

### 2.3. Metode și instrumente utilizate pentru culegerea și analiza datelor. Limitări

59. Metodologia se bazează pe următoarele principii:

- Principiul **triangulării**, care presupune utilizarea a minim trei surse de date pentru a răspunde la fiecare întrebare de evaluare;
- Principiul **echilibrului**, care presupune utilizarea unui mixt optim între metode calitative și cantitative pentru a obține informațiile relevante în fiecare etapă a procesului de evaluare;
- Principiul **evaluării deschise**, care presupune feedback pe parcursul procesului de evaluare și construcția procesului pe baza unei structuri argumentative pentru fiecare răspuns la întrebările de evaluare.

60. Pentru toate temele de evaluare, evidențele utilizate pentru evaluare au fost colectate utilizând următoarele **metode de colectare a datelor**:

- Interviu cu reprezentanți ai tuturor celor 10 autorități de management pentru programele avute în vedere de prezenta evaluare: POC, POIM, POCU, POAT, POR, POCA, PNDR, POPAM, programele de cooperare teritorială europeană (CTE) România-Bulgaria și România-Ungaria (programele CTE care au Autoritate de Management în România), cu reprezentanți Ministerului Fondurilor Europene (MFE) și cu reprezentanți ai organismelor intermediare respectiv 2 organisme intermediare regionale POCU, 3 Agenții de Dezvoltare Regională (ADR), Agenția de Finanțare a Investițiilor Rurale (AFIR), Biroul Regional pentru Cooperare Transfrontalieră (BRCT) Călărași (20 interviuri);
- Interviu cu membrii ai Comitetului de Coordonare pentru Managementul Acordului de parteneriat (CCMAP) (5 interviuri);
- Focus grupuri cu membrii ai Comitetelor de Monitorizare pentru cele 10 programe menționate (10 focus grupuri);
- Focus grupuri regionale cu autorități și beneficiari din fiecare regiune;
- Focus grupuri și interviuri cu beneficiari și consultanți pentru evaluarea capacității beneficiarilor, a poverii și costurilor administrative suportate de aceștia pentru elaborarea și implementarea proiectelor;
- Studiul documentelor relevante, inclusiv studiul Ghidurilor Solicitanților și Ghidurilor Beneficiarilor pentru realizarea bazelor de date privind obligațiile de informare pentru programele avute în vedere de prezenta evaluare: POC, POIM, POCU, POAT, POR, POCA, PNDR, POPAM, programele de cooperare teritorială europeană (CTE) România-Bulgaria și România-Ungaria (programele CTE care au Autoritate de Management în România);
- Sondaj cu membrii Comitetului de CCMAP, membrii ai Grupurilor de Lucruri Funcționale (GLF) pentru coordonarea implementării Acordului de Parteneriat, membrii ai Comitetelor de Monitorizare pentru cele 10 programe menționate (iulie-octombrie 2020);
- Sondaj adresat autorităților de gestiune a fondurilor ESI cu privire la capacitatea lor administrativă (iulie-octombrie 2020);
- Sondaj adresat beneficiarilor fondurilor ESI cu privire la capacitatea lor. Odată cu aplicarea chestionarelor s-au aplicat și interviuri structurate cu privire la nevoile de formare și creștere a capacității beneficiarilor (iulie-septembrie 2020);
- Sondaj referitor la povara și costurile administrative aferente fondurilor ESI, pe baza chestionarelor adaptate la fiecare program, adresat beneficiarilor. Beneficiarii au fost rugați să estimeze timpul necesar pentru pregătirea și implementarea proiectelor și costurile aferente, în vederea utilizării datelor pentru aplicarea metodologiei modelului standard de cost (august-octombrie 2020).

61. Metodologia utilizată urmărește propunerile din Raportul Inițial al evaluării, unde au fost detaliate metodele utilizate și rolul lor în susținerea analizelor pentru fiecare întrebare de evaluare. O prezentare mai detaliată a metodologiei evaluării pentru fiecare temă de evaluare este prezentată și în anexa 2 la acest raport. Lista documentelor studiate pentru prezenta evaluare este prezentată în anexa 3.

62. Lista persoanelor consultate prin interviuri și focus grupuri se regăsește în anexa 4. În total au fost consultate prin metode calitative de culegere a datelor peste 100 de persoane din sistemul de coordonare și gestiune FESI, inclusiv parteneri din structurile partenariale. De la beneficiari au fost culese date prin scurte interviuri structurate, online, fiind consultați cu privire la capacitate și măsuri de capacitate și simplificarea peste 250 de beneficiari. Metodele calitative de culegere a datelor, interviuri și focus grupuri, au fost utilizate urmând regulile de cercetare sociologică pentru informarea evaluatorilor, generarea de opinii,

înțelegere/comprehensiune în profunzime a structurilor, proceselor și mecanismelor supuse evaluării.<sup>2</sup> Numărul mare de persoane intervievate și participante la focus grupuri, precum și reluarea unor interviuri în octombrie 2020, după ce ele fuseseră realizate inițial la începutul perioadei de culegere a datelor (iunie 2020), pentru a realiza o reflecție asupra informațiilor colectate de evaluatori pe parcursul evaluării permit încadrarea prezentei evaluări în categoria evaluărilor participative.<sup>3</sup>

63. Sondajele realizate au utilizat metoda interviului aplicat online (*CAWI – Computer Aided Web Interview*) având în vedere că sunt metode eficiente de colectare a datelor de la un număr mare de autorități și beneficiari, dar și de limitările impuse de pandemia de COVID-19. Etapele pentru realizarea sondajelor au inclus: (1) realizarea bazei de date cu respondenții, incluzând adrese e-mail și numere de telefon, atât pentru beneficiari, cât și pentru persoanele din structurile de coordonare și parteneriale; (2) testarea chestionarelor; (3) programarea chestionarelor în platforma electronică utilizată; (4) transmiterea chestionarelor prin e-mail; (5) instruirea operatorilor care au realizat contactarea telefonică a respondenților, pentru a asigura creșterea gradului de completare a chestionarelor; (6) verificarea gradului de răspuns la chestionare, transmiterea unor mesaje de revenire (*reminder*) și contactarea telefonică a respondenților pentru a se asigura răspunsul la chestionare a unui număr cât mai mare de respondenți; (7) curățarea bazei de date organizate prin completarea chestionarelor online; (8) analiza datelor. Aplicarea metodei sondajului s-a făcut prin transmiterea chestionarului exhaustiv către beneficiari și persoanele din structurile de coordonare și parteneriale aferente Acordului de Parteneriat și programelor, dat fiind că universul studiat/populația țintă pentru aceste sondaje sunt limitate.<sup>4</sup>
64. La sondajul referitor la capacitatea de implementare proiecte a beneficiarilor de finanțare ESI au răspuns 814 beneficiari ai tuturor celor 10 programe avute în vedere de prezenta evaluare: POC, POIM, POCU, POAT, POR, POCA, PNDR, POPAM. Beneficiarii respondenți la sondaj sunt din toate regiunile și reprezintă atât beneficiari publici (autorități publice centrale și locale), cât și beneficiari privați (firme, ONG-uri, universități etc.). Raportat la populația totală de beneficiari eșantionul asigură un nivel de încredere de 98% la o marjă de 4%.
65. La sondajul referitor la povara și costurile administrative aferente fondurilor ESI au răspuns 310 beneficiari ai tuturor celor 10 programe avute în vedere de prezenta evaluare: POC, POIM, POCU, POAT, POR, POCA, PNDR, POPAM. Beneficiarii respondenți la sondaj sunt din toate regiunile și reprezintă atât beneficiari publici (autorități publice centrale și locale), cât și beneficiari privați (firme, ONG-uri, universități etc.). Raportat la populația totală de beneficiari eșantionul asigură un nivel de încredere de 95% la o marjă de 5%.
66. La sondajul cu membrii Comitetului de CCMAP, membrii ai Grupurilor de Lucruri Funcționale (GLF) pentru coordonarea implementării Acordului de Parteneriat și membrii ai Comitetelor de Monitorizare au fost înregistrate 113 răspunsuri complete și 136 de răspunsuri incomplete. Inițial strategia de culegere de date a plecat de la premisa că cele mai multe dintre cele 217 instituții/organizații care participă la structurile parteneriale sunt reprezentate de persoane diferite în fiecare dintre comitete. Această premisă nu a fost confirmată de culegerea de date. Pentru creșterea numărului de răspunsuri au fost transmise 5 mesaje de reamintire pe e-mail și respondenții care nu au completat chestionarul electronic au fost contactați telefonic de 2-4 ori pentru a fi mobilizați să completeze chestionarul. Raportat la numărul de instituții/organizații care participă la structurile parteneriale (dat fiind că cel mai adesea acestea sunt reprezentate de aceeași persoană în mai multe comitete), eșantionul de respondenți asigură un nivel de încredere de 90% la o marjă de 5,5%.
67. La sondajul adresat autorităților de gestiune a fondurilor ESI cu privire la capacitatea lor administrativă au fost înregistrate 73 de răspunsuri. Acestea includ toate Autoritățile de Management, toate organismele intermediare pentru POR (ADR), 6 din 8 organisme intermediare pentru POCU, 6 din 8 centre regionale POPAM, AFIR și APIA ca principale structuri delegate pentru PNDR, peste 20 de structuri județene implicate în implementarea PNDR. Această premisă nu a fost confirmată de culegerea de date. Pentru creșterea numărului de răspunsuri au fost transmise 5 mesaje de reamintire pe e-mail și respondenții care nu au completat chestionarul electronic au fost contactați telefonic de 2-4 ori pentru a fi mobilizați să completeze chestionarul. La momentul contactării telefonice structurile județene APIA și AFIR care nu răspuseseră până la data de 29.09.2020 au menționat că instrucțiunile primite în cursul lunii septembrie de la nivel central se refereau la

<sup>2</sup> Hesse-Biber, S.N., Johnson, R.B (Eds.) (2015), *Oxford handbook of multimethod and mixed methods research inquiry*. New York, NY: Oxford; King, N., Horrocks, C., Brooks, J. (2019), *Interviews in qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage; Kruger, R.A., Casey M. A. (2015) *Focus groups. A practical guide for applied research* (ed. a 5-a). Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>3</sup> Jackson, Edward T., Yusuf Kassam (1998). *Knowledge Shared: Participatory Evaluation in Development Cooperation*. Kumarian Press Inc.

<sup>4</sup> Dillman, D.A., Smyth, J. D, Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode survey. The tailored designed method* (ed. a 4-a). Hoboken, NJ: Wiley

completarea chestionarului doar la acest nivel. Raportat la numărul total de instituții implicate în gestiunea fondurilor ESI (135<sup>5</sup>, incluzând structurile județene care din luna septembrie au refuzat să mai răspundă), eșantionul de respondenți asigură un nivel de încredere de 90% la o marjă de 6,5%. Dacă excludem atât din populația de instituții respondente, cât și din răspunsurile colectate, instituțiile de nivel județean, numărul răspunsurilor asigură un nivel de încredere de 95% la o marjă de 5%.

68. Astfel, o limitare a evaluării pentru temele D1, D2 și D3 este dată de numărul relativ restrâns de autorități de gestiune a programului și parteneri implicați în structurile partenieriale care au răspuns sondajelor realizate. Această limită a fost compensată de echipa de evaluare prin consultarea unui număr mare de factori interesați, prin interviuri și focus grupuri, element care asigură o foarte bună documentare a constatărilor formulate, pe baza triangulării evidențelor colectate.
69. **Pentru analiza evidențelor colectate au fost aplicate următoarele metode:**
- Analiza factorilor interesați, pentru Tema de evaluare D2 (în principal) și pentru Tema de evaluare D1 (în secundar)<sup>6</sup>;
  - Analiza SWOT asupra Autorităților de Management, pentru Tema de evaluare D3, a Comitetelor de Monitorizare, pentru Tema de D2, a CCMAP și a GLF pentru Tema de evaluare D1, în special pentru a determina care sunt cele mai potrivite recomandări care să adreseze nevoile generate de punctele slabe și să valorifice oportunitățile;
  - Analiza statistică a frecvențelor a răspunsurile din sondajele aplicate;
  - Metoda Delphi<sup>7</sup>, prin consultarea în 2 pași a unui grup de 5 experți în domeniul evaluării fondurilor ESI;
  - Indexul capacității administrative, pentru Tema de evaluare D3;
  - Comparatie internă și internațională (benchmarking), pentru Tema de evaluare D3;
  - Modelul costului standard, pentru Tema de evaluare D4.
70. Analiza capacității administrative reia în mare parte metodologia aplicată în 2013 și 2014 pentru evaluarea capacității administrative a autorităților și beneficiarilor în perioada de programare anterioară și la debutul prezentei perioade de programare. Cele mai multe dintre variabilele de analiză a capacității administrative au fost păstrate pentru a asigura comparabilitatea în timp a rezultatelor și a permite urmărirea evoluției capacității administrative a autorităților și beneficiarilor.<sup>8</sup> **Pentru aplicarea metodei indexului capacității administrative**, am urmărit un set de variabile incluse în lista de verificare pentru evaluarea capacității administrative (anexa 6), variabile ce au fost organizate pe 4 dimensiuni pentru autorități: (i) structuri, (ii) resurse umane, (iii) sisteme și instrumente și (iv) factori orizontali și pe 4 dimensiuni pentru beneficiari: (i) capacitatea de management a proiectelor, (ii) capacitatea de a mobiliza resursele umane și (iii) capacitatea de utilizare a resurselor financiare și (iv) factori orizontali.
71. Pentru a prezenta constatările evaluării, pentru fiecare variabilă au fost analizate criteriile definitorii. Îndeplinirea criteriilor a fost stabilită pe patru niveluri și rezumată în lista de verificare pentru evaluarea capacității administrative (anexa 6). Pentru a oferi o imagine sintetică a situației actuale și a progresului pentru

<sup>5</sup> Inițial strategia de colectare a datelor (prezentată în raportul inițial al evaluării) presupunea colectarea de răspunsuri cu privire la capacitatea lor administrativă a autorităților și de la membrii comitetelor de monitorizare. Analiza aferentă temei de evaluare 2 și discuțiile cu partenerii încă din lunile mai-iunie au arătat că răspunsurile acestora nu sunt relevante pentru evaluarea capacității administrative a beneficiarilor și răspunsurile lor au fost excluse din eșantion.

<sup>6</sup> Analiza factorilor interesați reprezintă o metodă calitativă de analiză a datelor indispensabilă în evaluarea mecanismelor și capacității de implementare a Fondurilor ESI - Tema D, deoarece coordonarea pentru asigurarea complementarității planificate a FESI (Tema D1) și aplicarea principiului parteneriatului (Tema D2) depind într-o mare măsură de acțiunea factorilor interesați. Analiza factorilor interesați a avut în vedere următoarele întrebări: Cine beneficiază de coordonarea și complementaritatea FESI? Cine este afectat negativ? Cine poate întârzia procesele? Cine este responsabil de luarea deciziilor? Cine deține resursele? Instituțiile și partenerii implicați au fost împărțiți într-o matrice de analiză în funcție de interesul lor pentru coordonarea și complementaritatea FESI și de nivelul de influență pe care îl au în procesul de coordonare și asigurare a complementarităților.

<sup>7</sup> Metoda Delphi este o metodă sau tehnică de analiză structurată, dezvoltată inițial ca o metodă de previziune sistematică, interactivă, bazată pe consultarea unui grup de experți. Experții răspund la întrebările din chestionare pe parcursul a două sau mai multe runde. După fiecare rundă, un coordonator/facilitator al anchetei furnizează un rezumat anonim al previziunilor realizate de experți în runda precedentă, împreună cu motivele invocate de aceștia în aprecierile lor. Astfel, experții sunt încurajați să-și revizuiască răspunsurile anterioare în lumina celor formulate de ceilalți membri din grup. Se consideră că, de-a lungul acestui proces, spectrul de dispersie a răspunsurilor tinde să se restrângă, iar grupul converge în direcția răspunsului „corect”. În final, procesul este oprit după satisfacerea unui criteriu predefinit (un anumit număr de runde, obținerea consensului, stabilitatea rezultatelor, etc.) și valorile medii sau mediane ale punctajelor sunt folosite în determinarea rezultatelor.

<sup>8</sup> Ministerul Fondurilor Europene, 2013, Primul raport intermediar de evaluare privind capacitatea administrativă a autorităților și beneficiarilor de a asigura implementarea eficientă a fondurilor CSC; Ministerul Fondurilor Europene, 2015, Al doilea raport intermediar de evaluare privind capacitatea administrativă a autorităților și beneficiarilor de a asigura implementarea eficientă a fondurilor CSC.

fiecare dimensiune și variabilă, a fost utilizat un sistem de notare care a permis prezentarea capacității administrative în format grafic, o diagramă radar, care arată cât de departe este fiecare variabilă față de nivelul dorit (realizat în întregime). Folosind un sistem de notare pentru fiecare nivel de realizare și compunând notările pentru fiecare variabilă, a rezultat un indice al capacității administrative care se bazează pe următoarele niveluri de evaluare:

- criteriul realizat în întregime a fost evaluat ca „Da” și notat cu 3 puncte;
- criteriul realizat parțial, nu în totalitate, și unde sunt necesare îmbunătățiri a fost evaluat ca „Da\*” și notat cu 2 puncte;
- criteriul realizat parțial, în mică măsură, și unde sunt necesare îmbunătățiri semnificative a fost evaluat ca „Nu\*” și notat cu 1 punct;
- criteriul nerealizat, deloc și unde nu există nici o dovadă de realizare, a fost evaluat ca „Nu” și notat cu 0 puncte.

72. Pentru a evalua în ce măsură există progres de la momentul evaluării precedente am utilizat compararea internă de tip benchmarking prin utilizarea instrumentelor de analiză multicriterială de tip spider. Punctajul maxim utilizat în indexul capacității administrative a fost utilizat și ca standard urmărit în analiza de tip benchmarking. Anexa 5 include și o comparație externă, utilizând rezultatele proiectului pilot „Frontloading Administrative Capacity Building for Post-2020 la care au participat Autorități de management din Bulgaria, Croația, Grecia, Polonia (Lubelskie) și Spania (Extremadura).
73. În evaluările precedente (publicate în 2013 și 2015) indexul capacității administrative a fost calculat ca medie aritmetică simplă a punctajelor pentru toate variabilele de capacitate. Evaluarea de față a utilizat o medie ponderată a punctajelor variabilelor, astfel încât variabilele care afectează mai mult capacitatea administrativă să primească o greutate mai mare în valoarea finală a indexului. Ponderele variabilelor a fost acordată pe baza consultărilor din interviuri și focus grupuri, când fiecare reprezentant al autorităților și partenerilor consultați a fost rugat să menționeze cinci cele mai importante variabile. Răspunsurile au fost agregate, iar variabilele au primit ponderi între 1 – variabilele capacității cu importanță medie și 3 – variabilele capacității cu importanță foarte mare. Pe baza acestor ponderi am efectuat media ponderată pentru indexul capacității administrative. Datele utilizate pentru benchmarking se bazează pe refacerea calculelor cu utilizarea datelor din evaluările precedente și ale celor din prezenta evaluare și realizarea mediilor ponderate.
74. **Modelul costului standard** este o metodă deja consacrată de estimare pragmatică a unor parametri de cost pentru o serie de activități complexe care pot fi operaționalizate în sub-unități funcționale. Aplicarea metodei în cazul evaluării de față s-a bazat pe manualul dezvoltat de Secretariatul General al Guvernului<sup>9</sup>, metodologia utilizată de studiul anterior (din 2015) referitor la sarcinile administrative asupra beneficiarilor Fondurilor Structurale și de Investiții<sup>10</sup>, dar s-a inspirat și din exercițiul de măsurare al sarcinilor administrative realizat de Curtea Europeană de Conturi și publicat în 2020<sup>11</sup>. Aplicarea metodei presupune parcurgerea următoarelor etape, evidențiate în descrierea metodologiei demersului de evaluare parcurs pentru a răspunde întrebărilor de evaluare, respectiv:
- indexarea obligațiilor de informare;
  - segmentarea fiecărei obligații în activități administrative necesare îndeplinirii obligației de informare;
  - colectarea parametrilor factuali pentru fiecare activitate administrativă (durată, tarif, frecvență, populație/ beneficiari);
  - calcularea costurilor administrative generale;
  - segmentarea costurilor administrative în costuri de bună practică și costuri decontate în cadrul proiectului, pe de o parte și costuri pentru sarcinile administrative, nedecontate, pe de altă parte;
  - evaluarea poverii administrative la nivel general și pe categorii de interes (beneficiari, activități, etape, programe etc.).
75. Trebuie menționat, în ceea ce privește evaluarea poverii administrative și aplicarea Modelului Costului Standard în cadrul evaluărilor programelor operaționale, că există o serie de limite intrinseci ale metodei. Ea presupune o evaluare ex-post a percepțiilor beneficiarilor, acestea fiind alterate de o serie de efecte perceptiv,

<sup>9</sup> Berenschot Development Group, Secretariatul General al Guvernului, 2010, „Modelul costului standard- Manual pentru măsurarea costurilor administrative în România”.

<sup>10</sup> Ministerul Fondurilor Europene, 2015, „Evaluarea sarcinilor administrative asupra beneficiarilor Fondurilor Structurale și de Investiții” (realizat de GeaStrategy& Consulting, NTSN CONECT și CPD).

<sup>11</sup> Curtea Europeană de Conturi, 2020, „Implementarea politicii de coeziune- costuri relativ mici, dar informații insuficiente pentru a evalua economia făcută de simplificare”.

în mod uzual timpul și costurile pentru fiecare activitate în parte nefiind măsurate "in facto" de către beneficiari, pe baza documentelor contabile. În plus formula de calcul pentru Modelul Costului Standard utilizează parametrii standard: timp, preț mediu, salariu mediu la nivel național etc., care pot avea variații interne semnificative. În plus, estimarea este de tip „fotografic”, neputând lua în calcul evoluțiile în timp, varietatea mare a beneficiarilor și relațiile lor cu terții (bănci/ furnizori/clienti), care se află „în afara fotografiei” analizate. Astfel, nu putem vorbi de o măsurare a costurilor, ci de o estimare a lor la nivelul beneficiarului tipic/ideal în sens sociologic.

76. Evaluarea realistă<sup>12</sup> a fost utilizată ca fundament pentru toată metodologia. Toate datele colectate prin cercetare documentară, interviuri, sondaje și focus-grupuri au fost analizate sistematic și în context. Modul în care s-a realizat această analiză sistematică și în context a fost organizată de metoda evaluării realiste. În cadrul raportului inițial, pentru fiecare temă de evaluare, a fost prezentată o teorie a schimbării pentru fiecare temă de evaluare. Analizele realizate s-au concentrat pe a răspunde la întrebările de evaluare arătând care sunt metodele ce funcționează, pentru cine, în ce privințe, în ce măsură, în ce contexte și cum pentru asigurarea coordonării fondurilor ESI (tema D1), respectarea principiului parteneriatului (tema D2), consolidarea capacității administrative a autorităților de gestiune și beneficiarilor fondurilor ESI (tema D3), generarea costurilor administrative și eventual de scădere a acestora pentru beneficiarii fondurilor ESI (tema D4).

#### **2.4. Riscuri ale evaluării și gestionarea riscurilor prin cooperarea dintre echipa de evaluare și contractant.**

77. Un risc al evaluării a fost generat de pandemia de COVID-19 care a limitat substanțial posibilitățile echipe de evaluare de a culege date prin contact direct cu factorii interesați: autoritățile de management și gestiune FESI și beneficiari. În acest context, au fost utilizate sondajele online, iar culegerea de informații prin metode calitative: interviuri și focus grupuri, precum și consultarea experților prin metoda Delphi s-au realizat utilizând comunicarea online (platforme de vide-conferință online) și (mai rar) metoda interviului telefonic.
78. Echipa de evaluare s-a bazat pe o foarte bună cooperare cu reprezentanții contractorului/Biroului de Evaluare Programe din cadrul Ministerului Fondurilor Europene. MFE a oferit informațiile și datele solicitate în timp util atât pentru documentare și analiza de birou a documentelor, cât și pentru colectarea datelor din teren online. În ceea ce privește documentele furnizate, au fost furnizate, pentru toate cele zece programe de interes, toate documentele solicitate disponibile care nu au fost declarate în mod explicit confidențiale de către autoritățile competente.
79. În ceea ce privește furnizarea datelor de contact pentru factorii interesați, evaluatorii și managerul de evaluare MFE au colaborat foarte bine utilizând servere securizate pentru transferul de date în vederea asigurării protecției datelor cu caracter personal, pe baza procedurii incluse în Raportul Inițial. Astfel, datele furnizate de MFE au putut include atât e-mailul, cât și numărul de telefon al persoanelor care trebuiau contactate pentru interviuri, focus grupuri și sondaje. Mai mult, numerele de telefon furnizate au fost în multe cazuri numere de telefon mobil, permițând contactarea factorilor interesați pe care i-am consultat pentru evaluare și în cazul în care își desfășurau activitatea prin telemuncă.
80. Colaborarea dintre echipa de evaluare și contractor (MFE prin managerul evaluării) a funcționat și în cazurile în care instituțiile vizate (autoritățile de management) au considerat necesară protecția suplimentară a datelor cu caracter personal și nu au oferit direct anumite date (spre exemplu nu au fost oferite datele de contact ale membrilor CM POR). În această situație, MFE a asigurat comunicarea inter-instituțională eficientă pentru ca echipa de evaluatori să primească sprijinul AM POR în organizarea focus grupului cu membrii CM POR și transmiterea chestionarelor din cadrul sondajelor care îi vizau.
81. Așa cum am arătat, o limitare a evaluării a fost asociată riscului de non-răspuns la sondajele realizate. O rată relativ mică de răspuns a fost înregistrată în cazul sondajelor realizate cu autoritățile de management și gestiune a fondurilor ESI și cu partenerii din structurile partenieriale. În acest caz, MFE a sprijinit echipa de evaluare contactând direct o serie de respondenți cheie pentru a crește numărul respondenților, mai ales pentru evaluarea capacității administrative a autorităților.

<sup>12</sup> Pawson, R and Tilley, N (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage; Marchal, B; Van Belle, S and Westhorp, G (2015). *Realist Evaluation*. BetterEvaluation. [http://betterevaluation.org/en/approach/realist\\_evaluation](http://betterevaluation.org/en/approach/realist_evaluation).