

Management de proiect Câte ceva despre...INDICATORI

"...Managerii sunt de trei categorii:...cei care privesc ce se întâmplă, cei care determină ca lucrurile să se întâmple și cei care se miră de ceea ce se întâmplă..."

Peter Drucker

Definiții

Dicționarele de limba engleză definesc indicatorul ca fiind "un instrument ce oferă informații".

Comisia Europeană definește indicatorii drept "o descriere a obiectivelor proiectului în termeni de cantitate, calitate, grup(uri) țintă, timp și loc".

Ce este un indicator?

- Semn ce indică/arată dimensiunea schimbării care intervine ca urmare a implementării unui program/proiect
- Ne ajută să măsurăm ceea ce se întâmplă efectiv, în termeni cantitativi, calitativi și de timp, raportat la ceea ce a fost planificat
- Măsoară progresul în atingerea rezultatelor imediate și finale

Când sunt definiți indicatorii? În ce scop și de către cine?

Indicatorii se definesc în etapa de formulare de către părțile interesate și coordonatorii de proiect, pentru a-i ajuta să măsoare gradul în care intervențiile de proiect contribuie la obținerea rezultatelor imediate și a celor finale.

Indicatorii ne ajută să răspundem la întrebări:

- Cum vom ști dacă rezultatele estimate au fost realizate?
- Cum vom ști dacă scopurile au fost îndeplinite?
- Cum vom măsura modul/gradul în care a fost realizată contribuția la obiectivul general?

Tipuri de Indicatori

• **Indicatori de rezultat concret imediat - output**
Se referă la activitate. Sunt adesea măsurați în unități fizice sau/și monetare (de exemplu: numărul de km de șosea construiți, numărul de firme care au primit suport financiar, numărul de locuri de instruire oferite, etc).

Indicatori de rezultat

Reprezintă efectele directe generate de un program/proiect. Oferă informații privind modificările care afectează comportamentul (sau performanța) beneficiarilor direcți. Acești indicatori pot fi de natură fizică (reducerea timpului de călătorie, numărul cursurilor de succes, etc.) sau de natură financiară (investițiile induse de sectorul privat, etc).

Indicatori de impact

Reprezintă consecințele programului/proiectului, ca urmare a efectelor imediate asupra beneficiarilor săi direcți.

Pot fi definite două noțiuni de impact, în funcție de timp: dacă acestea sunt efecte care apar după o anumită perioadă de timp (*impact specific*) dar direct legate de acțiunea întreprinsă; sau efecte pe termen lung care afectează o populație mai mare (*impact global*).



Ce ne arată indicatorii?

- **Relevanța**
 - Rezultatele sunt corespunzătoare aspirațiilor și nevoilor părților implicate/interesate?
 - Rezultatele sunt valide și pertinente față de obiectivul general?
- **Performanța** (eficiența)
 - Ce progres s-a înregistrat în atingerea rezultatului final?
 - Sunt acestea acțiunile corecte pentru atingerea rezultatului?
 - Este aceasta strategia corectă de urmat? (eficiența)
 - Sunt rezultatele furnizate în timp util?
- **Progresul** (către atingerea rezultatelor imediate finale)
 - Ce schimbări au intervenit?
 - Există o asociere logică între schimbări și rezultate?
 - Rezultatele duc la schimbările pozitive estimate, la impact?

Indicatorii trebuie aplicați în toate etapele matricii logice a unui proiect:

- **Activități** - indicatorii măsoară cantitatea și astfel se axează pe eficiența implementării proiectului fără să furnizeze în mod necesar informații despre calitatea activităților. De exemplu: numărul de contracte de lucrări și/ sau achiziții de bunuri atribuite, numărul de kilometri de șosea reabilitați, numărul și nivelul de asistenți tehnici desemnați, numărul și tipul de sesiuni de instruire organizate.
- **Rezultate** - indicatorii măsoară calitatea și cantitatea bunurilor și serviciilor furnizate utilizatorilor și beneficiarilor. De exemplu: managementul îmbunătățit, măsurat prin forța de muncă și utilizarea echipamentului.
- **Scop și obiective generale** - indicatorii măsoară schimbarea, beneficiile, atât la nivelul proiectului cât și la nivel mai larg, sectorial. De exemplu: creșterea comerțului, care ar putea fi scopul proiectului, contribuind la dezvoltarea economică și socială a regiunii, la obiectivul general al proiectului.

Legătura între matricea logică și indicatori

Terminologie în matricea logică

- Obiectiv general
- Scop
- Rezultat

Terminologia indicatorilor

- Indicatori de impact
- Indicatori de rezultate
- Indicatori de rezultat imediat/output



continuare în pagina 4

**Plan de redresare pentru creștere
economică și locuri de muncă**

Comisia Europeană a prezentat un plan amplu destinat să asigure redresarea Europei din criza economică actuală. Planul de redresare se bazează pe două elemente care se sprijină reciproc. În primul rând, măsuri pe termen scurt pentru stimularea cererii, menținerea locurilor de muncă și restabilirea încrederii. În al doilea rând, „investiții inteligente” pentru a determina o creștere mai importantă și o prosperitate durabilă pe un termen mai lung.

Un stimul fiscal în valoare de 1,5% din PIB

Planul de redresare prevede acordarea coordonată a unui stimul fiscal în valoare de aproximativ 200 de miliarde €, respectiv 1,5% din PIB, dintre care 170 de miliarde € (1,2% din PIB) la nivelul statelor membre, ca acțiune înscrisă în bugetele acestora, iar 30 de miliarde € (0,3% din PIB) la nivel european, din bugetul UE și de la Banca Europeană de Investiții. Statele membre care lansează pachete de stimulare fiscală vor obține avantaje de două tipuri: vor stimula cererea la nivelul propriilor economii și, în același timp, vor stimula cererea în alte state membre, acordând astfel un sprijin important propriilor exportatori.

În cadrul contribuției UE la acest stimul fiscal, planul propune accelerarea plăților (în valoare de până la 6,3 miliarde €) în cadrul fondurilor structurale și sociale. Pentru îmbunătățirea interconexiunilor energetice și a infrastructurii de bandă largă, Comisia va mobiliza o sumă suplimentară de 5 miliarde € pentru perioada 2009-2010. Banca Europeană de Investiții își va mări intervențiile anuale la nivelul UE cu până la aproximativ 15 miliarde € în 2009 și cu o sumă similară în 2010.

Crearea de locuri de muncă și protejarea celor existente

Principala prioritate este de a proteja cetățenii Europei de efectele cele mai vătămătoare ale crizei financiare. Ei sunt cei care sunt afectați în primul rând, în calitate de lucrători, gospodării sau întreprinzători.

Comisia propune simplificarea criteriilor pe baza cărora se acordă asistență prin Fondul Social European, reprogramarea cheltuielilor și intensificarea plăților anticipate cu aplicare de la începutul anului 2009, astfel încât statele membre să aibă acces mai curând la fonduri de maximum 1,8 miliarde € în vederea consolidării politicilor active privind piața muncii, redirecționării sprijinului către categoriile cele mai vulnerabile, intensificării eforturilor de sprijinire a competențelor și, dacă este cazul, a alegerii opțiunii finanțării din bugetul comunitar a proiectelor derulate în această perioadă. Vor fi mobilizate până la 4,5 milioane € provenite din fondul de coeziune, care, în paralel cu alte măsuri, vor accelera executarea principalelor proiecte de investiții, ceea ce va contribui, la rândul său, la crearea de locuri de muncă și la protejarea celor existente.

Fondul european de ajustare la globalizare (FEAG) va fi revizuit pentru a-i permite să intervină mai rapid, iar domeniul de aplicare al acestuia va fi extins, pentru a-i permite atât

să mențină locurile de muncă actuale, cât și să sprijine cetățenii să obțină alte locuri de muncă. Bugetul FEAG va fi, de asemenea, revizuit.

Pentru a crea cerere de forță de muncă, planul invită statele membre să ia în considerare reducerea contribuțiilor sociale plătite de angajatori pentru persoanele cu venituri mici și invită Consiliul să adopte, înainte de Consiliul European de primăvară din 2009, directiva propusă privind reducerea permanentă a cotelor de TVA pentru serviciile cu utilizare intensivă a forței de muncă.

Investiții inteligente

Planul de redresare cuprinde propuneri detaliate de parteneriate între sectorul public – prin finanțări acordate de Comunitate, BEI și statele membre - și sectorul privat pentru a încuraja dezvoltarea tehnologiilor ecologice, prin sprijinirea inovării: acestea includ o inițiativă europeană privind mașinile ecologice cu o finanțare combinată de cel puțin 5 miliarde €, o inițiativă europeană privind clădirile eficiente din punct de vedere energetic în valoare de 1 miliard € și o inițiativă privind „fabricile viitorului” estimată la 1,2 miliarde €. Planul de redresare pune accentul pe „investițiile inteligente”. Creșterea investițiilor în educație, formare și recalificare permite cetățenilor să își păstreze locurile de muncă și să revină pe piața muncii, contribuind, în același timp, la creșterea productivității. Investițiile în infrastructură și în eficiență energetică permit menținerea locurilor de muncă în industria construcțiilor și contribuie la economisirea de energie și la creșterea eficienței. Investițiile în mașinile ecologice contribuie la protejarea planetei și vor conferi întreprinderilor europene un avantaj competitiv pe o piață extrem de competitivă.

Planul de redresare se va baza pe inițiativa pentru IMM-uri („Small Business Act”) pentru a acorda un sprijin suplimentar tuturor IMM-urilor, inclusiv prin înlăturarea cerinței impuse microîntreprinderilor de a întocmi conturi anuale, prin facilitarea accesului la contractele de achiziții publice și prin asigurarea plății facturilor în termen de o lună de către autoritățile publice.

Planul cuprinde și alte inițiative de aplicare a normelor privind ajutoarele de stat astfel încât să existe o flexibilitate maximă în soluționarea crizei, menținându-se, în același timp, condiții de egalitate pe piață. Aceste noi măsuri includ o serie de norme de simplificare pentru accelerarea procesului decizional, o creștere temporară a pragului de siguranță pentru capitalul de risc la 2,5 milioane € și, tot temporar, o mai mare marjă de manevră pentru statele membre în vederea garantării împrumuturilor destinate întreprinderilor.

Reforme structurale

Pentru a accelera și a consolida redresarea, precum și pentru a permite evitarea unor crize viitoare, planul de redresare al Comisiei prevede, de asemenea, reforme structurale ambițioase, adaptate nevoilor fiecărui stat membru. Unele dintre aceste reforme vor completa stimulul fiscal în a stimula cererea, de exemplu prin sprijinirea puterii de cumpărare a consumatorilor ca urmare a îmbunătățirii funcționării piețelor.





Buletin de informare lunar publicat de Centrul Europe Direct Maramureș - proiect finanțat de Comisia Europeană prin
Reprezentanța Comisiei Europene în România

„Capitolele pe țări” care vor fi publicate de Comisie la 16 decembrie ca parte a pachetului său anual privind Strategia de la Lisabona, vor analiza situația din fiecare stat membru și vor conține propuneri suplimentare de recomandări specifice pentru fiecare țară, pe care Comisia va invita Consiliul European de primăvară să le aprobe.

Textul integral al planului de redresare va fi disponibil la:
http://ec.europa.eu/commission_barroso/president/index_en.htm

Știri pe scurt

„Europeana”, biblioteca digitală a Europei, este acum online. Biblioteca europeană multimedia online „Europeana” este accesibilă în mod gratuit publicului, începând cu 20 noiembrie 2008. La adresa www.europeana.eu, utilizatorii internetului din întreaga lume vor găsi peste două milioane de cărți, hărți, înregistrări, fotografii, documente de arhivă, tablouri și filme din bibliotecile naționale și instituțiile culturale ale celor 27 de state membre ale UE.

Proiectul inițiat de Comisie în 2005 a fost realizat în strânsă colaborare cu bibliotecile naționale și alte organisme culturale ale statelor membre, precum și cu sprijinul consistent al Parlamentului European. Găzduită de Koninklijke Bibliotheek, biblioteca națională olandeză, „Europeana” este administrată de Fundația pentru Biblioteca Digitală Europeană, care reunește principalele asociații europene de biblioteci, arhive, muzee, arhive audiovizuale și instituții de cultură. Peste 1 000 de așezăminte culturale de pe tot cuprinsul Europei au oferit materiale pentru acest proiect.

În 2009-2010, prin intermediul programului de cercetare al UE, se vor finanța noi studii asupra bibliotecilor digitale, în valoare de circa 69 de milioane de euro. În aceeași perioadă, sectorul societate informațională al Programului pentru Competitivitate și Inovare va aloca aproximativ 50 de milioane de euro pentru ameliorarea accesului la patrimoniul cultural și științific european.



Master european în domeniul aspectelor privind consumatorii

Masterul va fi un program de studii sprijinit de UE, propus în 13 orașe europene din 9 state membre: Germania, Franța, Spania, Belgia, Danemarca, Țările de Jos, Polonia, România și Regatul Unit. În prezent, nu există o calificare profesională europeană în acest domeniu și noul master universitar vizează compensarea acestei lacune. Cursurile vor fi consacrate legislației privind protecția consumatorilor, analizei comportamentului și psihologiei consumatorilor, economiei, marketingului, tehnologiei orientate către consumatori și/sau consumului durabil.

Grupa 1: marketing/management, tehnologia orientată către consumatori, consumul durabil, alimente și nutriție, studii privind consumatorii, dezvoltarea lanțului de aprovizionare

- Universitatea Tehnică din München (Germania)
- Universitatea din Aarhus (Danemarca)
- Universitatea din Wageningen (Țările de Jos)
- Universitatea de Științe ale Vieții din Varșovia (Polonia)

Grupa 2: comportamentul consumatorilor, aspecte juridice, relația dintre întreprinderi și consumatori

- Universitatea Haute Alsace, Mulhouse (Franța)
- Institutul Catolic de Înalte Studii Comerciale, Bruxelles (Belgia)
- Academia de Studii Economice, București (România)
- Universitatea de Economie Karol Adamiecki, Katowice (Polonia)

Grupa 3: economie, marketing, drept și psihologie

- Universitatea din Barcelona (Spania)
- Universitatea din Montpellier (Franța)
- Universitatea din Bologna (Italia)
- Universitatea de Vest din Timișoara (România)
- Universitatea Brunel (Regatul Unit)

Când vor începe cursurile și cum se pot înscrie studenții?

Noile cursuri de master vor începe în anul academic 2009-2010. Studenții se pot înscrie la aceste cursuri direct la universitatea în cauză, ca în cazul oricărui alt program de studii.

În ce constă contribuția din partea UE?

Fiecare dintre cele 13 universități va primi finanțare din partea UE în valoare de 50 000 de euro pe an pentru o perioadă de trei ani pentru a pregăti și a organiza cursurile. De asemenea, UE va finanța 260 de burse de studiu, cu o valoare de până la 3 000 de euro fiecare, până la o sumă totală de 780 000 de euro.

Informații suplimentare sunt disponibile pe site-ul de internet al Comisiei Europene consacrat educației consumatorilor: http://ec.europa.eu/consumers/empowerment/cons_education_en.htm



Platforma on-line a EURANET - Rețeaua de posturi de radio europene

EURANET, rețeaua de posturi de radio europene, lansează noua sa platformă internet, multilingvă și interactivă: „community on web” (comunitatea web). EURANET s-a născut la inițiativa și cu sprijinul financiar al Comisiei Europene, cu respectarea strictă a libertății sale editoriale, garantată printr-o cartă editorială.

Din aprilie 2008, 16 posturi de radio și 8 posturi de radio asociate, din 15 state europene, coproduc și difuzează zilnic emisiuni despre actualitatea europeană în 10 limbi (bulgară, engleză, franceză, germană, greacă, maghiară, poloneză, portugheză, română și spaniolă), urmând ca, progresiv, să fie incluse cele 23 de limbi oficiale ale UE.

Ea este deschisă tuturor tipurilor de posturi de radio (naționale, regionale, locale, publice sau private), cu condiția ca acestea să respecte cerințele stabilite de consorțiu.

În viitor, interactivitatea acestor programe zilnice, cu o durată cuprinsă între 30 și 60 de minute, va fi sporită prin lansarea portalului internet comun, care poate fi accesat la adresa: <http://www.euraneu.eu/>



Un bun indicator trebuie sa fie...SMART:

- Specific - pentru obiectivul pe care trebuie să-l măsoare
- Măsurabil - fie cantitativ sau calitativ
- Abordabil - la un cost acceptabil
- Relevant - realist, pentru nevoile de informații ale managerilor
- Temporal - delimitat în timp

SMART (ENG)

Specific
Measurable
Available
Relevant
Time bound

ISTEȚ (ROM)

Specific
Măsurabil
Abordabil
Realist
Timp

Toti indicatorii trebuie să fie verificabili obiectiv - IVO -

să includă detalii corespunzătoare legate de cantitate, calitate și timp. Indicatorii verificabili obiectiv descriu obiectivele proiectului în termeni operaționali măsurabili: cantitate, calitate, timp - respectiv QQT. Condiția "măsurabilitate obiectivă" trebuie să fie abordabilă într-o manieră consistentă și accesibilă din punct de vedere al costului.



Lorena STOICA - FDEC România
Asistent proiect "Online training"

Motivarea echipei

Creșterea competiției globale, noile cunoștințe și un mediu de afaceri într-o rapidă schimbare, determină companiile și organizațiile să evalueze și să reevalueze permanent modul de lucru al angajaților. Companiile susțin, în cele mai multe situații, că angajații lor, sau capitalul uman, reprezintă cel mai important "activ". În noul mileniu, probleme cum ar fi "ce însemnătate are viața" sau propria identitate, schimbările de mediu și locul pe care munca îl ocupă în viața noastră, sunt subiecte principale de discuție. *Cum motivăm un angajat? Care este cauza pentru care un angajat dorește să își îndeplinească atribuțiile?*

Productivitatea scăzută, absenteismul, nerespectarea termenelor, rata considerabilă a fluctuației forței de muncă - toate acestea sunt probleme care i-au preocupat pe manageri și au influențat negativ randamentul și rezultatele muncii, încă de la începutul industrializării.

Motivarea, ca noțiune, definește motivele acțiunilor noastre, inițiativa, comportamentul uman constructiv.

Motivația poate fi în general definită ca un cumul de factori ce acționează asupra unei persoane și care determină stimularea, direcționarea și persistența în obținerea rezultatelor, cu efort voluntar.

Multe companii folosesc ca stimulent în motivarea angajaților, banii. Un salariu ridicat sau un bonus consistent nu va fi niciodată refuzat. Baniile reprezintă o motivație care va fi mereu populară. Dar banii nu trebuie să reprezinte singurul instrument de motivare. Există numeroase alte alegeri, opțiuni, metode pentru creșterea nivelului de motivare. De fapt, mulți angajați care pretind că banii sunt sigura motivație pentru a munci, susțin acest lucru deoarece nu li se oferă și o altă formă de compensare. Într-un program de Resurse Umane, sunt identificate opt elemente de bază în stabilirea unei motivații puternice:

1. Sondaje ale angajaților, în mod regulat, periodic
2. Manifestarea unei preocupări reale și individualizate în ceea ce privește satisfacerea angajaților
3. O comunicare deschisă și permanentă cu angajații în ceea ce privește progresele companiei și direcția în care aceasta se îndreaptă
4. Angajații trebuie tratați în mod corect și ferm în același timp
5. Menținerea salariilor, bonusurilor și tarifelor la un nivel competitiv
6. Încercarea de a consulta și avea alături "liderii naturali" ai muncitorilor și de a le canaliza cunoștințele, influența, impactul acțiunilor lor, pe posturi de conducere sau în asociații ale angajaților
7. Menținerea unui mediu de lucru cât mai curat și modern posibil, în corelare cu disponibilul de buget
8. Evitarea angajării unor muncitori care nu dețin calificările necesare pentru postul respectiv.

Lorena STOICA - FDEC România
Asistent proiect "Online training"



REȚEA DE CENTRE DE INFORMARE

Program cu publicul
9.00-16.00

Centrul Europe Direct Maramureș

Informații despre Uniunea Europeană; informații privind surse de finanțare; organizarea de seminarii pe teme europene; colectarea și transmiterea reacțiilor cetățenilor cu privire la Uniunea Europeană.

Bd. Traian 9/16, 430211 Baia Mare; telefon: +40-262-221.380, 224.870, 222.409; fax: +40-262-224.870; e-mail: europedirect@cdimm.org; http://europedirect.cdimm.org;



Incubatorul de afaceri

str. Melodiei 2, Baia Mare
tel: 0262-277.727; fax: 278.845
e-mail: bic@bic.cdimm.org

Spații pentru închiriere; consultanță; instruire; servicii comune: xerox, fax, internet, pază; parcare păzită.



Centrul Regional pentru Promovarea și Protecția Proprietății Industriale

Bd. Independenței 4B, 430123 Baia Mare; tel/fax: +40-0262-213.753; e-mail: crppimm@bic.cdimm.org; http://crppimm.cdimm.org;

Consultanță privind proprietatea industrială; utilizarea unor bănci de date din domeniul proprietății industriale; cercetări documentare; îndrumare privind reprimarea concurenței neloiale; realizarea de legături între creatori și utilizatori.



Fundația CDIMM Maramureș

Bd. Traian 9/16, 430211 Baia Mare; tel/fax: 0262-224.870
0262-222.409; e-mail: cdimm@cdimm.org; www.cdimm.org.

Consultanță în afaceri, organizarea de cursuri/seminarii; planuri de afaceri și studii de fezabilitate; administrare programe/proiecte; editură.

Colectivul de redacție:
Margareta CĂPILNEAN
Mirel MIHALI
Mihai PĂTRAȘCU
ISSN - 1454 - 7007