

1.2. Definiția Culturii de Evaluare și dimensiunile sale

Analiza literaturii de specialitate referitoare la conceptul de cultură de evaluare a relevat o serie de aspecte, evidențiate de toate sursele documentare analizate. Conceptul de „cultură de evaluare” derivă de cele mai multe ori din:

- ▶ scopurile principale ale evaluării, de ex. responsabilizare și învățare
- ▶ corelări strânse ale conceptelor de cultură de evaluare, capacitatea administrativă generală a unei țări și maturitatea democrației instituite în țara respectivă, elemente ce se regăsesc în ultimii ani în „conceptul de bună guvernare” (ex. „mediul” „sistemului” de evaluare)

Mai multe surse identifică niveluri de „maturitate” ale culturii de evaluare și dezbat influența aporturilor endogene vs. exogene asupra acesteia. În general, se specifică faptul că această cultură de evaluare este mai solidă în statele în care a fost generată de jos în sus. Totuși, aportul extern, în special cel aferent Politicii de Coeziune a UE, a avut un impact important, mai puternic în statele din Europa de Sud, Centrală și de Est.

Așa cum rezultă din analiza literaturii de specialitate, este clar indicat faptul că respectiva cultură de evaluare este „construită” ca urmare a contribuției simultane a unor factori interni și/sau externi, iar această construcție este un proces incremental, în cadrul căruia „susținătorii” evaluării sunt adesea factorul determinant pentru impulsivarea procesului.

Anumite surse sub-sumează conceptul de cultură celui de capacitate (CE, US GAO - Oficiul de Răspundere Guvernamentală), în timp ce literatura academică le prezintă ca nefiind incluse unul în celălalt ci, mai degrabă, susținându-se reciproc. Totuși, dilema „oul și găina” (de unde trebuie să înceapă/începe sistemul, de la „cultură” sau de la „capacitate”) este abordată într-o manieră relativ limitată, - De Peuter și Pattyn fiind o excepție în acest sens.

Nu se poate realiza o delimitare clară între cele două concepte; mai mult decât atât, dincolo de utilizarea alternativă a acestora, există în literatură numeroase alte „concepte” fără ca acestea să fie clar definite, precum „sistem”, „politică”, „practică”, „proces”, „proceduri”, „capabilități” de evaluare și chiar „inovare”, însă acestea sunt utilizate cu sensuri diferite.

Deși s-a acordat o atenție deosebită surselor disponibile după 2008, nu au fost identificate modificări majore în definirea și utilizarea celor două concepte comparativ cu cadrul de referință realizat de Comisia Europeană - acest document fiind în mare măsură încă valid.

În concluzie, conform literaturii de specialitate, definițiile termenilor, furnizate de către De Peuter și Pattyn (2008) par a fi cele mai clare și mai ușor de utilizat:

- ▶ **Cultura de evaluare** este un model de convingeri și valori împărtășite atât de decidenți politici cât și de evaluatori, care îi înzestreză pe aceștia cu un set de reguli de conduită ce îi ghidează către o practică de evaluare¹;
- ▶ **Capacitatea de evaluare** este asociată „unor aspecte mai operaționale și unor componente care sunt considerate necesare pentru realizarea evaluării. În acest sens, capacitatea de evaluare este strâns legată de practica de evaluare. Ambele fac referire la aspecte legate de personal, precum și la facilități tehnice și instrumente care sprijină evaluarea”.

Fără a încerca replicarea/dublarea efortului făcut de De Peuter și Pattyn, pentru a atinge obiectivul general al proiectului:

- ▶ Mai întâi, au fost extrase din literatura de specialitate elementele corelate cu fiecare dintre cele două concepte;

¹ Din definiția „culturii” formulată de Davies (1984): „cultura reprezintă modelul de credințe și valori împărtășite, care acordă membrilor unei instituții un anumit statut, înzestrându-i pe aceștia cu un set de reguli de conduită în cadrul instituției”

- ▶ Apoi, au fost eliminate suprapunerile din cadrul definiției fiecărui concept, eliminând din conceptul de „capacitate” toate elementele prezentate în literatura de specialitate ca fiind aferente „culturii”;
- ▶ În ultimul rând, elementele au fost organizate în „cluster”, cărora le-au fost atribuite anumite denumiri (a se vedea Tabelul 1).

Scopul celei de-a treia etape nu a fost de a înlocui activitatea realizată la nivel UE (și anume documentul cadru de analiză comparativă al CE și EVALSED), ci de:

1. A face diferența (artificial în anumite cazuri) între „cultură” și „capacitate”;
2. A avea o listă completă a elementelor aferente celor două concepte, pentru a realiza în mod adecvat și cuprinzător indexul pentru măsurarea culturii de evaluare.

După cum se poate vedea în tabelul de mai jos, anumite elemente pot fi efectiv grupate în funcție de cele patru niveluri diferite identificate de EVALSED (cererea de evaluare, oferta de evaluare, structura sistemului de evaluare, instituționalizarea evaluării) și alte surse (și anume individuale, instituționale, inter-instituționale și societale) sau atribuite mai multor niveluri, însă diferențiate în fiecare caz:

Tabel 1 - Cultura de Evaluare și Capacitatea de Evaluare: elemente principale

Cultura de evaluare	Capacitatea de evaluare
<p>CONTEXT - BUNĂ GUVERNANȚĂ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. sistem politic democratic și competitiv și un proces descentralizat de elaborare a politicilor; 2. comunitate sau comunități științifică/e activă/e și, în cadrul acesteia/acestora, un sistem universitar care să promoveze științele sociale; 3. un grup semnificativ de specialiști în științe sociale care sunt interesați de cercetări în domeniul politicilor publice; 4. tradiție empirică consolidată; 5. societate civilă puternică și mass media implicată; <p>CADRUL MENTAL/VALORI (ȘI CONTEXT)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. un angajament (și la nivel politic) pentru auto-examinare, învățare și optimizare prin analiză și experimentare, politică bazată pe dovezi și responsabilizare, cultura performanței orientată către măsurare /coordonare pentru obținerea de rezultate / cadrul bazat pe performanțe; 2. fără "o cultură a vinei" care să descurajeze învățarea (în ambele direcții evaluarea nu blamează, iar rezultatele evaluării nu sunt considerate drept critică); 3. evaluarea este acceptată, binevenită, încurajată și valorificată ca element esențial în atingerea succesului; 4. independența evaluării 5. conștientizarea valorii intrinseci a evaluării 	<p>INPUT - ce ne trebuie pentru a realiza evaluările</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. date de calitate 2. competențe/expertiză analitică 3. resurse umane (interne și externe) 4. resurse financiare 5. instrumente 6. metode și standarde <p>CADRU - cum obținem/ asigurăm ceea ce este necesar pentru realizarea evaluării</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Structura: „cum sunt organizate și coordonate sistemele de evaluare”, inclusiv coordonarea prin intermediul unei rețele de unități de evaluare dedicate sau funcții de evaluare care trebuie să asigure consistența evaluării; 2. Concentrarea asupra nivelului național și sectorial, cât și central și local; 3. Mecanisme de colectare a datelor; 4. Prevederi cu privire la recrutare, formare, dezvoltare profesională, norme legale (de ex. cele care reglementează ocuparea forței de muncă), premise normative (de ex. egalitatea de șanse sau libera concurență); 5. Prevederi privind organizarea în mod eficient și prompt a unor evaluări de înaltă calitate, inclusiv pentru achiziții publice și pentru alte instrumente necesare; 6. Prevederi privind accesibilitatea documentelor care stau la baza deciziilor privind politicile și memoria organizațională; 7. Mecanisme de diseminare și feedback; 8. Politici susținute și activitate de reglementare; 9. Dezvoltarea conceptelor și instrumentelor, inclusiv a capacităților de măsurare a eficacității

procesului de dezvoltare și de evaluare a calității
10. Corelarea cu deciziile politice și manageriale (dialoguri între factorii de decizie politică și specialiștii evaluatori).

... TRANSPUS ÎN PREVEDERI LEGALE

1. cadrul legal al evaluării
2. existența unei politici de evaluare care să reflecte angajamentul conducerii sau al organizației față de învățare, responsabilizare și principii de evaluare concepute în mod deschis și colectiv;
3. stabilirea unui cadru instituțional pentru evaluare care asigură existența unui sistem pentru implementarea și protejarea independenței, credibilității și utilității evaluării.

... TRANSPUS LA NIVEL DE RESURSE UMANE

1. factori cu rol în formularea politicilor publice instruiți, specializați și cu experiență profesională ce include evaluarea;
2. funcționari publici cu pregătire în domeniul științelor sociale (față de formarea strict juridică);
3. participare la activități de monitorizare și evaluare;
4. susținători în domeniul monitorizării și evaluării prezente;
5. responsabili cu evaluarea.

.. TRANSPUS ÎN PRACTICĂ

1. integrarea evaluării în sfera politicilor publice și la toate nivelurile administrative și guvernamentale, în cadrul strategiilor și practicilor de management;
2. impulsivitatea cererii de evaluare ca răspuns la nevoia de cunoștințe empirice și utilizarea dovezilor de evaluare în scopul informării factorilor de decizie.

CONSTITUIREA REȚELELOR (LEGĂTURI INTER-INSTITUȚIONALE) PENTRU OPTIMIZARE

1. existența unei societăți profesionale care tinde spre un nivel sporit de profesionalism în evaluare în cadrul căreia mai mulți evaluatori competenți, fac schimb de experiență și își definesc standarde de bună practică;
2. prezența instituțiilor care intermediază legătura funcțională dintre mediul academic și sectorul guvernamental;
3. prezența și implicarea rețelelor profesionale internaționale.

PRACTICA

1. evaluare efectuată în mod curent;
2. periodicitatea evaluărilor;
3. piață bine definită (oferta de evaluare).

Sursa: Studiul Comisiei "Capacitatea de Dezvoltare a Evaluării"

1.3. Rezultatele primei măsurări anuale

Rezultatele primului ciclu de măsurare a evidențiat un nivel corespunzător de diseminare a culturii de evaluare în cadrul Sistemului de management al Instrumentelor Structurale, cu anumite elemente și dimensiuni care înregistrează performanțe mai bune decât altele.

În ceea ce privește **cererea de evaluare**, analiza a arătat că, în general, această dimensiune a înregistrat performanțe bune. Unitățile de Evaluare, constituite la nivel de Program și coordonate de Unitatea Centrală de Evaluare, au lucrat în strânsă colaborare cu Grupul de Lucru pentru Evaluare; resursele financiare și umane alocate evaluării sunt adecvate și corespund celor internaționale; Calitatea sistemului de monitorizare este considerată corespunzătoare, acesta furnizând informații în timp util, deși există anumite arii care pot fi îmbunătățite la nivel de CSNR; și, în cele din urmă, există planuri de evaluare și contracte de evaluare gestionate eficient de către Comitetele de Coordonare a Evaluării (CCE) stabilite la nivel de Program, precum și standarde de evaluare conforme cu cerințele UE și proceduri operaționale pentru conceperea, implementarea și utilizarea rezultatelor evaluării.

Rezultatele procesului de diseminare a culturii de evaluare la nivelul **ofertei de evaluare** au fost satisfăcătoare, deși un pic mai mici decât cele de la nivelul cererii de evaluare: companiile naționale și internaționale ce furnizează servicii de evaluare erau prezente pe piața din România și dețineau expertiza tematică și metodologică necesară; de asemenea, din punct de vedere al informațiilor, datele socio-economice erau disponibile în timp util, deși micro-datele la nivel de beneficiar erau numai parțial disponibile.

Dimensiunea sistemului de evaluare referitoare la **diseminarea și utilizarea rezultatelor evaluării** a înregistrat de asemenea performanțe adecvate. Rapoartele de evaluare au fost disponibile publicului, fiind organizate dezbateri publice pentru prezentarea și discutarea rezultatelor evaluării și a existat o tendință pozitivă cu privire la organizarea evenimentelor de diseminare la scară largă pentru prezentarea rezultatelor evaluării. Mai mult decât atât, pentru a sprijini utilizarea rezultatelor evaluării și pentru a le utiliza cât mai eficient, sistemul a trebuit să instituie proceduri de abordare a acestora și a definit acțiuni de monitorizare (follow-up). Astfel, utilizarea rezultatelor evaluării a fost considerată ca având un impact considerabil.

Ultima dimensiune a sistemului de evaluare care a fost luată în considerare, **instituționalizarea culturii de evaluare**, a fost cea care a înregistrat performanțele cele mai reduse. În ceea ce privește cadrul mental, evaluarea a fost considerată într-o anumită măsură un element esențial al succesului instituțional, iar independența acesteia este clar înțeleasă și respectată. Cu toate acestea, având în vedere faptul că numărul evaluărilor inițiate ca răspuns la nevoia de cunoaștere a fost mai scăzut decât în alte state membre, se pot aduce îmbunătățiri la nivelul culturii de evaluare al factorilor care formulează politici publice, chiar dacă proiectele de dezvoltare a capacității finanțate în cadrul DMI 1.2 vizau deja acest obiectiv.

Calitatea /expertiza **resurselor umane** implicate în activitățile de evaluare corespundea mediei indexului, cu prezența unor susținători ai procesului de evaluare atât la nivelul PO, cât și la nivelul CSNR. Cu toate acestea, gradul de participare a funcționarilor publici (alții decât cei dedicați evaluării) putea fi îmbunătățit, la fel ca și opțiunile de formare (în special cele oferite de mediul universitar) existente pe piață și nivelul de internalizare a evaluării de către factorii instituționali interesați.

Instituționalizarea culturii de evaluare este de asemenea redusă dacă avem în vedere **rețeaua** constituită cu factorii interesați/actorii externi. Contribuția organizației naționale a evaluatorilor la diseminarea bunelor practici, precum și nivelul de participare a societății civile la activitățile legate de evaluare și numărul evenimentelor publice organizate anual, erau reduse. Chiar dacă s-a realizat o cooperare între factorii instituționali interesați, mediul universitar și furnizorii de servicii de evaluare, până la data prezentului raport, gradul de implicare a mediului universitar era extrem de scăzut.

Desigur, în ceea ce privește instituționalizarea culturii de evaluare, au fost analizate contextul legislativ general și nivelul calitativ general al administrației publice, ca factori care facilitează dezvoltarea unei culturi comune de evaluare. **Din punct de vedere legislativ**, prevederile legale naționale care reglementează evaluarea corespund cadrului legal UE și stipulează cerința suplimentară a realizării planurilor de evaluare. Au existat totuși elemente ale cadrului legal din România care limitează evaluarea, în special normele privind achizițiile publice, ordonanțe referitoare la angajarea personalului și reglementări cu privire la eligibilitatea cheltuielilor. În ceea ce privește guvernanta în general, indicatorii care fac referire la România, ce compun indicele Băncii Mondiale, o poziționau peste media celor mai mulți indicatori, cu excepția **eficacității guvernantei**.

1.4. Rezultatele celei de a doua măsurări anuale

Cel de al doilea ciclu de măsurare a continuat să evidențieze un nivel corespunzător de diseminare a culturii de evaluare în cadrul Sistemului de Gestionare a Instrumentelor Structurale, îmbunătățiri înregistrându-se doar în cazul unor elemente și dimensiuni analizate.

În ceea ce privește partea de **cerere a sistemului de evaluare**, cadrul de evaluare stabilit la începutul perioadei de programare a contribuit pozitiv la rezultatele generale: au fost realizate activități de evaluare pentru toate programele operaționale, sub coordonarea Unității Centrale de Evaluare, iar resursele umane alocate evaluării au fost adecvate, atât în ceea ce privește numărul, cât și competențele; totuși, resursele financiare au fost considerate insuficiente, comparativ cu țările cu alocări mai mari pentru evaluare, precum Italia și Franța. Eficiența și eficacitatea funcției de evaluare au fost în general satisfăcătoare, proiectele de evaluare fiind planificate prin intermediul planurilor anuale și multianuale specifice.

Partea de **ofertă a sistemului de evaluare** a fost mai bine percepută în termeni de expertiză și calitate a rapoartelor de evaluare, comparativ cu primul ciclu de măsurare. Potrivit reprezentanților GLE, utilizarea listelor de control al calității a reprezentat un factor important în atingerea acestei performanțe bune. Pe de altă parte, piața de evaluare a rămas parțial competitivă, deoarece firmele mici, în general, nu au fost încurajate să participe la licitații publice datorită cerințelor foarte restrictive, prin urmare evaluările au fost atribuite unui număr limitat de jucători.

Dimensiunea referitoare la **diseminarea și utilizarea rezultatelor evaluării** a continuat să înregistreze performanțe adecvate. Rapoartele de evaluare au fost disponibile publicului pe site-ul Biblioteca de evaluare² iar concluziile au fost, de cele mai multe ori, prezentate și discutate cu părțile interesate, prin intermediul unor dezbateri publice. Mai mult decât atât, așa cum a fost prezentat și în primul ciclu de măsurare, cu scopul de a sprijini utilizarea rezultatelor evaluării și de a le utiliza în cel mai bun mod, în cadrul sistemului au fost puse în aplicare proceduri destinate acestora și au fost definite acțiuni de follow-up. Acestea au susținut utilizarea acelor rezultate ale evaluării care au fost considerate ca având un impact considerabil.

În ceea ce privește dimensiunea **instituționalizarea culturii de evaluare**, analiza a reflectat o performanță sub media ICE. Problemele identificate în primul ciclu de măsurare au persistat și în cel de al doilea ciclu: numărul de evaluări declanșate ca răspuns la nevoia de cunoștințe a fost mai mic decât în alte state membre; gradul de participare a funcționarilor publici, alții decât cei implicați în sarcini de evaluare, a fost limitat; opțiunile de formare disponibile pentru evaluatorii de politici publice nu au satisfăcut nevoile identificate; iar cadrul legislativ a inclus o serie de elemente ce ar putea genera blocaje, în special norme

² Începând cu luna ianuarie 2013, Ministerul Fondurilor Europene a pus la dispoziția factorilor de decizie și a publicului larg o bibliotecă de evaluare centralizată, care conține rapoartele de evaluare efectuate atât la nivel de PO cât și CSNR, care poate fi Consultanță on-line pe pagina web www.evaluare-structurale.ro. Acest instrument de gestionare a rezultatelor de evaluare a fost desfășurat în cadrul proiectului *Îmbunătățirea utilizării evaluării în procesul de elaborare a politicilor și de luare a deciziilor în domeniul instrumentelor structurale în România*, finanțate prin DMI 1.2 al PO AT.

privind achizițiile publice, ordonanțe naționale cu privire la personalul angajat și normele privind eligibilitatea cheltuielilor.

1.5. Conținutul raportului

Prezentul raport reprezintă cel de-al Treilea Exercițiu de Măsurare Anuală a Culturii de Evaluare și include conform Termenilor de Referință:

- ▶ analiza situației actuale a culturii de evaluare la nivelul Sistemului Instrumentelor Structurale din România, ce constă în măsurarea culturii de evaluare la nivelul structurilor implicate în managementul Instrumentelor Structurale pe baza unui index de Măsurare a Culturii de Evaluare (ICE);
- ▶ și analiza impactului DMI 1.2 asupra nivelului de diseminare a culturii de evaluare;

Raportul este structurat în patru capitole:

- ▶ **Capitolul 1:** descrie contextul proiectului și al prezentului raport;
- ▶ **Capitolul 2:** prezintă analiza situației curente a culturii de evaluare în cadrul aferent Instrumentelor Structurale din România;
- ▶ **Capitolul 3:** prezintă analiza DMI 1.2 al POAT în ceea ce privește impactul în relație cu punctajului general al ICE;
- ▶ **Capitolul 4:** include un set de concluzii bazate pe constatările prezentate în Capitolele 2 și 3, compararea rezultatelor celor trei cicluri de măsurare și propuneri pentru derularea viitoarelor activități în cadrul DMI 1.2 al POAT

Capitol 2 Cea de-a treia măsurare anuală a culturii de evaluare

2.1. Metodologia revizuită

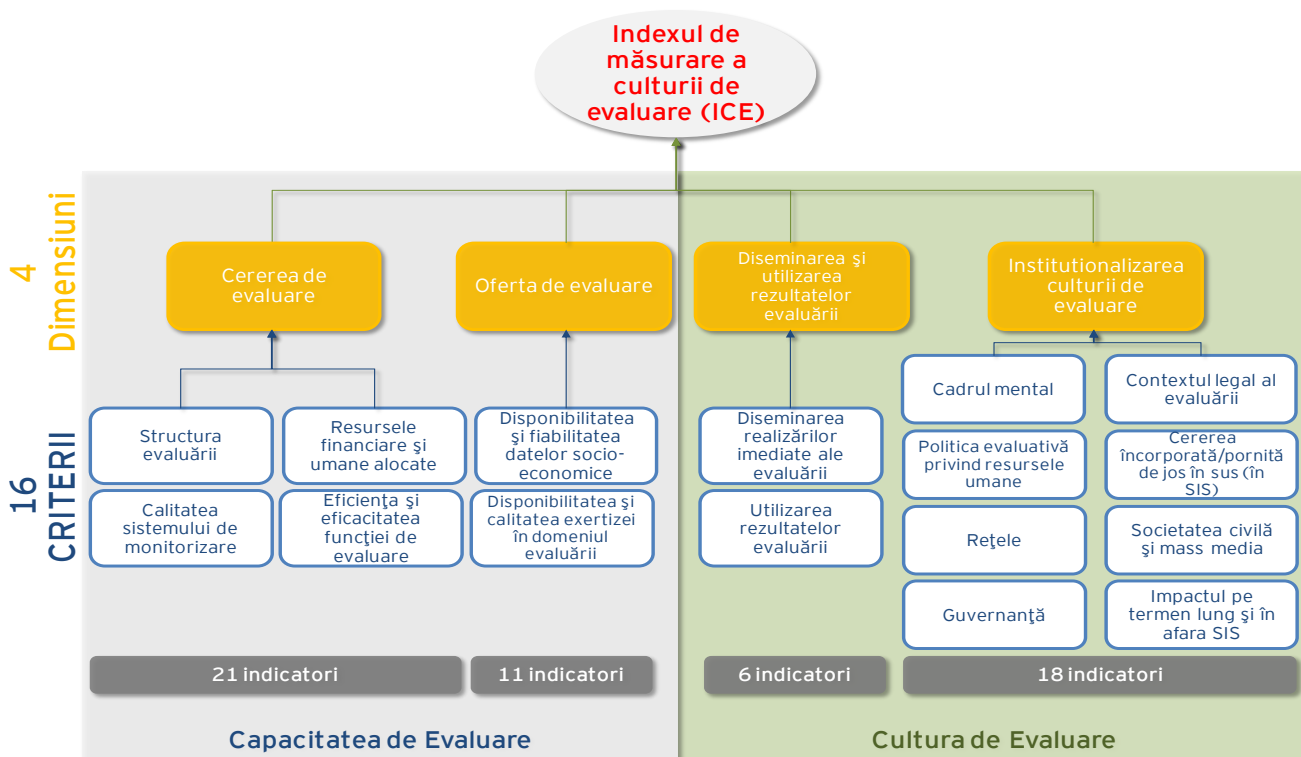
Cadrul prezentat în secțiunea anterioară a reprezentat punctul de plecare pentru dezvoltarea unui instrument de măsurare a culturii de evaluare existente la nivelul structurilor implicate în managementul Instrumentelor Structurale. Instrumentul denumit **Indexul de Măsurare a Culturii de Evaluare (ICE)**, operează cu o distincție „artificială” între:

- ▶ Cultura de evaluare ca „model de convingeri și valori împărtășite atât de factorii cu rol în formularea politicilor publice, cât și de evaluatori, care îi înzestreză pe aceștia cu un set de reguli de conduită ce îi ghidează către o practică de evaluare”
- ▶ Capacitatea de evaluare sub forma „mai multor aspecte operaționale și componente necesare pentru realizarea evaluării”

Versiunea revizuită a ICE este compusă din 4 dimensiuni, 16 criterii, 32 sub-criterii și 56 indicatori:

- ▶ **Dimensiunile** reprezintă principalele componente ale Sistemului de Evaluare, de ex. Cererea, Oferta, Diseminarea și utilizarea rezultatelor evaluării, Instituționalizarea Culturii de Evaluare
- ▶ **Criteriile și sub-criteriile** se referă atât la capacitate, cât și la cultură și înglobează particularitățile procesului de dezvoltare a Sistemului Instrumentelor Structurale (SIS) din România
- ▶ **Indicatorii** sunt elemente relevante - aferente atât capacității, cât și culturii, pentru a măsura Cultura de Evaluare în rândul actorilor interesați din domeniul Instrumentelor Structurale din România

Figura 1 - Cadrul privind Indicele de Măsurare a Culturii de Evaluare



Comparativ cu exercițiul de măsurare precedent, au fost adoptate următoarele măsuri de optimizare, respectându-se comparabilitatea rezultatelor:

- ▶ **Diseminarea și utilizarea rezultatelor evaluării:** în vederea prezentării modului de utilizare a rezultatelor imediate ale evaluărilor, chestionarul online a fost actualizat prin adăugarea a două noi întrebări în cadrul *Criteriului 8. Utilizarea rezultatelor evaluării*. Modificările au fost realizate având în vedere asigurarea comparabilității pentru fiecare PO. Acestea sunt listate mai jos:
 - **Indicatorul 36. Existența unui Comitet de Coordonare/Monitorizare/Autoritate de Management responsabil/ă cu monitorizarea rezultatelor evaluării (la nivel de PO)** s-a concentrat mai mult pe utilizarea efectivă a rezultatelor evaluării de către Comitetele de Monitorizare. Astfel, în cadrul chestionarului online a fost adăugată întrebarea: *În ce măsură sunt luate în calcul rezultatele evaluării de către Comitetele de Monitorizare în procesul de luare a deciziilor?*, care a avut rolul de a analiza opinia părților interesate.
 - **Indicatorul 37. Impactul evaluărilor asupra proceselor de programare (la nivel de PO)** a fost modificat pentru a evalua modul în care rezultatele evaluării sunt utilizate în vederea pregătirii Programelor Operaționale 2014 - 2020. Astfel, în cadrul chestionarului online a fost adăugată întrebarea: *În cadrul procesului de pregătire a Programelor Operaționale 2014 - 2020, au fost luate în calcul recomandările evaluărilor? Dacă Da, detaliați modul în care au fost utilizate.* Întrebarea a avut rolul de a analiza modul în care programatorii au utilizat rezultatele evaluării pentru a defini viitoarele nevoi de dezvoltare și Obiectivele Specifice ale PO.
- ▶ **Chestionarului de analiză comparativă internațională:** pentru **Indicatorul 1. Existența unei Unități de Evaluare dedicate**, a fost adăugată o nouă întrebare care permite comparația cu alte state membre, și anume: *Cum este organizată la momentul actual funcția de evaluare? Sunt prevăzute schimbări pentru perioada 2014 - 2020?*
- ▶ **Panelul de cercetare:** numărul respondenților incluși în panelul de cercetare al celui de al treilea ciclu de măsurare a fost actualizat pentru a surprinde modificările instituționale și numărând 292 de respondenți, față de 288 identificați în cadrul celei de a doua măsurări anuale. Deși numărul respondenților s-a modificat, ponderea acestora pentru fiecare sub-grup a rămas aceeași. Mai exact, cererea de evaluare reprezintă aproximativ 80% din panelul de cercetare, restul de 20% distribuindu-se între societățile de evaluare, evaluatori independenți și universități, care reprezintă partea de ofertă a pieței.

În scopul cuantificării ICE, pentru fiecare indicator a fost definită o metodologie de punctare, punctajul minim și maxim disponibil și sursele de informații primare și secundare corespunzătoare după cum este prezentat succint în Tabelul 2 - ICE: surse de informații.

Deoarece indicatorii au unități de măsură diferite, fiecărui indicator i se aplică o metodă de normalizare, valorile de normalizare între [0-1] prin metoda Min-Max. Fiecare sub-criteriu este ulterior exprimat ca medie a indicatorilor aferenți, iar criteriile sunt calculate ca medie a sub-criteriilor aferente.

Tabel 2 - ICE: surse de informații

Surse de informații	
Surse primare	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sondaj adresat actorilor interesați din comunitatea de evaluare extinsă ce acoperă partea de cerere (ex. Unitățile de Evaluare, AM-urile, OI-urile, factorii care formulează politici publice) și partea de ofertă (societățile de evaluare, evaluatori independenți, Universități): 86 de răspunsuri primite de la un panel de cercetare compus din 292 de potențiali respondenți ▶ Focus Grup cu membrii din mediul universitar din cadrul ADER pentru a evalua partea de ofertă de pe piața de evaluare din punct de vedere al independenței și competențelor ▶ Focus grup cu GLE vizând validarea rezultatelor preliminare și obținerea unor comentarii și opinii suplimentare înainte de întocmirea Raportului privind cea de a Treia Măsurare Anuală ▶ Evenimentul de diseminare pentru comunicarea rezultatelor ciclului de măsurare în rândul factorilor interesați din domeniul Sistemului de gestionare a Fondurilor Structurale și pentru colectarea de informații suplimentare din rândul factorilor interesați pentru a finaliza Raportul privind cea de a Treia Măsurare Anuală
Analiza comparativă internațională (benchmarking)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Chestionar transmis AM-urilor din cadrul statelor membre UE: răspunsurile au acoperit 9 dintre PO-urile din Ungaria, Lituania și Italia
Surse secundare	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cercetarea documentară acoperă documentele naționale relevante, ghiduri metodologice UE și naționale, documente de programare și operaționale la nivel de PO și CSNR, precum și rapoarte de evaluare

ICE este calculat ca medie a celor 4 dimensiuni luate în considerare. Dezvoltarea culturii de evaluare este exprimată sub forma de procentaj la nivelul ICE, dimensiunilor, criteriilor, sub-criteriilor, descriind punctajul obținut încadrat în intervalul Min - Max. Aplicarea metodei de normalizare la rezultatele primului și ale celui de al doilea ciclu permite o comparare a modului de dezvoltare a culturii de evaluare între ciclurile de măsurare.

2.2. Rezultate la nivelul ICE, dimensiuni și criterii

Rezultatele celei de-a treia măsurări anuale sunt prezentate în această secțiune, începând de la nivelul general (dimensiuni și criterii) și apoi în detaliu.

2.2.1. Rezultate generale la nivelul dimensiunilor

Cel de-al treilea exercițiu anual de măsurare continuă să dea rezultate satisfăcătoare în ceea ce privește modelul de convingeri și valori împărtășite de factorii cu rol în formularea politicilor publice și de evaluatori, cât și aspectele operaționale și componentele considerate a fi necesare pentru efectuarea unei evaluări, obținând un punctaj general de 59%.

La nivelul dimensiunilor, dimensiunile *Diseminarea și utilizarea rezultatelor evaluării* și *Oferta de evaluare* par a fi cele mai dezvoltate, urmate de *Cererea de evaluare*, în timp ce există arii care pot fi îmbunătățite cu privire la *Instituționalizarea culturii de evaluare*.