



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

STRATEGIA DE ÎNVĂȚARE CONTINUĂ PENTRU SISTEMUL DE EVALUARE A INSTRUMENTELOR STRUCTURALE

-FINAL-

-Activitatea 3.1.1 și 3.2.1-

Titlul proiectului:

Dezvoltarea capacității unităților de evaluare din cadrul Autorităților de Management și ACIS

Numărul contractului:

47/08.12.2010

Perioada de execuție a contractului:

08.12.2010- 07.06.2012

Consultant:

AAM Management Information Consulting Private Company Limited by Shares

Leader A.T.E.C. SRL



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

CUPRINS

ABREVIERI	4
1. INTRODUCERE	6
2. CONTEXT	10
3. SITUAȚIA CURENTĂ	12
4. STRATEGIA DE ÎNVĂȚARE CONTINUĂ	20
4.1 VIZIUNE	20
4.2 ORIZONT DE TIMP	21
4.3 OBIECTIVE	22
4.4 ARBORELE OBIECTIVELOR ȘI MĂSURILE DE ACȚIUNE CORESPONDENTE	24
5. ANALIZA NEVOILOR DE ÎNVĂȚARE	28
5.1 NEVOILE DE ÎNVĂȚARE/INSTRUIRE ALE MEMBRILOR UNITĂȚILOR DE EVALUARE	28
5.2 NEVOI DE ÎNVĂȚARE/INSTRUIRE- PENTRU MEMBRII COMITETELOR DE COORDONARE A EVALUĂRII	36
5.3 NEVOI DE ÎNVĂȚARE/INSTRUIRE- PENTRU MEMBRII COMITETELOR DE MONITORIZARE	38
6. IMPLEMENTARE	40
6.1 PLAN DE ACȚIUNI 2011-2012 (ACȚIUNI IMEDIATE)	43
MEMBRII UNITĂȚILOR DE EVALUARE	43
MEMBRII CCE	50
MEMBRII CM	52
PLANUL DE ACȚIUNE PE TERMEN SCURT	53



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

6.2 ELABORAREA URMĂTOARELOR PLANURI DE ACȚIUNI	61
7. MONITORIZARE ȘI EVALUARE	63
7.1 SET DE INDICATORI	63
7.2 EVALUAREA INSTRUIRILOR SUSȚINUTE ÎN CADRUL PLANULUI DE ACȚIUNI IMEDIATE	65
7.3 RESPONSABILITĂȚI ULTERIOARE PENTRU SUSTENABILITATEA STRATEGIEI	65



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

ABREVIERI

DCAPO	Dezvoltarea Capacității Administrative PO
ACIS	Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale
PEA	Plan de Evaluare Anual
FC	Fondul de Coeziune
CE	Comisia Europeană
SIC	Strategia de Învățare Continuă
UCE	Unitatea Centrală de Evaluare
RE	Raport de Evaluare
FEDR	Fondul European de Dezvoltare Regională
CCE	Comitetul de Coordonare a Evaluării
FSE	Fondul Social European
M POS	Mediu POS
GLE	Grup de Lucru pentru Evaluare
OG	Ordonanță Guvernamentală
HG	Hotărâre Guvernamentală
DRUPOS	Dezvoltarea Resurselor Umane POS
CCE POS	Creșterea Competitivității Economice POS
DMI	Domeniu Major de Intervenție
AM	Autoritate de Management
CM	Comitet de Monitorizare
PME	Plan Multianual de Evaluare
MFP	Ministerul Finanțelor Publice



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

CNC	Comitetul Național de Coordonare
CSNR	Cadrul Strategic Național de Referință
PO	Program Operațional
AP	Axă Prioritară
POR	Program Operațional Regional
SIS	Sistemul Instrumentelor Structurale
SEIS	Sistemul de Evaluare a Instrumentelor Structurale
POS	Programul Operațional Sectorial
RA SEIS	Raport de Analiză a Sistemului de Evaluare a Instrumentelor Structurale
T SOP	POS Transport
AT	Asistență Tehnică
DAT	Direcția Asistență Tehnică
POAT	Programul Operațional pentru Asistență Tehnică
CS	Caiet de Sarcini
PT	Propunere tehnică



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

1. INTRODUCERE

Evaluarea este o funcție obligatorie a Sistemului de Instrumente Structurale (SIS) solicitată de către CE, în principal prin intermediul Regulamentului Consiliului (CE) Nr. 1083/2006, care solicită ca activitățile de evaluare să fie realizate la nivel PO sau la nivel de mai multe PO: evaluări ex-ante, în timpul sau ex-post. Pentru a veni în sprijinul evaluării SIS, UE a emis linii directoare amănunțite, cum sunt Documentul de Lucru nr. 5, Ghidul Evalsed și cărțile de fundamentare.

Regulamentul CE 1083/2006 specifică clar faptul că rolul evaluării este acela de a *îmbunătăți calitatea, eficiența și coerența asistenței Fondurilor, precum și strategia și implementarea programelor operaționale*. În acest sens, evaluarea poate *studia evoluția unui program sau a unui grup de programe în raport cu prioritățile comunitare și naționale (evaluări strategice)* sau poate fi *de natură operațională pentru a sprijini monitorizarea programelor operaționale*.

Cerințele Regulamentului Consiliului (CE) Nr. 1083/2006 au fost preluate de legislația națională prin repartizarea de roluri și responsabilități de evaluare prin Hotărârea Guvernului Nr. 457/2008. Respectarea dispozițiilor europene mai este inclusă apoi în CSNR și PO individuale. Pentru a sprijini funcția de evaluare conform solicitărilor reglementărilor SIS Guvernul României a inclus în cadrul acestuia Sistemul de Evaluare a Instrumentelor Structurale (SEIS), care este menit să creeze cadrul procedural și instituțional pentru desfășurarea funcției de evaluare.

Din punct de vedere **instituțional**, în România SEIS este format din și sprijinit de câteva entități. În cadrul Autorității pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale a fost înființată o Unitate Centrală de Evaluare (UCE) care îndeplinește două funcții: coordonarea procesului de evaluare, cuprinzând planificarea, proiectarea și implementarea evaluărilor, precum și funcționarea ca unitate de evaluare pentru Programul Operațional pentru Asistență Tehnică (POAT) și pentru Cadru Strategic Național de Referință (CSNR).

În continuare, în cadrul fiecărei Autorități de Management (AM) pentru fiecare Program Operațional (PO) a fost înființată o Unitate de Evaluare pentru a realiza procesul de evaluare la nivel de program. Pentru a sprijini rolul de coordonare și pentru a asigura un bun flux al informațiilor în cadrul SEIS, a fost înființat un Grup de Lucru pentru Evaluare (GLE), format din membri tuturor unităților de evaluare, cu rol în coordonarea evaluărilor SIS; membri GLE fac schimb de bune practici, ajung la o înțelegere comună și la un acord cu privire la aspectele legate de evaluare, asigurând, astfel, un cadru comun pentru funcția de evaluare.

În urma recomandărilor CE, fiecare AM a înființat un Comitet de Coordonare a Evaluării (CCE), având rolul principal de a coordona activitățile și rezultatele procesului de evaluare¹. În general, CCE sunt formate din diferite părți interesate ale programului care provin din diferite direcții din cadrul AM, de la Organismele Intermediare (OI) și societatea academică și civilă.

Implementarea fiecărui program operațional este supervizată de către Comitetul de Monitorizare (CM). În ceea ce privește activitatea de evaluare, Comitetul de Monitorizare aprobă planurile de evaluare, poate solicita realizarea de evaluări ad-hoc, iar pentru unele, dar nu pentru toate programele operaționale, este implicat în procesul de aprobare a recomandărilor de evaluare și în asigurarea

¹ În cazul POS DRU, rolul CCE este numai acela de a sprijini procesul de evaluare, fără funcție de aprobare



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

implementării acestora. La nivel CSNR rolul de supraveghere² este îndeplinit de Comitetul Național de Coordonare.

Din punct de vedere **procedural**, UCE, cu sprijinul celorlalte unități de evaluare, a emis câteva ghiduri care fac referire la procesul evaluării, la scrierea caietului de sarcini, la elaborarea planurilor de evaluare. În plus, fiecare AM a inclus în propriile proceduri procesul de evaluare.

Strategie de învățare continuă pentru SEIS

Între 08.12.2010- 07.06.2012, Unitatea Centrală de Evaluare implementează proiectul de asistență tehnică „**Dezvoltarea capacității de evaluare a unităților de evaluare din cadrul Autorităților de Management și ACIS**” co-finanțat de FEDR prin POAT 2007-2013. Proiectul are ca obiectiv principal *contribuția la dezvoltarea unui sistem administrativ adecvat prin activități care sunt menite să asigure un nivel comun de experiență și cunoștințe în domeniul evaluării printre actorii implicați*. Acest obiectiv se traduce în câteva obiective specifice:

- a. *Îmbunătățirea cadrului comun cu privire la evaluarea instrumentelor structurale și cu privire la instrumentele curente de lucru;*
- b. *Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților în domeniul evaluării și*
- c. *Creșterea gradului de conștientizare a Comitetelor de Monitorizare cu privire la utilitatea evaluării în procesul implementării PO și CSNR.*

Strategia de Învățare Continuă (SIC) a fost elaborată pe baza unei metodologii adecvate în cadrul proiectului de AT mai sus menționat și este concepută pentru a contribui la îndeplinirea acestor obiective specifice. Mai mult decât atât, această strategie este un document atotcuprinzător, menit să furnizeze o direcție armonizată pentru dezvoltarea competențelor profesionale ale resurselor umane implicate în procesele de evaluare: membrii unităților de evaluare, ai Comitetelor de Coordonare a Evaluării și ai Comitetelor de Monitorizare. Strategia se mai dorește a fi și o ancoră pentru materializarea eforturilor României pentru îmbunătățirea ratei de absorbție a Instrumentelor Structurale prin creșterea capacității celor implicați în procesele de evaluare care, în cele din urmă, furnizează informații pentru luarea unor decizii mai bune și mai informate ale managementului IS și ale elaboratorilor de politici. Procesul de luare a unor decizii informate, mai bune, stă la baza unui sistem îmbunătățit de management al Fondurilor Structurale și de Coeziune de care beneficiază România.

Metodologia utilizată la elaborarea Strategiei de Învățare Continuă (SIC)

Pentru elaborarea Strategiei au fost urmate etape metodologice de mai jos:

- **Analiza documentelor relevante:** O serie de documente disponibile, cum ar fi documentele strategice elaborate la nivel european și național, notele de interviu din timpul activității de analiză 1.1.1, planurile multianuale de evaluare elaborate la nivelul fiecărei AM, Raportul de Analiză a Sistemului de Evaluare a Instrumentelor Structurale (RA SEIS) elaborat în cadrul

² Comitetul Național de Coordonare nu se întrunise din 2008.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Componentei 1. În plus, analiza acestor documente a contribuit la conturarea situației curente a dezvoltării resurselor umane implicate în procesul de evaluare. Analiza a mai fost relevantă și pentru identificarea provocărilor și pentru stabilirea obiectivelor viitoare ale acestei strategii, cu menirea de a aborda decalajele și nevoile sistemului;

- **Analiza nevoilor de instruire pe baza consultărilor cu părțile interesate, pe baza chestionarelor și a rezultatelor RA SEIS.** A fost o abordare participativă cu scopul de a asigura nu numai consultarea și validarea presupunerilor anterioare ale Consultantului după analiza celor mai relevante documente. Scopul său a fost și acela de a implica părțile interesate în elaborarea strategiei pentru a asigura asumarea Strategiei finale, ceea ce ar conduce la implementarea cu ușurință a acțiunilor sale, în special pe termen mediu, după finalizarea proiectului de AT curent. Această abordare a fost realizată prin mijloace diferite și complementare, cum ar fi: interviurile realizate în timpul activității 1.1.1; discuții în timpul întâlnirilor lunare GLE; completarea chestionarelor ANI, feedback permanent primit de la UCE.
- **Revizuri ulterioare ale versiunii în lucru a documentului, în strânsă colaborare cu reprezentanții desemnați ai Beneficiarului.** Scopul revizuirilor ulterioare ale versiunii în lucru a Strategiei de Învățare Continuă a fost acela de a evalua relevanța acesteia în lumina constatărilor obținute prin analiza nevoilor și în conformitate cu etapa curentă a dezvoltării resurselor umane, precum și de a încorpora sugestiile și recomandările adecvate într-o formă globală și consolidată

Aplicarea metodologiei mai sus menționate a relevat faptul că buna coordonare este esențială pentru implementarea cu succes a Strategiei. Prin urmare, toate părțile interesate de realizarea acestui exercițiu de planificare strategică participativă împărtășesc disponibilitatea și dedicația pentru a-și asuma împreună responsabilitatea implementării dezvoltării strategice cu privire la capacitatea resurselor umane implicate în procesele de evaluare a programelor operaționale.

Rezultatele metodologiei abordării participative descrise mai sus conduc la concluzia că scopurile majore pot fi realizate prin stimularea învățării continue pentru îmbunătățirea capacității resurselor umane, precum și prin alte mijloace variate și creative de dezvoltare menționate în acest document. Este specificat și faptul că numai angajații foarte calificați și competenți care activează în cadrul a diverse organisme responsabile pot aduce o contribuție semnificativă la îmbunătățirea Sistemului de Instrumente Structurale (SIS) și, desigur, la îmbunătățirea Sistemului de Evaluare a Instrumentelor Structurale (SEIS).

În concluzie, pe baza metodologiei de mai sus, prezenta Strategie a fost propusă de către Consultant, pentru a asigura o abordare coordonată a dezvoltării resurselor umane în cadrul Sistemului de Evaluare a Instrumentelor Structurale.

Scopul major al Strategiei este: *de a îmbunătăți capacitatea în domeniul evaluării IS a resurselor umane din cadrul sistemului care sunt implicate în implementarea exercițiilor de evaluare, care poate conduce la o eficiență mai bună a României pentru atingerea obiectivelor stabilite în CSNR 2007-2013.*

Structura documentului cuprinde 6 capitole:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

- Capitolul 1 “Introducere” cuprinde informațiile cu privire la contextul elaborării Strategiei, obiectivul acesteia, structura documentului și metodologia utilizată pentru elaborarea acestui document.
- Capitolul 2 “Context” plasează Strategia în contextul altor strategii naționale cum ar fi CSNR, și explică nevoia pentru o abordare de tip învățare continuă, etc.
- Capitolul 3 “Situția Curentă” descrie principalele constatări ale RA SEIS cu privire la nevoile de dezvoltare a capacității membrilor Unităților de Evaluare și a membrilor din cadrul Comitetelor de Coordonare a Evaluării și prezintă o scurtă analiză SWOT.
- Capitolul 4 “Strategia de Învățare Continuă” prezintă viziunea și misiunea Strategiei, valorile și principiile acesteia, orizontul de timp, obiectivele și măsurile corespunzătoare.
- Capitolul 5 “Analiza Nevoilor de Învățare” descrie nevoile identificate pentru cele trei grupuri țintă ale strategiei
- Capitolul 6 “Implementare” prezintă planul de acțiune de urmat în perioada 2011-2012- acțiunile imediate din cadrul acestui proiect). Planul de acțiune 2011-2012 are drept context analiza nevoilor realizată în cadrul acestui proiect, care este, la rândul său, descrisă în acest capitol împreună cu rezultatele sale. Planul de Instruire și programa sunt incluse aici.
- Capitolul 7 “Monitorizare și evaluare” descrie setul de indicatori și repere care se vor afla sub monitorizare și în funcție de care va fi evaluată strategia.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

2. CONTEXT

În timpul primei etape a proiectului curent a fost realizată o analiză aprofundată a Sistemului de Evaluare a Instrumentelor Structurale în România, care a relevat anumite aspecte legate de resursele umane implicate în procesul de evaluare. Aceste provocări trebuie să fie abordate în actuala perioadă de programare pentru a îmbunătăți îndeplinirea obiectivelor CSNR 2007-2013.

CSNR 2007-2013, în capitolul cu privire la Capacitatea Administrativă, admite faptul că „lipsa culturii de management strategic, precum și lipsa personalului specializat”, împreună cu „lipsa abilităților, a metodologiei și a practicii cu privire la monitorizarea și evaluarea politicilor și programelor sectoriale” sunt principalele probleme care trebuie să fie abordate.

Experiența obținută de pe urma exercițiilor de evaluare anterioare a arătat că cei care contractează evaluarea trebuie să știe care sunt instrumentele și metodologiile care trebuie să fie folosite pentru a realiza evaluarea necesară. Acest lucru presupune o mai bună formulare a Caietului de Sarcini și a întrebărilor de evaluare, precum și un control mai informat al calității muncii evaluatorilor. De asemenea, rolul principalelor părți interesate/beneficiari ai evaluării în ceea ce privește formularea nevoilor lor de evaluare trebuie consolidat pe baza unei mai bune înțelegeri a rolului evaluării, a beneficiilor acesteia, valoarea pe care aceasta o adaugă sarcinilor lor de management al programului operațional.

În zilele noastre, organizațiile responsabile pentru SIS și, prin urmare, implementarea SEIS sunt, paradoxal, solicitate să se alinieze la prevederile europene și să suporte diverse schimbări în același timp. Acestea trebuie să înțeleagă și să se adapteze la condițiile curente generând, în același timp, noi modele de operare și chiar transformându-se total, de multe ori ca rezultat al evaluărilor realizate pentru analiza sistemelor de management. Aceasta presupune învățarea continuă și încurajarea procesului de învățare pentru grupurile și persoanele care alcătuiesc sistemele.

În cazul Grupului de Lucru pentru Evaluare învățarea continuă poate fi un factor cheie de succes și o sursă de avantaj competitiv. Activitățile de învățare continuă pot fi stimulate în moduri diferite, ca de exemplu:

O persoană împărtășește cunoștințele/expertiza sa în cadrul grupului, ceea ce este de bun augur pentru întreg grupul; noii membri ai grupului (cei nou veniți) pot interveni în rutina grupului, ceea ce poate conduce la noi modalități de realizare a activităților, îngăduind astfel asimilarea de către grup a unor idei și experiențe noi;

Cunoștințele și expertiza grupului, ca întreg, au impact asupra individului, astfel, persoanele din cadrul unui Grup învață unii de la alții (pregătire, mentorat etc); anumiți membri ai Grupului pot deveni modele de urmat în ceea ce privește învățarea, stimulându-i pe ceilalți să-i ajungă din urmă și să-și îmbunătățească cunoștințele, sau membrii Grupului se pot inspira/motiva/provoca reciproc.

Persoanele din cadrul unui Grup au impact asupra organizației, deoarece cer resurse pentru dezvoltarea carierei lor, ajutând organizația să conștientizeze necesitatea unor astfel de activități; Persoanele care îndeplinesc funcții cheie servesc drept modele de urmat și resurse de la care se



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

poate învăța, ceea ce face ca organizația să se poată baza pe experiența și expertiza pe care o dețin; Oamenii își folosesc experiența pentru a sugera idei de îmbunătățire continuă, îmbunătățind statutul organizației.

Organizația poate avea la rândul său impact asupra individului datorită faptului că furnizează instruire, alocă sarcini și oferă oportunități de învățare.

Învățarea continuă poate fi un factor cheie de succes pentru individ și, în consecință, pentru organizația/sistemul din care acea persoană face parte. Capacitatea unei organizații de a învăța și de a promova învățarea continuă pentru angajații săi, îi conferă acesteia un avantaj competitiv. Organizațiile/sistemele care nu sunt populate cu persoane care sunt adepte ale învățării continue vor fi, inevitabil, depășite. Învățarea pe cont propriu nu este suficientă decât dacă este pusă în practică. SIS și SEIS sunt sisteme care încurajează utilizarea imediată a cunoștințelor și abilităților pentru îndeplinirea obiectivelor lor. **Învățarea continuă implică progres sau creștere ca rezultat al experiențelor sau evenimentelor de învățare ce continuă să aprofundeze și să extindă cunoștințele pe măsură ce are loc procesul de învățare.** Acesta este locul în care persoanele din cadrul SIS și SEIS se află din punctul de vedere al evaluării de program.

Sursa avantajului competitiv este capacitatea unei organizații de a învăța, de a promova învățarea continuă printre angajații săi și de a reacționa mai rapid la schimbare. Învățarea pe cont propriu nu garantează învățarea la nivel organizațional, dar fără aceasta din urmă, cea dintâi nu poate avea loc.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

3. SITUAȚIA CURENTĂ

Situația curentă a SEIS a fost analizată în prima etapă a acestui proiect, având drept rezultat „**Raportul de Analiză a Sistemului de Evaluare a Instrumentelor Structurale**”. Contextul Sistemului de Evaluare a Instrumentelor Structurale a fost analizat din punct de vedere al reglementărilor, din punct de vedere instituțional și procedural, cu mare accent asupra rolului resurselor umane implicate în sistem.

Importantă pentru Strategia de Învățare Continuă este situația curentă cu privire la **grupurile țintă principale** ale acestei strategii.

În acest moment coloana vertebrală a SEIS este reprezentată de Unitățile de Evaluare înființate în cadrul fiecărei AM- în calitate de manageri ai evaluării, de Comitetele de Coordonare a Evaluării din cadrul fiecărei AM – în calitate de colaboratori și beneficiari ai evaluării, de Comitetele de Monitorizare ale fiecărui program operațional– în calitate de principali beneficiari ai evaluării, prin urmare Strategia de față se concentrează asupra acestor trei mari grupuri de părți interesate:

- **Membrii Unităților de Evaluare**
- **Membrii Comitetelor de Coordonare a Evaluării**
- **Membrii Comitetelor de Monitorizare.**

Încă de la începutul utilizării evaluării în cadrul Sistemului Instrumentelor Structurale (SIS), au fost făcute eforturi pentru a asigura un nivel adecvat de cunoștințe în cadrul sistemului de evaluare pentru a facilita funcționarea fără dificultate a procesului de evaluare.

ACIS, în calitate de instituție responsabilă de coordonarea Instrumentelor Structurale, și-a asumat rolul de conducător al procesului de management al instruirilor pentru unitățile de evaluare – atât în ceea ce privește identificarea nevoilor de dezvoltare, cât și în ceea ce privește stabilirea temelor de instruire și organizarea instruirii efective. Unitatea Centrală de Evaluare a jucat un rol semnificativ în procesul de coordonare a Sistemului de Evaluare a Instrumentelor Structurale și în furnizarea de sprijin pentru alți actori din cadrul sistemului. Majoritatea instruirilor la care a participat personalul unităților de evaluare au fost, așadar, organizate de către Unitatea Centrală de Evaluare, din cadrul ACIS. Majoritatea instruirii furnizate până în prezent a abordat tema evaluării descriind și practicând fiecare dintre etapele procesului, asigurând, astfel, un anumit nivel de similitudine a abordării – „un limbaj comun”.

Primul set de exerciții de evaluare finalizate a fost o oportunitate de învățare ce a jucat un rol important în acumularea cunoștințelor ce au pus bazele „învățării prin experimentare”.

Odată cu acumularea experienței și creșterea așteptărilor, se manifestă nevoia unei abordări mai coordonate și mai aprofundate a dezvoltării competențelor de evaluare. Dincolo de acest cerințe, lecțiile deja învățate subliniază nevoia de a învăța din practică pe baza unor metode variate de împărtășire a experiențelor zilnice adaptate caracteristicilor specifice ale fiecărui tip de program și exercițiilor de evaluare ce urmează.

Comitetele de Coordonare a Evaluării și-au îndeplinit într-o mare măsură funcțiile oficiale. Există și situații în care aceste structuri au jucat numai un rol formal, fără a avea o contribuție substanțială la procesul de evaluare. Prin urmare, trebuie îmbunătățită funcționarea Comitetelor de Coordonare a Evaluării.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Activitatea de cercetare și analiză desfășurată în cadrul Componentei 1 indică faptul că interesul membrilor Comitetelor de Monitorizare în ceea ce privește procesul de evaluare este relativ scăzut. Deși prezentarea rezultatelor evaluării se află pe agenda întâlnirilor Comitetului de Monitorizare, nivelul de dezbateră și implicare în aspectele legate de evaluare nu indică un interes semnificativ din partea membrilor acestuia în ceea ce privește procesul și rezultatele evaluării.

Situația curentă în ceea ce privește activitatea fiecărui grup țintă și competențele și abilitățile resurselor umane implicate în evaluarea Instrumentelor Structurale a fost stabilită pe baza cercetării de birou, a rezultatelor RA SEIS, a chestionarului și a discuțiilor din timpul întâlnirilor GLE.

Membrii ai Unităților de Evaluare:

Fiecare AM pentru programele din cadrul Obiectivului Convergență, a înființat o **Unitate de Evaluare** cu un număr de angajați variind între 1 și 6 persoane, care să se ocupe în principal cu evaluarea programelor, respectiv cu planificarea, conceperea, contractarea, implementarea evaluărilor și urmărirea recomandărilor.

Fiecare Autoritate de Management aferentă unui program operațional trebuia să dispună de o Unitate de Evaluare. În plus, funcția de evaluare există și pentru evaluarea programelor de cooperare transfrontalieră .. Unitățile de evaluare funcționează pe baza unui mandat agreed de comun acord, prin care sunt stabilite principalele funcții, respectiv:

- Planificarea evaluării;
- Managementul evaluării;
- Contribuții la Raportul Anual de Implementare al programului operațional
- Participare la activitatea Comitetului de Monitorizare al programului operațional în calitate de observator
- Sursă pentru documentele de evaluare ale programului operațional
- Alte funcții, inclusiv participarea la activitatea GLE și realizarea de activități de instruire și creștere a capacității, organizate de către Unitatea Centrală de Evaluare.

A fost înființată o unitate de coordonare la nivel CSNR – Unitatea Centrală de Evaluare – ale cărei funcții le reflectă pe cele ale unităților existente la nivelul programelor operaționale, în special în ceea ce privește Planificarea și Managementul Evaluării. În plus, funcțiile UCE includ coordonarea evaluării tuturor programelor ce beneficiază de finanțare din partea UE.

Mandatul enumeră următoarele funcții ale UCE:

- Planificarea evaluării
- Managementul evaluărilor
- Creșterea gradului de conștientizare și consolidarea capacității de evaluare



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

- Sursă de expertiză și documentație cu privire la evaluare

Membrii Unităților de Evaluare dețin un rol crucial în ceea ce privește calitatea rezultatelor evaluării, în special ca urmare a faptului că sunt specialiștii din cadrul sistemului, de la care se așteaptă nu numai realizarea managementului exercițiilor de evaluare, cât și planificarea, conceperea și analiza calității metodologiei și rezultatelor evaluării, precum și furnizarea de sprijin metodologic pentru celelalte părți interesate de exercițiile de evaluare.

Până acum, după cum este specificat în RA SEIS, **„personalul din cadrul unităților de evaluare a fost expus unei serii de evenimente de învățare teoretică care au fost suficiente pentru perioada de început, în timp ce „învățarea prin experimentare” s-a limitat la numărul efectiv de exerciții de evaluare implementate” și că „există o nevoie semnificativă de continuare a dezvoltării personalului din cadrul unităților de evaluare”.**

În cadrul componentei 3 „Evaluare” din cadrul proiectului Phare „Asistență tehnică pentru programare, monitorizare și evaluare” a fost implementat un program de instruire adresat membrilor unităților de evaluare. Programul a fost extrem de util pentru participanți întrucât le-a asigurat baza pentru a se pregăti pentru primii pași aferenți evaluării programelor operaționale. Instruirile au continuat în cadrul programului Phare 2005 **„Schema de evaluare intermediară PHARE”**, care a inclus un set comprehensiv de transfer de cunoștințe ce au fost structurate într-un plan de instruire. Au fost realizate cursuri pentru două niveluri (începător și mediu) cu privire la principiile și metodologiile de evaluare și au fost facilitate șase întâlniri GLE în cadrul cărora s-au susținut prezentări pe tematici și exerciții cu privire la aspecte cum ar fi scopul și metodologia potențialelor evaluări ad-hoc, elaborarea CdS, întrebările de evaluare, alte aspecte legate de management. Din păcate, un număr semnificativ dintre cei care au fost instruiți prin intermediul acestor proiecte au părăsit sistemul, iar cei nou veniți au fost instruiți în special „prin experimentare”. Alte mijloace prin care cunoștințele cu privire la evaluare au fost aduse în cadrul sistemului au fost participarea unora dintre membrii GLE la diferite conferințe în domeniul evaluării organizate de către Comisia Europeană, de către Societatea Europeană de Evaluare, de către diverse State Membre ale UE (Polonia, Lituania etc). Unitatea Centrală de Evaluare a organizat la rândul său două conferințe în domeniul evaluării, una în 2008 și una în 2009, în cadrul cărora au fost abordate diferite teme, cum ar fi: cerințele de evaluare în contextul instrumentelor structurale, instituționalizarea evaluării în România, precum și lecții învățate în timpul evaluării Phare. În 2011 a fost organizată, de asemenea, o mini-conferință, în cadrul căreia au fost prezentate rezultatele primei runde de evaluări la nivelul CSNR.

Pentru a sprijini în continuare procesul de instruire, a fost creat un website, ca parte din proiectul „Dezvoltarea capacității de evaluare a unităților de evaluare din cadrul Autorităților de Management și ACIS”. Website-ul este menit să constituie o platformă de învățare, pentru împărtășirea cunoștințelor și menținerea legăturii între membrii GLE.

Comitetele de Coordonare a Evaluării:

Comisia Europeană, prin intermediul Documentului de Lucru nr. 5, a recomandat insistent înființarea unor grupuri de coordonare pentru planurile de evaluare. Astfel de grupuri sunt formate din părțile



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

interesate (de exemplu reprezentanții societății civile, ministerele și alte organisme administrative) și îndeplinesc un rol consultativ (de exemplu, ajutând la elaborarea și coordonarea planurilor de evaluare sau la revizuirea regulată a acestora). Mai mult decât atât, prin înființarea unor grupuri de coordonare pentru fiecare exercițiu de evaluare pot crește atât independența, cât și calitatea evaluărilor. România a respectat recomandarea Comisiei și au fost înființate Comitete de Coordonare a Evaluării (CCE) la nivelul fiecărei AM PO, fie câte unul pentru fiecare exercițiu de evaluare, fie unul constant pentru întreaga perioadă de programare.

Șeful Autorității de Management (CSNR sau PO, după caz) (sau persoana desemnată) activează ca Președinte al Comitetului de Coordonare a Evaluării. Ceilalți membri sunt, de obicei, un număr de „părți interesate” cheie în cadrul programului, cum ar fi reprezentanții principalelor organisme intermediare implicate în implementarea programului, managerii diferitelor departamente din cadrul AM, precum și reprezentanți ai Uniunii Centrale de Evaluare (UCE).

Membrii **Comitetelor de Coordonare a Evaluării** fac parte din actorii interesați de problemele legate de evaluare care ar putea beneficia de sprijinul metodologic din partea Unităților de Evaluare, întrucât sunt, la rândul lor, factori care influențează procesul de evaluare – începând cu etapa de proiectare, până la implementarea recomandărilor. În calitate de factori de decizie în cadrul procesului de evaluare, aceștia trebuie să beneficieze, la rândul lor, de instruire teoretică și practică în domeniu, pentru a înțelege mai bine în ce măsură nevoile lor de evaluare pot fi abordate prin intermediul unor astfel de exerciții.

Rolurile și responsabilitățile acestora au fost prezentate și impuse prin intermediul procedurilor AM și/sau prin planurile multianuale de evaluare. În general, CCE sunt responsabile cu:

- Avizarea planurilor anuale și multianuale de evaluare;
- Avizarea caietului de sarcini pentru evaluarea care va fi inițiată;
- Avizarea membrilor comitetului de evaluare;
- Supravegherea activității evaluatorului și a raportelor de evaluare predate de evaluator;
- Avizarea raportului de analiză a calității evaluării elaborat de către unitatea de evaluare.

Avizarea și supravegherea activităților legate de evaluare presupun un anumit nivel de conștientizare și cunoștințe cu privire la procesul de evaluare pentru a îndeplini aceste funcții în mod corespunzător.

„Raportul de Analiză a Sistemului curent de Evaluare” livrat în cadrul Componentei 1 a acestui proiect a identificat câteva aspecte cu privire la membrii CCE și la implicarea acestora în exercițiile de evaluare anterioare.

Experiențele și opiniile au fost mixte: au fost semnalate cazuri în care membrii CCE au fost percepuți ca îndeplinind un rol pur formal, bazându-se în special pe contribuția unităților de evaluare sau ca având funcții suprapuse cu cele ale Comitetului de Monitorizare, alții au apreciat contribuția CCE în cazul exercițiilor de evaluare.

RA SEIS a menționat faptul că, în practică, îndeplinirea rolului formal al CCE „a variat considerabil de la o Autoritate de Management la alta”. Membrii CCE au furnizat rareori feedback și comentarii asupra



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

rapoartelor. **„Sunt puține cazurile în care activitatea lor a contribuit efectiv la îmbunătățirea calității rapoartelor de evaluare. În majoritatea cazurilor opinia unităților de evaluare asupra raportului „dictează” opinia generală a CCE”**. De asemenea, Raportul SEIS subliniază faptul că se menține nevoia de creștere a conștientizării membrilor CCE în ceea ce privește rolurile și responsabilitățile pe care le dețin, a potențialelor beneficii ale implicării lor, însă ar fi de bun augur și existența unor cunoștințe de bază cu privire la procesul de evaluare pentru a-i ajuta să înțeleagă mai bine importanța contribuției lor.

În general, cu excepția CCE POS DRU, niciunul dintre celelalte CCE nu a beneficiat de instruire cu privire la evaluarea de programe. Cu toate acestea, putem spune că au beneficiat de „învățare prin experimentare”, întrucât au luat parte la câteva exerciții de evaluare până acum.

Comitetele de Monitorizare

Un alt grup de părți interesate în cazul evaluării este reprezentat de membrii **Comitetelor de Monitorizare (CM)**, care sunt principalii factori de decizie în cazul implementării programelor operaționale, fiind cei care ar trebui să beneficieze cel mai mult de pe urma rezultatelor exercițiilor de evaluare pe baza cărora pot fi luate decizii de management cu privire la implementarea programelor.

La nivelul fiecărui program operațional a fost înființat un astfel de Comitet de Monitorizare, al cărui rol este acela de a asigura conformitatea programului operațional cu legislația națională și europeană, precum și de a supraveghea îndeplinirea obiectivelor programului pe baza unei utilizări raționale a resurselor. Una dintre atribuții este aceea de a solicita AM evaluarea programului. În general, membrii CM sunt: secretarul de stat însărcinat cu coordonarea AM, reprezentanți ai OI, ai altor AM, membri ai societății civile, ONG-uri, etc.

Pentru ca exercițiile de evaluare a IS contractate de administrația centrală să răspundă nevoilor managementului programelor operaționale, factorii de decizie, însărcinați cu planificarea, proiectarea și implementarea acestor exerciții trebuie să fie în măsură să formuleze nevoile părților interesate ca cerințe pentru evaluatorii independenți. Această abilitate implică o cunoaștere amănunțită a domeniului evaluării de program, capacitatea și limitele unui astfel de exercițiu, instrumentele și metodologiile disponibile pentru abordarea nevoilor părților interesate. Pe de altă parte, beneficiarii rezultatelor evaluării, respectiv managementul programelor operaționale, trebuie să fie conștienți de evaluare, ca instrument de management, capacitatea și limitările acesteia, precum și beneficiile acesteia și trebuie să își poată formula nevoile lor de evaluare.

Rolul Comitetelor de Monitorizare în cadrul procesului de evaluare ar trebui să intervină în cel puțin două etape: etapa de proiectare, când nevoile de evaluare ar putea fi generate de aceștia, și etapa de utilizare a rezultatelor evaluării, când concluziile și recomandările evaluării ar trebui discutate și transformate în acțiuni.

Cu toate acestea, RA SEIS indică faptul că **„factorii de decizie responsabili cu implementarea SIS nu dispun încă de o înțelegere deplină a funcției de evaluare și a beneficiilor potențiale ale acesteia”**.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Pentru a îmbunătăți eficiența și eficacitatea SEIS trebuie să fie luate măsuri coerente și coordonate pentru a aborda dificultățile identificate la nivelul resurselor umane implicate în sistem prin realizarea de acțiuni îndreptate în această direcție. Abordarea acestor aspecte în orizontul de timp al acestei strategii nu numai că va îmbunătăți capacitatea de evaluare și rezultatele evaluării în această perioadă de programare, dar va avea un impact benefic și asupra următoarei perioade de programare, nu numai în ceea ce privește evaluarea, dar și, sperăm, în ceea ce privește etapa de programare.

Analiza SWOT

Dincolo de constatările din cadrul RA SEIS cu privire la cele mai importante dificultăți aferente procesului de evaluare, următoarea analiză SWOT este menită să furnizeze un diagnostic cu privire la statusul SEIS, precum și să indice acțiunile ce trebuie implementate în cadrul Strategiei de Învățare Continuă, al cărei scop major este dezvoltarea resurselor umane în mod durabil.

Dezvoltarea continuă a SEIS depinde de câteva dimensiuni, dintre care cele mai importante sunt cea care ține de reglementare și cea procedurală, cadrul instituțional, îmbunătățirea capacității resurselor umane, disponibilitatea pe piață a expertizei profesionale și de consultanță specifice, independente etc. Deși, dacă luăm în considerare faptul că evaluarea este o metodă sistematică pentru colectarea, analiza și utilizarea informațiilor cu scopul de a răspunde întrebărilor cu privire la programele operaționale, în special în ceea ce privește eficacitatea și eficiența acestora, această definiție implică o abordare sinergetică a dezvoltării continue a resurselor umane. Abordarea sinergetică este necesară, dat fiind faptul că, în ciuda reglementărilor obligatorii și a procedurilor stricte, evaluarea rămâne un aspect subiectiv, care depinde într-o foarte mare măsură de cunoștințele, expertiza și etica resurselor umane. Prin urmare, diagnosticul la nivelul întregului sistem de evaluare trebuie să fie stabilit luând în considerare faptul că potrivirea în detaliu a punctelor forte care caracterizează SEIS cu oportunitățile conferite de mediul extern ar putea conduce la acele plusuri ale sistemului care sunt valoroase în contextul dezvoltării resurselor umane pe baza Strategiei de Învățare Continuă.

În același timp, identificarea punctelor slabe ale sistemului de evaluare intersectate cu oportunitățile ar putea conduce la concluzia că aceste puncte slabe nu împiedică organizația să-și utilizeze șansele în ceea ce privește oportunitățile de învățare.

De altfel, pe lângă presupunerile de mai sus, analiza realizată în cadrul proiectului de AT curent a luat în considerare SEIS ca întreg, iar constatările și concluziile acesteia au fost filtrate în scopul realizării analizei SWOT.

Totuși, dezvoltarea resurselor umane realizată prin furnizarea de către organizație a oportunităților de învățare continuă, precum și prin cerințe profesionale constante față de personalul de evaluare ar trebui văzută ca o modalitate menită să îndeplinească scopul final de creștere a capacității instituționale de evaluare și nu ar trebui percepută ca un obiectiv în sine.

Puncte forte:

- Cadrul procedural cu privire la evaluare există și este obligatoriu



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

- Unitățile de Evaluare desemnate există la nivelul fiecărei AM și sunt bine integrate în diagrama organizațională a acestor organisme de management
- Un corp generic de cunoștințe există deja în cadrul sistemului întrucât un prim ciclu de evaluări a fost deja realizat
- Tendințele în domeniul evaluării sunt diseminate în cadrul sistemului prin intermediul întâlnirilor GLE
- Planificarea evaluărilor ulterioare a fost realizată de către personalul Unităților de Evaluare, punând astfel bazele cunoștințelor ce trebuie să fie aprofundate.

Puncte slabe

- Cunoștințele metodologice specifice sunt limitate
- Slabă cunoaștere de către CCE și CM a beneficiilor evaluării și a integrării ulterioare a rezultatelor acesteia în procesul de luare a deciziilor
- Nu există încă o dezvoltare coordonată a capacității în domeniul evaluării, nevoile fiind adresate la nivelul fiecărui program operațional, mai curând decât la nivel SEIS
- Analiza nevoilor de dezvoltare nu este realizată anual la nivel de Sistem, ci mai curând bi-anual, și de obicei prin asistență externă.

Oportunități

- Tendințele în domeniul evaluării sunt puse la dispoziție prin intermediul website-ului CE.
- Cunoștințe metodologice relevante sunt disponibile în afara sistemului
- Fondurile pentru consolidarea capacității pot fi asigurate prin axa prioritară de asistență tehnică a fiecărui program operațional sau din POAT
- Asigurarea disponibilității cunoștințelor relevante în cadrul sistemului ar face posibilă elaborarea de CdS și formularea unor întrebări de evaluare mai informate și un mai bun control al calității rezultatelor evaluării.

Amenințări

- Întrucât cunoștințele metodologice sunt limitate, există posibilitatea ca pentru o propunere de evaluare, metodologia prezentată să nu fie cunoscută, iar capacitatea de a determina gradul de adecvare al acesteia să fie limitată.
- Schimbările în cadrul grupului de beneficiari ai evaluării ar putea conduce la o conștientizare și utilizare scăzută a rezultatelor evaluării.

Luând în considerare caracteristicile majore ale sistemului de evaluare identificate prin analiza SWOT de mai sus și prin *corelarea punctelor forte cu oportunitățile* ar putea conduce la următoarele concluzii:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

- Pe baza masei critice de cunoștințe acumulate anterior în domeniul evaluării, care este disponibilă în sistemul de evaluare, tendințele viitoare de dezvoltare pot fi identificate și abordate prin diversele nevoi de dezvoltare;
- Pe baza masei de cunoștințe generice existente în cadrul sistemului, cunoștințele metodologice pot fi consolidate luând în calcul evaluările planificate, pornind de la expertiza disponibilă în afara sistemului.

În funcție de punctele slabe identificate prin exercițiul SWOT de mai sus și *convertind punctele slabe și/sau amenințările în provocări menite să vină în întâmpinarea oportunităților* ne-ar putea conduce la următoarele concluzii:

- Cunoștințele metodologice limitate au impact asupra calității Caietelor de Sarcini, a întrebărilor de evaluare și a controlului calității. Prin urmare, oportunitatea de îmbunătățire a acestor cunoștințe lasă loc unui proces de evaluare îmbunătățit.
- Lipsa de conștientizare actuală la nivelul beneficiarilor evaluării a valorii acestora și potențialele schimbări ale beneficiari reprezintă o oportunitate de a implementa activități de creștere a conștientizării de fiecare dată când părțile interesate se schimbă, îngăduindu-le să disemineze cunoștințele într-o altă parte a sistemului în care își desfășoară activitățile zilnice.
- Diseminarea ulterioară a cunoștințelor tehnice și metodologice specifice obținute prin intermediul acțiunilor/ exercițiilor de evaluare desfășurate în cadrul sistemului de evaluare ar putea servi și la dezvoltarea capacității de evaluare atât a juniorilor, cât și a celor care s-au alăturat recent sistemului. Facilitarea transferului de cunoștințe este menit să consolideze memoria instituțională în ciuda mobilității interne a personalului sau a factorilor de decizie.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

4. STRATEGIA DE ÎNVĂȚARE CONTINUĂ

4.1 VIZIUNE

Conceptul de învățare continuă reprezintă un proces de învățare aflat în continuă desfășurare pentru dobândirea abilităților și cunoștințelor și de înmagazinare a lecțiilor învățate (în urma rezultatelor schimbărilor deja implementate). Apariția acestui concept nou, care guvernează viețile oamenilor și viitoarea dezvoltare a organizațiilor, își are bazele în cerința strategică de consolidare a unei economii bazate pe cunoaștere, după cum se specifică în Strategia UE cunoscută sub numele de „Agenda Lisabona”. Alvin Toffler, autorul uneia dintre cărțile cu cea mai mare influență din secolul 20 susține că „analfabeții mileniului 3 nu vor fi cei care nu vor ști să scrie sau să citească, ci cei care nu vor putea să continue să învețe”.

Învățarea continuă presupune să înveți cum să înveți. În acest sens învățarea continuă este adeseori asociată cu conceptul de gândire sistematică și învățare organizațională. Pe scurt, învățarea continuă nu se referă la o constantă participare la cursuri – presupune dezvoltarea abilităților prin reflecție și cercetare, se referă la a învăța cum să înveți pentru ca viața și experiențele de muncă să fie un permanent laborator de studiu.

Organizațiile și alte medii suferă schimbări rapide. Prin urmare este foarte important să fii la curent cu acele schimbări, să reflectezi la ele și să înveți din ele.

Pentru România este extrem de important să utilizeze fondurile UE în prezent și în perioadele de programare viitoare în cel mai eficient mod, realizând și menținând rate ridicate de absorbție. Evaluările ar trebui să favorizeze acest proces prin analiza utilizării fondurilor și a impactului acestora. În acest sens, managementul instrumentelor structurale are nevoie de un sistem construit pe capacități adecvate de evaluare, pe abilități, cunoștințe și experiență și acesta este domeniul în care Strategia și-ar putea aduce contribuția.

Viziunea comună a strategiei este:

„Crearea unui sistem durabil și eficient de învățare continuă menit să dezvolte capacitatea resurselor umane pentru a îmbunătăți procesul de evaluare în contextul Sistemului Instrumentelor Structurale”

Viziunea exprimă starea viitoare, urmărită, de realizare a unui sistem prin intermediul căruia resursele umane implicate în evaluare ar putea contribui la îmbunătățirea și dezvoltarea continuă a sistemului de evaluare în contextul Instrumentelor Structurale.

Misiunea asumată în timpul implementării strategiei de instruire în domeniul evaluării este:

„Dezvoltarea continuă a capacităților profesionale de evaluare a resurselor umane implicate în Sistemul de Evaluare a Instrumentelor Structurale”.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Misiunea definește calea spre scopul principal al UCE în ceea ce privește activitățile de dezvoltare a capacității de evaluare. Respectând și apreciind diversitatea jucătorilor cheie din cadrul SEIS, presupunerea de bază este că învățarea și îmbunătățirea continuă sunt întotdeauna necesare. Prin urmare, dezvoltarea competențelor se poate realiza nu numai prin sesiuni regulate de instruire, ci și prin facilitarea schimbului de experiență și a posibilității de a învăța unii de la ceilalți în cadrul unei rețele de profesioniști în domeniul evaluării sau de la experții externi. Aceasta reflectă și opinia conform căreia capacitatea profesională a individului, pe de o parte, și dezvoltarea instituțională a Unităților de Evaluare pe de altă parte sunt conectate, în sensul că un mediu de studiu instituțional poate crea un context care să faciliteze obținerea și împărtășirea de cunoștințe și abilități necesare de către personal, dar și că nivelul înalt de profesionalism al persoanelor implicate în sistemul de evaluare este menit să contribuie la dezvoltarea capacității instituționale ca întreg. Este adevărat și faptul că aceste două nivele, respectiv cel al dezvoltării individuale și cel al dezvoltării capacității instituționale, pot fi abordate în moduri independente, prin promovarea unor acțiuni strategice variate și specifice. În concluzie, pe baza presupunerilor de mai sus, aceste două niveluri ar trebui să fie urmărite simultan prin activitățile de dezvoltare.

Valorile și principiile care sunt considerate a fi pilonii de rezistență ai acestei strategii de învățare continuă sunt după cum urmează:

- **Abordarea participativă** orientată pe dezvoltarea capacității instituționale în domeniul evaluării prin implicarea părților interesate majore și a factorilor de decizie din cadrul sistemului
- **Profesionalism și corectitudine** în implementarea strategiei de învățare
- **Abordarea integrativă** a dezvoltării capacității de evaluare în cadrul planurilor de dezvoltare a resurselor umane ale fiecărei autorități de management și ale ACIS și/sau în cadrul mandatelor unităților responsabile
- **Transparență și șanse egale** față de beneficiile de dezvoltare rezultate din implementarea prezentei strategii
- Nu în ultimul rând, prezenta strategie este elaborată respectând principiile **pașilor-multipli**.

4.2 ORIZONT DE TIMP

Prezenta strategie, viziunea, obiectivele și măsurile aferente acesteia sunt planificate a fi realizate până la finalul anului 2015.

Luând în considerare că pentru orizontul de timp pe care îl are în vedere, strategia propune obiective pe termen mediu, acțiunile concrete menite să le îndeplinească trebuie să fie actualizate în cursul implementării sale. În consecință, în capitolul 5, privind implementarea strategiei de învățare propuse, se sugerează ca aceasta să fie realizată în două etape, printr-un set de acțiuni imediate în perioada 2011-iunie 2012, care acoperă și ia în considerare asistența acordată prin intermediul proiectului curent, precum și printr-un set de acțiuni/directive indicative menite să acopere intervalul iulie 2012 –



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

2015, care depășește implementarea proiectului curent de Asistență Tehnică. Abordarea în etape a implementării strategiei de învățare continuă propuse ar facilita și actualizarea obiectivelor, măsurilor și acțiunilor pe baza unei analize realizate la sfârșitul proiectului de Asistență Tehnică, după ce activitățile incluse în Planul de Acțiune imediat au fost finalizate. Această analiză va fundamenta adaptarea Planului de Acțiune pe termen mediu până la sfârșitul perioadei actuale de programare și va stabili responsabilități de implementare și va identifica resursele bugetare implicate de realizarea Planului de Acțiune până în iulie 2012 – 2015

4.3 OBIECTIVE

Obiectivul general al Strategiei propuse este: *îmbunătățirea într-un mod semnificativ și durabil a capacității în domeniul evaluării IS a resurselor umane din cadrul sistemului, menită să conducă la o mai bună realizare a progresului și eficienței României în vederea îndeplinirii obiectivelor stabilite prin CSNR 2001-2013.*

În concordanță cu misiunea și viziunea sa, au fost identificate trei **obiective specifice**, ca fiind cele mai adecvate și realizabile în orizontul de timp stabilit. Aceste trei obiective specifice sunt prezentate în detaliu mai jos:

Obiectiv specific 1- Furnizarea unui mix de oportunități de învățare către membrii personalului Unităților de Evaluare, pentru ca aceștia să-și poată dezvolta și menține abilitățile și experiența necesare pentru a-și îndeplini funcțiile

Dezvoltarea personalului de evaluare nu este limitată numai la furnizarea de activități de instruire regulate. Oportunități mai largi de învățare pot fi asigurate și prin:

- i) Dezvoltarea preocupărilor de învățare continuă a tuturor persoanelor, în scopul consolidării dezvoltării carierei, prin studierea de materiale, menținerea la curent cu noutățile din domeniu (de exemplu, prin dezvoltarea bibliotecii UCE, utilizarea componentei retricționate a paginii de internet www.evaluare-structurale.ro, etc),
- ii) Oportunitatea de a lua contact cu practici similare (respectiv prin vizite de studiu, stagii de pregătire, participare la conferințe internaționale etc).
- iii) Expunerea la activități de coaching cu privire la aspecte specifice (cum ar fi activitățile din cadrul Componentei 2 a acestui proiect),
- iv) Programe de mentorat realizate de către persoane cu experiență din cadrul sistemului, a căror reputație profesională este recunoscută în cadrul echipei; scopul promovării programelor de mentorat este multiplu, putând varia între consolidarea memoriei



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

- instituționale și recunoașterea publică a contribuției membrilor experimentați ai personalului,
- v) Sau prin programe de inserție pentru cei nou veniți în cadrul sistemului (cascadarea abilităților, cunoștințelor, informărilor tehnice, supraveghere atentă etc), menite să scurteze perioada de inițiere și să consolideze un cadru mai bine controlat pentru a obține valorificarea culturii organizaționale de către instituție în sine.

Obiectiv specific 2- Asigurarea difuzării cunoștințelor și experiențelor către toți actorii SEIS pentru ca aceștia să poată avea acces la cele mai bune practici în domeniul evaluării și să conștientizeze utilitatea acesteia.

Această prioritate este abordată în prezent prin activitatea desfășurată prin intermediul **Grupului de Lucru pentru Evaluare**, întrucât asigură baza pentru difuzarea de cunoștințe. Este recomandată o astfel de abordare în timpul implementării Strategiei curente, completând planul de acțiuni pe termen scurt cu prezentări prin care se transmit e bune practici și cunoștințe specifice de către diverși membrii ai unităților de evaluare (respectiv, la finalul fiecărui exercițiu de evaluare, Unitatea de Evaluare respectivă ar trebui, în afară de distribuirea raportului de evaluare, să prezinte exercițiul de evaluare, metodele și instrumentele folosite, constrângerile, lecțiile învățate etc).

Un alt element important pentru asigurarea implementării acestei priorități ar putea fi **website-ul www.evaluare-structurale.ro**. Website-ul este o platformă accesibilă pentru împărtășirea de informații cu privire la evenimentele trecute și viitoare, precum și de materiale de instruire, de documente metodologice relevante, de îndrumări etc. Zona restricționată a website-ului permite accesul numai membrilor Unităților de Evaluare și este menită să furnizeze o platformă de împărtășire a documentelor comune cum ar fi Caietele de Sarcini, Rpoartele de Evaluare, ghidurile, îndrumările, materialele de instruire etc.

O altă dimensiune a acestui obiectiv este reprezentată de expunerea constantă a beneficiarilor rezultatelor evaluării la procesul de evaluare concentrat pe promovarea utilității acestui instrument de management.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Obiectiv specific 3- Construirea unei noi culturi organizaționale în scopul dezvoltării instituționale bazate pe un SEIS puternic, bine informat și consecvent

UCE s-a străduit mereu să faciliteze proiectele de dezvoltare a SEIS. Realizarea unui registru/bază de date cu consultanți externi în domeniul evaluării, facilitarea împărtășirii experienței legate de modul în care sunt gestionate oportunitățile de învățare în cadrul unor SEIS similare sau din asistența tehnică sunt exemple de posibile eforturi care ar putea fi implementate.

Deși toate Unitățile de Evaluare sunt eligibile ca grupuri țintă pentru activitățile de dezvoltare instituțională finanțate prin Axa Prioritară Asistența Tehnică din cadrul programului operațional respectiv, strategia de învățare continuă dedică o atenție specială aspectelor legate de dezvoltarea generală, generică a competențelor de evaluare la nivel SEIS. Prin urmare, cooperarea dintre UCE și fiecare Unitate de Evaluare este crucială pentru a coordona eforturile de dezvoltare SEIS. Cooperarea poate implica activități coordonate, dar și schimb de instruire și alte materiale de studiu disponibile în cadrul viitoarei bibliotecii UCE.

Cooperarea cu parteneri externi cu privire la furnizarea de instruire și cunoștințe de specialitate asupra subiectelor specifice s-a dovedit a fi deosebit de fructuoasă în trecut și ar trebui să-și mențină relevanța în viitor, precum și utilizarea experienței Statelor Membre în domeniul funcției de evaluare a IS; istoricul acestora la nivel instituțional ar trebui să fie inclus în acțiunile viitoare.

4.4 ARBORELE OBIECTIVELOR ȘI MĂSURILE DE ACȚIUNE CORESPONDENTE

Viziunea strategiei este transpusă, din punct de vedere operațional, în misiuni, care sunt guvernate de valorile și principiile asumate. Pentru realizarea misiunii, obiectivul general restrânge ceea ce se urmărește prin implementarea strategiei. Obiectivele specifice indică exact modalitățile prin care va fi atins obiectivul general. Obiectivele pot fi realizate printr-un set de măsuri și activități specifice (descrise în Planul de Acțiune).



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

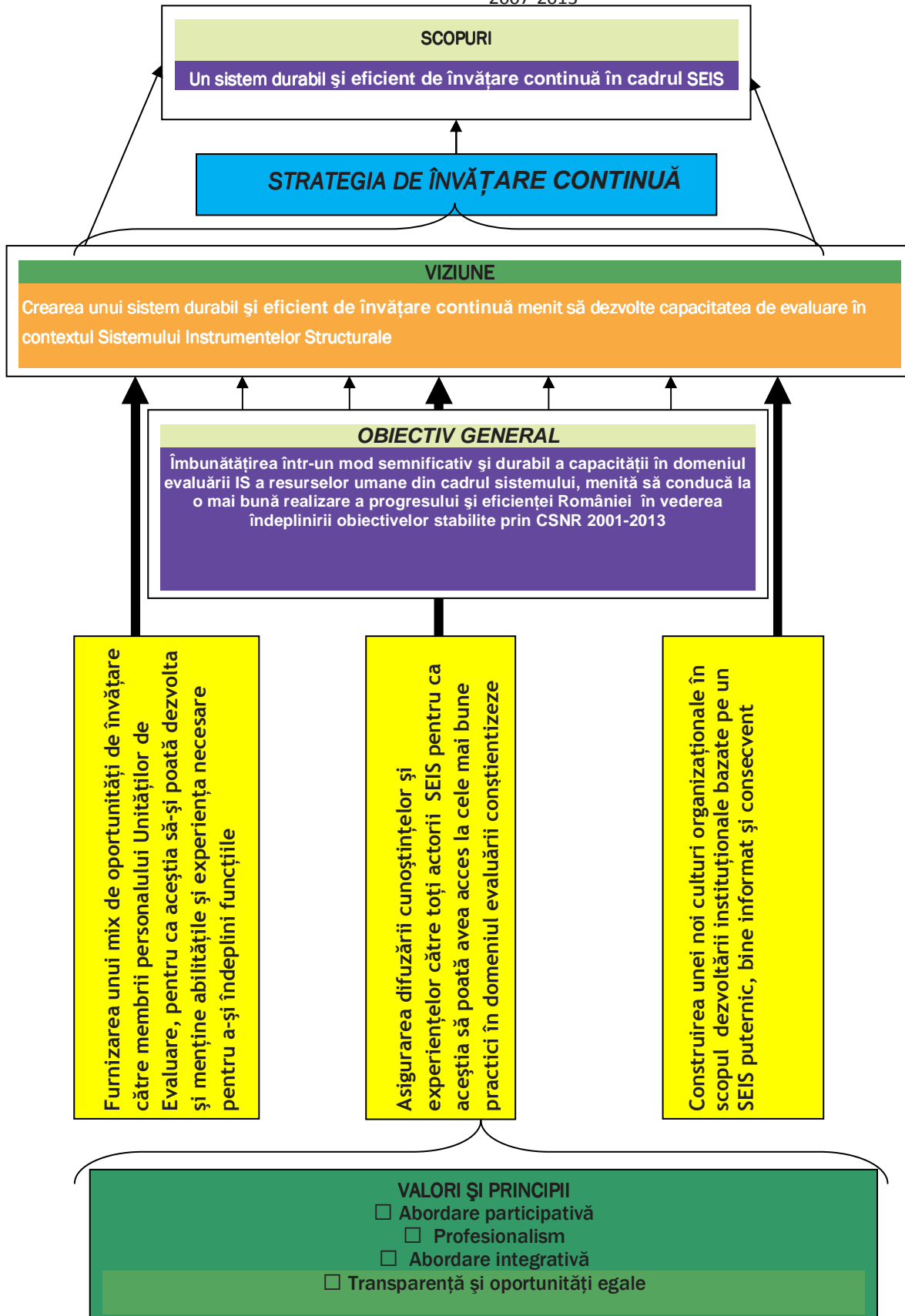


Instrumente Structurale
2007 - 2013

STRATEGIA DE ÎNVĂȚARE CONTINUĂ PENTRU SEIS

PROIECT CO-FINANȚAT DIN FEDR PRIN PROGRAMUL OPERATIONAL ASISTENȚA TEHNICĂ

2007-2013





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

Coerența internă, precum și relațiile dintre rezultatele fiecărei etape urmărite în cadrul procesului de planificare strategică sunt prezentate în cadrul tabelului sinoptic de mai jos.

Viziune: <i>Crearea unui sistem durabil și eficient de învățare continuă menit să dezvolte capacitatea resurselor umane pentru a îmbunătăți procesul de evaluare în contextul Sistemului Instrumentelor Structurale</i>		
Misiune: <i>„Sporirea dezvoltării continue a capacităților de evaluare profesională a resurselor umane implicate în Sistemul de Evaluare a Instrumentelor Structurale”.</i>		
Obiectiv general: <i>Îmbunătățirea într-un mod semnificativ și durabil a capacității în domeniul evaluării IS a resurselor umane din cadrul sistemului, menită să conducă la o mai bună realizare a progresului și eficienței României în vederea îndeplinirii obiectivelor stabilite prin CSNR 2001-2013.</i>		
O.S. 1- Mix de oportunități de învățare	O.S.2-Difuzarea cunoștințelor și experiențelor	O.S.3 Dezvoltarea culturii organizaționale bazate pe un mediu de învățare
<i>Măsuri</i>	<i>Măsuri</i>	<i>Măsuri</i>
M1.1. Asigurarea de instruire prin intermediul cursurilor, seminariilor, atelierelor de lucru și a altor evenimente de studiu adaptate, pe baza identificării sistematice a nevoilor emergente în domeniul proceselor și tehnicilor de evaluare	M2.1. Facilitarea schimbului de cunoaștere și cunoștințe în cadrul SEIS prin intermediul website-ului cu privire la evenimentele de instruire și la materialele de studiu	M3..1. Îmbunătățirea premiselor pentru consolidarea unui mediu de învățare menit să influențeze cultura organizațională la nivel SEIS.
M1.2. Explorarea alternativelor de învățare, cum ar fi schimbul de experiență, asigurarea de expertiza externă, programele e-learning și universitare, participare la conferințe, etc.,	M2.2. Diversificarea și îmbunătățirea procesului de împărtășire a cunoștințelor între membrii Unităților de Evaluare	M3.2. Facilitarea cooperării cu alte instituții similare pentru a sprijini schimbul de experiență și bune practici în mod regulat și sistematic
M1.3. Dezvoltarea memoriei instituționale cu scopul de a răspunde adecvat mobilității	M.2.3. Facilitarea creșterii conștientizării în rândurile factorilor de decizie	



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

personalului și nevoii de a crește numărul de noi angajați		
--	--	--



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

5. ANALIZA NEVOILOR DE ÎNVĂȚARE

Această analiză a nevoilor de învățare a fost realizată cu intenția de a stabili decalajul dintre abilitățile, cunoștințele și capacitățile existente ale membrilor Unităților de Evaluare din cadrul fiecărei AM și cele care sunt necesare pentru îndeplinirea funcțiilor de evaluare la nivelul dorit. Odată determinat acest decalaj, pot fi luate deciziile cu privire la tipul de demersuri necesare și la forma de livrare a acestora.

Această Analiză a Nevoilor se concentrează pe trei grupuri țintă, după cum au fost acestea identificate în Capitolul 1:

- Membrii Unităților de Evaluare din cadrul fiecărei Autorități de Management
- Membrii Comitetelor de Coordonare a Evaluării din cadrul fiecărei Autorități de Management
- Membrii Comitetelor de Monitorizare

Analiza Nevoilor de Învățare (ANI) a fost elaborată pe baza unor chestionare semi-structurate cu părțile interesate realizate în timpul primei etape a proiectului de Asistență Tehnică, precum și prin analiza documentelor relevante, cum ar fi planurile de evaluare elaborate de Unitățile de Evaluare, examinarea documentelor aferente instruirilor precedente desfășurate în cadrul unor proiecte anterioare (Anexa 2), precum și din discuții cu privire la aspirațiile personale ale personalului cheie și din planurile de dezvoltare instituțională prezentate în interviuri de către factorii de decizie.

5.1 NEVOILE DE ÎNVĂȚARE/INSTRUIRE ALE MEMBRILOR UNITĂȚILOR DE EVALUARE

RA SEIS menționează în mod special faptul că membrii unităților de evaluare „trebuie să continue dezvoltarea **competențelor de evaluare** pe care le dețin”, recomandându-le să „continue instruirea formală și să (...) se implice direct în realizarea a cel puțin unei evaluări interne”. Nevoia pentru dezvoltarea competențelor de evaluare a fost recunoscută chiar și de cei care contractează evaluarea.

Membrii Unităților de Evaluare ar trebui să fie în măsură să transpună nevoile de evaluare ale părților interesate în întrebări SMART de evaluare, indicând metodologia care este de preferat a fi utilizată în timpul exercițiului de evaluare și înțelegând care este expertiza necesară pentru ca evaluatorii să-și îndeplinească sarcinile. Pentru a elabora Caiete de Sarcini mai bune și pentru a aprecia gradul de adecvare al ofertelor tehnice primite în cadrul licitației, și, în cele din urmă, pentru a putea monitoriza, din punct de vedere tehnic, desfășurarea exercițiului de evaluare în timpul implementării, cei care contractează evaluarea trebuie să înțeleagă bine metodologiile folosite în cadrul a diferite tipuri de evaluare.

Mai mult, deși pe parcursul prezentei perioade de programare, singura unitate de evaluare implicată în elaborarea și analiza indicatorilor la nivel de program este Unitatea Centrală de Evaluare, se preconizează ca în cadrul următoarei perioade de programare, o astfel de sarcină să fie transferată de la unitățile responsabile cu monitorizarea programului, la unitățile de evaluare. Așadar, o abordare proactivă în acest sens este necesară, respectiv pregătirea membrilor unităților de evaluare pentru a gestiona o astfel de sarcină prin furnizarea de cunoștințe necesare în acest domeniu.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

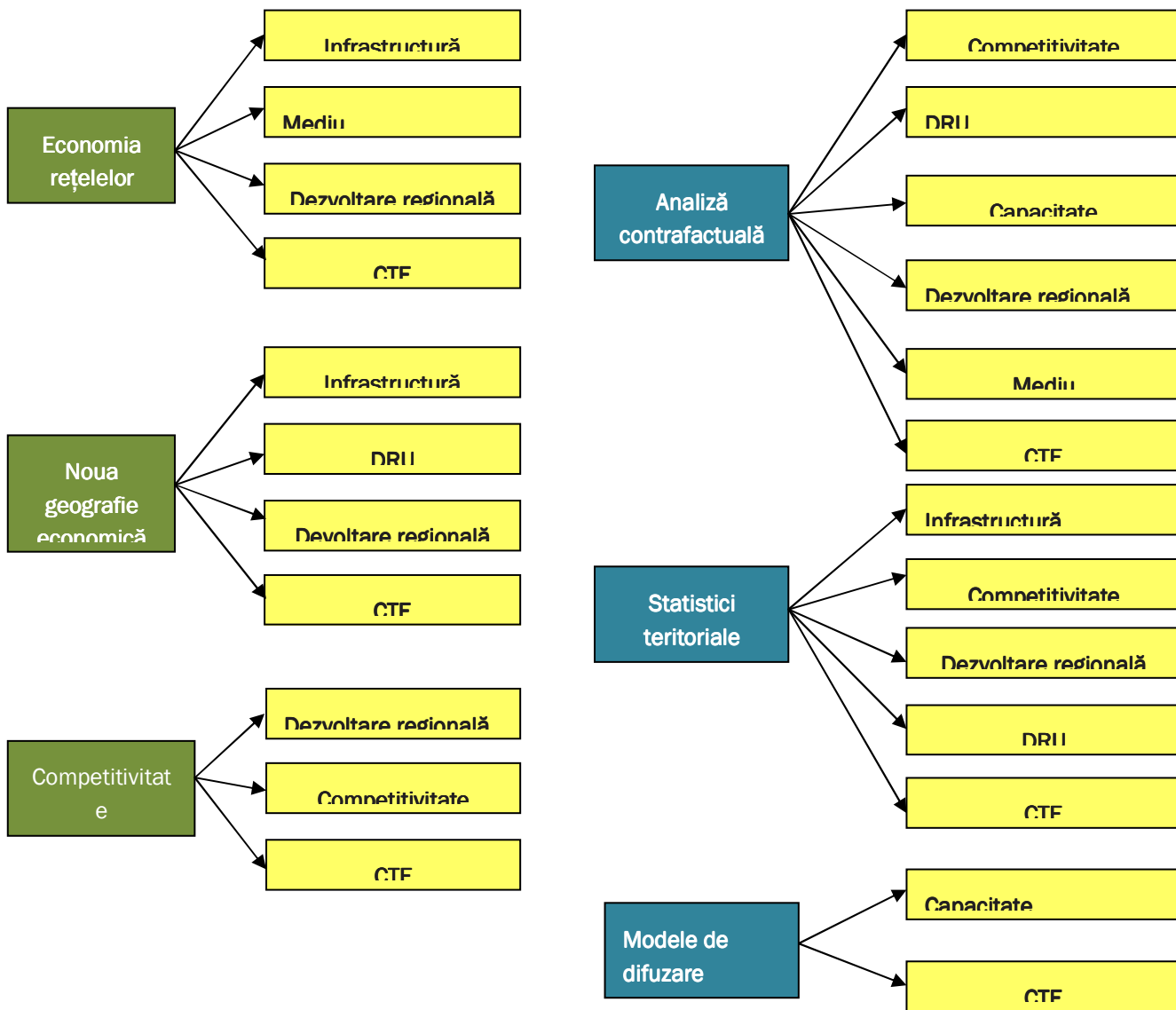
Pentru a identifica competențele necesare membrilor unităților de evaluare, a fost realizată o analiză a exercițiilor de evaluare următoare, pe baza planurilor multianuale de evaluare adoptate de fiecare PO. Pe baza tipurilor de evaluare și a subiectelor pe care se concentrează aceste exerciții a fost elaborată o listă a competențelor necesare. Acestea au fost clasificate în următoarele tipuri de competențe:

- Sectoriale, necesare pentru o mai bună înțelegere a sectorului în care este implementat programul operațional
- Metodologice, necesare pentru o mai bună evaluare a punctului central ale evaluării după cum este descris în Planurile Multianuale de Evaluare
- Orizontale, necesare pentru implementarea fără dificultăți a exercițiilor de evaluare.

Corelarea viitoarelor exerciții de evaluare pentru fiecare program operațional și CSNR cu competențele necesare identificate poate fi consultată în detaliu în Anexa 1. Imaginea următoare prezintă câteva dintre competențele sectoriale identificate (casetele verzi), precum și metodologiile necesare (casetele albastre) de care este nevoie pentru finalizarea evaluărilor planificate (casetele galbene), conform planurilor multianuale de evaluare.

Sectorial

Metodologic



Orizontal: Conducere, Managementul conflictelor, Comunicare, Negociere,
PCM, Proces de evaluare, Etică



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

De exemplu, pentru Evaluarea la nivel CSNR a investițiilor de infrastructură (SOP T, POR, POS M, POS CCE) planificate pentru primul semestru al lui 2012 au fost identificate ca necesare următoarele:

➤ Competențe sectoriale:

- **Economia rețelelor (network economics)** pentru a analiza modul în care afacerile beneficiază de pe urma efectului de rețea creat prin investițiile de infrastructură (rețele de transport, comunicare, energie, informație și căi ferate), externalități, modelare etc etc.

Rețelele sunt formate din noduri, legături și fluxuri, de exemplu în cazul sistemului de rețele de transport (urban, aerian, de căi ferate) **nodurile** sunt reprezentate de intersecții, case, locuri de muncă, aeroporturi, **legăturile** sunt reprezentate de drumuri, rutele aeriene și șinele de cale ferată iar **fluxurile** sunt reprezentate de autovehicule, avioane și trenuri. În cadrul acestora pot să apară diverse probleme, cum ar fi problema celui mai scurt drum, problema fluxului maxim, problema fluxului cu cost minim.

„Economia rețelelor” are avantajul că această teorie poate fi folosită pentru rezolvarea multora dintre problemele actuale care sunt legate în mod constant de fluxuri (materiale, umane, de capital, de informații), asigură o descriere grafică și vizuală a diferitelor probleme, ajută la identificarea similitudinilor și diferențelor între probleme distincte prin structura de rețea de care dispun, facilitează aplicarea de algoritmi eficienți la nivel de rețea; permite studiul problemelor disparate printr-o metodologie unificatoare.³

- **Noua geografie economică** (new economic geography) pentru a explica formarea unei largi varietăți de aglomerări (sau concentrări) economice într-un spațiu geografic.

Aglomerarea sau gruparea activității economice are loc la mai multe niveluri geografice, având o varietate de compozitii. De exemplu, un tip de aglomerare apare atunci când mici magazine și restaurante sunt grupate într-un cartier. Alte tipuri de aglomerări pot fi găsite în orașe, având dimensiuni diferite; în apariția unei varietăți de districte industriale; sau în existența disparităților regionale puternice în aceeași țară. La cealaltă extremă a spectrului se află structura centru-periferie a economiei globale corespunzătoare dualismului Nord-Sud. De asemenea, este important de observat că toate aceste tipuri diferite de aglomerări la diferite niveluri sunt încorporate într-o economie mai mare, formând împreună un sistem complex.

- **Economia regională**, care este modalitatea care a dominat în mod tradițional analiza competitivității regiunilor urbane. Economia regională, sau știința regională, se concentrează pe analiza cantitativă a economiei unui oraș aparținând regiunii, și ar putea să includă „instantanee” temporale (serii de timp).

➤ Metodologii

³ http://supernet.som.umass.edu/austria_lectures/fintros1.pdf



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

- o **Modelare macro-economică**, întrucât este metoda utilizată pentru a examina dinamica cantităților agregate cum ar fi cantitatea totală de bunuri și servicii produse, venitul total câștigat, nivelul de utilizare a resurselor productive, nivelul prețurilor.
- o **Statistica teritorială**, întrucât furnizează instrumente pentru a măsura, de exemplu, inegalitatea bunăstării sau veniturilor în anumite zone geografice (coeficientul Gini, indicatorul Robin Hood),

Astfel de recomandări au fost făcute pentru toate exercițiile de evaluare palmificate în cadrul tuturor PO. Pentru o mai bună înțelegere a fiecărei competențe identificate, **Anexa 3** furnizează o descriere scurtă a competențelor și metodologiilor propuse și/sau indicații cu privire la unde pot fi găsite mai multe detalii.

Pe scurt, au fost identificate următoarele trei grupe de competențe:

- Competențe orizontale concentrate pe următoarele tematici de instruire: Managementul procesului de evaluare, Comunicare, Managementul ciclului de proiect, Negociere, Rezolvarea și gestionarea conflictelor etc.;
- Competențe metodologice: Tematici de instruire privind Analiza contrafactuală, Modelare macro-economică, Metodologii și proceduri de eșantionare, Analiza cost-beneficiu, Studii de caz, Modelarea rețelelor, de-compoziție DuPont, Analiza SWOT etc.;
- Competențe setoriale: Economie regională, Noua geografie economică, Economia rețelelor, Competitivitate, Noul management public, Buna guvernare, Metodologia de dezvoltare locală etc

În cadrul unei întâlniri GLE s-a identificat o nouă competență care este considerată de comun acord a fi necesară tuturor managerilor de evaluare, indiferent de programul operațional de care aparțin - pregătirea, implementarea și analiza **sondajelor**, chiar dacă nu a fost identificată special în cadrul acestui exercițiu, există și o altă

Pe baza competențelor necesare astfel identificate, un chestionar on-line (Anexa 4) a fost dezvoltat și aplicat grupului țintă, în scopul de a identifica și prioritiza instruirea care urmează să fie livrată, dar și pentru a identifica alte activități pentru dobândirea acestor competențe.

Pe baza analizelor metodelor de învățare, (prezentate în capitolul 6.1) în **anexa 5** a fost elaborată o recomandare cu privire la tipurile de activități prin care subiectele menționate mai sus propuse ar putea fi abordate: evenimente de învățare formale (seminarii interactive, ateliere de lucru) și evenimente de învățare non-formale (prezentari GLE, studiu individual, instruire la locul de muncă prin furnizarea de servicii de asistență tehnică la cerere, etc).

După cum se observă din tabelul de la **anexa 4**, tipul de instruire variază în funcție de tematicile majore care urmează să fie acoperite, precum și de setul de competențe dorit care urmează să fie obținut de către cursanții vizați, din punct de vedere al cunoștințelor suplimentare, al aptitudinilor și al atitudinii. Așa cum se arată în tabel, subiectele cele mai tehnice (de exemplu, analiza contrafactuală, modelarea

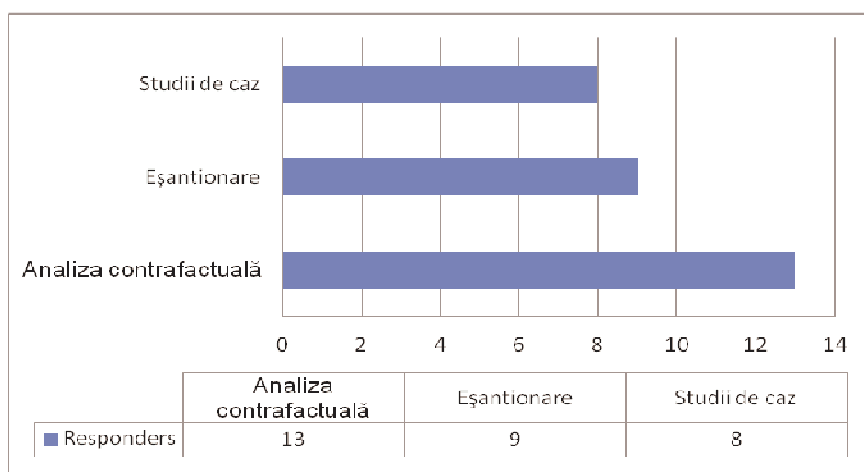


macro-economică, analiza cost-beneficiu, etc.); care presupun furnizarea de noi informații complete precum și îndrumări de la formator cu privire la aplicarea cunoștințelor, necesită un tip și metode mai formale de instruire. Atâta timp cât acele subiecte "soft" (cum ar fi etică, dezvoltarea capitalului social etc) centrate fie numai pe furnizarea de actualizări ale cunoștințelor sau furnizarea de abilități, necesită un tip mai puțin formal de instruire cu scopul de împărtăși / testa / îndeplini un rol. În cadrul unei astfel de abordări se prevede că persoanele instruite vizate nu vor dobândi numai cunoștințele necesare, dar își vor schimba și atitudinea de la una reactivă la o atitudine pro-activă și previzibilă în ceea ce privește planificarea și gestionarea proceselor de evaluare.

Un chestionar a fost supus atenției membrilor Grupului de Lucru pentru Evaluare și au fost primite 16 răspunsuri (61,5%). În vederea asigurării coerenței cu acest exercițiu de planificare realizat conform metodologiei de ANÎ în **Anexa 6** este prezentat un rezumat al răspunsurilor procesate din punctul de vedere al analizării competențelor evaluate de către repondenți ca fiind cele mai necesare.

După cum se poate observa pe baza frecvenței răspunsurilor, tematicile de instruire pentru creșterea competențelor metodologice cele mai solicitate sunt Analiza contrafactuală (81% din respondenți), în al doilea rând Economia regională (69%), urmate de Modelarea macro-economică (62,5%), metode de eșantionare (56%) și studii de caz (50%). Un alt domeniu de interes (care ar putea fi livrat prin intermediul seminariilor) a fost **analiza cost-beneficiu**, care a fost considerat ca fiind necesar de 8 respondenți (50%). Majoritatea respondenților și-au exprimat interesul imediat de a învăța despre metodologiile de realizare a sondajelor, metodologiile și procedurile științifice de stabilire a eșantionului, analiza cost-beneficiu, studii de caz toate tematicile fiind menite să sprijine elaborarea CdS și desfășurarea diferitelor tipuri de procese de evaluare.

Pe baza analizei celor mai bune metode de învățare și luând în considerare nivelul de utilizare a metodelor identificate pentru evaluare în perioade următoare, s-a decis ca următoarele trei tematici să facă obiectul unor seminarii de instruire de nivel avansat prin actualul proiect de asistență tehnică.: analiza contrafactuală, studiile de caz, și eșantionarea.





UNIUNEA EUROPEANĂ



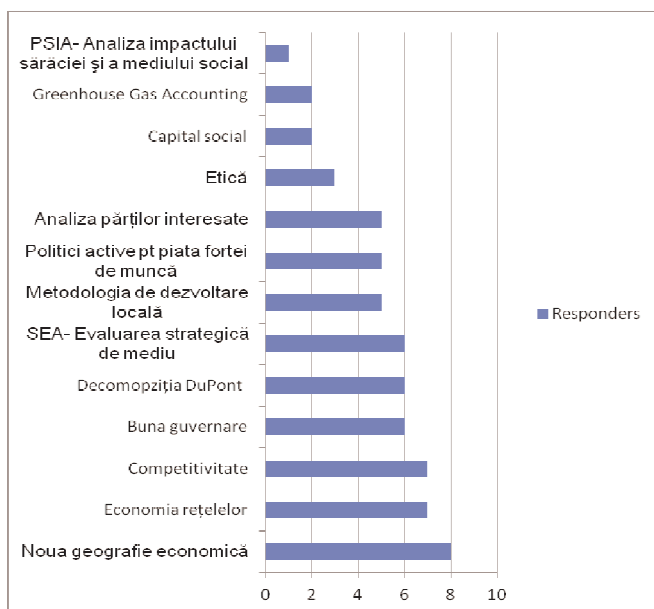
GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

În ceea ce privește competențele sectoriale (noua geografie economică, competitivitatea, decompoziția DuPont, economia rețelelor, buna guvernare) se propune într-o primă etapă realizarea de prezentări în timpul reuniunilor GLE. Ulterior se va aplica un sondaj pentru a stabili opinia membrilor GLE referitoare la necesitatea de a dezvolta în continuare aceste teme în cadrul unor sesiuni formale de instruire, de tipul seminariilor. Pentru alte competențe identificate, având în vedere faptul că numărul de cereri a fost mic (de exemplu 2 pentru măsurarea gazelor cu efect de seră), sau instruirea a fost deja furnizată (managementul procesului de evaluare), sugerăm ca metoda de livrare să fie coaching-ul, adresat în special celor care solicită aceste competențe.

O imagine sintetică a răspunsurilor privind necesitatea instruirii în aceste domenii este prezentată în diagramă de mai jos.



În ceea ce privește anumite competențe, cum ar fi cunoștințe în domeniul finanțe&bănci, analiză financiară, analiză a valorii, a fost recomandată participarea la programe de **studii formale**, ca urmare a complexității acestora și a nivelului necesar de cunoștințe contextuale.



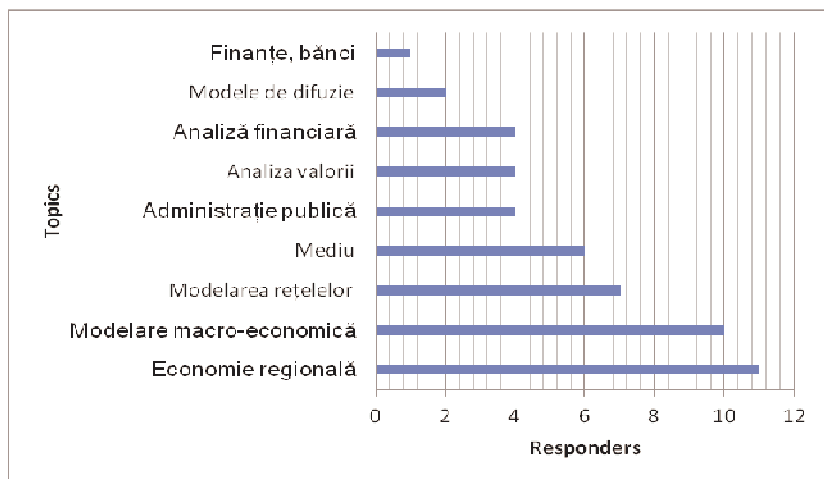
UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013



Pentru toate domeniile mai sus menționate se recomandă utilizarea asistenței tehnice pentru a organiza sesiuni de instruire sau pentru participarea membrilor unităților de evaluare la cursuri de instruire organizate de instituții care furnizează instruire în aceste domenii din țară sau străinătate, cu sugestia împărtășirii cunoștințelor acumulate cu ceilalți membri ai GLE în cadrul reuniunilor organizate, iar documentele suport să fie postate pe pagina restricționată a website-ului.

În ceea ce privește competențele orizontale, cum ar fi cele privind leadership-ul, managementul conflictelor, comunicare, etică, se recomandă organizarea de activități de team building în care să fie livrate principiile de bază ale acestor competențe prin exerciții specifice.

În cadrul sistemului de învățare continuă propus prin prezenta strategie, instruirea nu este singura metodă pentru acumularea de cunoștințe în scopul de a reduce decalajul dintre competențele, cunoștințele și abilitățile existente ale membrilor Unităților de Evaluare din cadrul fiecărei AM și cele care sunt necesare pentru a îndeplini funcția de evaluare la nivelul dorit.

Membrii unităților de evaluare ar trebui să-și dezvolte capacitatea de a acumula în mod continuu noi și mai bune cunoștințe, pe care să le aplice în activitatea lor, ceea ce include, de asemenea, învățare individuală, care vizează consolidarea cunoștințelor dobândite în timpul instruirii. În acest scop, ar trebui să fie înființată o bibliotecă de evaluare, care să conțină publicații specifice identificate pe baza nevoilor exprimate mai sus și, de asemenea, pe cât posibil abonamente la publicații electronice / biblioteci relevante pentru activitățile de evaluare.

Participarea la conferințe în domeniul evaluării este un mijloc extrem de eficient pentru dezvoltarea competențelor de evaluare. Conferințele profesionale, de natură academică sau practică, permit persoanelor implicate în evaluare să împărtășească și să beneficieze de experiența acumulată cu privire la o mare varietate de tematici și domenii, contribuind astfel la diseminarea de teorii și metodologii aplicate în evaluare.

De asemenea, schimbul de informații și experiență cu membrii unităților de evaluare similare din alte State Membre (stagii de pregătire, vizite de studii) pot reprezenta o experiență reală și prețioasă și pot



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

furniza idei, metode și practici noi care pot fi utilizate în rezolvarea unor probleme și dezvoltarea capacității de evaluare. .

5.2 NEVOI DE ÎNVĂȚARE/INSTRUIRE- PENTRU MEMBRII COMITETELOR DE COORDONARE A EVALUĂRII

Analize nevoilor de învățare a început cu activitatea 1.1.1- Analiza situației curente a sistemului de evaluare din România, când au fost identificate rolurile membrilor CCE pe baza misiunilor declarate ale acestora.

Deciderea și /sau contribuția la elaborarea caietului de sarcini pentru proiectele de evaluare
Supravegherea activității evaluatorului și asigurarea calității raportului de evaluare
Avizarea raportului de analiză a calității evaluării elaborat de către unitatea de evaluare

Pe baza acestora și, de asemenea, pe baza constatărilor Raportului de Analiză SEIS, s-a sugerat o abordare de „sus în jos” cu privire la stabilirea unui set de cunoștințe și abilități pe care un membru CCE trebuie să le dețină pentru a-și putea îndeplini îndatoririle.

RA SEIS recomandă organizarea și livrarea unui „curs de instruire de bază tuturor membrilor CCE”. Se face referire apoi la modul în care instruirea ar trebui să-i ajute pe membrii CCE pentru sprijinirea funcției de evaluare, respectiv rolurile, sarcinile și funcțiile CCE ar trebui explicate prin exemple adecvate, o revizuire și analiză a experienței practice a CCE obținute până acum prin intermediul exercițiilor de evaluare – aspecte pozitive și constrângeri, identificarea de măsuri corectoare.

De asemenea, recomandările R18-20, 26-27 din cadrul RA SEIS precizează că instruirea pentru membrii CCE ar trebui să includă:

- Analiza întrebărilor de evaluare anterioare, în scopul de a înțelege modul în care acestea au fost adecvate pentru un exercițiu de evaluare și de a identifica modul cel mai potrivit de formulare a acestora în viitor
- analiza modului în care întrebările de evaluare primesc de obicei răspuns și stabilirea a ceea ce ar putea fi îmbunătățit în modul în care sunt formulate întrebările de evaluare, pentru a facilita o evaluare și recomandări mult mai utile,
- Analiza impactului exercițiilor de evaluare - stadiul punerii în aplicare a planului de acțiune generat de recomandările din evaluare; constrângeri în implementarea planului de acțiune.
- Analiza recomandărilor din evaluare respinse și motivele respingerii
- Exemple de utilizare a recomandărilor ca un punct de plecare pentru a ajunge la deciziile de management



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Membrii CCE ar trebui să aibă cunoștință despre întreg procesul de evaluare, începând de la etapa de planificare (să înțeleagă care sunt cerințele oficiale, modul în care ar trebui să fie făcută planificarea evaluării, identificarea nevoilor de evaluare, etc), trecând prin proiectare (elaborarea caietului de sarcini, a întrebărilor de evaluare, selectarea evaluatorilor adecvați, etc), implementarea (gestionarea contractelor de evaluare, așteptările de la evaluatori, contribuțiile necesare de la părțile interesate, reuniuni de informare, controlul calității) și terminând cu punerea în aplicare a recomandărilor (acceptarea recomandărilor, punerea în aplicare, urmărirea acestora).

Odată ce se ajunge la o înțelegere comună cu privire la procesul de evaluare, trebuie să se pună un accent special pe sarcinile și responsabilitățile legate de caietul de sarcini și pe asigurarea calității raportului de evaluare. Acest lucru ar putea fi realizat prin intermediul unor grupuri de lucru care să analizeze experiențele anterioare din evaluările deja realizate.

Prin urmare, ar trebui să fie organizat un curs de instruire în domeniul evaluării pentru începători pentru membrii CCE, care se abordeze atât partea teoretică a procesului de evaluare, cât și partea practică, dând exemple, studii de caz, revizuirea și analiza experiențelor practice CCE, aspectele pozitive și constrângeri, provocări, lecții învățate, etc

După finalizarea instruirii, participanții vor avea o mai bună înțelegere a procesului de evaluare și, mai ales, a sarcinilor și responsabilităților lor în cadrul procesului. Aceștia vor înțelege mai bine măsura în care aportul lor este valoros, vor înțelege rezultatele evaluării pe care le vor putea folosi în îndeplinirea sarcinilor lor de zi cu zi. Și, mai ales, vor înțelege că rolul lor este important în cadrul procesului, că ei sunt beneficiarii acestuia și că, pentru a primi informații valoroase de la exercițiul de evaluare, contribuția lor este, de asemenea, necesară în etapa de planificare, atunci când are loc proiectarea evaluării și conceperea caietului de sarcini, când sunt elaborate întrebările de evaluare și a rezultatele așteptate și pe tot parcursul punerii în aplicare a exercițiului de evaluare, atunci când furnizează informații relevante și feedback cu privire la raportul de evaluare, și, de asemenea, atunci când implementează recomandările prezentate în raport.etc.

În conformitate cu recomandările făcute în " Raportul de Analiză a Sistemului Actual de evaluare", ar trebui elaborate materiale de instruire, cât și un manual despre evaluarea nivel începător, care să furnizeze exemple relevante pentru toate Programele Operaționale,

Manualul ar trebui să vină în sprijinul seminariilor pentru începători și trebuie să se bazeze pe curricula stabilită și va fi revizuit după finalizarea instruirii, luând în calcul experiența obținută în urma activității de instruire și problemele ridicate de către participanți.

De asemenea, Raportul de Analiză sugerează ca atunci când apar dificultăți în procesul de evaluare gestionat de o Autoritate de Management, Unitatea Centrală de Evaluare să organizeze împreună cu unitatea de evaluare din cadrul autorității respective „workshop-uri cu participarea membrilor Comitetului de Coordonare a Evaluării și a unității de evaluare respective, în cadrul cărora să se analizeze dificultățile întâmpinate, precum și să se identifice soluții pentru viitoarele exerciții de evaluare”. Rezultatele acestor workshopuri pot fi ulterior diseminate în cadrul GLE, contribuind la dezvoltarea unei culturi comune a tuturor celor implicați în SEIS.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

5.3 NEVOI DE ÎNVĂȚARE/INSTRUIRE- PENTRU MEMBRII COMITETELOR DE MONITORIZARE

Una dintre principalele concluzii ale RA SEIS, a fost necesitatea unei implicări mai mari a Comitetelor de Monitorizare în procesul de evaluare, în special în etapa de proiectare, atunci când nevoile identificate în timpul implementării programului sau cele strategice ar trebui să fie transpuse în caietul de sarcini și în întrebările de evaluare, precum și în utilizarea recomandărilor evaluării, care ar trebui să ofere baza pentru deciziile de management. Membrii Comitetelor de Monitorizare ar trebui să fie cei care stabilesc dacă rezultatele evaluării sunt într-adevăr de valoare pentru procesul de luare a deciziilor.

Cea mai mare importantă provocare identificată de către RA SEIS în ceea ce privește Comitetele de Monitorizare este faptul că până în prezent contribuția și feedback-ul acestora pentru funcția de evaluare au fost limitate. Motivul ar putea fi faptul că, pe de o parte, în această etapă de implementare a SIS în România, diversele deficiențe și constrângeri cu care se confruntă programele operaționale au solicitat atenția constantă a CM și o mai mică atenție a fost acordată altor aspecte, cum ar fi evaluarea, și pe de altă parte, faptul că este posibil ca membrii Comitetelor de Monitorizare să nu fi realizat întotdeauna pe deplin faptul că evaluarea poate oferi un sprijin important pentru atenuarea unor astfel de constrângeri cu care se confruntă programele operaționale.

Pe baza constatărilor RA SEIS a devenit clar faptul că, în timpul întâlnirilor CM, activitățile de evaluare sunt prezentate datorită faptului că există o cerință formală și nu par să se bucure de importanța cuvenită.

Activitățile de creștere a conștientizării membrilor CM asupra beneficiilor evaluării, ar trebui să contribuie la înțelegerea modului în care evaluările pot sprijini funcția de management prin analizarea unei anumite probleme în cadrul unui exercițiu de evaluare și furnizarea de recomandări cu privire la modul în care problema ar putea fi abordată și soluționată.

Prin urmare, RA SEIS recomandă organizarea de „acțiuni de creștere a conștientizării pentru reprezentanții CM, în special conducerii acestora, pentru ca CM să își asume rezultatele de evaluare”.

Raportul de analiză a mai indicat mijloacele prin care această activitate ar putea fi realizată: „prezentări scurte, interactive, orientate pe practică, care ar putea face referire la:

- ⇒ Aspecte cheie ale exercițiilor de evaluare finalizate – aspecte pozitive și limitări
- ⇒ Impactul exercițiilor de evaluare – rezumat al stadiului implementării planului de acțiune pe baza recomandărilor de evaluare
- ⇒ Concluzii cu privire la performanța și rezultatele evaluărilor de până acum
- ⇒ Întrebări cheie care ar putea fi luate în considerare de către CM cu privire la modul în care intenționează să facă uz de evaluare în viitor
- ⇒ Colectarea sugestiilor membrilor CM cu privire la cum ar putea deveni evaluările mai utile nevoilor lor”

Pentru a îmbunătăți această activitate de conștientizare, ar putea fi, de asemenea, utilă, pregătirea pentru fiecare sesiune a Comitetelor de Monitorizare de broșuri care ar trebui să prezinte, într-o



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

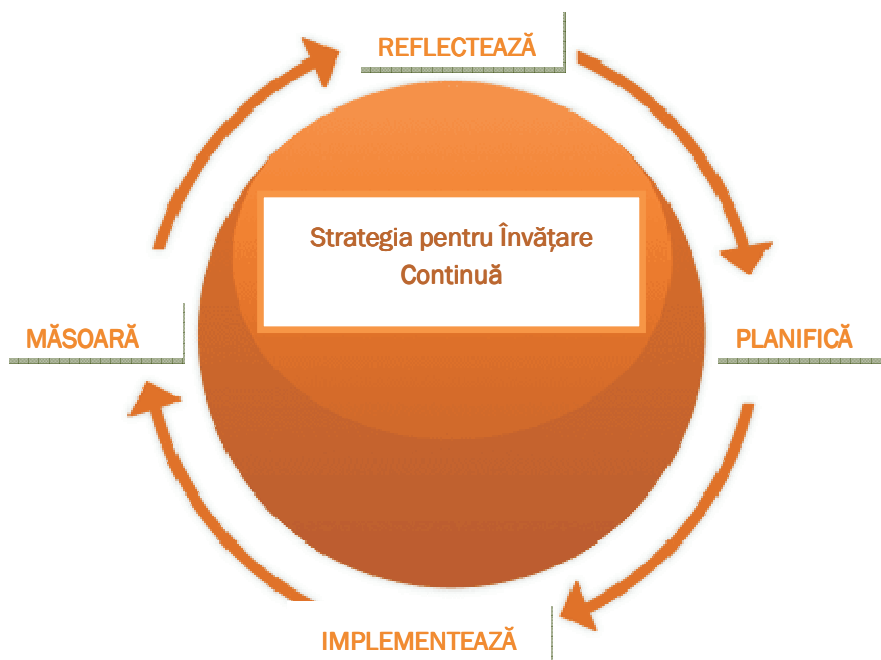
manieră atractivă, atât principalele subiecte legate de evaluare prezentate în cadrul reuniunilor de CM cât și exemple de proiecte de evaluare implementate cu succes, informații privind utilizarea rezultatelor acestor proiecte, experiența UCE și unităților de evaluare în coordonarea și implementarea activităților de evaluare, exemple de utilizare a rezultatelor evaluărilor din alte State Membre, etc

Având în vedere că nu este necesar ca membrii MC să aibă o cunoaștere aprofundată a procesului de evaluare, ci doar să înțeleagă cum se pot folosi de acesta pentru a îmbunătăți performanțele programului operațional, se recomandă realizarea de scurte sesiuni de instruire de bază în domeniul evaluării (2-3 zile) cu membrii CM. În acest fel s-ar putea asigura creșterea gradului de conștientizare cu privire la utilitatea evaluării, ceea ce ar putea fi un prim pas în încorporarea rezultatelor evaluării în procesul de luare a deciziilor.

6. IMPLEMENTARE

Luând în considerare necesitatea unei abordări de tip planificare strategică, precum și nevoile comprehensive care trebuie abordate, precum și complexitatea dezvoltării capacității resurselor umane, se recomandă ca planul de implementare a Strategiei să fie realizat în mai multe etape.

- Elaborarea planului de acțiune pe termen scurt (1 an) urmată de implementarea acestuia
- Analiza rezultatelor implementării pe baza rapoartelor de monitorizare (Capitolul 5) și realizarea unei analize „soft” nevoilor de învățare, pe baza interviurilor și chestionarelor adresate membrilor GLE
- Elaborarea unui nou plan de acțiune pentru cel puțin un an de implementare



Planul de acțiune pe termen scurt, pentru perioada Septembrie 2011 – iunie 2012, va fi implementat prin proiectul „ Dezvoltarea capacității de evaluare în cadrul Autorităților de Management și ACIS”. În mai 2012, în cadrul aceluiași proiect, va fi realizată analiza rezultatelor din implementare și va fi elaborat un nou plan de acțiune, care va fi finanțat prin proiectul de asistență tehnică.

Pentru a propune cea mai bună modalitate de abordare în conformitate cu analiza nevoilor de învățare și pentru a elabora un plan de acțiune pentru implementarea Strategiei au fost analizate diferite metode prin care acestea ar putea fi realizate, au fost identificate avantajele și dezavantajele fiecărei metode de învățare, conform tabelului de mai jos.

Metoda de învățare	Avantaje	Dezavantaje
Curs de instruire	<ul style="list-style-type: none"> - Furnizează răspunsuri la întrebarea "cum" - Necesită activități practice - Combină teoria și practica 	<ul style="list-style-type: none"> - Nu este relevant pentru o audiență generală, ci pentru persoane ce doresc să acumuleze cunoștințe metodologice specifice
Seminarii	<ul style="list-style-type: none"> - Furnizează o privire de ansamblu asupra subiectelor abordate 	<ul style="list-style-type: none"> - Preponderent conținut teoretic - Conținut practic redus
Atelier de lucru	<ul style="list-style-type: none"> - Stimulează lucrul în echipă - Permite schimbul de experiență - Interactivitate - Are la bază conținut practic 	<ul style="list-style-type: none"> - Rezultatele și eficiența acestuia depend de gradul de implicare a participanților
Suținerea de prezentări/ cuvântări focalizate pe anumite subiecte	<ul style="list-style-type: none"> - Abordează subiecte de interes specific - Furnizează o privire de ansamblu asupra subiectului - Furnizează informații - Permit identificarea necesității de a aprofunda subiectul 	<ul style="list-style-type: none"> - Nu permit studierea subiectului în profunzime sau abordarea practică a acestuia - Nu permit introducerea de conținut practic
Schimbul de experiență/ stagii de practică	<ul style="list-style-type: none"> - Instruire practică - Transfer de cunoștințe - Rezultate imediate 	<ul style="list-style-type: none"> - Efort financiar considerabil - Nu permite testarea absorbției informației
Vizite de studiu	<ul style="list-style-type: none"> - Schimb de experiență - Transfer de cunoștințe - Bune practici 	<ul style="list-style-type: none"> - Efort financiar considerabil - Număr redus de participanți
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Eficient - Nivel crescut al performanței și al capacității de învățare - Învățare prin punere în practică - Presupune furnizarea de feedback, utilizarea eficientă a întrebărilor - Dacă se organizează intern, nu implică costuri 	<ul style="list-style-type: none"> - Activitățile zilnice ale persoanei îndrumate/ îndrumătorului (dacă această activitate este organizată intern) ar putea avea de suferit - Nu se apleacă asupra individului ci asupra sarcinii ce trebuie realizată
Mentorat	<ul style="list-style-type: none"> - Se concentrează pe dezvoltarea individuală, furnizând persoanei supuse procesului de mentoring instrumentele și metodologiile pe care aceasta le poate aplica sub îndrumare - Permite indentificarea nevoilor de învățare ale individului 	<ul style="list-style-type: none"> - Nu furnizează răspunsuri la întrebarea "cum"
Cascadarea	<ul style="list-style-type: none"> - Eficientă la angajarea de 	<ul style="list-style-type: none"> - Activitățile zilnice ale celor

Metoda de învățare	Avantaje	Dezavantaje
cunoștințelor (fiecare Unitate are cel puțin un instructor cu rolul de a instrui și familiariza pe cei nou intrați în sistem cu activitățile sale zilnice și/sau alocarea responsabilității fiecărui membru de a împărtăși, într-o manieră formală, a cunoștințelor nou dobândite)	<ul style="list-style-type: none"> - personal nou - Poate avea un caracter permanent - Fără costuri - Cunoștințele sunt împărtășite cu toți membri 	<ul style="list-style-type: none"> - instruiți/ instructorului ar putea avea de suferit
E-learning	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilitate în finalizarea cursurilor - Permite evaluarea cunoștințelor celor instruiți - Accesul poate fi permis tuturor grupurilor țintă în funcție de nevoile de cunoaștere ale acestora. - Disponibil atunci când nevoia de instruire este identificată, poate fi reutilizat 	<ul style="list-style-type: none"> - Costuri inițiale ridicate - Rezultatele și eficiența acestuia depind de gradul de implicare a celor instruiți - Necesită actualizare și monitorizare constante
Studiul pe cont propriu	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilitate în dobândirea cunoștințelor 	<ul style="list-style-type: none"> - Rezultatele și eficiența acestuia depind de gradul de implicare a fiecărei persoane
Studii masterale	<ul style="list-style-type: none"> - Furnizează o diplomă recunoscută - Dobândirea de cunoștințe cu caracter general pe parcursul unei perioade de 1,5 ani 	<ul style="list-style-type: none"> - Durată lungă - Necesită prezența la cursuri

La rândul său chestionarul pentru analiza nevoilor a inclus o întrebare referitoare la cele mai comune metode de livrare a instruirilor la care membri grupului țintă au fost expuși anterior. Aceștia au fost solicitați să acorde un calificativ fiecărei metode, pe o scară de la 1 la 5 (1-minim , 5-maxim) în funcție de metoda prin care aceștia au învățat cel mai mult.. Rezultatele au fost următoarele:



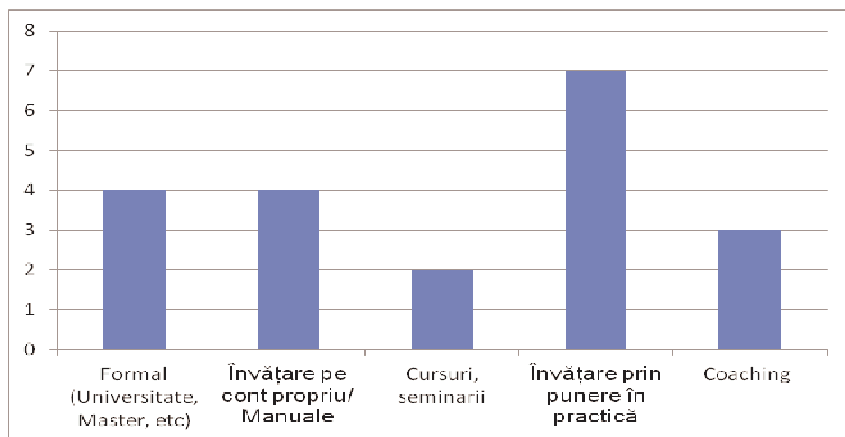
UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013



Deloc surprinzător, metoda învățării prin punere în practică a ieșit pe primul loc, din moment ce a fost, și încă mai este, cea mai utilizată metodă. Învățarea într-un mediu formal și cea pe cont propriu în baza unor ghiduri și manuale au fost votate pe al doilea loc, plasând seminariile pe locul al treilea.

Răspunsurile la această întrebare ar putea fi de asemenea și o reflectare a metodelor la care au fost participanții la chestionar cel mai des expuși, astfel încât s-a votat ca fiind cea mai eficientă metoda la care au fost expuși în mod frecvent, iar pe cele mai puțin întâlnite, ca fiind mai puțin eficiente.

Prezenta Strategie propune un mix de metode de învățare începând cu învățarea pe cont propriu, din ghiduri și manuale (unele disponibile în cadrul bibliotecii UCE, sau materiale similare disponibile în zona restricționată a website-ului), continuând cu coaching (lucrul împreună cu un coleg mai experimentat sau un consultant evaluator extern pentru a îndeplini o sarcină), învățarea din experiențele celorlalți (prin intermediul stagiilor de pregătire în cadrul unor structuri similare din alte State Membre, sau al prezentărilor susținute de membrii unităților de evaluare sau de către consultanți externi, în cadrul întâlnirilor lunare ale GLE), și instruirii/ cursuri ce necesită prezența în clasă.

Este de la sine înțeles însă că oricare din metodele de învățare prezentate poate produce impact asupra activității zilnice a grupului țintă dacă livrează informații utilizabile, practice, metode și instrumente ce pot fi implementate imediat la locul de muncă.

6.1 PLAN DE ACȚIUNI 2011-2012 (ACȚIUNI IMEDIATE)

MEMBRII UNITĂȚILOR DE EVALUARE

INSTRUIRE

Luând în considerare necesitatea de a începe în scurt timp a doua rundă de evaluări intermediare ce vor necesita cunoștințe specifice și cunoașterea a noi metode de evaluare, recomandate și de Comisia



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

Europeană, prezentul plan de acțiuni propune desfășurarea a 2 sesiuni de instruire de 5 zile fiecare, pentru două subiecte importante, așa cum au fost acestea identificate de ANÎ.

1. **Analiza contrafactuală**, împreună cu eșantionarea ca metodă folosită pentru crearea bazei de date
2. **Studii de caz**, împreună cu eșantionarea ca potențială metodă de identificare a cazurilor ce urmează a fi studiate⁴

Curricula de instruire (nivel avansat)

Cele două subiecte vor fi detaliate după cum urmează:

Subiect	Durată	Perioada ⁵	Detalii	Obiective
Analiza contrafactuală	5 zile	10-14 Oct	<p>Evaluarea de impact contrafactuală (EIC) vs. Evaluarea de impact bazată pe teorie</p> <p>Introducere în EIC, diferite metode de elaborare (experimentale, quasi-experimentale, non-experimentale, estimări)</p> <p>EIC- când poate fi folosită, când nu poate fi folosită, avantaje și dezavantaje, abilități necesare, costuri, timp necesar</p> <p>Colectarea datelor.</p> <p>Eșantionarea⁶</p> <p>Indicatori</p> <p>Studii de caz</p> <p>Aspecte practice, ateliere de</p>	<p>La sfârșitul seminarului participanții vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - putea înțelege conceptul EIC - putea identifica pașii principali în elaborarea EIC - putea analiza dacă EIC este o metodă ce poate fi aplicată la evaluarea PO pe care îl implementează - putea analiza dacă există date necesare în cadrul PO-ului lor pentru a elabora EIC - putea analiza calitatea unei EIC

⁴ pentru cea de a doua competență necesară identificată - modelarea macro economică- s-a decis ca acest subiect să fie abordat în cadrul unui contract de AT separat întrucât atât managerii evaluărilor cât și membrii altor departamente ale AM-urilor vor trebui să dețină această competență, iar în cadrul acestui contract de AT numai membrii unităților de evaluare sunt eligibili.

⁵ În funcție de disponibilitatea instructorilor, este posibilă inter-schimbarea datelor celor două sesiuni

⁶ Eșantionarea a fost a treia cea mai necesară competență. S-a decis ca aceasta să fie abordată în cadrul sesiunii referitoare la analiza contrafactuală, fiind relaționate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

Subiect	Durăță	Perioada ⁵	Detalii	Obiective
			lucru	
Studii de caz	5 zile	7-11 Noi	<p>Descrierea metodei</p> <p>Circumstanțele în care poate fi aplicată</p> <p>Pași principali</p> <p>Puncte tari și limitări</p> <p>Aspecte practice, ateliere de lucru</p>	<p>La sfârșitul seminarului participanții vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Putea înțelege în mod clar metodologia elaborării studiilor de caz - Putea selecta cazurile potrivite pentru a fi studiate - Putea analiza calitatea studiilor de caz și a metodologiei utilizate

Instruirea la nivel avansat va trebui să fie susținută, de asemenea, de ghiduri și manuale pentru a asigura o abordare consistentă la nivel de sistem. Va trebui elaborat un manual la nivel avansat pentru a trata în detaliu aceste subiecte. De asemenea, o listă de publicații pe teme relaționate pe aceste teme vor fi achiziționate pentru biblioteca ECU.

Limba instruirii: Engleză și/sau română (în funcție de instructor).

Invitații: membrii Unităților de Evaluare

Logistică: Consultantul va fi responsabil pentru:

- ✓ Elaborarea agendei, a materialelor de instruire, a manualului.
- ✓ Asigurarea unei locații corespunzătoare: sală de instruire, aranjamentele necesare pentru buna desfășurare a sesiunilor de instruire.
- ✓ Asigurarea experților care vor susține cursurile

STAGII DE PREGĂTIRE

Stagiile de pregătire reprezintă una din metodele de învățare eficiente prin realizarea de schimb de experiență și de cunoștințe, contribuind la înțelegerea modului în care alte Unități de Evaluare din cadrul altor State Membre își desfășoară activitatea de evaluare cu/ fără competențe similare. Pentru actualul plan de implementare se recomandă realizarea de stagii de pregătire în țări ce prezintă interes, ținând cont de rezultatele ANÎ dar luând în considerare și potențiale restricții ce țin de limba utilizată și de disponibilitatea diverselor documente în limbi de circulație internațională engleză și/sau franceză.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Au fost identificate anumite potențiale țări gazdă: Regatul Unit, Irlanda, Polonia, Franța, Ungaria, inclusiv Comisia Europeană.

Regatul Unit are o practică în evaluare foarte puternică în ceea ce privește programele finanțate de UE și politicile finanțate din fonduri publice. Experiențele recente în evaluare ale Regatului Unit au fost nominalizate de către Comisia Europeană ca fiind exemple de bune practici. În Regatul Unit, Departamentul pentru Comunități și Administrație Locală și Departamentul pentru Transport au fost responsabile pentru o multitudine de evaluări. Documentele relevante sunt disponibile în limba engleză. În ceea ce privește metodologiile, aici pot fi găsite exemple bune de studii de caz. Utilizarea analizei contrafactice nu este încă o practică răspândită, însă oficialii responsabili de evaluare deja iau în considerare utilizarea acestora pe o scala mai largă.

Cât privește utilizarea analizei contrafactice, aceasta nu a fost încă instituționalizată în Europa (Banca Mondială și instituțiile financiare internaționale sunt mult mai avansate din acest punct de vedere). În Europa, "Înființarea unor comunități de practică în domeniul evaluării de impact contrafactice și al altor abordări ale evaluării este drumul către succes." (Veronica Gaffey, Acting Director, DG Regio).

Polonia este o țară destul de avansată în dezvoltarea practicii de analiză a impactului prin metoda contrafactuală. Evaluările sunt publicate în limba poloneză; rezumatele rapoartelor sunt disponibile în limba engleză în cele mai multe dintre cazuri.

Irlanda și-a focalizat atenția mai recent asupra aspectelor ce țin de criza financiară globală. Analizele de impact sunt disponibile însă majoritatea se referă numai la această temă.

În Franța merită studiată practica de evaluare în domeniile științific și tehnologie precum și practica studiilor de caz care are o îndelungată tradiție. În Franța, ultima decadă a fost marcată de instituționalizarea evaluărilor în cadrul general al politicilor publice. Experiența Franței în domeniul evaluării are la bază institutele de cercetare, universitățile, programele, agențiile și procedurile ce mediază între sfera politică și activitățile științifice. Unitatea de Evaluare din cadrul Direcției Generale Trezorerie și Politică Economică din cadrul Ministerului Economiei, Industriei și Muncii din Franța responsabilă de comisionarea și administrarea evaluărilor activităților finanțate din fonduri pentru dezvoltare.

În Ungaria, un punct central de interes ar fi managementul evaluărilor prin intermediul contractelor cadru multi-anuale, având în vedere că o abordare similară a fost lansată și de UCE.

Funcția de evaluare din cadrul Comisiei Europene ar putea furniza informații și experiențe valoroase luând în considerare că parte din evaluările realizate de CE s-au bazat pe studii de caz, dar și pentru că ar putea furniza expertiză relevantă pentru evaluările programelor transfrontaliere.

În funcție de disponibilitatea țărilor gazdă și de domeniul de interes față de activitatea unităților gazdă identificate se pot organiza grupuri de 3-4 membri ai GLE cu care se va agreea o agenda/ punctele de interes ce vor fi tratate pe parcursul stagiului de pregătire. Este de așteptat ca după finalizarea acestor stagii de pregătire, rezultatele și lecțiile învățate să fie împărtășite membrilor GLE în cadrul unei sesiuni comune.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

PREZENTĂRI ÎN CADRUL GRUPULUI DE LUCRU PENTRU EVALUARE

În urma analizei nevoilor de învățare au fost identificate o serie de competențe și metodologii necesare realizării următoarelor exerciții de evaluări. Pentru trei dintre acestea (evaluarea contrafactuală, studii de caz și eșantionare) vor fi organizate seminariile de instruire. Pentru alte teme, vor fi realizate prezentări în cadrul reuniunilor GLE pentru a oferi o scurtă privire de ansamblu asupra subiectelor pentru a putea lua decizii mai bine informate privind includerea lor în viitoare sesiuni de instruire, sau de a furniza un set de bază de cunoștințe referitoare la o metodologie ce poate ulterior fi aprofundată prin studiu individual sau printr-o metodă formalizată (e.g. metodologia de dezvoltare locală).

În cadrul Planului de Acțiuni pe termen scurt se propune ca în cadrul a 7 reuniuni GLE să fie prezentate un număr egal de teme de către un expert internațional, respectiv:

- Noua geografie economică
- Economia rețelelor
- Competitivitate
- Buna guvernare
- Metoda decompozițională DuPont
- Metodologia de dezvoltare locală
- Analiza părților interesate

ACHIZIȚIA DE PUBLICAȚII

Învățarea individuală este o altă metodă de creștere a capacității de evaluare care poate fi stimulată prin achiziționarea de publicații specializate care pot aduce valoare adăugată sistemului de evaluare, permițând atât celor nou veniți în sistem cât și celor mai vechi să-și dezvolte cunoștințele referitoare la evaluare și la teme conexe.

Luând în considerare rezultatele analizei nevoilor de învățare, precum și cele relevate de RA al SEIS, se propune ca biblioteca UCE să conțină atât manuale/ghiduri cu caracter generic referitoare la evaluare, dar și publicații referitoare la competențe specifice. În cadrul prezentului proiect de AT, vor fi furnizate cel puțin 5 astfel de publicații, dintre care propunem:

1. Peter H. Rossi, Mark W. Lipsey, Howard E. Freeman – **Evaluation: A Systematic Approach. Seventh Edition**, SAGE, 2004 – De când Peter H. Rossi, Mark W. Lipsey, and Howard E. Freeman au publicat prima oară cartea “Evaluarea: O abordare sistematică”, mai mult de 90.000 de cititori au considerat această carte ca fiind de referință despre cum se configurează, implementează și analizează programele sociale prin intermediul evaluării. În această a șaptea ediție revizuită complet, autorii Rossi și Lipsey includ cele mai noi tehnici și abordări ale evaluării precum și principii directe pentru a personaliza evaluarea pentru a se potrivi programelor și contextelor sociale



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Având decenii de experiență practică, autorii furnizează exemple pentru a ajuta cititorii să înțeleagă modul în care evaluatorii gestionează variate aspecte critice. Cartea include și un glosar de termeni cheie și de concepte, făcând astfel ca acesta să fie cel mai comprehensiv și cu autoritate text disponibil în materie.

2. Ian Shaw, Jennifer C. Greene, Melvin M. Mark – **The SAGE Handbook of Evaluation**. SAGE, 2006 – În acest manual comprehensiv analiza complexității evaluărilor contemporane contribuie la dialogul continuu ce se naște din eforturile profesionale de a evalua programele, politicile și practicile legate de factorul uman. SAGE Handbook of Evaluation este o resursă unică și cu autoritate ce constă în 25 de capitole ce tratează o gamă largă de teorii și tehnici de evaluare într-un singur volum accesibil. Având contribuții din partea unor personalități recunoscute la nivel mondial în domeniul lor de activitate, supervizate de un comitet editorial internațional, acest manual este o resursă cuprinzătoare și ușor de folosit.
3. Colin Cameron, Pravin K. Trivedi – **Micro econometrics. Methods and applications**. Cambridge University Press, 2005 – Această carte furnizează abordarea cea mai cuprinzătoare referitoare la micro econometrie, analiza datelor la nivel individual referitoare la comportamentul economic al indivizilor sau firmelor prin folosirea metodelor de regresie pentru secțiuni transversale și panouri de date. Această carte este destinată practicienilor. Se presupune existența unei înțelegeri de bază a modelului de regresie liniară cu matrici algebrice. Cartea poate fi folosită pentru un curs în micro econometrie, de obicei în cadrul celui de-al doilea an al unui doctorat în economie; pentru cursuri de micro econometrie aplicată bazată pe date; și ca biografie adițională pentru studenții în ani terminali și cercetători ce doresc să își completeze setul de instrumente de evaluare folosite. Caracteristicile specifice ale acestei cărți includ modelele non-liniare și inferențelor robuste, estimările bazate pe simulări, și problemele specifice datelor statistice complexe. Cartea conține multe exemple numerice ce au la bază date generate pentru a ilustra modelele și metodele cheie. Mai mult, aceasta integrează în text, în mod sistematic, ilustrații empirice ce au la bază șapte mari seturi de date externe bogate.
4. Shahidur R. Khandeker, Gayatri B. Koolwal, Hussain A. Samad – **Handbook on Impact Evaluation. Methods and Practices**. The World Bank, 2010- 'Handbook on Impact Evaluation' furnizează o privire de ansamblu practică și comprehensivă a celor mai recente metode de evaluare a impactului pentru programe publice, relevante atât pentru cercetători dar și pentru cei ce elaborează politici. Această carte face legătura dintre rezultatele celor mai recente cercetări econometrice referitoare la evaluarea impactului, cu experiența practică a evaluatorilor și a celor ce implementează programe. Autorii subliniază și discută metode econometrice pentru elaborarea și evaluarea programelor; acestea includ abordări experimentale și non-experimentale, precum și metode pentru examinarea impacturilor structurale și distribuționale ale programelor. Sunt prezentate discuții și studii de caz recente pentru fiecare capitol ce vin să aducă aportul de experiență al celor ce implementează programe și a cercetătorilor în implementarea diferitelor inițiative inclusiv politici privind educația primară, microfinanțare, sănătate și infrastructură. Pentru cercetătorii interesați să învețe cum să folosească aceste metode cu ajutorul unor software statistice, Manualul pune la dispoziție și exerciții SATA în contextul evaluării programe majore de micro creditare din Bangladesh, cum ar fi cel implementat de Grameen Bank. Manualul poate fi



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

utilizat în cursurile post-universitare despre politici și economie, precum și ca text suplimentar în cursurile de economie a dezvoltării. Manualul va fi util pentru studenți, cercetători și pentru cei ce elaborează politici.

O a cincea opțiune ar putea fi achiziționarea unui abonament la JSTOR- un serviciu non-profit ce asistă oamenii de știință, cercetătorii și studenții să descopere, utilizeze și să beneficieze de o gamă largă de texte într-un format digital, având de ales din peste o mie de jurnale academice și alte tipuri de conținut științific.

JSTOR pune la dispoziție un conținut interdisciplinar de o înaltă calitate. Include peste o mie de jurnale academice de renume în domenii umaniste, sociale și științifice, precum și o selecție de monografii și alte materiale valoroase pentru activitatea academică. Jurnalele întotdeauna sunt disponibile de la volumul 1, numărul 1 precum și titluri anterioare.

Alte colecții conțin surse primare complementare jurnalelor academice și monografiilor. Întregul corp de publicații permite căutarea realizată în funcție de cuvinte cheie, furnizează opțiunea de a sublinia cuvintele căutate, conține imagini de o înaltă calitate și este interconexată cu milioane de citate și referințe. Conținutul este extins în continuu cu precădere cu publicații internaționale precum și cu pamflete, imagini și manuscrise din biblioteci, asociații și muzee.

JSTOR servește nevoilor de cercetare ale unui număr în creștere de instituții guvernamentale și non-profit, incluzând think-tank-uri, fundații, organizații pentru dezvoltare, asistență și guvernamentale internaționale. O resursă online cu recunoaștere largă și utilizare intensă, JSTOR este apreciată pentru acuratețe, ușurința în utilizare, varietatea conținutului, gama largă de discipline și angajamentul său pentru o conservare pe termen lung. Luând în considerare ca un abonament achiziționat direct de la JSTOR este prea scumpă, se recomandă achiziționarea unui abonament de la una din Universitățile din București (SNSPA, ASE, etc).

REALIZAREA ARHIVEI documentelor aferente procesului de evaluare

Având în vedere fluctuația de personal din sistemul administrației de stat, considerăm că este necesară dezvoltarea și menținerea memoriei instituționale, ceea ce presupune realizarea unei „arhive” la sediul Unității Centrale de Evaluare, care să conțină toate informațiile legate de reuniunile Grupului de Lucru și evaluările realizate de către fiecare unitate de evaluare.

În plus, se recomandă ca la sfârștul fiecărei evaluări să se organizeze în cadrul fiecărei unități de evaluare a unei sesiuni de analiză în care atât membrii unităților de evaluare cât și membrii echipei de evaluatori să furnizeze propriul feed-back cu privire la:

- problemele apărute în cursul proiectului;
- soluțiile găsite pentru acestea;
- factorii de eșec și succes;
- satisfacerea cerințelor de calitate/cantitate/cost/timp;



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Sumarul acestei sesiuni va face parte din pachetul de documente privind evaluarea, care va rămâne în arhiva organizației pentru referințe ulterioare.

Arhiva, cu rol de memorie instituțională, va conține în principiu din următoarele documente:

- Reuniunile Grupului de Lucru (minute, agende, fotografii)
- Evaluările realizate (termeni de referință, rapoarte de evaluare, planuri de acțiune pentru implementarea recomandărilor, tabele de urmărire a modului de implementare)
- Sumarul sesiunii de analiză menționate mai sus.

MEMBRII CCE

Luând în calcul numărul mare de membri ai Comitetelor de Coordonare a Evaluărilor (aprox. 120 pentru toate programele operaționale), recomandăm ca până în iunie 2012 să se furnizeze instruire pentru aprox. 60 dintre aceștia; pentru restul de 60 de persoane, activități de instruire vor fi prevăzute în următorul plan de acțiune. În acest sens ar trebui furnizate într-o primă etapă o serie de trei seminarii la nivel începător, de două zile fiecare, pentru aproximativ 20 de persoane pentru fiecare sesiune. Se recomandă ca grupele să fie formate din participanți reprezentând programe operaționale diferite, asigurând ca fiecare program să fie reprezentat în fiecare grupă. Această abordare permite un mix de experiențe și expertiză și ar permite schimbul de bune practici și lecții învățate.

Se recomandă de asemenea transmiterea unui chestionar online cu cel puțin 10 zile înainte de fiecare seminar, pentru ca instructorul să poată identifica tipul de dificultăți, probleme, aspecte, așteptări pe care participanții le au de la seminar. În acest fel instructorul va putea să/și ajusteze exemplele practice, exercițiile, studiile de caz în funcție de răspunsurile grupului.

În concordanță cu cele identificate și cele recomandate în RA al SEIS, cursul va acoperi următoarele tematici:

Curricula de instruire (nivel începător)

1. Cunoștințe de bază

- a. Evaluarea: definiție și scop, tipuri de evaluări, utilitatea evaluării, rolurile și sarcinile CCE, etc.
- b. Procesul de evaluare:
 - i. Planificarea (care sunt cerințele formale? De ce este această etapă necesară? Ce ar trebui să conțină? Cum ar trebui făcută? Identificarea nevoilor de evaluare, etc)
 - ii. Pregătirea (întrebări de evaluare, termeni de referință, selectarea evaluatorilor potriviți, etc)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

- iii. Implementarea (administrarea contractelor de evaluare, așteptări de la evaluatori, aspecte problematice, informații necesare de la părțile interesate, întâlnirea de informare (debriefing), controlul calității, etc)
- iv. Recomandări (acceptarea recomandărilor, implementarea acestora, urmărirea rezultatelor, etc)

2. Cunoștințe aprofundate (atelier de lucru)

a. Pregătirea evaluării

- i. Adresarea de întrebări legitime: transpunerea nevoilor părților interesate ale programului
- ii. Informații disponibile pentru a permite răspunsul la întrebările de evaluare
- iii. Elaborarea caietelor de sarcini
- iv. Selecția evaluatorilor

b. Implementarea evaluării

- i. Supervizarea activității evaluatorilor
- ii. Controlul calității rapoartelor de evaluare (grilele de evaluare a calității)
- iii. Utilizarea recomandărilor

În cea de a doua zi a seminarului ar trebui organizate atelier de lucru pentru analiza studiilor de caz identificate în exercițiile de evaluare trecute.

Pentru a asigura o abordare consistentă și constantă la nivelul tuturor CCE-urilor, se recomandă realizarea unui manual la nivel începător în domeniul evaluării, manual ce va fi distribuit cursanților și va fi publicat pe site-ul www.evaluare-structurale.ro.

Plan de instruire

Subiect	Durată	Când?	Unde?	Beneficii așteptate pentru participanți
Evaluarea de program	2 zile	15-16 Sept	În afara Bucureștiului (tbc)	Până la sfârșitul fiecărui seminar, participanții: - vor fi pe deplin conștienți de întregul proces de evaluare
Evaluarea de program	2 zile	22-23 Sept	În afara Bucureștiului (tbc)	- vor fi pe deplin conștienți



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

Evaluarea de program	2 zile	29-30 Sept	În afara Bucureștiului (tbc)	de sarcinile și responsabilitățile lor în calitate de membri ai CCE - vor putea mai bine formula nevoile lor în întrebări de evaluare - vor putea să furnizeze informații utile la evaluarea calității rapoartelor de evaluare
----------------------	--------	---------------	------------------------------------	--

Limba instruirii: Română.

Invitații: lista de participanți și invitațiile vor fi trimise de UCE, 20 de participanți/ seminar

Logistică: Consultantul va fi responsabil pentru:

- ✓ Elaborarea agendei, a materialelor de instruire, a manualului.
- ✓ Asigurarea unei locații potrivite: sală de instruire, aranjamentele necesare pentru buna desfășurare a sesiunilor de instruire
- ✓ Asigurarea experților care vor susține cursurile

MEMBRII CM

Membrii CM nu trebuie neapărat să fie expuși unei instruirii aprofundate referitoare la evaluare, ci mai degrabă la cursuri de scurtă durată (2-3 zile) și la scurte prezentări informative cu scopul de a crește nivelul de conștientizare al acestora referitor la modul în care evaluarea poate fi folosită de aceștia ca un instrument de management al PO-ului. Planul de Acțiune pe termen scurt propune ca gradului de conștientizare al membrilor CM să fie crescut prin intermediul prezentărilor prin care să se furnizeze informații despre experiențele internaționale, rezultatele și utilizarea evaluărilor, focusate pe tematici ce țin de evaluare, personalizate rolurilor CM în cadrul procesului de evaluare și focusate pe rolul funcției de evaluare în procesul de management, precum și prin elaborarea de broșuri ce descriu utilitatea evaluării și exemple despre cum aceasta a fost utilizată de comitetele de monitorizare din alte State Membre.

Luând în considerare acest lucru, confirmat și de recomandările din RA al SEIS, un prim set de astfel de prezentări vor fi susținute pentru toate cele 7 Comitete de Monitorizare, în cadrul reuniunilor acestora din toamna/iarna 2011 sau primăvara 2012, urmând ca în toamna viitoare să fie susținută o nouă rundă de prezentări.

Se propune ca prezentările să transmită următoarele mesaje cheie, prezentate într-o structură atractivă, ce ar trebui pregătite de persoanele ce urmează a le susține:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

- Introducere în Evaluarea IS- relația dintre CM-uri și funcția de evaluare
- Experiența României în evaluarea IS- concluzii și rezultate atinse până în prezent
- Experiența altor State Membre în evaluarea IS cu exemple/ studii de caz
- Întrebări cheie pentru CM pentru a identifica cum vor utiliza aceștia evaluarea pe viitor/ discuții
- Sugestii din partea membrilor CM referitoare la modulitatea de corelare a utilității evaluării cu nevoile lor

Prezentarea ar trebui să fie însoțită de o broșură al cărei scop este de a explica mai în detaliu utilitatea evaluării, prezentând și povești de succes în care evaluarea a condus la schimbări semnificative în managementul PO-urilor, ducând astfel la o implementare mai bună a acestora..

Broșura va furniza exemple despre modul în care Comitetele de Monitorizare din alte State Membre au utilizat rezultatele evaluării pentru a îmbunătăți managementul Programelor Operaționale, precum și rezultate ale unor evaluări realizate în România. Broșura, ar trebui, de asemenea să descrie o privire de ansamblu asupra perspectivelor Instrumentelor de Structurale în Uniunea Europeană pentru perioada 2014+, detaliind importanța ce va fi atribuită evaluării. Recomandăm ca unitățile de evaluare din fiecare Autoritate de Management să includă în termenii de referință pentru fiecare evaluare obligația realizării unei broșuri care să conțină rezultatele evaluării precum și principale concluzii și recomandări. Broșurile ar trebui distribuite membrilor tuturor Comitetele de Monitorizare, contribuind astfel la înțelegerea procesului de evaluare și a modului cum pot fi utilizate rezultatele evaluării.

Cursuri de scurtă durată pentru membrii Comitetele de monitorizare (2-3 zile) ar trebui organizate în serii de maxim 25 de persoane și să conțină o scurtă prezentare a ceea ce înseamnă evaluarea și a etapelor privind procesul de evaluare (planificarea, pregătirea evaluării, implementarea și utilizarea rezultatelor evaluării). Ele ar trebui să se concentreze pe etapele corespunzătoare rolului pe care CM îl are în ceea ce privește evaluarea: identificarea nevoilor de evaluare și utilizarea rezultatelor evaluării în îmbunătățirea managementului programelor, realizarea de realocări, îmbunătățirea absorbției, etc.

PLANUL DE ACȚIUNE PE TERMEN SCURT

Conform celor prezentate în capitolul 6 "Implementare", Strategia de Învățare Continuă urmează a fi implementată într-o primă etapă pe baza unui plan de acțiune pe termen scurt (septembrie 2011-iunie 2012, prin intermediul actualului proiect de asistență tehnică

Planul nu se concentrează numai pe activități de instruire ci și pe alte metode de sporire a nivelului de cunoștințe din cadrul Sistemului.

Planul de Acțiuni imediate este elaborat în baza concluziilor RA SEIS și ale analizei nevoilor de învățare. Acestea sunt sumarizate mai jos:



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

Activitate	Responsabil	Perioadă	Indicatori definiți ca Beneficii și benchmark-urile corespondente
Obiectiv specific 1			
Furnizarea către personalul Unităților de Evaluare a unui mix de oportunități de învățare astfel încât aceștia să poată să-și dezvolte și menține abilitățile și experiența necesare pentru îndeplinirea funcțiilor lor.			
Măsura 1.1 Furnizarea de instruire prin intermediul cursurilor, seminariilor, atelierelor de lucru și alte tipuri de programe de învățare personalizate, având la bază identificarea sistematică a nevoilor emergente în domeniul proceselor și tehnicităților evaluării			
Furnizarea unui seminar la nivel începător pentru membrii CCE pe tema Evaluarea de Program	Consultant	15-16 Sept 2011	<ul style="list-style-type: none"> - 20 membrii ai CCE-urilor participă la un seminar nivel începător de 2 zile - 1 Manual de Evaluare (nivel începător)
Furnizarea unui seminar la nivel începător pentru membrii CCE pe tema Evaluarea de Program	Consultant	22-23 Sept 2011	<ul style="list-style-type: none"> - 20 membrii ai CCE-urilor participă la un seminar nivel începător de 2 zile - 1 Manual de Evaluare (nivel începător)⁷
Furnizarea unui seminar la nivel începător pentru membrii CCE pe tema Evaluarea de Program	Consultant	29-30 Sept 2011	<ul style="list-style-type: none"> - 20 membrii ai CCE-urilor participă la un seminar nivel începător de 2 zile - 1 Manual de Evaluare (nivel începător)
Furnizarea unei sesiuni de instruire la nivel avansat, de 5 zile, pentru membrii Unităților de Evaluare, pe tema analizei contrafactuale	Consultant	24-28 Oct 2011 ⁸	<ul style="list-style-type: none"> - 5 zile de instruire nivel avansat pe tema analiza contrafactuală pentru aprox. 25 de persoane - Manual privind metode de evaluare- nivel avansat⁹

⁷ 1 Manual de Evaluare (nivel începător), același, va fi furnizat pentru toate seminariile Handbook on Evaluation (beginner level) will be provided for all seminars

⁸ Datele pentru sesiunile de instruire la nivel avansat sunt indicative, acestea putând suferi modificări în funcție de disponibilitatea trainerilor. Se va păstra însă o distanță de aproximativ 3 săptămâni între cele două sesiuni.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

Activitate	Responsabil	Perioadă	Indicatori definiți ca Beneficii și benchmark-urile corespondente
Furnizarea unei sesiuni de instruire la nivel avansat, de 5 zile, pentru membrii Unităților de Evaluare, pe tema studiilor de caz	Consultant	14-18 Nov 2011	<ul style="list-style-type: none"> - 5 zile de instruire nivel avansat pe tema studii de caz pentru aprox. 25 de persoane - Manual privind metode de evaluare- nivel avansat¹⁰
Scurtă prezentare pe tema Noua geografie economică	Consultant	Reuniune GLE ¹¹	- Va fi prezentat conceptul și se va obține o viziune de ansamblu asupra utilității metodei
Scurtă prezentare pe tema Economia rețelelor	Consultant	Reuniune GLE	- Va fi prezentat conceptul și se va obține o viziune de ansamblu asupra utilității metodei
Scurtă prezentare pe tema Competitivitate	Consultant	Reuniune GLE	- Va fi prezentat conceptul și se va obține o viziune de ansamblu asupra utilității metodei
Scurtă prezentare pe tema Bună guvernare	Consultant	Reuniune GLE	- Va fi prezentat conceptul și se va obține o viziune de ansamblu asupra utilității metodei
Scurtă prezentare pe tema decompoziția DuPont	Consultant	Reuniune GLE	- Va fi prezentat conceptul și se va obține o viziune de ansamblu asupra utilității metodei
Scurtă prezentare pe tema Analiza părților interesate	Consultant	Reuniune GLE	- Va fi prezentat conceptul și se va obține o viziune de ansamblu asupra utilității

⁹ 1 Manual privind metode de evaluare (nivel avansat), același, va fi furnizat pentru toate seminariile¹⁰ 1 Manual privind metode de evaluare (nivel avansat), același, va fi furnizat pentru toate seminariile¹¹ Datele exacte ale susținerii fiecărei teme vor fi stabilite în funcție de disponibilitatea experților, asigurând însă că în cadrul fiecărei reuniuni GLE se va prezenta cel puțin una dintre temele identificate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

Activitate	Responsabil	Perioadă	Indicatori definiți ca Beneficii și benchmark-urile corespondente
			metodei
Scurtă prezentare pe tema Metodologia de dezvoltare locală	Consultant	Reuniune GLE	- Va fi prezentat conceptul și se va obține o viziune de ansamblu asupra utilității metodei
Măsura 1.2. Explorarea alternativelor de învățare, cum ar fi schimbul de experiență, asigurarea de expertiza externă, programele e-learning și universitare, participare la conferințe, etc.,			
Stagii de pregătire pentru 11 membrii ai Unităților de Evaluare în unități similare din alte State Membre	Consultant	Ianuarie 2012- Aprilie 2012	- 11 membrii ai Unităților de Evaluare participă la stagii de pregătire de 2 săptămâni în unități de evaluare din alte State Membre
Activitate de coaching furnizată la cerere	Consultant	Permanent , la cerere	- Realizarea unor sarcini specifice împreună cu Consultantul, astfel dezvoltând anumite abilități și cunoștințe conexe subiectului
Măsura 1.3 Îmbunătățirea memoriei instituționale cu scopul de a contracara efectele mobilității ridicate a personalului si pentru a spori numărul de nou veniți			
<i>Realizarea arhivei</i>	Membrii GLE cu sprijinul consultantului	Permanent	Arhiva realizată, conținând îcel puțin următoarele documente legate de: <ul style="list-style-type: none"> • Reuniunile Grupului de Lucru (minute, agende, fotografii) • Evaluările realizate (termeni de referință, rapoarte de evaluare, planuri de acțiune pentru implementarea recomandărilor, tabele de urmărire a modului de implementare - Sumarul sesiunilor de analiză



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

Activitate	Responsabil	Perioadă	Indicatori definiți ca Beneficii și benchmark-urile corespondente
Îmbunătățirea bibliotecii UCE prin achiziționarea de publicații relevante pentru competențele identificate, precum și de cunoștințe generale în domeniul evaluării	Consultant	Septembrie 2011- Aprilie 2012	- Cel puțin 5 astfel de publicații vor fi achiziționate asigurând că există disponibile surse de cunoștințe și informații necesare pentru studiu individual pentru cei ce comisionază evaluări și pentru alte părți interesate în domeniul evaluării.
Obiectiv specific 2- Asigurarea difuzării cunoștințelor și experiențelor către toți actorii SEIS pentru ca aceștia să poată avea acces la cele mai bune practici în domeniul evaluării și să conștientizeze utilitatea acesteia.			
Măsura 2.1. Facilitarea difuzării cunoștințelor în cadrul SEIS, inclusiv prin intermediul website-ului www.evaluare-structurale.ro			
Îmbunătățirea permanentă a site-ului cu documente și informații utile și menținerea unui volum de documente relevante pe pagina restricționată a website-ului www.evaluare-structurale.ro	Membrii UCE./ GLE	Permanent (până în aprilie 2012, cu asistența Consultantului)	- Cunoștințele și bunele practici sunt împărtășite cu comunitatea celor ce comisionază evaluări - Toți membrii zonei restricționate a website-ului au acces la astfel de materiale
Măsura 2.2. Diversificarea și îmbunătățirea oportunităților de împărtășire a cunoștințelor între membrii Unităților de Evaluare.			
Un atelier de lucru de o zi organizat cu scopul de a disemina experiența acumulată pe parcursul stagiilor de pregătire.	Consultant	Aprilie- Mai 2012	- Membrii Unităților de Evaluare sunt informați asupra experienței în domeniul evaluării a celor ce au participat la stagiile de pregătire.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

Activitate	Responsabil	Perioadă	Indicatori definiți ca Beneficii și benchmark-urile corespondente
Măsura .2.3. Facilitarea creșterii gradului de conștientizare în rândul factorilor de decizie.			
Sușținerea unei prezentări referitoare la utilitatea evaluării în cadrul Comitetului de Monitorizare al POAT	Consultant	Toamna anului 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea gradului de conștientizare a membrilor CM referitor la utilitatea evaluării - O prezentare de cel puțin o oră este susținută pentru membrii CM
Sușținerea unei prezentări referitoare la utilitatea evaluării în cadrul Comitetului de Monitorizare al POR	Consultant	Toamna anului 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea gradului de conștientizare a membrilor CM referitor la utilitatea evaluării - O prezentare de cel puțin o oră este susținută pentru membrii CM
Sușținerea unei prezentări referitoare la utilitatea evaluării în cadrul Comitetului de Monitorizare al POS CCE	Consultant	Toamna anului 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea gradului de conștientizare a membrilor CM referitor la utilitatea evaluării - O prezentare de cel puțin o oră este susținută pentru membrii CM
Sușținerea unei prezentări referitoare la utilitatea evaluării în cadrul Comitetului de Monitorizare al PO DCA	Consultant	Toamna anului 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea gradului de conștientizare a membrilor CM referitor la utilitatea evaluării - O prezentare de cel puțin o oră este susținută pentru membrii CM
Sușținerea unei prezentări referitoare la utilitatea evaluării în cadrul Comitetului	Consultant	Toamna anului 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea gradului de conștientizare a membrilor CM referitor la utilitatea



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

Activitate	Responsabil	Perioadă	Indicatori definiți ca Beneficii și benchmark-urile corespondente
de Monitorizare al POS DRU			<p>evaluării</p> <ul style="list-style-type: none"> - O prezentare de cel puțin o oră este susținută pentru membrii CM
Suținerea unei prezentări referitoare la utilitatea evaluării în cadrul Comitetului de Monitorizare al POS T	Consultant	Toamna anului 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea gradului de conștientizare a membrilor CM referitor la utilitatea evaluării - O prezentare de cel puțin o oră este susținută pentru membrii CM
Suținerea unei prezentări referitoare la utilitatea evaluării în cadrul Comitetului de Monitorizare al POS Mediu	Consultant	Toamna anului 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea gradului de conștientizare a membrilor CM referitor la utilitatea evaluării - O prezentare de cel puțin o oră este susținută pentru membrii CM
Elaborarea unei broșuri privind utilitatea evaluării pentru membrii CM	Consultant	Septembrie 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea gradului de conștientizare a părților interesate referitor la utilitatea evaluării - 1000 de broșuri tipărite
Obiectiv specific 3- Construirea unei noi culturi organizaționale în scopul dezvoltării instituționale bazate pe un SEIS puternic, bine informat și consecvent			
Măsura 3.1. Îmbunătățirea premiselor pentru construirea unui mediu de învățare al cărui scop este de a influența cultura organizațională la nivelul SEIS.			
Organizarea unui team building pentru membrii Unităților de Evaluare pe	Consultant	Septembrie 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Dezvoltarea construirii culturii organizaționale commune în



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

Activitate	Responsabil	Perioadă	Indicatori definiți ca Beneficii și benchmark-urile corespondente
următoarele tematici de instruire orizontale: lucrul în echipă, comunicare, negociere managementul conflictelor, negociere			<p>domeniul evaluării</p> <ul style="list-style-type: none"> - Îmbunătățirea abilităților orizontale identificate - 1 team building organizat în toamna anului 2011
Organizarea unui team building pentru membrii Unităților de Evaluare pe următoarele tematici de instruire orizontale: leadership, managementul conflictelor, negociere	Consultant	Februarie 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Dezvoltarea construirii culturii organizaționale comune în domeniul evaluării - Îmbunătățirea abilităților orizontale identificate - 1 team building organizat în iarna anului 2012
Măsura 3.2. Cooperarea cu alte instituții similare pentru a facilita schimbul de experiență și bune practici într-o manieră regulată și sistematică			
Participarea la conferințe și cursuri de instruire internaționale	Membrii GLE	Permanent	<ul style="list-style-type: none"> - Dobândirea unei culturi comune de evaluare prin accesul la noutăți, tendințe în evaluare și la diferite metodologii
Achiziționarea statutului de membru al Societății Europene de Evaluare pentru membrii Unității Centrale de Evaluare, asigurând expunerea la cele mai bune practici naționale ¹²	Consultant/ UCE	Noiembrie 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Dobândirea unei culturi comune de evaluare prin accesul la noutăți, tendințe în evaluare și la diferite metodologii - 6 membrii ai UCE vor deține statutul de membru al Societății Europene de Evaluare
Achiziționarea statutului de membru al unei alte Societăți			<ul style="list-style-type: none"> - Dobândirea unei culturi comune de evaluare prin

¹² Decizia finală privind achiziționarea acestui statut de membru urmează a fi luată odată ce va fi finalizată analiza activității EVALROM și a oportunităților pe care un astfel de statut l-ar aduce SEIS.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

Activitate	Responsabil	Perioadă	Indicatori definiți ca Beneficii și benchmark-urile corespondente
de Evaluare pentru membrii Unității Centrale de Evaluare, asigurând expunerea la cele mai bune practici naționale (posibil EVALROM) ¹³			<p>accesul la noutăți, tendințe în evaluare și la diferite metodologii</p> <p>- 6 membri ai UCE vor deține statutul de membru al altei Societăți de Evaluare</p>

6.2 ELABORAREA URMĂTOARELOR PLANURI DE ACȚIUNI

În concordanță cu propunerea noastră de a implementa strategia în mai multe etape, următorul Plan de Acțiuni va fi elaborat înainte de finalizarea proiectului curent de asistență tehnică, ocazie cu care Consultantul va furniza un expert senior non-cheie ce va analiza gradul de implementare a Strategiei, și, împreună cu UCE va stabili un set de acțiuni concrete ce vor fi implementate în următoarea perioadă. O astfel de analiză se recomandă să se elaboreze după finalizarea activităților din primul plan de acțiune au fost implementate și rezultatele pot fi analizate.

Nevoile de învățare actualizate ale grupurilor țintă vor fi analizate în baza întrebărilor speciale incluse în formularele de evaluare ce vor fi completate de către participanți la finalul fiecărei sesiuni de instruire. Putem deja preziona câteva acțiuni indicative, cum ar fi:

- Furnizarea de instruiți pentru temele identificate în cadrul ANÎ dar care nu au putut fi incluse în sesiunile furnizate în cadrul acestui proiect de AT (cum ar fi modelarea macro economică, sondaje, analiza cadrului logic, analiza SWOT, identificarea de indicatori și metodologia de procesare, etc)
- Continuarea seriei de prezentări în cadrul reuniunilor GLE referitoare la competențele ce nu au putut fi acoperite în cadrul acestui proiect AT (cum ar fi politici activul în domeniul pieței forței de muncă, capitalul social, PSIA, SEA, etc)
- Continuarea dezvoltării bibliotecii UCE în baza rezultatelor analizei nevoilor de instruire
- Participarea la conferințe internaționale în domeniul evaluării, e.g. Conferința Bi-annuală a Societății Europene de Evaluare (1-5 Oct, 2012)

¹³ Decizia finală asupra achiziționării acestui statut de membru va fi luată odată ce analiza activității EVALROM și a valorii adăugate pe care un astfel de statut o aduce, va fi elaborată.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Pentru a putea elabora un plan de acțiuni sustenabil este obligatorie elaborarea acestuia împreună cu cei responsabili de implementarea sa. Realizarea următorului Plan de Acțiuni va fi în principal bazată pe sistemul de monitorizare și evaluare al Strategiei de Învățare Continuă.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

7. MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Acest capitol își propune să ofere un cadru conceptual și metodologic necesar pentru monitorizarea și evaluarea Strategiei de Învățare Continuă.

Astfel, M&E ar trebui percepute ca:

- Faze în cadrul ciclului de viață al unei intervenții coordonate și comprehensive așa cum este prezenta Strategie de Învățare Continuă dezvoltată în cadrul proiectului de AT, al cărui scop final este acela de a îmbunătăți performanța personalului și instituțiilor implicate în evaluare;
- Funcții de management pentru implementarea strategiei al cărui scop este acela de a asigura implementarea măsurilor specifice și a activităților incluse în Planul de Acțiuni, pentru a gestiona progresul fizic făcut în realizarea obiectivelor Strategiei de Învățare Continuă.

În afară de aceste două aspecte majore subliniate mai sus, M&E trebuie percepute ca un proces sistematic ce urmărește colectarea de date și procesarea informațiilor referitoare la realizările dar și la oportunitățile viitoare de implementare a Strategiei de Învățare Continuă.

În concluzie, M&E reprezintă instrumente al căror scop este de a capitaliza lecțiile învățate pe parcursul implementării Strategiei de Învățare Continuă prin intermediul furnizării la timp a activităților de învățare prevăzute în Planul de Acțiuni imediate.

7.1 SET DE INDICATORI

Indicatorii sunt instrumente de măsurare ce cuantifică implementarea strategiei.

Pentru monitorizarea acestei strategii și a implementării acesteia, a fost identificat un set de indicatori. Luând în considerare specificitatea Planului de Acțiuni imediate ale cărui activități vor fi furnizate pe parcursul implementării prezentului proiect de AT, următorii indicatori cantitativi și calitativi au fost considerați a fi potriviți spre a fi monitorizați:

Indicatorii cantitativi (în termeni absoluți și relativi) sunt:

- Numărul de zile participant la instruire (pentru fiecare plan de acțiune separat)- principala sursă de date primare este reprezentată de formularele de înregistrare semnate zilnic de participanți.
- Numărul de zile participant la sesiunile de instruire pentru fiecare grup țintă (UCE, CCE; CM)- pincipală sursă de date este reprezentată de formularele de înregistrare semnate zilnic de participanți.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

- Numărul de teme identificate prin analiza nevoilor de învățare care au fost acoperite prin instruire în cadrul Planului de Acțiuni imediate- sursa de date primare este curricula aprobată pentru sesiunile de instruire.
- Numărul de materiale de instruire elaborate pentru fiecare sesiune de instruire
- Numărul de participanți la Conferința internațională de evaluare, din care câți din România și câți din străinătate- sursa de date este lista participanților
- Numărul total de cărți din biblioteca UCE din care câte cărți virtuale- sursa de date este lista inventar a UCE

Indicatorii calitativi potriviți pentru a fi monitorizați și raportați sunt:

- Gradul de satisfacție al participanților referitor la atingerea obiectivelor instruirilor- sursa de date este furnizată de formularele de evaluare completate de către participanții la programele de instruire.
- Gradul de satisfacție al participanților referitor la facilitarea oferită de instructor pe parcursul desfășurării exercițiilor- sursa de date este furnizată de formularele de evaluare completate de către participanții la programele de instruire.
- Gradul de satisfacție al participanților referitor la cunoștințele adiționale dobândite- sursa de date este furnizată de formularele de evaluare completate de către participanții la programele de instruire.

Formularele de evaluare, ce vor fi aprobate înaintea aprobării pachetului de materiale de instruire, vor include părți specifice pentru a putea măsura:

- Modul cum au fost rezolvate anumitor sarcini specifice împreună cu instructorul, pentru dezvoltarea anumitor abilități și cunoștințe conexe tematicilor
- Accesul la noutăți, tendințe în evaluare, expunere la diferite metodologii
- Îmbunătățirea abilităților orizontale: comunicare, lucrul în echipă, echilibrul între proces și rezultat, capacitatea de negociere a membrilor echipei.

Monitorizarea rezultatelor Strategiei de Învățare Continuă și a Planului său de Acțiuni imediate în baza setului de indicatori de mai sus, va fi prezentată într-un **raport final de monitorizare**. Raportul va include:

- O scurtă descriere a proiectului de asistență tehnică
- Concluziile analizei
- Recomandări pentru planul de acțiuni următor.

Pentru a fi bine echilibrat atât din punct de vedere ilustrativ, dar și comprehensiv în ceea ce privește conținutul și detaliile incluse, raportul se va baza pe exemplificarea prin intermediul graficelor și al tabelelor numerice, cu un minim de text necesar pentru a explica ceea ce aceste grafice și tabele nu



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

explica prin ele însele. Raportul final de monitorizare va servi ca bază pentru elaborarea următorului plan de acțiune pentru implementarea Strategiei.

7.2 EVALUAREA INSTRUIRILOR SUSȚINUTE ÎN CADRUL PLANULUI DE ACȚIUNI IMEDIATE

Evaluarea instruirii este de asemenea o parte importantă a strategiei de învățare și implică două tipuri de evaluare:

- Evaluarea instruirii furnizate (făcută de către cursanți)
- Verificarea cunoștințelor dobândite reflectată în activitatea cursanților pe parcursul sesiunii (făcută de către instructori)

Întrucât beneficiarii instruirilor sunt cursanții și, în cele din urmă, organizația din care aceștia provin, luând în considerare și faptul că tipul de activitate pe care aceștia o desfășoară poate fi evaluată în general, în termeni calitativi, considerăm că este important ca fiecare cursant să-și auto-evalueze progresul odată ce sesiunea de instruire s-a finalizat.

Ca urmare, este necesară completarea de către fiecare participant la finalizarea fiecărei sesiuni de instruire un „**formular de evaluare**” standard (Anexa 7)

Mai mult, pentru a putea analiza nivelul de cunoștințe, sugerăm utilizarea unui „**jurnal de învățare**”- un document ce va fi completat de fiecare participant la instruire, la finalul fiecărei zile de instruire, sumarizând lecțiile învățate de acesta, cunoștințele actualizate pe care le-a dobândit, precum și aspecte ce ar necesita clarificări/ aprofundări pe viitor. La finalul fiecărei sesiuni aceste jurnale vor fi colectate de către instructor și vor fi ulterior integrate în raportul de monitorizare al strategiei de învățare, identificând astfel nevoi adiționale ce vor putea fi ulterior convertite în acțiuni ale planului de acțiuni.

De asemenea, la finalul fiecărei sesiuni de instruire, instructorul va efectua o analiză individuală a fiecărui participant la instruire (Anexa 9), ale căror rezultate vor fi de asemenea incluse în raportul de monitorizare al strategiei.

7.3 RESPONSABILITĂȚI ULTERIOARE PENTRU SUSTENABILITATEA STRATEGIEI

După cum a fost menționat încă de la început, s-a preconizat ca implementarea strategiei de învățare continuă să depășească perioada de implementare a acestui proiect. Resursele de timp ale acestui proiect sunt reduse față de cele necesare pentru abordarea integrală a nevoilor de învățare identificate și emergente, acestea necesitând a fi abordate în exerciții similare ulterioare. Tematici adiționale vor fi identificate, care urmează a fi integrate în sistem, cu ocazia fiecărei activități de învățare incluse în



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Planul de Acțiuni imediate. Este posibil ca anumite tematici deja selectate a fi implementate în cadrul acestui Plan de Acțiuni, sa necesite a fi repetate în anii următori sau mai multe tematici să fie identificate și incluse în al doilea Plan de Acțiuni.

După cum a mai fost menționat, ACIS are, rolul cheie de a coordona, la nivel național, Unităților de Evaluare. Este de presupus că ACIS va continua să lucreze îndeaproape cu Comitetele de Monitorizare, precum și cu Comitetele de Coordonare a Evaluărilor, furnizându-le acestora consiliere și supraveghere. De asemenea, ACIS va oferi consiliere și coordonare și ministerelor de linie ce sunt implicate în oragnziarea și administrarea resurselor umane ale Autorităților de Management și ale Organismelor Intermediare responsabile de administrarea programelor operaționale.

Având în vedere contextul de mai sus, activitățile Strategiei ar trebui să conțină și acțiuni precum:

- Monitorizarea și evaluarea la timp a măsurilor și activităților de implementare ale Strategiei de Învățare. Această activitate trebuie substanțial consolidată și dezvoltată și necesită instruirea și pregătirea personalului alocat acestei activități;
- Îmbunătățirea rapidă și eficace a fluxului de informații dintre ACIS și Autoritățile de Management;
- Furnizarea de instruire pentru membrii Unităților de Evaluare, Comitetele de Coordonare a Evaluărilor, a părților interesate reprezentate în cadrul CM-urilor și alte structuri.

În plus, este absolut crucial ca un sistem de monitorizare și evaluare bine elaborat să fie în funcțiune înainte de începerea implementării celui de-al doilea Plan de Acțiuni. Un astfel de sistem ar fi util în special pentru a:

- Identifica măsura în care planul de învățare este implementat în cadrul proiectului de AT comparat cu cele identificate în cadrul ANÎ și cu rezultatele așteptate prezentate în cadrul planului de acțiuni imediate;
- Furniza informații de analizat ulterior cu privire la atingerea obiectivelor, cu scopul de a elabora planul de învățare ulterior finalizării prezentului proiect de AT;
- Asista luarea deciziei de a modifica/ actualiza strategia.

Pentru a asigura funcționarea sistemului de evaluare și monitorizare , următoarele acțiuni ar trebui întreprinse:

- O persoană din cadrul UCE este desemnată pentru monitorizarea și evaluarea progresului înregistrat în atingerea rezultatelor așteptate în urma implementării planului de acțiuni imediate¹⁴;
- Planul imediat de acțiuni pentru implementarea strategiei ar trebui elaborat incluzând și nivelul așteptat al indicatorilor de monitorizare, pentru fiecare acțiune de învățare;

¹⁴ Aneta Stoica, consilier superior



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

- Un sistem de colectare a datelor privind nivelul tuturor indicatorilor de monitorizare, ar trebui elaborat. Datele privind planul de acțiuni imediate vor fi colectate de Consultant și transmise UCE prin intermediul raportului de monitorizare;
- De asemenea, ar trebui elaborat un sistem de analiză a indicatorilor de monitorizare (în situația în care apare discrepanțe majore), și inclus în procedură, pentru a stabili care sunt motivele și ce ar trebui schimbat în procesul de implementare al planului de acțiuni de învățare.
- Analiza indicatorilor de monitorizare ar trebui efectuată anual și prezentată în cadrul reuniunilor GLE.
- Responsabilitățile privind monitorizarea și evaluarea după finalizarea planului de învățare imediat vor fi re-evaluate și stipulate în cadrul celui de-al doilea plan de acțiuni pentru implementarea strategiei.