Polirom.
- Mățăuan, Gabriel (1999), *Evaluarea programelor sociale*, București, Editura Expert.
- Mitroi, Veronica (2007), „Evaluarea centrată pe utilizare”, în C. Zamfir și S. Stănescu (coord.), *Enciclopedia dezvoltării sociale* (p. 219-225), Iași, Editura Polirom.
- Neamtan, Nancy (2002), *The Social and Solidarity Economy: Towards an "Alternative" to Globalisation*, Langara College, Vancouver, June 14-16, 2002.
- Newton, R. (2006), *Project Management Step by Step*, Pearson Education Limited, London.
- Preda, Marian (f.a), *Evaluarea și cercetarea în practică*, Prezentare la Universitatea din București.
- Rossi, Peter H.; Freeman, Howard E.; Lipsey, Mark W. [1921] (1999), *Evaluation: a systematic approach* (ediția a VI-a), Sage Publications.
- Rutman, L.; Mowbray, G. (1983), *Understanding Program Evaluation*, Sage Publications.
- Scarlat, C.; Galoiu, H. (2002), *Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM)*, București.
- Stănculescu, Manuela Sofia (2006), „Monitorizarea, un instrument al dezvoltării”, în C. Zamfir și L. Stoica (coord.), *O nouă provocare: dezvoltarea socială* (p. 342-363), Iași, Editura Polirom.
- Stănculescu, Manuela Sofia (2007), „Evaluare”, în C. Zamfir și S. Stănescu (coord.), *Enciclopedia dezvoltării sociale* (p. 213-218), Iași, Editura Polirom.
- Suchman, E.A. (1967), *Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs*, New York, Russell Sage Foundation.
- Thompson, M.S. (1975), *Evaluation for Decision in Social Programmes*, Saxon House, Lexington Books.

- Tripodi, T.; Fellin, Ph.; Epstein, I. (1986), *Social Program Evaluation*, University of Michigan, F.E. Peacock Publishers, Illinois.
- Valadez, J.J.; Bamberger, M. (1994), *Monitoring and Evaluation Social Programs in Developing Countries*, Washington DC, EDI of the World Bank.
- Velea, Luciana-Simona (2004), *Evaluarea programelor sociale și/sau educaționale*, http://www.fndc.ro/comunitate/evaluarea_programelor_sociale.html (extras din I. Istrate (coord.) (2004), *Comunități în mișcare: Programe și intervenții sociale*, București, Editura Agata).
- Weiss, C.H. (1986), „Where Politics and Evaluation Research Meet”, în D.J. Palumbo (Ed.), *The Politics of Program Evaluation*, Sage Publications.
- Westall, Andrea (2004), „Evaluation and Third Sector Programmes”, în OECD, *Evaluating Local Economic and Employment Development. How to assess what works among programmes and policies*.
- Zaman, Gh.; Georgescu, G. (2009), „Structural Fund Absorption: A New Challenge for Romania?”, *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 1/2009.
- Zamfir, Cătălin; Stoica, Laura Gabriela; Stănculescu, Manuela Sofia (coord.) (2007), *Proiectarea dezvoltării sociale. Ghid metodologic*, București.
- *** COM(2011) 607 final, Bruxelles, 6.10.2011, 2011/0268 (COD).
- *** European Commission Directorate General Regional Policy (EC DGRP) (2008), *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects Structural Funds, Cohesion Fund and Instrument for Pre-Accession 2008*, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide2008_en.pdf.
- *** International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. (2002), *Handbook for Monitoring and Evaluation*, Geneva, <http://www.ifrc.org/docs/evaluations/handbook.pdf>.

- *** *Managementul proiectelor* (1998), Manual elaborat de Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile – Centrul pentru Dezvoltarea Organizațiilor Neguvernamentale, București.
- *** Ministerul Grec al Ocupării și Protecției Sociale (2006), *Programul EQUAL 2006*, p. 49-51.
- *** Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale (2010), *Raport de cercetare privind economia socială în România din perspectivă europeană comparată*, București, 2010, p. 21.
- *** Premier Business Development Ltd. (2007), *Grow Your Business With Graduates - Social Enterprises. Evaluation*.
- *** *Special Eurobarometer 350*, The European Social Fund, Report, November (2010), http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm.
- *** The European Social Fund, *An overview of the programming period 1994-1999*.
- *** *The Social Economy in the European Union* (2007), CIRIEC, Brussels, European Economic and Social Committee.
- *** University of Wisconsin – Extension, *Program Development and Evaluation Unit.*, <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/index.html>.
- *** USAID Center for Development Information and Evaluation (1996), No. 1, *Performance Monitoring and Evaluation Tips*, http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABS539.pdf.
- *** World Bank (1996), *Performance Monitoring Indicators. A handbook for task managers*, Washington D.C., http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/resource/coneval/eval_mon/1331.pdf?view=true.
- *** International Fund for Agricultural Development (2002), *Managing for Impact in Rural Development. A Guide for Project M&E*, <http://www.ifad.org/evaluation/guide/>.
- *** Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale (2011), *Beneficii economice din investiții sociale*, <http://www.mmuncii.ro/pub/imagenanager/images/file/Anunturi/070211Ghidul%20competitiei.pdf>.