



Ghid pentru Elaborarea Planurilor de Evaluare aferente Programelor Operaționale finanțate din Politica de coeziune 2021-2027 în România



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



Ghid pentru elaborarea planurilor de evaluare aferente programelor operaționale finanțate din Politica de coeziune 2021-2027 în România¹

¹ Acest ghid a fost elaborat de Andrea Naldini, Specialist Senior Monitorizare și Evaluare și de Alina Daniela Boșoi, specialist Monitorizare și Evaluare. Ghidul a fost revizuit de Pascale Schnitzer, Co-Task Team Leader, Adina Iorganda, Specialist Protecție Socială și Ocupare și Elena Botezatu, specialist Monitorizare și Evaluare. Concept design de Brenda Ryan.

DECLINAREA RĂSPUNDERII

Acest raport este un produs al Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare / Băncii Mondiale. Rezultatele, interpretările și concluziile exprimate în această lucrare nu reflectă în mod neapărat opiniile directorilor executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor țărilor reprezentate.

Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în această lucrare.

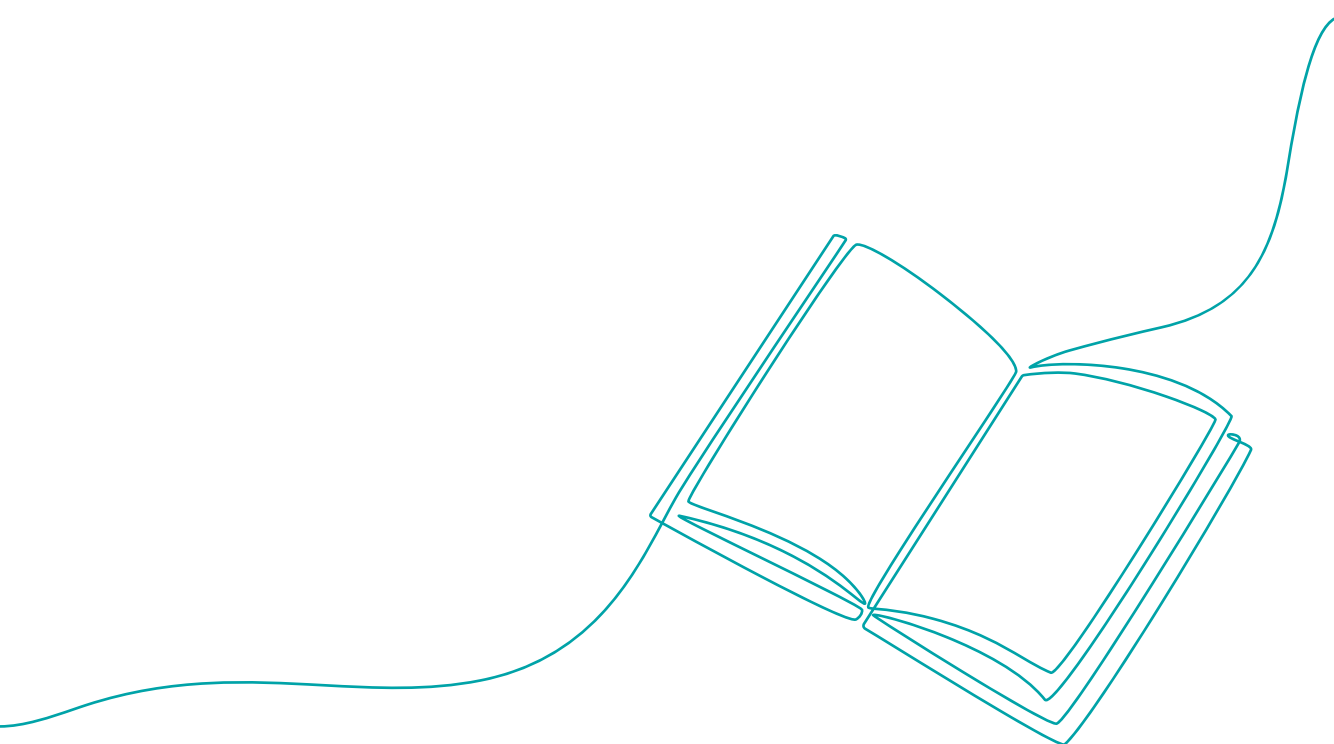
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.

DECLARAȚIE PRIVIND DREPTURILE DE AUTOR

Materialul din această publicație este protejat prin drepturi de autor. Copierea și / sau transmiterea unor părți din această lucrare fără permisiune poate constitui o încălcare a legilor aplicabile.

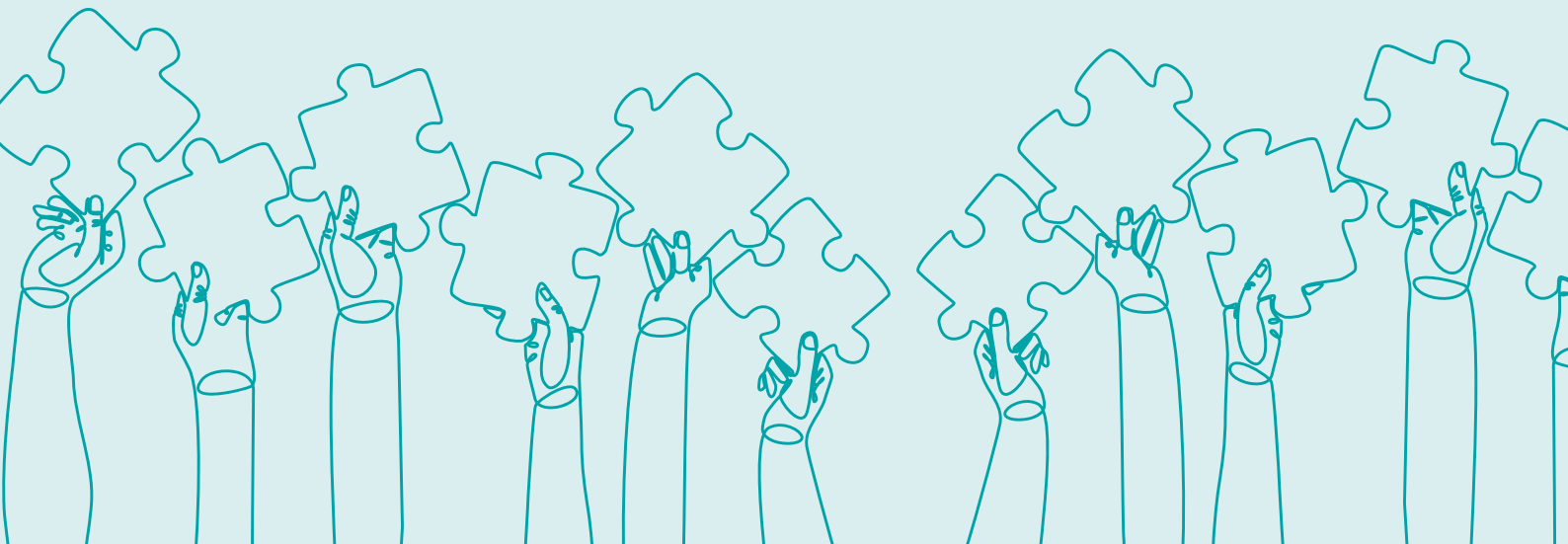
Pentru permisiunea de a copia sau reimprima o parte a acestei lucrări, vă rugăm să trimiteți o solicitare cu informațiile complete către: (i) Ministerului Investițiilor și Proiectelor Europene (Strada București - Ploiești, 1-1B, Clădirea de birouri Victoria, Sector 1, București, România) sau (ii) Grupului Băncii Mondiale România (Str. Vasile Lascăr nr. 31, etajul 6, Sector 2, București, România).

Acest raport a fost predat în Mai 2022 în temeiul *Acordului privind serviciile de asistență tehnică rambursabile pentru îmbunătățirea capacității de monitorizare și evaluare în contextul programelor finanțate de UE în România (2021-2027) (P174133)*, semnat între Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare, în 30 iunie 2020. Acesta corespunde Livrabilului 2 (b) conform acordului menționat mai sus.



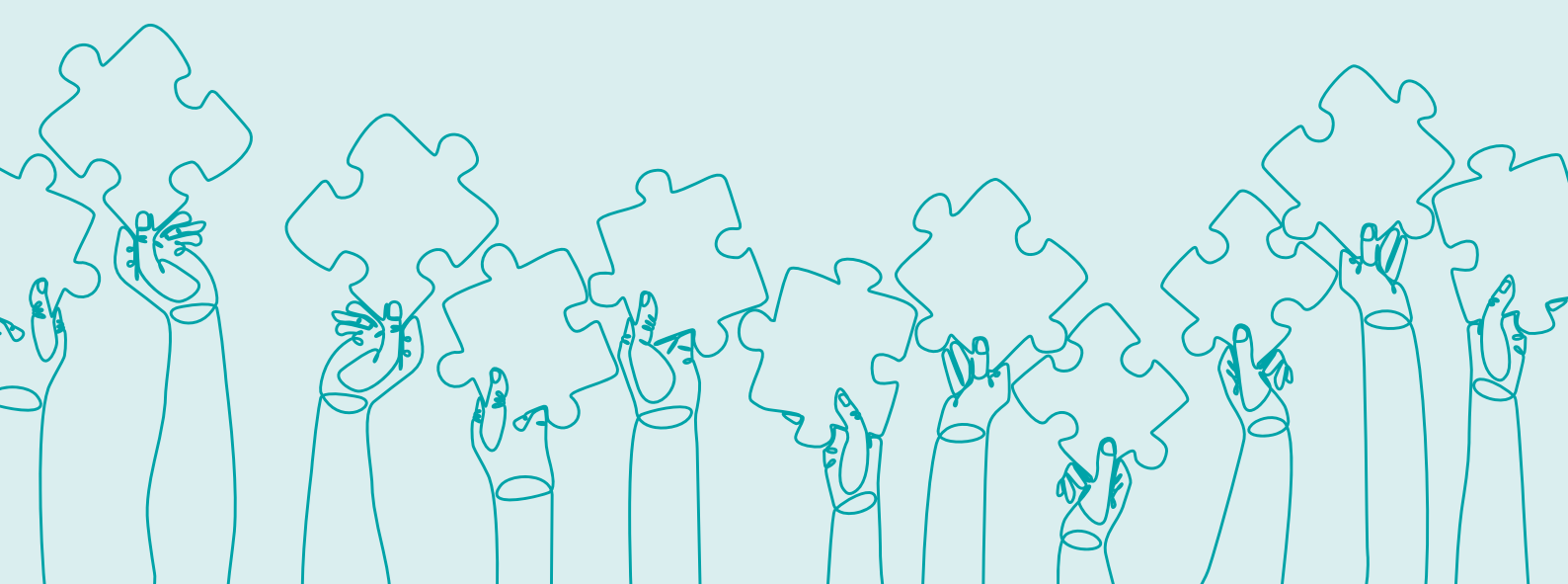
GLOSAR

ACB	Analiză cost-beneficii	IMFV	Instrumentul pentru Managementul la Frontieră și Vize
AM	Autoritate/autorități de management	IMM-uri	Întreprinderi mici și mijlocii
CCE	Comitetul de conducere a evaluării	MIPE	Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
CCMAP	Comitetul de coordonare pentru managementul Acordului de parteneriat	OI	Organism/e intermediar/e
CE	Comisia Europeană	ONGuri	Organizații neguvernamentale
CM	Comitet de monitorizare	PE	Planul de evaluare
CS	Comisie științifică	PO	Program Operațional
DG EMPL	Direcția Generală pentru Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune	RAS	Acord de Servicii de Asistență Tehnică Rambursabilă
DG REGIO	Direcția Generală pentru Politici Regionale	RGPD	Regulamentul general privind protecția datelor (UE) 2016/679
ECI	Evaluare contrafactuală de impact	RPC	Regulamentul cu privire la dispozițiile comune
EU-SILC	Statistica UE privind veniturile și condițiile de trai	SFM	Sondaj privind forța de muncă
FAMI	Fondul pentru Azil, Migrare și Integrare	SM	Stat/State membre
FEDR	Fondul European de Dezvoltare Regională	UCE	Unitatea centrală de evaluare
FESI	Fonduri Europene Structurale și de Investiții	UE	Uniunea Europeană
FSE	Fondul Social European	Z.I.	Zile lucrătoare
FSI	Fondul de Securitate Internă		



CUPRINS

INTRODUCERE	1
1. EVALUAREA ȘI PLANUL DE EVALUARE	3
1.1. Ce este evaluarea și cum o folosim	3
1.2. De ce este nevoie de un plan de evaluare	7
2. CE TREBUIE ȘTIUT (ÎN PAȘI MICI)	9
2.1. Criteriile de evaluare	10
2.2. Stakeholderi și rolul acestora	14
2.3. Caracteristicile intervențiilor care trebuie evaluate: teoria schimbării	15
2.4. Principalele metode de evaluare	18
3. CUPRINSUL PLANULUI DE EVALUARE	19
4. CUM SĂ IDENTIFICAȚI CE EVALUĂRI TREBUIE DESFĂȘURATE	25
4.1. Ce doriți să știți	27
4.1.1. Colectarea întrebărilor de evaluare	27
4.1.2. Prioritizarea și selectarea principalelor întrebări de evaluare	31
4.2. Ce evaluări	33
4.2.1. Identificarea unui set de evaluări care să fie incluse în plan	33
4.2.2. Identificarea abordării metodologice potrivite fiecărei evaluări	36
4.3. Când să se efectueze evaluările	43
4.3.1. Definirea calendarului evaluărilor	44
4.4. Disponibilitatea datelor	46
4.4.1. Evaluarea disponibilității datelor	46
4.4.2. Acțiuni posibile pentru îmbunătățirea accesibilității datelor	50
4.5. Durata și bugetul unei evaluări	51
4.5.1. Colectarea de informații privind condițiile de piață	51
4.5.2. Estimarea duratei și a bugetului evaluărilor	51
4.6. Verificarea fezabilității evaluării	56



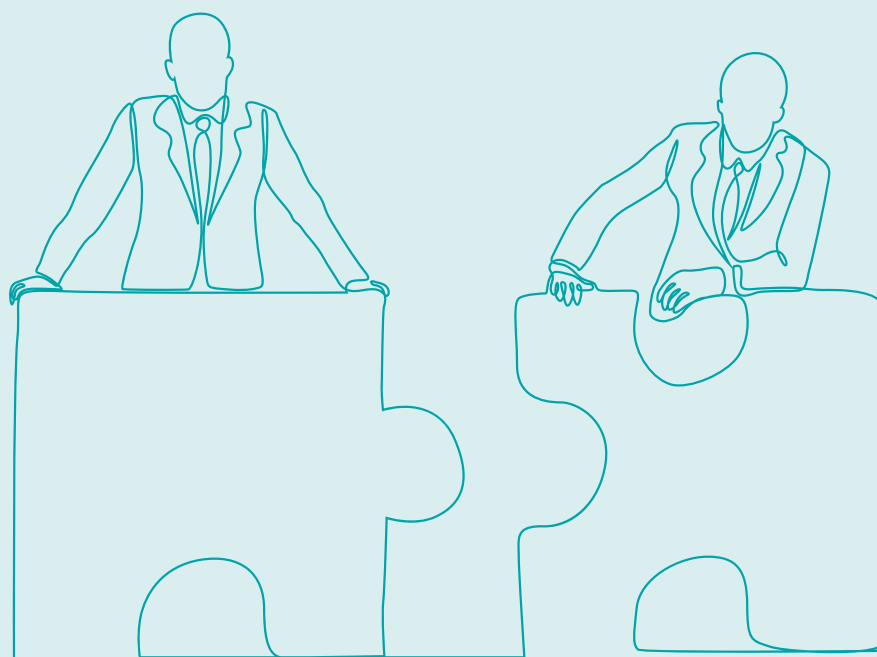
5. CADRUL DE EVALUARE	57
5.1. Guvernanța sistemului de evaluare al FESI	58
5.1.1. Guvernanța evaluării la nivel național	62
5.1.2. Coordonarea și organizarea evaluării la nivel de PO	64
5.2. Implicarea stakeholderilor în planul de evaluare	65
5.3. Implementarea și calitatea evaluărilor	67
5.3.1. Planificarea și managementul evaluărilor	67
5.3.2. Strategia de management al calității pentru evaluare	67
5.4. Diseminarea și utilizarea constatărilor	71
5.4.1. Comunicarea rezultatelor evaluării	71
5.4.2. Utilizarea constatărilor evaluării și a recomandărilor	73
5.5. Consolidarea capacității de evaluare	74
6. CUM SĂ IMPLEMENTĂM UN PLAN DE EVALUARE	77
6.1. Selectarea evaluatorilor externi	78
6.1.1. Identificarea celei mai potrivite proceduri	78
6.1.2. Documentația de achiziții publice (PP)	79
6.1.3. Evaluarea ofertelor și selectarea evaluatorilor	84
6.2. Rapoartele de evaluare	86
6.2.1. Raportul inițial	86
6.2.2. Rapoartele intermediare și finale	87
7. ANEXA	89
ANEXA A – Model de plan de evaluare	90
ANEXA B – Instrumente pentru ordonarea și clasificarea întrebărilor de evaluare	99
ANEXA C – Promovarea unui mod clar și SIMPLU de a respecta regulile privind protecția datelor	101
ANEXA D – LISTĂ DE VERIFICARE PENTRU TERMENII DE REFERINȚĂ	105
ANEXA E – LISTĂ DE VERIFICARE A RAPORTULUI DE EVALUARE	107
<i>Referințe</i>	110
<i>Resurse</i>	110

LISTĂ DE TABELE

Tabelul 1	Principalele tipuri de evaluări	4
Tabelul 2	Abordări metodologice pentru principalele tipuri de evaluări	18
Tabelul 3	Proces în cinci pași pentru identificarea evaluărilor care să fie incluse în plan	26
Tabelul 4	Tipuri de cunoștințe pe care le va furniza fiecare categorie de stakeholderi	30
Tabelul 5	Evaluarea implementării: obiectul și metodologia evaluării	39
Tabelul 6	Evaluarea impactului: principalele abordări metodologice și inferențele cauzale	40
Tabelul 7	Întrebări de evaluare, tip de intervenție și abordare metodologică	42
Tabelul 8	Relații între întrebările de evaluare și datele necesare: exemplu de la o evaluare de impact a unei intervenții care sprijină start-up-urile	48
Tabelul 9	Relația dintre abordarea metodologică și datele necesare	49
Tabelul 10	Metode de estimare a duratei unei evaluări	52
Tabelul 11	Structura costurilor principale ale unei evaluări	54
Tabelul 12	Listă de verificare a fezabilității evaluării	56
Tabelul 13	Roluri principale în governanța evaluării FESI	59
Tabelul 14	Principalele roluri ale unităților de evaluare ale AM și ale UCE	60
Tabelul 15	Riscuri și asigurarea calității în procesul de evaluare	68
Tabelul 16	Posibile activități pentru diseminarea rezultatelor evaluării, în funcție de tipurile de utilizatori	73
Tabelul 17	Activități pentru dezvoltarea capacității (la nivel național și la nivel de PO)	75
Tabelul 18	Posibil interval de puncte care se pot aloca pe diferitele criterii	84

LISTĂ DE FIGURI

Figura 1	Matricea de cartografiere a stakeholderilor	15
Figura 2	Lanțul causal pentru intervențiile privind competitivitatea IMM-urilor	16
Figura 3	Posibilă teorie a schimbării pentru subvențiile pentru IMM-uri (pe baza lanțului causal prezentat mai sus)	16
Figura 4	Elementele cheie pentru definirea abordării metodologice	37
Figura 5	Timpul necesar pentru a produce impact	45
Figura 6	Structura sistemului de evaluare la nivel național	62
Figura 7	Structura sistemului de evaluare la nivel de PO	64
Figura 8	„Constelația” de utilizatori ai evaluării FESI	71



INTRODUCERE

Scopul acestui ghid este să sprijine autoritățile de management (AM) din România și alți actori cheie în procesul de pregătire a planurilor de evaluare (PE) prevăzute în Regulamentul UE 1060/2021. Ghidul a fost elaborat în cadrul Acordului de servicii de asistență tehnică rambursabilă (RAS) semnat de către Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene cu Banca Mondială. Acordul vizează îmbunătățirea capacității de monitorizare și evaluare (M&E) în contextul programelor operaționale (PO) finanțate de Uniunea Europeană în perioada 2021-2027. Ghidul face parte din Livrabilul 2b „Proiect de tabel de indicatori, metadate aferente și plan de evaluare” din acordul RAS menționat mai sus, care va fi livrat oficial în Septembrie 2022, conform prevederilor RAS.

În România, perioada de programare 2021-2027 este caracterizată printr-o descentralizare din ce în ce mai mare, care implică un număr mare de instituții cu niveluri diferite de experiență și cunoștințe în ceea ce privește evaluarea. Nivelul de cunoștințe privind M&E variază de la o administrație la alta. Ghidul va oferi îndrumări pas cu pas privind conceperea și planificarea de evaluări, precum și îndrumări privind modul de a asigura conformitatea cu cerințele din regulamente, la timp și în mod eficient.

În același timp, noile reglementări ale UE privind Politica de coeziune oferă un cadru general în ceea ce privește desfășurarea evaluării, dar nu detaliază ce evaluări trebuie efectuate. În comparație cu perioada anterioară, 2014-2020, când s-au stipulat reguli precise cu privire la evaluările de impact, acum statele membre (SM) trebuie să își definească propriile politici de evaluare, beneficiind de un grad ridicat de libertate în acest sens.

În contextul noului management pentru programele operaționale și necesității menționate anterior de a avea o politică de evaluare mai detaliată și independentă, planul de evaluare se va constitui într-un instrument cheie pentru a asigura implementarea unei politici solide; implementarea cu succes a planului necesită implicarea unui număr mare de actori. În acest context, ghidul intenționează să sprijine autoritățile de management și pe ceilalți actori implicați să își definească planurile de evaluare și să promoveze o strategie de evaluare coordonată la nivel local și național.

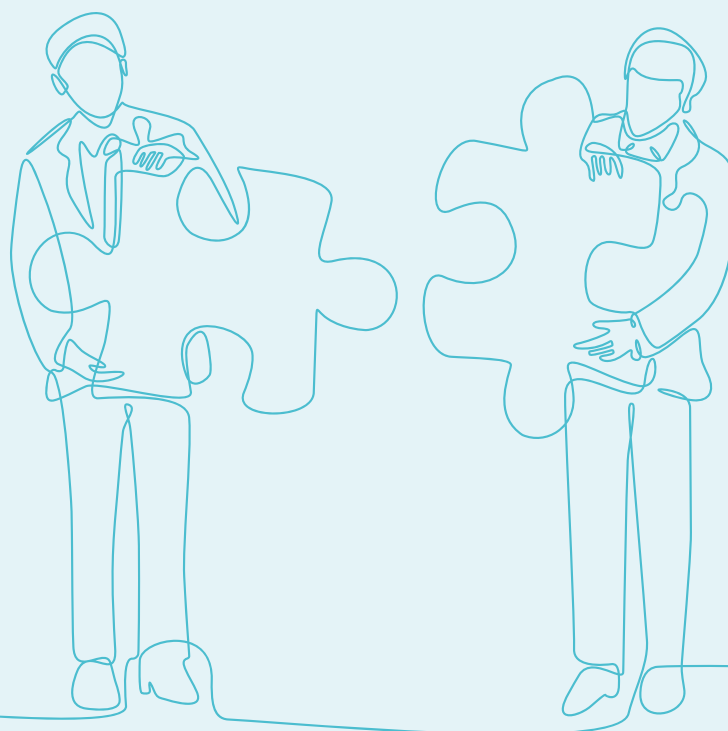
Ghidul include 6 secțiuni principale:

- **Prima secțiune** prezintă principalele definiții și concepte privind evaluarea și planurile de evaluare, în general și în contextul fondurilor europene.
- **A doua secțiune** („Ce este necesar să știm”) oferă o scurtă recapitulare a termenilor și conceptelor principale care sunt necesare pentru elaborarea unui plan de evaluare.
- **A treia secțiune** prezintă conținutul planului de evaluare, așa cum este definit de DG Regio²;
- **A patra secțiune** se concentrează pe modul de identificare și definire a evaluărilor care vor fi incluse în planul de evaluare.
- **Secțiunea a cincea** prezintă elementele necesare care modelează cadrul instituțional folosit pentru elaborarea planurilor de evaluare; cu alte cuvinte, detaliază guvernanta proceselor de evaluare din programul operațional.
- **A șasea secțiune** introduce elemente cheie privind implementarea planurilor de evaluare, precum o serie de reperi privind procesul de achiziții publice sau conținutul cadru al rapoartelor de evaluare.
- **Anexele** prezintă exemple detaliate, șabloane pentru elaborarea planurilor de evaluare, liste de verificare a raportului de evaluare și a termenilor de referință pentru licitații și alte instrumente practice care completează acest ghid.

Pentru cei care doresc să consulte doar o anumită parte din ghid, tabelul de mai jos prezintă corespondența dintre șablonul planului de evaluare și secțiunile ghidului.

Secțiunea planului de evaluare	Corespondență în ghid
INTRODUCERE	(fără corespondență specifică)
PARTEA 1 CADRUL DE EVALUARE	
1.1 Guvernanța evaluării la nivel național	secțiunea 5.1.1
1.2 Coordonarea și organizarea evaluării la nivel de po	secțiunea 5.1.2
1.3 Implicarea stakeholderilor în planul de evaluare	secțiunea 5.2
1.4 AbordareA strategică a evaluării	secțiunea 4
1.5 Implementarea și calitatea evaluării	secțiunea 5.3
1.6 Diseminarea și utilizarea constatărilor	secțiunea 5.4
1.7 consolidarea capacității în domeniul evaluării	secțiunea 5.5
1.8 Resurse disponibile și planificarea în timp a evaluării	secțiunea 4.5
PARTEA 2 PLANUL EVALUĂRILOR	
2.1 Liste de evaluări și calendarul evaluărilor	secțiunea 4
2.2 Fișele evaluărilor planificate	secțiunea 4

² Comisia Europeană, 2021, *Performance, monitoring and evaluation of the European Regional Development Fund, the Cohesion Fund and the Just Transition Fund in 2021-2027* (Performanța, monitorizarea și evaluarea Fondului European Regional de Dezvoltare, a Fondului de Coeziune și a Fondului pentru o tranziție justă în 2021-2027), Document de lucru al Serviciilor Comisiei.



EVALUAREA ȘI PLANUL DE EVALUARE



1.1 CE ESTE EVALUAREA ȘI CUM O FOLOSIM

Definiția evaluării

Evaluarea poate avea mai multe definiții, însă evaluarea în domeniul FESI este descrisă în mod exact în Rossi et al (1999):

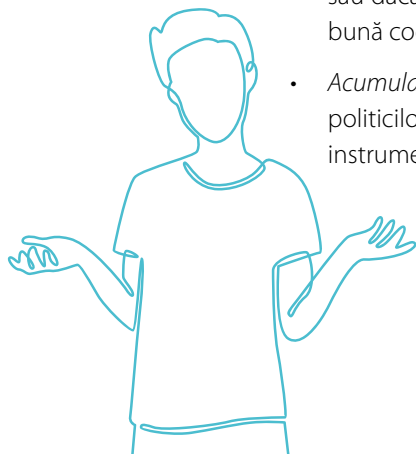
„Evaluarea programelor are în vedere utilizarea de proceduri de cercetare socială în scopul investigării de o manieră sistematică a eficacității programelor de intervenție socială. Mai exact, cercetătorii în domeniul evaluării (evaluatorii) folosesc metode ale cercetării sociale pentru a studia, a aprecia și a sprijini îmbunătățirea programelor sociale în toate aspectele importante ale acestora, inclusiv în ceea ce privește diagnosticarea problemelor sociale pe care le abordează, conceptualizarea și designul acestora, implementarea și administrarea, precum și privind rezultatele și eficiența programelor.”

Pe lângă această definiție cu caracter general, este important de subliniat că cercetarea pentru evaluare este diferită de alte tipuri de cercetare socială, având ca scop să ofere o „valoare” sau o judecată cu privire la program (eficient/ineficient, eficace/ineficace etc.). În gestionarea unui program, alte tipuri de cercetare, precum studiile de explorare, analiza literaturii, analiza datelor de monitorizare etc. pot fi foarte utile în abordarea opțiunilor operaționale, însă acestea nu sunt evaluări și, în sine, nu au capacitatea de a aprecia calitatea programului.

La ce folosește evaluarea

Motivele pentru care se realizează evaluările pot să difere în funcție de context și de obiectivele evaluării. În general, evaluarea se efectuează din unul sau mai multe dintre motivele următoare:

- *Responsabilizarea* – atunci când intenția este de a raporta realizările unui program sponsorilor, strategiilor sau contribuabililor;
 - *Dezvoltarea* – atunci când intenția este de a îmbunătăți implementarea sau gestionarea unui program sau dacă se are în vedere adoptarea unor decizii care vizează mai multe programe, fiind vizată o mai bună coordonare a sprijinului;
 - *Acumularea de cunoștințe* – atunci când intenția este de a dezvolta cunoștințe noi și înțelegerea politicilor publice („ce funcționează și de ce”), pentru a putea alocă resursele mai bine între diferite instrumente de politici.



În cadrul FESI sunt relevante toate aceste motive, însă aceasta nu înseamnă că ele trebuie neapărat să coexiste într-o singură evaluare sau să fie adresate în cadrul tuturor evaluărilor unui program. În plus, cele trei motive impun abordări diferite: o evaluare necesară în scopul responsabilizării necesită cuantificarea intervențiilor și a rezultatelor; pentru *dezvoltarea programului* este necesară investigarea proceselor de implementare și a guvernantei, iar atunci când evaluarea se realizează în *scopul acumulării de cunoștințe noi* este necesară o analiză a impactului și a modului în care se produc efectele.

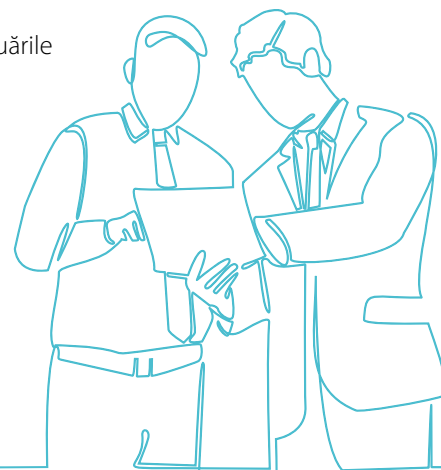
Tipuri de evaluare

Se folosesc diferite tipuri de evaluare, în funcție de scopul evaluării. În general, evaluările sunt împărțite în două grupe principale:

- *Evaluări formative*, care vizează introducerea de îmbunătățiri în program;
- *Evaluări sumative*, care caută să furnizeze informații pentru a fundamenta deciziile privind începerea, continuarea, extinderea sau oprirea unei intervenții.

Obiectivul evaluării poate diferi pentru fiecare dintre aceste două tipuri de evaluări (Tabelul 1), astfel:

- Evaluări de proces orientate pe implementarea programului și
- Evaluări de impact, care se concentrează pe rezultatele și efectele programului.



TABELUL 1 Principalele tipuri de evaluări

	Evaluarea formativă	Evaluare sumativă
Evaluare de proces (orientată pe procese)	Vizează furnizarea de informații care să fundamenteze deciziile privind îmbunătățirea în principal a implementării programului	Vizează furnizarea de informații care să fundamenteze deciziile privind continuarea/ suspendarea anumitor mecanisme utilizate pentru implementarea programului sau a unora din intervențiile prevăzute în cadrul programului
Evaluare de impact (orientată pe impact)	Vizează furnizarea de informații care să fundamenteze deciziile privind îmbunătățirea în principal a caracteristicilor programului (modului în care este proiectat programul)	Vizează furnizarea de informații care să fundamenteze deciziile privind continuarea/ suspendarea tipului de intervenții susținute în cadrul programului (per ansamblu sau pe tipuri de intervenții)

De la: <https://www.betterevaluation.org/>

„Biroul de Helpdesk pentru evaluare”, serviciul CE care sprijină evaluarea programelor finanțate de Direcția Generală pentru Politici Regionale (DG Regio) și de Direcția Generală pentru Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune (DG Employment) din Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR) și din Fondul Social European (FSE), a colectat și a examinat toate evaluările efectuate în perioada 2014-2020³. Biblioteca de evaluări FEDR și FSE utilizează următoarele categorii/definiții:

- *Orientate pe monitorizare/ progres*, evaluări orientate pe monitorizarea intervențiilor și care caută să analizeze progresul intervențiilor.
- *Orientate pe proces/ implementare*, evaluări orientate pe procesele de implementare și management al intervențiilor.
- *Orientate pe impact/ rezultate*, evaluări orientate pe analiza efectelor și impacturilor intervențiilor.
- *Sumarul evaluărilor/ meta-analiză*, evaluări bazate pe sinteza rezultatelor altor evaluări și ale evaluărilor anterioare.
- *Studii generale*, cercetări incluse în planurile de evaluare care sunt conectate cu evaluările, dar au un scop informativ, mai degrabă decât de evaluare.

În concluzie, în contextul FESI se folosesc în mod frecvent mai multe tipuri de evaluare, care diferă unul de altul,

atât în ceea ce privește sfera de aplicare, cât și obiectivul. Aceasta înseamnă că planul de evaluare folosește diferite tipuri de evaluări, în funcție de obiectivele urmărite și de orientarea preconizată, care poate fi pe implementare sau pe impact. Un plan de evaluare nu poate să fie compus doar din dovezi descriptive sau de monitorizare, ci trebuie să includă și o cercetare de evaluare consistentă.

Evaluarea în procesul decizional

Evaluarea sprijină factorii de decizie în adoptarea unor decizii bazate pe dovezi în ceea ce privește politicile publice. De asemenea, evaluarea sprijină proiectarea de noi programe (evaluări ex-ante), îmbunătățirea implementării programelor (evaluări continue) și modificarea programelor existente, precum și designul programelor viitoare (evaluări intermediare sau evaluări ex-post).

Conform prevederilor Regulamentului cu privire la dispozițiile comune (RDC) 1060/2021 (îndrumările comune privind FESI pentru perioada 2021-2027), evaluarea trebuie „să îmbunătățească calitatea designului și a implementării programelor” și să evalueze impactul acestora (a se vedea Caseta 1). Ca urmare, deși evaluarea asigură sprijin tehnic și furnizează informații pentru procesul decizional, ea reprezintă și o obligație pe care statele membre și autoritățile de management trebuie să o respecte pentru a își justifica cheltuielile în fața Comisiei Europene (CE), a altor stakeholderi și a contribuabililor.



Caseta 1. Principalele cerințe în domeniul evaluării pentru statele membre, conform RDC

Regulamentul cu privire la dispozițiile comune 1060/2021

Articolul 44 - Evaluări efectuate de statele membre

Statul membru sau autoritatea de management efectuează evaluări ale programelor din perspectiva unuia sau a mai multor dintre următoarele criterii: eficacitate, eficiență, relevanță, coerență și valoarea adăugată pentru Uniune, cu scopul de a îmbunătăți nivelul de calitate al elaborării și implementării programelor. Evaluările pot viza și alte criterii relevante, cum ar fi caracterul inclusiv, nediscriminarea și vizibilitatea; de asemenea, ele pot viza mai multe programe.

³ A se vedea https://ec.europa.eu/regional_policy/it/policy/evaluations/member-states/.

1. În plus, până la 30 iunie 2029, se efectuează o evaluare care analizează impactul fiecărui program.
2. Evaluările se încredințează unor experți interni sau externi care sunt independenți din punct de vedere operațional.
3. Statul membru sau autoritatea de management se asigură că sunt stabilite procedurile necesare pentru generarea și colectarea datelor necesare în scopul evaluărilor.
4. Statul membru sau autoritatea de management elaborează un plan de evaluare care poate viza mai multe programe. Pentru FAMI, FSI și IMFV, planul respectiv include o evaluare intermediară, care se finalizează până la 31 martie 2024.
5. Statul membru sau autoritatea de management prezintă planul de evaluare comitetului de monitorizare în termen de un an de la decizia prin care se aprobă programul.
6. Toate evaluările se publică pe site-ul internet menționat la articolul 49 alineatul (1).

Articolul 40 – Funcțiile comitetului de monitorizare (în legătură cu evaluarea)

1(e). Comitetul de monitorizare examinează progresele înregistrate cu privire la efectuarea evaluărilor, la sinteza evaluărilor și la orice acțiuni ulterioare constatările.

2(c). Comitetul de monitorizare aprobă planul de evaluare și orice modificare a acestuia.

Articolul 18 – Evaluarea intermediară și cuantumul de flexibilitate

2. Statul membru prezintă Comisiei, până la 31 martie 2025, o evaluare pentru fiecare program cu privire la rezultatul evaluării intermediare, inclusiv o propunere de alocare definitivă a cuantumului de flexibilitate menționat la articolul 86 alineatul (1) al doilea paragraf.

De asemenea, evaluarea face parte dintr-un sistem mai amplu de control și asigurarea calității FESI. Astfel, o serie de instrumente precum auditul, monitorizarea performanței și supravegherea realizată de Comitetul de Monitorizare sprijină implementarea corectă și reușita FESI. Însă fiecare dintre aceste instrumente are propriul său scop și propria sa arie de competență și ele nu se pot folosi interschimbabil. De exemplu, monitorizarea măsoară performanța unui program, dar nu evaluează calitatea și eficacitatea acestuia, așa cum o face evaluarea. Auditul are în vedere verificarea conformității sistemului de implementare cu regulile existente, însă nu evaluează modul în care implementarea influențează rezultatele finale, așa cum o face evaluarea. Așa cum auditul și monitorizarea nu se pot confunda cu evaluarea, evaluarea nu se poate folosi în locul auditului sau monitorizării. Toate aceste instrumente diferite contribuie la gestionarea eficientă a FESI și își integrează în mod reciproc constatările, însă fiecare dintre ele acoperă un domeniu de analiză specific și urmărește obiective diferite.

Limitele evaluării și capcane frecvente

Evaluarea nu trebuie interpretată ca fiind un instrument infailibil și atotputernic, un fel de judecată care nu poate fi pusă la îndoială și care derivă din calcule matematice.

La fel ca în cazul altor științe sociale, evaluarea suferă de multe limitări, dată fiind complexitatea fenomenelor evaluate, care ar putea implica analiza comportamentelor sociale și economice ale unui număr mare de subiecți diferiți, dar și având în vedere limitările în ceea ce privește datele disponibile pentru măsurarea acestor fenomene. Pentru a depăși aceste neajunsuri, este necesar ca evaluarea să răspundă unor criterii științifice, să fie conștientă și transparentă cu privire la limitările sale și să se concentreze pe intervențiile de politici pentru care poate furniza interpretări solide.

În această privință, evaluările FESI trebuie să evite câteva capcane frecvente, precum: încercarea de a răspunde la un număr nerealist de întrebări din cadrul aceleiași teme de cercetare; adoptarea unei arii de intervenții de politici

care nu corespunde cu obiectivele analizei; folosirea de metodologii inadecvate sau adoptarea de metodologii fără a avea datele corecte pentru a le implementa. Astfel de capcane, printre altele care pot apărea în timpul evaluărilor, pot produce dovezi slabe și judecăți distorsionate și pot conduce la o pierdere a autorității și credibilității evaluării.

1.2. DE CE ESTE NEVOIE DE UN PLAN DE EVALUARE

Obligația de a avea un plan de evaluare este prevăzută în regulamentele europene (a se vedea mai sus), dar este justificată și de motive practice, precum și pentru a furniza evaluări de calitate și eficiente. Un plan de evaluare ajută la clarificarea direcției pe care ar trebui să o urmeze evaluarea și identifică prioritățile și resursele corespunzătoare, precum și durata de timp și competențele necesare îndeplinirii obiectivelor stabilite.

Conform prevederilor reglementărilor UE în vigoare⁴, statul membru sau autoritatea de management trebuie să elaboreze un plan de evaluare, care poate cuprinde mai multe programe (Art. 44 alineatul (5)). Acesta trebuie transmis comitetului de monitorizare (CM), în maxim un an de la data aprobării programului.

Pentru perioada actuală 2021-2027, sunt necesare evaluări atât la nivel de program, cât și la nivel de fond de investiții.

- Evaluările la nivel de program trebuie efectuate de statul membru și trebuie să evalueze eficacitatea, eficiența, relevanța, coerența și valoarea adăugată pentru UE a programului, cu scopul de a îmbunătăți calitatea elaborării și implementării programelor (Art 44, RDC).
- În 2024 (evaluarea intermediară) și respectiv în 2031, CE va examina aceleași criterii, de această dată la nivelul fiecărui fond în parte (Art. 45, RDC).

Se prevede în mod expres obligativitatea SM de a realiza evaluări de impact la nivel de program până în 2029; pe de altă parte, evaluările ex-ante nu mai sunt obligatorii, cu excepția evaluărilor ex-ante pentru instrumentele financiare. În ceea ce privește evaluarea finală de impact, autoritățile responsabile pot să aibă în vedere întregul PO sau să evalueze doar partea din program care este cea mai reprezentativă. Indiferent de abordarea aleasă, este obligatoriu să se furnizeze o evaluare de impact a programelor.

În plus, conform Art. 86 alineatul (1) din RDC, statele membre trebuie să prezinte Comisiei, până la 31 martie

Pentru a preveni posibilele capcane, evaluarea FESI trebuie să adopte abordări științifice și să acorde atenție disponibilității datelor și tuturor celorlalți factori care ar putea limita fezabilitatea cercetării. Pregătirea și planificarea atentă a evaluării programelor FESI este o oportunitate indubitabilă de prevenire a neajunsurilor și de consolidare a capacității instituțiilor care răspund de evaluări.

2025, rezultatele evaluării intermediare (mid-term review), inclusiv o propunere de alocare definitivă a cuantumului de flexibilitate menționat la articolul 86 alineatul (1) al doilea paragraf. Deși aceasta nu este o evaluare în sine, contribuțiile tehnice pentru evaluarea cerută ar putea fi furnizate de evaluări și, în acest sens, planificarea evaluărilor ar trebui realizată în consecință.

Deși reglementările prevăd cerințe de evaluare simplificate în comparație cu perioada de programare 2014-2020, absența unor cerințe detaliate pune o responsabilitate mai mare pe umerii statelor membre și ai autorităților de management în ceea ce privește îmbunătățirea conceptului și ariei evaluărilor.

Faptul că regulamentele includ doar reglementări generale privind evaluarea influențează modul în care statele membre și autoritățile de management își definesc strategiile de evaluare. Statele membre și autoritățile de management au o libertate mai mare acum în ceea ce privește definirea propriei strategii de evaluare. În acest context, este important de subliniat că criteriile de evaluare (eficiență, eficacitate etc.) nu trebuie să fie neapărat abordate în cadrul aceluiași evaluări, ci pot fi examinate separat, în evaluări diferite. De asemenea, referirea la „evaluările programelor” prevăzută la articolul 40 din RDC nu înseamnă că la fiecare evaluare trebuie analizat întregul program: statele membre pot să implementeze în continuare evaluări tematice și evaluări orientate pe anumite componente sau măsuri ale programului, în funcție de nevoile lor și de aranjamentele metodologice considerate a fi cele mai adecvate. Pe de altă parte, toate programele trebuie evaluate și apreciate în ceea ce privește funcționarea și efectele produse, iar rolul evaluării în sprijinirea elaborării de politici și a proceselor decizionale trebuie consolidat.

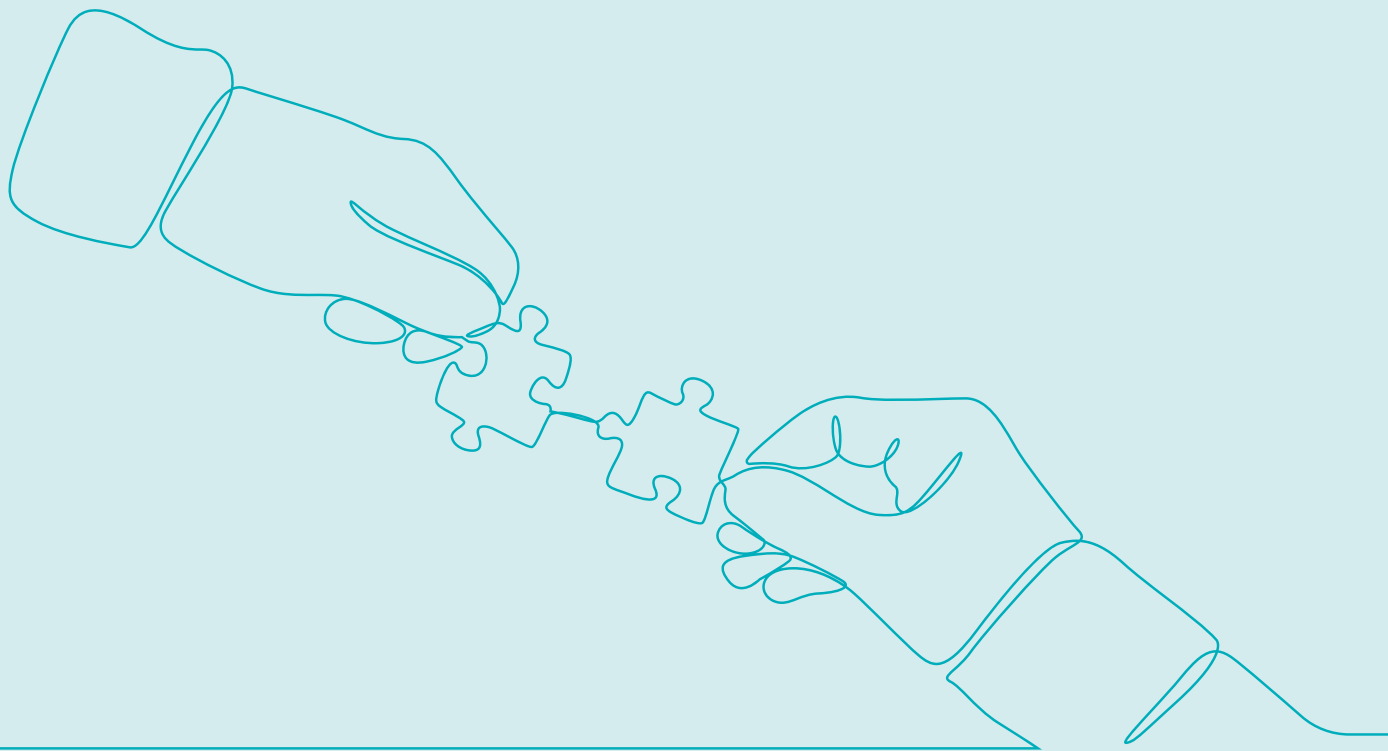
Din punct de vedere operațional, este important să existe un plan de evaluare bine conceput, care să fie aprobat de comitetul de monitorizare și să se asigure o implementare corespunzătoare a evaluărilor, conform unui calendar

⁴ Reg nr. 1060/2021 cu privire la dispozițiile comune.

adecvat. Acest lucru este util și pentru a cultiva transparența și a se asigura coeziunea stakeholderilor în ceea ce privește scopul și utilizarea rezultatelor evaluării. Planul de evaluare este un instrument esențial pentru o mai bună pregătire și gestionare a modului în care sunt implementate evaluările și cum sunt utilizate rezultatele acestora.

Pe scurt, planul de evaluare joacă un rol important în definirea priorităților de evaluare, planificarea activităților de evaluare promovate de AM și orientarea stakeholderilor relevanți pe parcursul procesului de evaluare. De asemenea, planul de evaluare îndeplinește și următoarele funcții:

- Creează o înțelegere comună, la nivelul tuturor actorilor implicați, privind scopul planului de evaluare și modul de utilizare a acestuia de către beneficiarii rezultatelor evaluării;
- Cultivă transparența programului față de stakeholderi și de decidenți;
- Ajută la prioritizarea temelor și întrebărilor de evaluare, în conformitate cu nevoile de evaluare identificate;
- Ghidează stakeholderii în fiecare etapă a procesului de evaluare, identificând cele mai bune metode și strategii, clarificând aspectele metodologice relevante și informațiile necesare pentru anumite evaluări, precum și rezultatele preconizate;
- Crește gradul de susținere și acceptare a metodelor de evaluare;
- Favorizează identificarea timpurie a tipului de date necesare pentru implementarea evaluării planificate și promovează încheierea din timp a unor acorduri cu furnizorii de date, acolo unde este necesar;
- Ajută la elaborarea unui calendar realist al evaluărilor, aliniat cu nevoile de informare în sprijinul procesului decizional;
- Sprijină coordonarea mai multor activități/ exerciții de evaluare;
- Reprezintă un instrument de advocacy, facilitând mobilizarea resurselor necesare pentru evaluare, pe baza unor priorități negociate și a nevoilor de informare stabilite ale stakeholderilor și ale decidenților;
- Susține întărirea capacității în domeniul evaluării în rândul personalului responsabil cu evaluarea din cadrul instituțiilor publice și, după caz, în rândul personalului companiilor de pe piață care furnizează servicii de evaluare și al stakeholderilor;
- Oferă un document cuprinzător, pe mai mulți ani, care explicitează principalele activități de evaluare, pornind de la implicarea stakeholderilor și până la diseminarea și folosirea rezultatelor evaluării;
- Promovează bune practici în evaluare.



CE TREBUIE ȘTIUT (ÎN PAȘI MICI)

2

Această secțiune prezintă câteva elemente de bază care trebuie cunoscute înainte de a demara procesul de planificare a evaluărilor. Aceste elemente se referă la criteriile de evaluare, stakeholderi, teoria schimbării (TS) sau teoria programului, diferitele tipuri de evaluare și principalele metode folosite în evaluare. Aceste teme joacă un rol important în conceperea și planificarea evaluării și, din acest motiv, trebuie menționate dinainte. O analiză detaliată a acestor teme ar necesita mult mai mult spațiu decât cel disponibil aici și, întrucât acest ghid urmărește să sprijine pregătirea planurilor de evaluare, o examinare mai în profunzime a acestor teme este posibilă prin intermediul referințelor puse la dispoziție în Anexa D.

2.1. CRITERIILE DE EVALUARE

Așa cum s-a menționat în secțiunea introductivă, evaluarea, prin activitățile de cercetare derulate, trebuie să furnizeze o judecată privind programul sau politica supusă evaluării. Pentru a formula o judecată cu privire la performanța unui program este necesar ca evaluarea să fie asociată cu criterii clare și agreeate de toți cei implicați.

RDC indică cinci criterii de evaluare, care sunt aliniate cu criteriile folosite în *Îndrumările pentru o mai bună reglementare*⁵, elaborate de CE. Acestea se referă în principal la eficiență, eficacitate, relevanță, coerență și valoare adăugată pentru UE. Primele patru criterii sunt cele mai frecvente și folosite în general în evaluări, pe când cel de al cincilea (valoarea adăugată pentru Uniune) este relevant îndeosebi pentru politicile CE, care trebuie evaluate în comparație cu alte politici naționale sau regionale. Per total, aceste cinci criterii oferă un set de principii de bază pentru evaluarea programelor.

Interpretarea și utilizarea acestor criterii trebuie să fie contextualizată în funcție de program și de măsurile de politici supuse evaluării. În general, aceste criterii sunt următoarele:

Eficacitatea: Analiza eficacității are în vedere măsura în care acțiunea finanțată din fonduri UE a reușit să atingă obiectivele stabilite sau a avansat în vederea atingerii acestora. Evaluarea formează o opinie privind progresul înregistrat până la momentul actual și rolul intervenției în realizarea schimbărilor observate. Sunt identificați și factorii de succes, dacă este cazul. Dacă raportul arată că programul nu îndeplinește așteptările sau că obiectivele nu au fost îndeplinite deloc, se efectuează și o analiză pentru a înțelege măsura în care progresul înregistrat este sub așteptări și care sunt factorii care au condus la eșec sau, după caz, au determinat întârzieri în realizarea rezultatelor preconizate.

Eficiență: Analiza de eficiență examinează relația dintre resursele folosite de o intervenție și schimbările generate de acea intervenție. Diferențele în ceea ce privește modul în care este abordată și implementată intervenția pot avea o influență semnificativă asupra efectelor, devenind astfel interesant de analizat dacă alte alegeri în ceea ce privește metodele de implementare sau instrumentele de politici ar fi condus la obținerea aceluiași beneficii cu costuri mai mici (sau beneficii mai mari cu aceleași costuri).

Analiza de eficiență implică o examinare a costurilor administrative și a schimbărilor la nivel de rezultate

ca urmare a implementării intervențiilor finanțate din FESI. Aceasta analizează modul în care intervențiile pot fi simplificate și sistematizate. Evaluarea eficienței în programele finanțate prin politica de coeziune este complicată îndeosebi la nivel de program, din cauza varietății de intervenții susținute în cadrul aceluiași program.

Relevanța: Relevanța analizează relația dintre nevoile și problemele din societate și obiectivele intervenției și are în vedere designul strategiilor și al politicilor. Deoarece circumstanțele și contextul se schimbă în timp, este posibil ca anumite obiective să fi fost deja îndeplinite sau, dimpotrivă, să nu mai fie relevante. Analiza relevanței este importantă, deoarece dacă o intervenție nu contribuie la satisfacerea nevoilor sau rezolvarea problemelor actuale, ea nu mai este adecvată. Analiza relevanței coincide și este stimulată de analiza valorii adăugate pentru UE (a se vedea mai jos), care analizează măsura în care o anumită acțiune mai este justificată la nivelul UE.

Coerență: Evaluarea coerenței examinează compatibilitatea anumitor acțiuni corelate. Chiar și schimbări mici în modul în care este concepută sau implementată o intervenție pot declanșa îmbunătățiri sau, după caz, inconsecvențe cu alte acțiuni în curs de desfășurare. Elementele comparative care sunt folosite pentru a evalua coerența pot varia în funcție de momentul analizei și de nivelul de coerență avut în vedere.

- Verificarea *coerenței interne* implică analiza modului în care diferitele componente ale unui program funcționează împreună pentru a realiza obiectivele programului (putem avea coerență între măsurile finanțate în cadrul unei anumite politici sau în cadrul unui anumit obiectiv, coerență între anumite politici sau obiective).
- De asemenea, verificarea *coerenței externe* poate presupune, de exemplu, analiza coerenței între intervențiile din cadrul aceluiași domeniu de politici, dar care sunt susținute prin diferite instrumente UE sau naționale (de ex. coerența între programele naționale sau regionale, sau coerența cu instrumente în afara politicii de coeziune), sau între diferite domenii, care ar trebui să funcționeze împreună - de ex. intervențiile în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) și politica de mediu.

⁵ Cele cinci criterii de evaluare la care se face referire în regulament, aliniate cu *Îndrumările pentru o mai bună reglementare* https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/better-regulation-toolbox-47_en_0.pdf

Valoare adăugată pentru UE: Evaluarea valorii adăugate pentru UE caută schimbări care pot fi atribuite în mod rezonabil intervenției UE, în plus față de ceea ce statele membre așteaptă în mod obișnuit să obțină prin acțiunile naționale. Pentru evaluarea valorii adăugate pentru UE ar putea fi relevante diferite abordări; valoarea adăugată poate fi demonstrată arătând:

- Rolul pe care îl joacă finanțarea UE în susținerea unor acțiuni care altfel nu ar avea loc, care sunt implementate la o scară mai largă sau care au loc mai devreme decât dacă nu ar beneficia de finanțare din partea Uniunii;
- Măsura în care designul programelor finanțate din politica de coeziune și mecanismele de implementare prevăzute pentru acestea aduc beneficii în raport cu alte abordări utilizate la nivel național;
- Modul în care intervențiile susținute în cadrul programelor politicii de coeziune contribuie la obiectivele și prioritățile strategice ale UE;
- Dacă programele politicii de coeziune introduc abordări strategice noi și inovatoare în mediul de politici naționale.

Pentru intervențiile în cadrul cărora Politica de coeziune este principala sursă de investiții în domeniul de acțiune al programului, răspunsul la întrebarea privind valoarea adăugată pentru UE poate să implice pur și simplu o reiterare a motivelor pentru care intervențiile sunt finanțate din politica de coeziune sau o referire la analiza de eficiență și eficacitate desfășurată la momentul elaborării programului. Teoretic, o analiză strictă a valorii economice adăugate ar căuta să identifice dacă intervențiile sprijinite generează un profit mai mare decât s-ar putea obține în mod rezonabil în urma investițiilor finanțate de autoritățile naționale. În practică, o astfel de abordare este adesea dificilă în contextul sistemului de management comun, deoarece, practic, toate intervențiile implică atât finanțare UE, cât și finanțare națională.

Articolul 44 din RDC, care include prevederi privind evaluările care trebuie realizate de statele membre, indică faptul că s-ar putea folosi și alte trei criterii. Aceste criterii sunt mai puțin obișnuite în evaluări, dar ar putea fi pertinente în unele cazuri, când este nevoie să se evalueze obiective generale sau orizontale ale investițiilor finanțate din FESI. Aceste criterii suplimentare sunt:

- **Inclusivitatea**, respectiv capacitatea programelor de a include și de a sprijini diferite segmente de populație și în special grupuri de populație dezavantajate, cărora le lipsește sprijinul public (de ex. persoanele din grupuri marginalizate social și economic, condamnați

etc.). Acest criteriu este aplicabil cu precădere pentru evaluarea politicilor sociale, dar ar putea fi aplicat și intervențiilor care au în vedere susținerea IMM-urilor, atunci când se analizează efectele asupra întreprinderilor cele mai vulnerabile sau a celor care sunt cel mai greu de sprijinit.

- **Nediscriminarea**, respectiv măsura în care toate persoanele – sau întreprinderile – au o șansă egală și cinstită de a accesa oportunitățile puse la dispoziție de program. Acest criteriu este relevant îndeosebi pentru populațiile care sunt victimele unor stereotipuri negative (de ex. populația romă, comunitățile LGBT, minoritățile etnice sau religioase etc.).
- **Vizibilitatea**, care analizează în ce mod activitățile de comunicare ale programului contribuie la o mai bună vizibilitate a politicii UE pentru populația interesată și caută să evalueze nivelul de conștientizare al publicului larg privind eforturile financiare și de politici ale UE.

Utilizarea criteriilor de evaluare nu este automată și trebuie selectată în mod corect și contextualizată pentru fiecare program în parte și la nivel de intervenție. În acest scop, sunt necesare câteva considerații privind criteriile de evaluare:

- *Criteriile de evaluare nu sunt întrebări de evaluare.* Criteriile sunt necesare pentru a formula un punct de vedere, pe când întrebările de evaluare explică obiectivul vizat în cadrul evaluării; ca urmare, „eficacitatea” sau „eficiența” nu pot fi întrebări pe baza cărora se poate concepe o evaluare. Întrebările de evaluare au nevoie însă de câteva criterii pentru a verifica „valoarea” și calitatea programului; în această privință, multe din întrebările de evaluare obișnuite pot avea în vedere cele cinci criterii de bază prezentate (a se vedea Caseta 2).
- *Fiecare criteriu trebuie contextualizat.* Definițiile criteriilor, așa cum sunt prezentate mai sus, au în vedere interpretarea conceptuală a acestora. În evaluare însă, criteriile trebuie specificate în raport cu contextul politicii supuse evaluării (obiective, instrumente de politici, stakeholderi, condiții socioeconomice etc.). De exemplu, eficiența se poate măsura în termeni de cost unitar al rezultatului, timpul necesar implementării măsurilor sau aspecte ce țin de calitatea implementării; în funcție de nevoia de informare căreia îi răspunde evaluarea, în cadrul acesteia pot fi avute în vedere una sau toate trei abordările privind o evaluare a eficienței.
- *Criteriile de evaluare pot produce rezultate divergente.* Se pot face compromisuri între rezultatele obținute

în urma evaluării diferitelor criterii, acestea fiind destul de logice; de exemplu, o intervenție poate fi eficace, fiind capabilă să își atingă obiectivele, dar poate fi și ineficientă în ceea ce privește timpul sau resursele cheltuite pentru implementare. În multe cazuri, acest „conflict” sau altele posibile nu sunt surprinzătoare, însă trebuie explicate, întrucât ele fac dificilă formularea unor concluzii generale la nivel de program și a unor recomandări de politică în domeniile vizate de program.

- *Criteriile de evaluare nu se limitează la cele cinci criterii menționate anterior (eficacitate, eficiență, relevanță, coerență, valoare adăugată pentru UE). Cele cinci*

criterii menționate sunt cele care sunt folosite cel mai des în evaluare, însă se pot folosi și alte criterii, precum *caracterul inovator*, participarea și parteneriatul, în funcție de obiectivele vizate de evaluare; de exemplu, se poate evalua caracterul inovator pentru a verifica dacă programul a promovat politici noi și instrumente eficace. Criteriul privind *participarea* se poate utiliza pentru a examina în ce măsură unele măsuri au fost implementate și susținute de principalii stakeholderi în domeniile vizate de intervențiile în cauză. În sfârșit, se poate evalua și parteneriatul, pentru a aprecia capacitatea actorilor implicați de a lucra împreună, prin crearea de parteneriate și de a contribui astfel la formularea unor politici mai bune.



Caseta 2. Legătura între criteriile de evaluare și întrebările de evaluare

Exemple tipice de întrebări privind eficacitatea

- Care au fost efectele (cantitative și calitative) ale intervenției?
- În ce măsură efectele observate au legătură cu intervenția?
- În ce măsură aceste schimbări/efecte pot fi atribuite intervenției?
- În ce măsură factorii care influențează realizările observate pot fi asociați cu intervenția UE?
- În cazul programelor de finanțare, măsurile anti-fraudă asociate ale UE permit prevenirea și detectarea la timp a fraudelor?

Exemple tipice de întrebări privind eficiența

- În ce măsură intervenția a fost eficientă din punct de vedere al costurilor?
- În ce măsură sunt justificate costurile intervenției, având în vedere schimbările/efectele obținute?
- În ce măsură costurile asociate cu intervenția sunt proporționale cu beneficiile generate de aceasta? Care sunt factorii care influențează eventualele discrepanțe? În ce fel sunt asociați acești factori cu intervenția?
- În ce măsură factorii asociați cu intervenția influențează eficiența cu care s-au obținut realizările observate? Ce alți factori influențează costurile și beneficiile?
- În ce măsură costurile intervenției, suportate de diferitele grupuri de stakeholderi, sunt proporționale cu beneficiile, având în vedere modul în care s-a realizat distribuția beneficiilor asociate?
- Dacă există diferențe semnificative între statele membre în ceea ce privește costurile (sau beneficiile), care este cauza acestora? În ce fel sunt asociate aceste diferențe cu intervenția?
- Cât de oportun și de eficient este procesul definit pentru raportarea și monitorizarea intervenției?

Exemple tipice de întrebări privind relevanța

- În ce măsură mai este relevantă intervenția?
- În ce măsură obiectivele (inițiale) s-au dovedit adecvate pentru intervenția în cauză?
- Cât de bine (încă mai) corespund obiectivele (inițiale ale) intervenției cu nevoile identificate la nivelul UE?
- În ce fel s-a realizat adaptarea intervenției la progresele tehnologice sau științifice ulterioare înregistrate la nivelul domeniului de interes? (N.B. S-ar putea include aici chestiuni privind politica respectivă, de ex. sociale, de mediu, sau care țin de implementare, raportare și conformitate)
- Cât de relevantă este intervenția UE pentru cetățenii Uniunii?

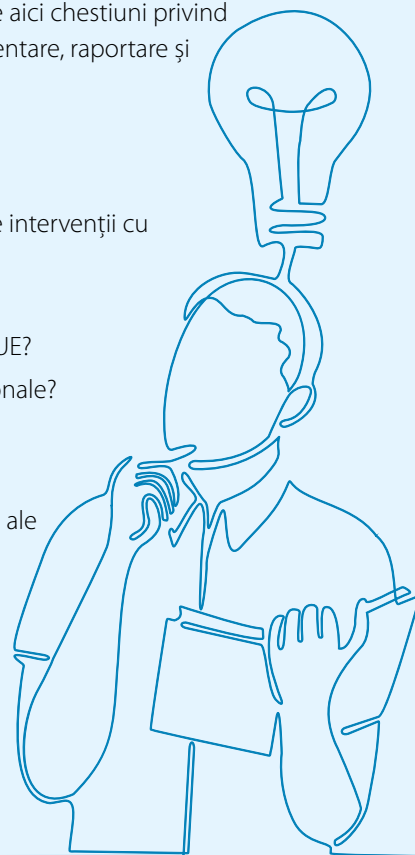
Exemple tipice de întrebări privind coerența

- În ce măsură această intervenție este aliniată în mod coerent cu alte intervenții cu obiective similare?
- În ce măsură intervenția are coerență internă?
- În ce măsură există coerență între intervenție și politica mai largă a UE?
- În ce măsură există coerență între intervenție și obligațiile internaționale?

Întrebări tipice privind valoarea adăugată pentru UE

- Care este valoarea suplimentară care rezultă în urma implementării intervenției (intervențiilor) UE, în comparație cu așteptările standard ale statelor membre la nivel național și/sau regional?
- Care ar fi cele mai probabile consecințe ale opririi sau retragerii intervenției UE?

Sursa: Îndrumările CE pentru o mai bună reglementare (https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation-why-and-how/better-regulation-guidelines-and-toolbox/better-regulation-toolbox_en)



Pentru a aplica corect criteriile de evaluare, evaluatorul trebuie să identifice dovezi robuste pentru a aprecia dacă o intervenție este sau nu eficace și eficientă. În general, aceste dovezi sunt furnizate de indicatori cantitativi sau calitativi, care furnizează cadrul pentru măsurarea eficacității sau a eficienței celorlalte criterii. În acest scop, metodologia de evaluare trebuie să identifice indicatori preciși și consecvenți, pentru a răspunde întrebărilor de evaluare și pentru a permite evaluarea programului în conformitate cu criteriile asociate. De asemenea, metodologia trebuie să specifice datele cantitative sau informațiile calitative necesare pentru a cuantifica indicatorii, precum și modul de colectare a acestora.

Evaluarea impactului PO impune o considerație finală. Această evaluare este prevăzută în mod explicit în RDC (a se vedea Caseta 1), la fel ca utilizarea criteriilor de evaluare.

Însă impactul nu este un criteriu de evaluare. Impactul este un tip de efect: în general, acesta se referă la diferența dintre ce s-a întâmplat și ce s-ar fi întâmplat dacă nu ar fi existat intervenția. O „evaluare de impact” este un tip de evaluare orientată pe măsurarea și explicarea impacturilor unei intervenții. Acest tip de evaluare răspunde la întrebări precum: ce diferență aduce intervenția? Și de ce?

Nu toate intervențiile necesită evaluare de impact sau impun o evaluare în raport cu toate criteriile evaluate. Caracterul strategic al unor măsuri, capacitatea de a le replica în viitor, bugetul sau natura lor inovatoare, precum și literatura sau cunoștințele anterioare în domeniul supus evaluării sunt factori care influențează măsura în care este oportună evaluarea impactului măsurilor.

2.2. STAKEHOLDERII ȘI ROLUL ACESTORA⁶

Stakeholderii sunt persoane sau organizații care au un interes direct în evaluare. Printre aceștia se numără principalii utilizatori vizați, implementatorii intervențiilor și alți beneficiari direcți și indirecti. Este esențial să se înțeleagă obiectivele și interesele acestor stakeholderi pentru a putea produce evaluări utile și de calitate. Practic, punctul de vedere al stakeholderilor este util în planificarea evaluării, în formularea strategiilor de comunicare din timpul și de după evaluare și susține utilizarea rezultatelor evaluării.

Stakeholderii pot fi clasificați în funcție de rolul pe care îl au în program.

- Decidenții, care vor utiliza constatările evaluării și vor lua decizii pe baza acestora, reprezintă un grup esențial de stakeholderi; printre aceștia se numără autoritatea de management (AM) și celelalte entități administrative implicate în program.
- Alți stakeholderi, respectiv persoanele care vor fi afectate de deciziile luate în timpul evaluării sau după finalizarea acesteia (personalul implicat în gestionarea și implementarea programului, participanții la program și beneficiarii programului) și utilizatorii secundari ai constatrilor evaluării.
- Constatările evaluărilor sunt de interes și pentru decidenți, precum și pentru partenerii sociali și organizații.

Nu există o strategie unică de implicare a stakeholderilor în evaluare. Diferiți stakeholderi pot fi implicați pentru diferite scopuri și în etape diferite ale planificării și implementării evaluării. Nu este întotdeauna nici posibil și nici util să fie angrenați toți stakeholderii potențiali și, ca urmare, ar trebui elaborată o strategie adaptată specificului fiecărei evaluări în parte.

Aranjamentele instituționale deja definite la nivel național propun o serie de metode pentru implicarea unora dintre stakeholderi, precum comitetul de monitorizare, comitetul de coordonare a evaluării sau alți actori esențiali care au rol în elaborarea de politici în domeniul vizat de program (după cum vom descrie mai departe în acest Ghid). În vederea definirii strategiei și pentru selectarea stakeholderilor care urmează să fie implicați, este important de reținut că implicarea stakeholderilor potriviți în timpul planificării și implementării evaluării poate îmbunătăți calitatea evaluării, în următoarele moduri:

- Oferirea unei perspective generale privind ce anume se consideră a fi o evaluare de încredere, de calitate și utilă;
- Contribuția la definirea teoriei schimbării programului și la identificarea principalelor întrebări de evaluare;
- Facilitarea colectării datelor;
- Facilitarea interpretării datelor colectate;
- Consolidarea utilizării constatrilor evaluării, prin acumularea de cunoștințe despre evaluare și susținerea procesului de evaluare.

De asemenea, angrenarea stakeholderilor poate fi utilă în gestionarea riscurilor asociate cu intervențiile controversate, în care stakeholderii principali au puncte de vedere opuse. Este important să fie luate în considerare diferitele puncte de vedere, privind ce anume se va considera a fi un rezultat fiabil al intervențiilor.

Pentru a se asigura implicarea grupurilor esențiale de stakeholderi în momentele cheie ale evaluării, este important să se aibă în vedere următoarele întrebări:

- Cine sunt stakeholderii pentru această evaluare?
- Care este rolul lor în evaluare?
- Ce trebuie să învețe aceștia din evaluare?
- Cum se vor comunica constatările și recomandările?
- Cum se vor folosi constatările și recomandările?
- Ce consideră utilizatorii vizați că înseamnă informație credibilă?
- Cum se vor comunica constatările evaluării?

În programele UE, stakeholderii sunt, în general, următorii:

- **Personalul de management** și diferitele departamente și organisme intermediare implicate în managementul programului;
- **Alte instituții** cu interese comune sau relevante (CE, guvernul, în cazul în care responsabilitatea pentru gestionarea programului revine regiunilor);
- **Politicienii** (inclusiv membrii partidelor de opoziție), membrii comunității și alte grupuri de interes;
- **Beneficiarii și beneficiarii finali** - Persoanele, grupurile și organizațiile care beneficiază direct de pe urma intervenției;

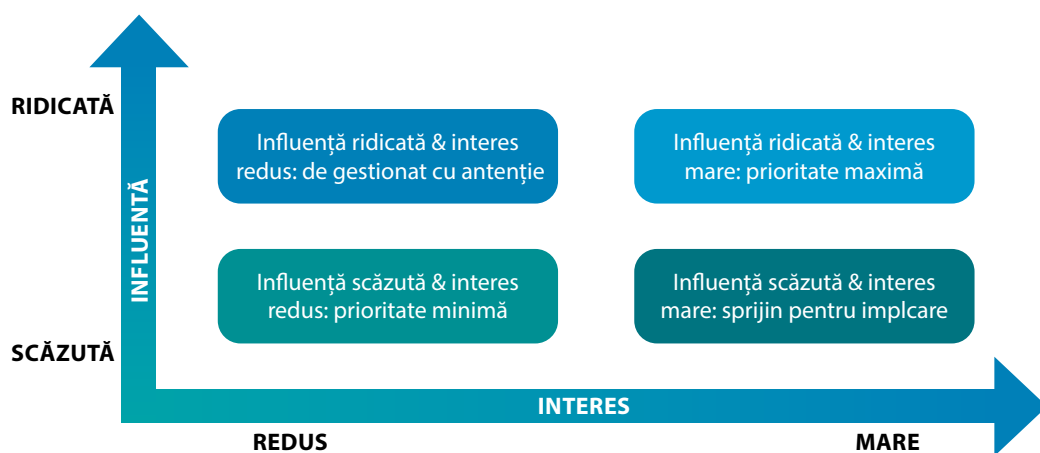
⁶ Parțial adaptat după https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/manage/understand_engage_stakeholders.

- **Beneficiarii indirecti** - Persoanele, grupurile și organizațiile care nu sunt vizate direct de intervenție, dar care beneficiază de pe urma ei sau sunt afectate într-un fel de aceasta;
- **Organizații sociale partener** (reprezentanți ai patronatelor și sindicatelor, reprezentanți ai organizațiilor neguvernamentale și alte organizații terțe);
- **Organizații neguvernamentale (ONG-uri) și organizații internaționale** care activează în domeniile supuse evaluării;

- **Reprezentanții mediului academic** etc.

Implicarea stakeholderilor poate fi diferită în funcție de relevanța acestora pentru intervenția evaluată. După cum s-a menționat anterior, trei factori principali pot fi de ajutor pentru a stabili relevanța stakeholderilor: nivelul de interes în politica respectivă, influența asupra designului politicii sau influența asupra implementării politicii. Figura 1 de mai jos prezintă un rezumat al potențialelor grupuri de stakeholderi, în raport cu cei trei factori menționați mai sus.

FIGURA 1 Matricea de cartografiere a stakeholderilor



Sursa: CE, *Îndrumări pentru o mai bună reglementare*

Stakeholderii pot participa la focus grupuri pentru a discuta tipul evaluărilor, aria de cuprindere și criteriile care vor fi utilizate pentru evaluare. În cadrul focus grupurilor, stakeholderii pot furniza feedback privind întrebările de evaluare și principalele aspecte avute în vedere în cadrul evaluării, pot analiza metodologia de evaluare, termenii de referință pentru contractarea evaluatorilor, planul de lucru, pot furniza contribuții privind strategia, respectiv procesul avut în vedere pentru colectarea datelor sau pot fi implicați în colectarea și distribuirea de feedback privind rezultatele.

Angrenarea principalilor stakeholderi încă de la începutul etapei de planificare va rezolva eventualele conflicte care ar putea apărea între managerii evaluării și stakeholderi, oferind totodată timp suficient pentru abordarea problemelor care pot apărea pe parcursul procesului. Este important să se rezolve eventualele dezacorduri sau neînțelegeri între stakeholderi privind scopul general al evaluării sau cu privire la anumite întrebări de evaluare. Procesul de consultare va contribui la un grad crescut de implicare și o mai mare încredere în evaluare sau la asumarea responsabilității asupra procesului, care vor fi valoroase în fazele ulterioare ale evaluării.

2.3. CARACTERISTICILE INTERVENȚIILOR CARE TREBUIE EVALUATE: TEORIA SCHIMBĂRII

Pentru a concepe o evaluare sau pentru a planifica un set de evaluări, este necesar să se reflecteze asupra caracteristicilor programului care trebuie evaluat. Aceste caracteristici afectează definirea întrebărilor de evaluare, a metodologiei care ar trebui utilizată, a momentului când

trebuie efectuată evaluarea și a modului în care ar trebui folosite constatările. Teoria schimbării (TS) reprezintă cel mai eficient mod de a rezuma și a vizualiza principalele caracteristici ale unui program, ale unei părți dintr-un program sau ale unei singure măsuri.

O teorie a schimbării, sau teorie a programului⁷ explică modul în care o intervenție (un proiect, un program, o politică, o strategie) contribuie la obținerea unor rezultate care produc impactul vizat. Cu alte cuvinte, teoria schimbării explică lanțul causal - sau cum se preconizează că vor fi produse efectele programului, etapizat, pentru

fiecare fază a programului și identifică principalele condiții pentru ca efectele să se producă. Figura 2 prezintă un lanț causal simplu al unei intervenții care vizează creșterea competitivității IMM-urilor prin acordarea de subvenții pentru investiții.

FIGURA 2 Lanțul causal pentru intervențiile privind competitivitatea IMM-urilor

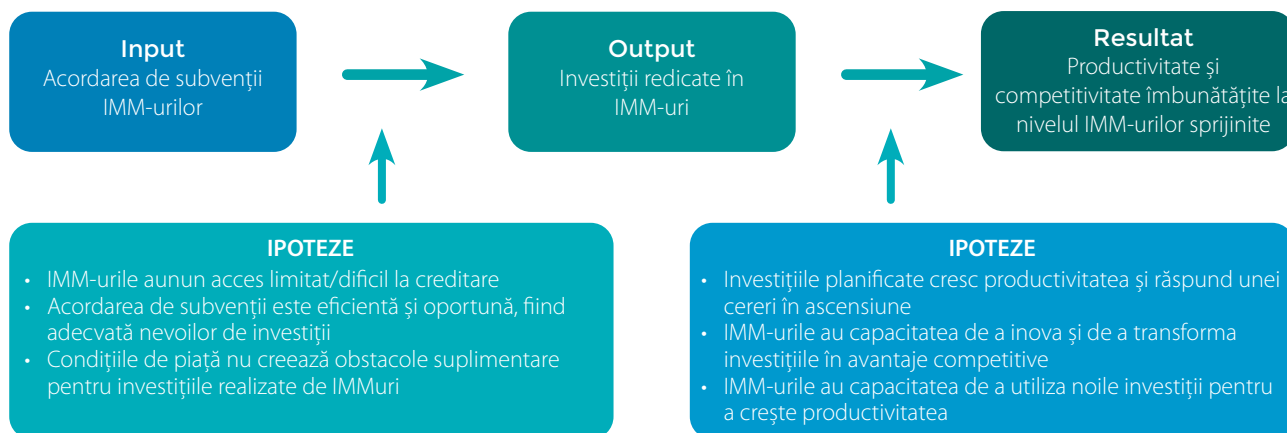


Sursa: Elaborată de autori

Figura 2 este un exemplu de „logică de intervenție”, folosită adesea pentru a reprezenta setul de instrumente și obiective pe mai multe niveluri, caracteristic programelor UE. TS are la bază logica de intervenție. În acest scop, va aduce detalii suplimentare și va declara în mod explicit

ipotezele sau condițiile care fac posibilă trecerea de la un punct la altul pe lanțul causal. Figura 3 prezintă un exemplu de posibilă teorie a schimbării, definită conform exemplului anterior al subvențiilor acordate pentru creșterea competitivității IMM-urilor.

FIGURA 3 Posibilă teorie a schimbării pentru subvențiile pentru creșterea competitivității IMM-urilor (pe baza lanțului causal prezentat mai sus)



Sursa: Elaborată de autori

Termenul „ipoteze” în contextul teoriei schimbării poate avea în vedere reforme generale sau schimbări la nivelul cadrului legislativ, precum și condiții economice sau sociale, aranjamente instituționale și comportamente ale companiilor sau ale persoanelor. Adesea, aceste ipoteze se regăsesc sub denumirea de „mecanisme”, mai precis mecanismele care fac posibilă o anumită relație cauză-efect. Ipotezele sunt mai greu de identificat, deoarece sunt adesea implicite în program și pot depinde de interpretările subiective ale prevederilor programului.

Sunt importante două observații:

- În general, teoria schimbării tinde să fie mai complexă decât cea prezentată în exemplul de mai sus. Elementele de intrare și efectele pot fi multiple, la fel și sinergiile dintre acestea. Ca urmare, și identificarea ipotezelor poate fi mai dificil de articulat.
- Teoria schimbării se poate defini pentru **fiecare dintre nivelurile de programare**: proiect, acțiune, prioritate, program sau Acord de parteneriat. Complexitatea teoriei schimbării este corelată direct cu complexitatea nivelului de programare vizat. De exemplu, pentru că programul este mai complex,

7 În acest Ghid, teoria schimbării și teoria programului sunt folosite ca sinonime, însă unii oameni de știință fac o diferență între cele două concepte. De exemplu, Lisa Wyatt Knowlton și Cynthia C. Phillips, în lucrarea „The Logic Model Guidebook”, 2013, susțin următoarele: „un model de teoria schimbării este pur și simplu o reprezentare generală a modului în care credeți că va avea loc schimbarea; un model al logicii de program detaliază resursele, activitățile planificate și rezultatele intermediare și finale ale acestora în timp, care reflectă rezultatele vizate.”

teoria schimbării la acest nivel se preconizează că va fi mai detaliată decât o teorie a schimbării la nivel de proiect. În plus, teoria schimbării la nivel de program trebuie să se concentreze pe principalele relații și ipoteze care stau la baza programului, altfel este inutilă pentru analiza la acest nivel. Pe de altă parte, la nivelul unei acțiuni singulare sau al unui grup de acțiuni, teoria schimbării trebuie să fie mai specifică și să cuprindă și o analiză aprofundată.

TS oferă un cadru conceptual care se poate aplica în etapa de planificare a unui program, dar și pentru monitorizarea, evaluarea și comunicarea programului. În contextul planificării evaluării, TS permite identificarea componentelor programatice care sunt cel mai important de evaluat, facilitând totodată identificarea principalelor întrebări de evaluare, precum și a unei opinii despre cum a funcționat sau cum funcționează în prezent programul, cât timp este necesar pentru a trece de la elementele de intrare la rezultatele generale și, ca urmare, când se pot implementa evaluările de impact. De asemenea, TS ajută la identificarea a ce anume trebuie monitorizat sau măsurat pentru a putea explica de ce un program, în cele din urmă, funcționează sau nu. În practică, TS este o „hartă logică” a structurii și a funcționării preconizate a programului sau, după caz, a unui proiect individual.

Diagramele folosite pentru a reprezenta o TS sau o teorie de program (numite de obicei modele logice) se pot trasa în diferite moduri:

- ca o serie de căsuțe (elemente de intrare -> procese -> realizări (outputs) -> rezultate -> impacturi) care arată o serie de rezultate care duc la impacturile finale („modelul conductei”);
- într-un tabel; ca o serie de rezultate, cu asocierea activităților care se derulează pentru obținerea acestora, ca un proces mai degrabă decât doar a situației inițiale.

Sunt disponibile online o serie de programe (software) care sprijină vizualizarea unui model logic și care pot fi foarte utile în exercițiile de acest gen.

Cum se elaborează o teorie a schimbării?

În mod ideal, TS ar trebui elaborată în faza de planificare a unui nou program. Însă ea poate fi elaborată și la momente ulterioare, pe parcursul implementării sau la sfârșitul programului, dacă este nevoie să se efectueze schimbări în program, sau pentru a sprijini evaluarea. În contextul programării 2021-2027 în România, elaborarea TS pentru programele FESI ar trebui să susțină planificarea

evaluărilor și, ca urmare, putem presupune că programele vor fi deja definite la acel moment.

Definirea TS necesită o gamă largă de activități, care sunt adesea afectate de constrângeri de timp sau în ceea ce privește resursele disponibile. Principalele activități sunt:

- Analiza de birou a documentelor de programare și a studiilor pregătitoare;
- Analiza literaturii de specialitate privind teoriile economice și sociale, respectiv dovezile empirice existente cu privire la tipul de intervenții finanțate, alături de evaluările anterioare relevante;
- Interviuri sau workshopuri cu responsabilii la nivel de program și cu managerii intervențiilor; și
- Colectarea de informații privind publicul principal și beneficiarii privați (de ex. principalele municipalități, universități, centre de cercetare, principalele companii) și privind partenerii sociali care au interese legate de intervenții.

Calitatea TS și utilizarea acesteia în viitor ar putea fi afectate dacă nu sunt implementate unele dintre activitățile menționate mai sus; de exemplu, neimplicarea stakeholderilor în definirea TS ar putea crea neînțelegeri atunci când aceștia vor fi invitați să participe la evaluare sau să discute constatările acesteia. De asemenea, este posibil ca o reflecție a elementelor TS, precum rezultatele preconizate sau ipotezele, să fi fost deja elaborată în etapa de planificare a programului și acum să poată fi „refolosită”.

Elaborarea unei TS pentru fiecare program din România pentru 2021-2027 ar crea o „hartă conceptuală” a programului sau a intervențiilor, creând o bază importantă pentru planificarea evaluării și a programelor. Efortul de a produce TS pentru programele operaționale, de o manieră unitară, este important; în acest scop, se poate folosi metoda simplă și clară de mai jos:

1. Reconstruirea logicii de intervenție a programului pe baza documentelor oficiale, luând mai întâi în considerare relațiile directe dintre instrumente și rezultate (elemente de intrare → realizări / outputs → rezultate pe termen scurt → rezultate pe termen lung → impacturi)⁸ și apoi examinând posibilele sinergii dintre diferitele rezultate;
2. Identificarea principalelor ipoteze prin stabilirea relațiilor dintre diferitele cărămizi ale TS prin diverse instrumente analitice: analiza literaturii de specialitate și interviuri cu experții de sector, întâlniri cu oficialii care răspund de programare, întâlniri cu partenerii sociali și cu principalii beneficiari;

⁸ La reconstruirea logicii de intervenție, poate fi de ajutor dacă se folosește aceeași structură de program. Programele trebuie să definească alocarea resurselor pe tipuri de intervenție, obiectivele specifice și prioritatea sau obiectivul de politici. În plus, elementele de ieșire și rezultatele sunt definite în indicatori, iar aceștia își au propriile ținte.

- Vizualizarea și descrierea TS cu abordări similare, pentru a face posibilă compararea teoriilor schimbării. Aceasta implică și definirea unor niveluri similare de detaliu și agregare pentru toate programele operaționale.
- Validarea TS într-un focus grup cu principalii reprezentanți ai diferitelor grupuri de stakeholderi.

2.4. PRINCIPALELE METODE DE EVALUARE

Evaluarea folosește multe metodologii și tehnici dezvoltate în științele sociale. Aceste metode nu sunt enumerate extensiv în acest ghid. Însă următoarele caracteristici ale evaluării influențează modul de selecție și implementare a metodelor și tehnicilor de evaluare:

- Cauzalitatea.** Evaluările caută să studieze relațiile cauzale dintre variabile, intervenții și efectele acestora. În acest scop, ele folosesc în mare parte metode statistice sau econometrice, atunci când datele permit acest lucru. Se pot adopta și metode calitative pentru a studia cauzalitatea, acestea permițând descrierea schimbărilor la nivelul de comportament și prin prisma relațiilor reciproce dintre persoane, întreprinderi sau organizații.
- Comparabilitatea și caracterul măsurabil.** Evaluările caută să aprecieze calitatea intervențiilor examinate și, prin urmare, trebuie să măsoare și să compare efectele aceleiași intervenții în contexte diferite sau efecte ale unor intervenții diferite care vizează același obiectiv. În acest sens, metodele selectate, cantitative sau calitative, trebuie să ofere rezultate comparabile și să permită o apreciere echilibrată a criteriilor de evaluare.
- Tipul evaluării.** După cum s-a menționat în introducere, există mai multe tipuri de evaluări care se pot efectua. De asemenea, este important de reținut că, în timp, metodologiile s-au rafinat și s-au adaptat în funcție de tipul de evaluare. Unele metode sunt folosite în principal în evaluări de impact, pe când

alte metode sunt preferate în evaluările de proces sau pentru evaluarea implementării.

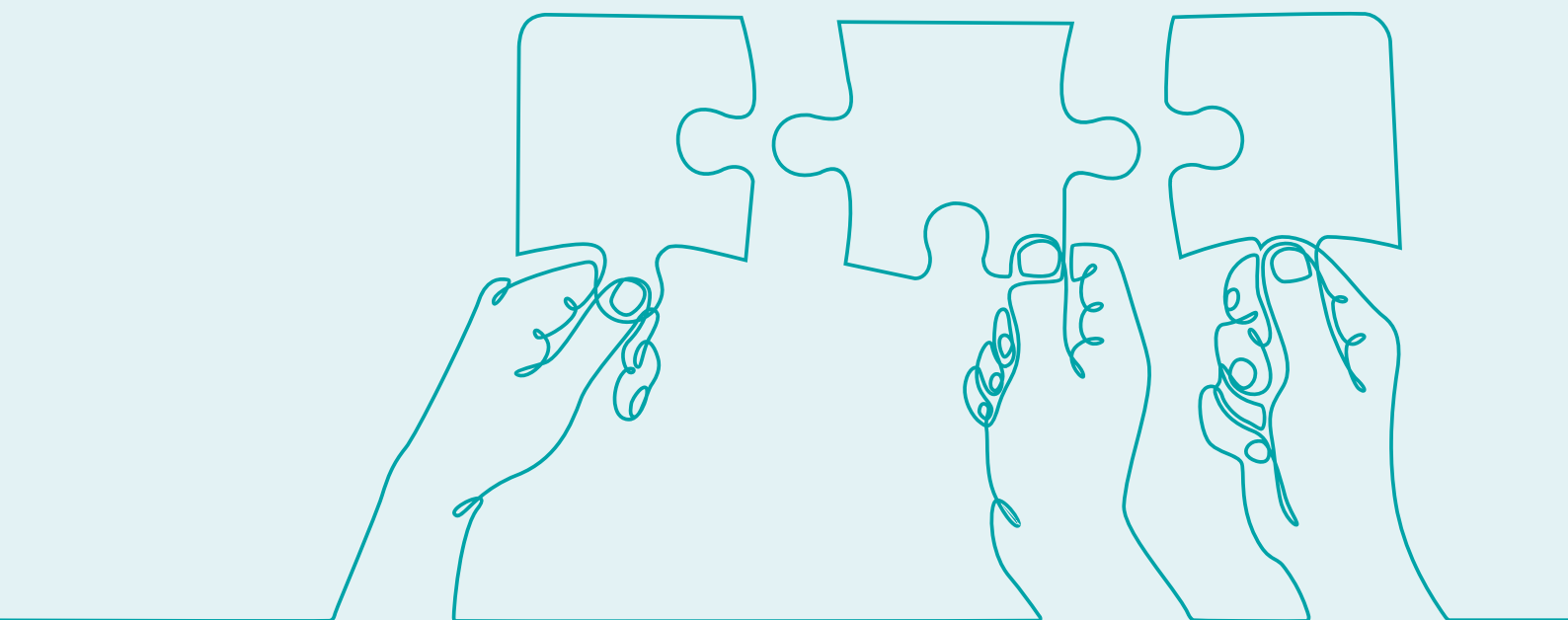
- Metode mixte.** Evaluările abordează adesea mai multe întrebări sau folosesc diferiți indicatori pentru a răspunde la o întrebare complexă. În aceste cazuri pot fi foarte utile metodele mixte, care combină metode cantitative și calitative. Însă aceste abordări trebuie concepute cu grijă, pentru a se asigura că fiecare metodă țintește anumite aspecte bine identificate ale unei probleme și că se evită suprapunerea, care altfel ar duce la risipirea de timp și resurse.
- Disponibilitatea datelor.** Datele disponibile reprezintă adesea principala constrângere în ceea ce privește selectarea metodologiei. Unele tehnici statistice sunt extrem de solicitante prin prisma datelor necesare, iar seriile de date pe perioade mai lungi sau statisticile extinse nu se pot colecta pentru o singură evaluare. Pe de altă parte, metodele calitative necesită în general analize de teren detaliate și interacțiuni cu mulți actori pentru a furniza dovezi robuste; aceste activități sunt adesea costisitoare și consumatoare de timp.

Deși obiectivul acestui ghid nu este să ofere o listă cuprinzătoare de metode de evaluare, tabelul următor prezintă un rezumat al principalelor abordări metodologice. Fiecare abordare include un pachet integrat de opțiuni (metode sau procese) care se pot folosi la conceperea unei metodologii. Cele mai folosite abordări sunt:

TABELUL 2 Abordări metodologice pentru principalele tipuri de evaluări

Tip de evaluări	Abordări metodologice frecvente
Evaluarea implementării	<ul style="list-style-type: none"> - Analize procedurale (urmărirea experienței procedurale, IPO - element de intrare-proces- element de ieșire/output, diagrame de flux de date) - Analize de piață (chestionare aplicate beneficiarilor și utilizatorilor, analize statistice ale elementelor de ieșire (outputs) ale programului și ale condițiilor contextuale)
Evaluări de impact	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluare pe baza de teoriei (Teoria schimbării, urmărirea procesului, analiza contribuțiilor, analiză de impact, evaluare realistă) - Metode contrafactice - experimentale (teste de control randomizate (RCT), cvasi experimente, experimente naturale) - Analiză cost-beneficii (ACB) asupra rezultatele finale („raportul calitate-preț”) - Metode statistice (modelare statistică, studii longitudinale, econometrie) - Studii de caz (Etnografie, QCA, analiză în interiorul cazului, analiză de rețea) - Studii de sinteză (Meta-analiză, sinteză narativă, sinteză pe bază realistă)

Sursa: Elaborată de autori



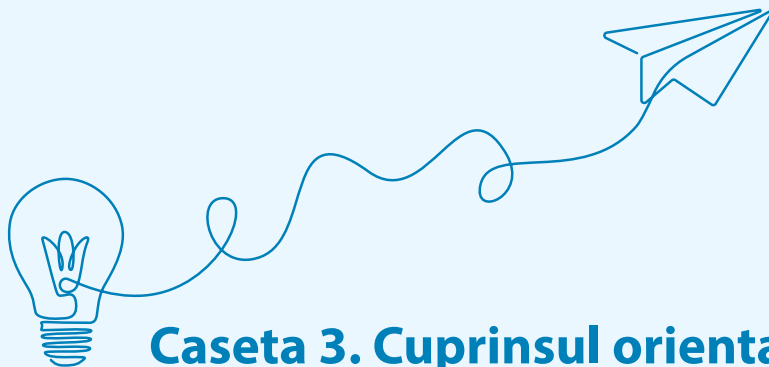
CUPRINSUL PLANULUI DE EVALUARE



După cum s-a arătat anterior, pregătirea unui plan de evaluare este justificată atât în contextul cerințelor stabilite la nivelul Regulamentelor europene, cât și în scop operațional, jucând totodată un rol important în susținerea unui proces de evaluare de calitate și eficace. Deși CE oferă îndrumări⁹ privind tipul de informații care să fie incluse în Planul de evaluare și modul în care poate fi structurat acesta, planul trebuie să fie definit ținând seama de aspectele de context, precum și de mecanismele instituționale utilizate la nivel național.

Prezentăm în continuare o structură orientativă a planului de evaluare, pornind de la propunerea CE și de la experiența anterioară în pregătirea planurilor de evaluare pentru 2014-2020 în România. Diferitele secțiuni ale Planului de evaluare vor putea fi completate pe baza informațiilor colectate, precum și ținând cont de aranjamentele și mecanismele care vor fi concepute în conformitate cu prevederile actualului Document metodologic (a se vedea capitolele 4 și 5 pentru mai multe detalii). În ceea ce privește formatul planului, ar trebui folosit Modelul prezentat în cadrul Anexei 1.

⁹ Document de lucru al Serviciilor Comisiei privind Performanța, monitorizarea și evaluarea Fondului European Regional de Dezvoltare, a Fondului de Coeziune și a Fondului pentru o tranziție justă în 2021-2027.



Caseta 3. Cuprinsul orientativ al planului de evaluare

1. INTRODUCERE

Stabilește principalele obiective ale Planului și descrie principalele aspecte contextuale (sfera de acoperire a PO, arhitectura instituțională etc.). În această secțiune trebuie să descrieți și următoarele:

Aria de acoperire a planului și elemente justificative. Explicați ce PO și ce fonduri sunt acoperite de plan și de ce. Se vor include și detalii privind sfera de acoperire a PO și principalele intervenții (în mod ideal, acestea vor fi sprijinite de LI sau de TS a PO).

Trebuie descrise și principalele procese și rolurile diferiților actori în PO, pentru a înțelege domeniile de interes și potențialele blocaje.

Legături cu alte planuri și strategii și chestiuni transversale. Această secțiune a Planului va include detalii privind legăturile cu alte PO și cu alte strategii relevante la nivel național și la nivelul UE. Se vor

identifica și temele transversale pe mai multe PO, aspectele comune și principalele intervenții care necesită coordonare.

Lecții învățate și bune practici. Secțiunea include principalele lecții învățate din evaluările anterioare realizate pentru perioada 2014-2020 și studiile efectuate în domeniile acoperite de PO. Lecțiile învățate vor fi folosite de evaluatori și de autoritățile responsabile pentru a identifica aspectele cheie pentru îmbunătățirea procesului de evaluare. Evaluările anterioare vor influența și selecția de evaluări care urmează a fi incluse în plan, prioritizarea întrebărilor de evaluare și definirea metodelor și a instrumentelor de evaluare.





2. CADRUL DE EVALUARE

Acest capitol trebuie să ofere detalii privind structurile de evaluare stabilite la nivel de AP/PO pentru planificarea, implementarea și gestionarea evaluării, precum și relația acestora cu entitățile cu atribuții de coordonare. Modul de prezentare a structurilor implicate trebuie să ofere o imagine clară a procesului de evaluare desfășurat de Unitatea centrală de evaluare (UCE)/ AM, precum și privind alți actori implicați în diferitele faze ale procesului (inclusiv

aspecte ce țin de dezvoltarea capacității de evaluare). Ar trebui să se detalieze și modul în care se va desfășura procesul de achiziții al serviciilor de evaluare și cum se vor comunica rezultatele evaluărilor către principalii stakeholderi, pentru a optimiza utilizarea constatărilor evaluărilor. Se vor prezenta și aspecte privind bugetul general.

Capitolul ar trebui să detalieze următoarele:

a. Rolul unității de evaluare (AM) și interacțiunile sale cu principalii stakeholderi

Secțiunea va oferi detalii privind responsabilitățile unității de evaluare a AM în conceperea și implementarea planului de evaluare și coordonarea, monitorizarea și promovarea calității activităților de evaluare pe durata întregului ciclu de evaluare.

De asemenea, va oferi informații privind procesul decizional la nivelul AM (adică arhitectura instituțională) și relația cu organismele de coordonare (UCE) și MIPE, ministerele de linie, decidenții regionali etc.)

b. Implicarea altor stakeholderi în procesul de evaluare

Această secțiune acoperă atât aranjamentele stabilite pentru asigurarea calității evaluărilor, cât și cele care vizează asigurarea unei vizibilități și a unei notorietăți crescute a evaluării la nivelul comitetului de monitorizare al PO și promovarea utilizării constatărilor evaluării.

Pentru a asigura calitatea evaluărilor, secțiunea ar trebui să includă următoarele detalii:

- Eventualele comitete de coordonare planificate (i.e., Comitetul de coordonare a evaluării) și nivelul la care vor funcționa acestea (pentru fiecare evaluare, la nivelul de Obiectiv specific, pentru fiecare PO, la nivel regional/sectorial) și componența preconizată.
- Sprijin tehnic acordat de la nivel central de către UCE (principalele caracteristici și obiective, beneficiarii sprijinului acordat de la nivel central);

- Comitete științifice, inclusiv detalii privind implicarea mediului academic în cadrul acestor comitete. Se vor furniza detalii privind gradul de acoperire (dacă aceste comitete vor fi înființate și folosite pentru toate evaluările sau doar pentru cele mai tehnice), aspecte privind contractarea (dacă vor fi contractate de evaluatori sau de către AM și folosite ca mecanism de îmbunătățire a calității generale a evaluărilor la nivelul PO) etc.
- Eventualele grupuri de lucru/rețele menite să asigure o abordare coordonată a evaluării și/sau să promoveze acțiuni de dezvoltare a capacității în domeniul evaluării. Se vor clarifica componența, sarcinile și responsabilitățile.
- Se vor detalia responsabilitățile fiecărui actor (unitatea de evaluare din AM și grupurile/comitetele create), precum și relațiile dintre acestea.

Se va detalia și implicarea în cadrul comitetului de monitorizare, pentru a crește nivelul de conștientizare privind evaluarea și gradul de utilizare a constatărilor evaluării. Secțiunea va prezenta detalii privind următoarele aspecte:

c. Sursa expertizei de evaluare

Se vor preciza detalii privind modul în care se vor desfășura evaluările, dacă se vor realiza extern, intern sau este vorba de o combinație între cele două abordări. Se vor detalia și aranjamentele pentru asigurarea imparțialității evaluatorilor.

d. Strategia de management al calității procesului de evaluare

Această secțiune va oferi detalii privind aranjamentele planificate pentru managementul și verificarea procesului de evaluare, în vederea îmbunătățirii calității acestuia. În acest scop, strategia va trebui să includă aspecte precum:

- Personalul alocat pentru diferitele sarcini.
- Procedurile pentru lansarea evaluărilor, evaluarea și selectarea ofertelor.

e. Întărirea capacității în domeniul evaluării

Cunoștințele și aptitudinile personalului implicat în evaluare sunt esențiale pentru reușita procesului de evaluare. Această secțiune a Planului va detalia programul de formare pentru personalul din unitatea de evaluare din AM și cum se va desfășura acesta (de ex. ca parte dintr-un program de formare mai extins, elaborat de UCE sau separat la nivelul AM).

De asemenea, se vor detalia și alte aranjamente, cum ar fi grupurile comune de lucru (la nivelul AP) sau

f. Comunicarea rezultatelor evaluării

Comunicarea rezultatelor evaluării este un aspect esențial, cu un impact potențial semnificativ asupra utilizării constatărilor evaluării și a recomandărilor. Comunicarea trebuie planificată cu grijă și adaptată pentru diferite grupuri de public. În acest scop, strategia va trebui să prezinte detalii privind:

- Cum se va asigura monitorizarea implementării constatărilor și recomandărilor
- Cum vor fi făcute publice evaluările și cum vor fi comunicate rezultatele evaluărilor către diferite

- Cum vor fi prezentate rezultatele evaluării către membrii comitetului de monitorizare.
- Detalii privind grupurile de lucru planificate responsabile cu analiza constatărilor evaluărilor, înainte de prezentarea acestora către comitetul de monitorizare.

Este necesar să se includă orice aspecte relevante, cum ar fi nevoia de expertiză specializată sau necesitatea structurării evaluărilor într-un anumit mod pentru a facilita achizițiile publice (i.e. se vor include detalii privind specificitatea domeniilor în cauză).

- Modul în care se va asigura verificarea procesului de evaluare (comunicarea cu evaluatorii, acțiuni în caz de întârzieri în ceea ce privește progresul etc.).
- Verificarea rapoartelor de evaluare (proceduri, liste de verificare a calității, actualizări ale rapoartelor, în cazul în care nu corespund cu criteriile definite etc.).

rețelele profesionale. Se vor preciza și organismele de coordonare și componența acestora, responsabilitățile și un program de funcționare al acestora.

În plus, integrarea activității unității de evaluare cu activitatea altor departamente din cadrul AM este esențială pentru relevanța constatărilor evaluării, astfel că Planul trebuie să prevadă și aranjamentele în acest sens.

grupuri de public, pentru a facilita utilizarea și receptivitatea. Principalele categorii de public sunt decidenții, stakeholderii – cum ar fi AM, ministerele de linie sau Comisia Europeană – publicul larg etc. Aranjamentele pot avea în vedere mecanismul de comunicare definit, inclusiv paginile de internet planificate/create (de ex. aspecte privind structura orientativă și mecanismul de actualizare), responsabilități și calendar etc.

Se va detalia și rolul diferitelor grupuri de lucru și comitete în comunicarea rezultatelor.

g. Aranjamente pentru monitorizarea implementării recomandărilor.

Se vor defini aranjamentele pentru monitorizarea implementării recomandărilor formulate în cadrul evaluărilor PO sau în contextul evaluărilor comune, transversale. De asemenea, acestea trebuie precedate de o selecție a recomandărilor, care trebuie să fie realizată de un organism dedicat (de ex. comitetul

de coordonare), pentru a decide ce recomandări ar trebui implementate și care ar fi calendarul orientativ. Mecanismul ar putea fi definit la nivel de AM sau implementat de UCE, detaliile de funcționare ale acestuia urmând să fie prezentate în această secțiune.

h. Aspecte financiare

În această secțiune se va estima și se va detalia bugetul total pentru evaluare, formare și alte activități

(precum colectarea datelor de către AM sau sprijinul pentru funcționarea diferitelor grupuri de lucru).

3. EVALUĂRI PLANIFICATE

Planul va include și o listă și un calendar al evaluărilor care vor fi efectuate pe durata perioadei de programare (până la 30 iunie 2029), precum și o justificare privind selecția temelor acoperite. Planul trebuie să asigure un echilibru suficient între fonduri (în cazul în care PO este finanțat din mai multe fonduri), să identifice nevoile de corelare între teme similare și să propună un posibil mecanism de coordonare în acest sens. Se va explora posibilitatea desfășurării unor evaluări comune, pentru o mai bună eficiență a procesului de evaluare și o relevanță crescută a constatărilor.

Planul va fi revizuit periodic de către Comitetul de monitorizare, pentru a reflecta eventuale noi nevoi de evaluare care ar putea apărea în timpul perioadei de programare. Pe de altă parte, evaluările ad-hoc vor rămâne o opțiune valabilă pe toată perioada, în cazul în care este necesar.

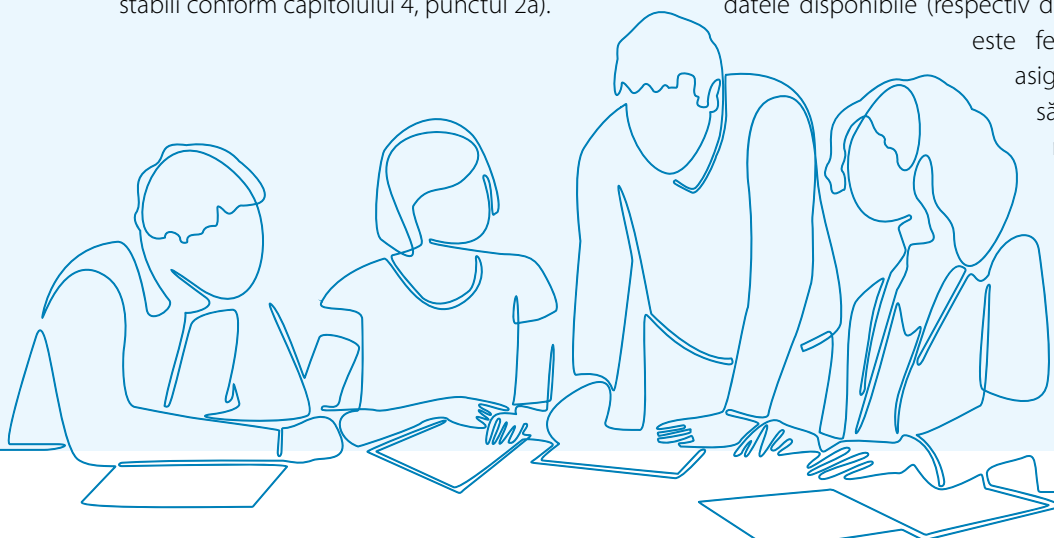
Evaluările care trebuie incluse în Plan vor fi determinate în conformitate cu îndrumările prezentate în Capitolul 4 din această Metodologie. Pentru fiecare evaluare se vor prezenta următoarele detalii:

- **Tema/subiectele cuprinse în evaluare** (se vor stabili conform capitolului 4, punctul 2a).

- **Obiectul evaluării și justificarea pentru selecția acestuia.** Se vor include aspecte de context, aria de acoperire a evaluării, abordarea avută în vedere (evaluare de proces și/sau de impact) și principalele întrebări de evaluare. Toate aceste aspecte urmează să fie detaliate în termenii de referință ai evaluării (ToR).
- **Metodele planificate și cerințele privind datele.** Acestea se vor determina în conformitate cu punctul 2b, capitolul 4 din Metodologie. Aceste aspecte urmează să fie detaliate în cadrul Planului, pentru a permite pregătirea ToR pentru evaluarea respectivă (inclusiv estimarea resurselor necesare).

Este important să se asigure echilibrul corect între furnizarea unor îndrumări suficiente pentru viitorii evaluatori cu privire la abordarea planificată și la metodele care se vor folosi pentru efectuarea evaluării respective și, în același timp, să se acorde o flexibilitate suficientă contractanților, astfel încât aceștia să își valorifice expertiza și să formuleze propriile propuneri privind cea mai bună metodologie.

Metodele planificate trebuie să fie corelate cu datele disponibile (respectiv datele a căror obținere este fezabilă) pentru a se asigura că evaluatorii pot să implementeze cu rigurozitate abordarea planificată.



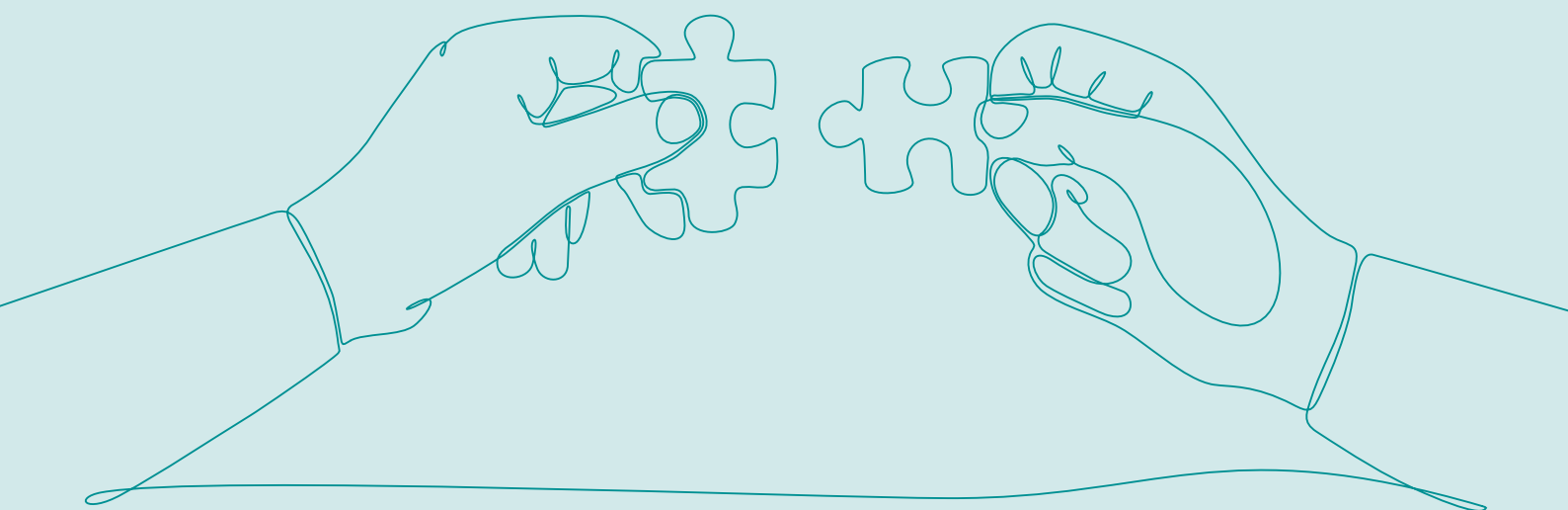
Caracterul practic al abordării (pentru a evita ca evaluările să fie prea specifice și cu aplicabilitate limitată) și eficiența utilizării resurselor (de ex. selectarea optimizată a metodelor, utilizarea bazelor de date existente etc.) joacă un rol important în procesul de planificare.

- **Disponibilitatea datelor.** Se vor prezenta detalii privind aranjamentele planificate pentru a asigura disponibilitatea la timp a anumitor date necesare pentru evaluări. Se recomandă și identificarea tipurilor de date care urmează să fie colectate de către evaluatori, astfel încât să nu fie afectată calitatea evaluărilor (în ceea ce privește datele utilizate, rigurozitatea în aplicarea metodelor planificate etc.).
- **Durata evaluării și data vizată pentru lansarea/contractarea evaluărilor.** Termenele se pot determina în funcție de agenda instituțională (și de nevoile de informații identificate) și de cerințele prevăzute în Regulamente, ele depinzând totodată de

tipul de evaluare (de proces sau de impact) și de tipul de achiziție prevăzut. Termenele vor fi influențate și de dimensiunea evaluării, pentru a sistematiza și a optimiza achizițiile. Evaluările de dimensiuni mai mici ar putea fi planificate ca un proces continuu, în timp ce pentru evaluările mai mari și mai complexe, este de așteptat ca acestea să facă obiectul unor procese de licitații mai lungi.

De asemenea, evaluările se vor planifica astfel încât să permită optimizarea achizițiilor, în vederea obținerii celei mai bune expertize (de ex. prin evitarea supraaglomerării sau a lansării de evaluări de dimensiuni prea mari) și pentru a permite o gestionare adecvată de către unitățile de evaluare ale AM/ UCE (spre exemplu, pentru a evita supraîncărcarea personalului din unitățile de evaluare). Trebuie acordat timp suficient pentru procedurile de achiziție, folosind totodată lecțiile învățate din perioada de implementare anterioară.





CUM SĂ IDENTIFICAȚI CE EVALUĂRI TREBUIE DESFĂȘURATE

4

În această secțiune se propune un proces pentru identificarea evaluărilor. Acesta constă din cinci pași secvențiali principali, care includ mai multe sub-etape și activități (Tabelul 3).

TABELUL 3 Proces în cinci pași pentru identificarea evaluărilor care să fie incluse în plan

Pasul principal	Sub-etapă	Activitate
1) Ce doriți să știți	a) Colectarea întrebărilor de evaluare (ÎE)	<ul style="list-style-type: none"> - Cartografierea programului (prin LI sau TS), identificarea principalelor intervenții și a întrebărilor inițiale de evaluare ale AM - Examinarea a ceea ce este deja cunoscut (analiza documentară a evaluărilor anterioare și a literaturii de specialitate) - Verificarea strategiilor și a priorităților UE și naționale - Implicarea stakeholderilor și colectarea întrebărilor acestora
	b) Prioritizarea și selectarea principalelor întrebări de evaluare	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza întrebărilor colectate (eliminarea duplicărilor, gruparea, respectiv ordonarea acestora în funcție de scop și de cerințele prevăzute în regulamente)
2) Ce evaluări	a) Identificarea unui set de evaluări care să fie incluse în plan	<ul style="list-style-type: none"> - Asocierea evaluărilor cu grupurile de întrebări (să nu existe prea multe ÎE pentru fiecare evaluare) - Cartografierea programului și asocierea unei unități de analiză pentru fiecare evaluare - Verificarea evaluărilor în raport cu cerințele din Regulamente (criterii de evaluare etc.) - Definirea unei abordări pentru aspectele orizontale (ca parte din fiecare evaluare sau prin definirea unei evaluări „orizontale”)
	b) Identificarea abordării metodologice corespunzătoare pentru fiecare dintre evaluări	<ul style="list-style-type: none"> - Separarea evaluărilor de implementare de evaluările de impact - Identificarea principalelor metode pentru evaluările de implementare - Identificarea principalelor metode pentru evaluările de impact: triangularea întrebărilor, intervențiilor și metodelor - Identificarea datelor necesare și a disponibilității acestora pentru fiecare evaluare, în raport cu abordarea metodologică definită
3) Când să se efectueze evaluarea	a) Definirea calendarului pentru evaluările planificate	<ul style="list-style-type: none"> - Verificarea agendei instituționale și a termenelor care decurg din prevederile Regulamentelor - Separarea evaluărilor de implementare de cele de impact - Verificarea ciclului intervenției care urmează să fie examinată
	b) Identificarea acțiunilor posibile pentru îmbunătățirea accesibilității datelor	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza datelor disponibile (categoriile principale și accesibilitate) - Corelarea necesarului de date cu disponibilitatea datelor
4) Disponibilitatea datelor	a) Evaluarea disponibilității datelor	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitarea acordurilor cu entitățile administrative care dețin datele - Promovarea unui mod clar și ușor de a respecta regulile UE și naționale privind confidențialitatea datelor
	b) Identificarea acțiunilor posibile pentru îmbunătățirea accesibilității datelor	<ul style="list-style-type: none"> - Organizarea de ateliere și grupuri de lucru cu companiile și experții din piață pentru a colecta informații și a pregăti piața
5) Durata și bugetul	a) Colectarea de informații privind condițiile de piață	<ul style="list-style-type: none"> - Organizarea de ateliere și grupuri de lucru cu companiile și experții din piață pentru a colecta informații și a pregăti piața
	b) Estimarea duratei și a bugetului	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluarea eforturilor necesare - Identificarea aptitudinilor și a expertizei necesare - Estimarea costului posibil

Sursa: Elaborat de autori

Ordinea activităților este destul de intuitivă și similară cu alte procese de planificare: identificarea obiectivelor, verificarea celui mai bun mod de a le atinge, verificarea fezabilității planului etc. Însă, în acest caz, obiectivul planului este „cunoașterea”, care este ceva imaterial, dificil de definit și care se pretează la diferite interpretări. Din acest motiv, procesul de planificare trebuie să acorde o

atenție deosebită aspectelor care sunt deja cunoscute și punctelor de vedere ale diferiților actori implicați.

Procesul de planificare este definit conform nevoilor autorităților de management, acestea fiind cele care contractează evaluările și care nu au neapărat expertiză în implementarea contractelor de evaluare, însă trebuie

să se conformeze cu regulile UE și să elaboreze planuri de evaluare de bună calitate. Conform prevederilor CE, planul de evaluare trebuie să identifice cea mai potrivită abordare metodologică pentru evaluările planificate; ulterior, evaluatorii vor utiliza abordarea definită în planul de evaluare pentru proiectarea metodologiilor detaliate de evaluare. De asemenea, conform RDC, planul de evaluare trebuie să asigure o acoperire adecvată a principalelor criterii de evaluare (eficacitate, eficiență, relevanță, coerență și valoare adăugată pentru UE).

4.1. CE DORIȚI SĂ ȘTIȚI

Pentru a identifica ce evaluări se vor efectua, primul pas este să determinați „ce doriți să știți”.

În acest scop, AM trebuie să definească un set de întrebări de evaluare, ca obiective ale viitoarelor evaluări, precum și când se vor realiza evaluările. Întrebările de evaluare pe baza cărora se poate acționa vor fi¹⁰:

- **Evaluative.** Acestea fac posibilă aprecierea programului sau a intervențiilor conform unor criterii clare (precum eficacitate, eficiență etc.) și nu cer o simplă descriere a politicii sau a contextului socioeconomic;
- **Pertinente.** Acestea au legătură cu esența programului și cu informațiile care le sunt necesare utilizatorilor evaluării;

4.1.1. Colectarea întrebărilor de evaluare

Această secțiune descrie principalele activități care trebuie efectuate pentru a colecta întrebările de evaluare (a se consulta mai sus Tabelul 3, sub-etapa 1a) și a le organiza. Printre aceste activități se numără o lectură atentă a programului pentru a evidenția principalele sale elemente strategice și examinarea documentelor de

La sfârșitul acestui proces și similar cu alte activități de evaluare, planul de evaluare trebuie să verifice cu atenție fezabilitatea evaluărilor identificate, pentru a se asigura că acestea pot fi implementate cu succes. Acest lucru include, dar nu se limitează la verificarea disponibilității datelor, estimarea duratei evaluărilor și a costurilor implicate, verificarea disponibilității resurselor adecvate etc.

- **Rezonabile.** Ele trebuie să examineze dacă un program își poate realiza în mod realist obiectivele stabilite sau dacă poate avea o influență asupra atingerii acestor obiective;
- **Specifice.** Acestea trebuie să identifice clar ce poate și ce trebuie investigat în cadrul evaluării;
- **Fezabile.** Întrebările trebuie să ia în calcul constrângerile, din punct de vedere al informațiilor și datele care se pot colecta, analiza și interpreta; și
- **Complete.** Întrebările de evaluare trebuie să abordeze în mod cuprinzător scopurile evaluării și necesarul de cunoștințe al utilizatorilor.

politici UE și naționale. Aceste activități au loc pentru a defini un prim set de întrebări de evaluare. Alte activități care vor fi derulate includ consultările cu principalii stakeholderi ai programului, pentru a reflecta punctele de vedere ale acestora și a colecta un al doilea set de întrebări.

4.1.1.1. Cartografierea programului și identificarea principalelor intervenții

Prima activitate a AM și a echipei responsabile cu evaluarea este să elaboreze o perspectivă sintetică privind logica programului, pentru a cartografia intervențiile planificate.

Prin teoria schimbării programului se pot examina relațiile între diferitele intervenții și se pot identifica principalele componente ale programului. Importanța intervențiilor individuale sau a seturilor coerente de intervenții va oferi un prim indiciu privind întrebările de evaluare și privind evaluările care ar trebui efectuate. Importanța intervențiilor derivă dintr-o serie de caracteristici, de exemplu: unele

intervenții absorb cele mai mari cantități de resurse, alte intervenții acționează în sinergie și trebuie implementate împreună pentru a atinge rezultatele; de asemenea, este posibil să existe intervenții care au o valoare strategică esențială datorită caracterului lor inovator sau datorită rolului central pe care îl au în strategia programului. Dacă încă nu s-a elaborat o teorie a schimbării, o reconstrucție mai simplă a logicii de intervenție (LI) va fi utilă pentru interpretarea programului.

¹⁰ A se vedea Lori Wingate și Daniela Schroeter, *Evaluation Questions Checklist for Program Evaluation*, Western Michigan University – 2016.

TS și LI oferă o „hartă” vizuală și logică a tuturor intervențiilor programului, evidențiind unde sunt concentrate resursele, clusterele de intervenții conectate prin sinergii mutuale și obiective comune, secvențialitatea realizărilor (outputs), a rezultatelor pe termen scurt, a rezultatelor pe termen lung și a impacturilor care trebuie verificate. Toate aceste elemente sunt utile pentru identificarea celor mai importante componente ale programelor și pentru definirea întrebărilor de evaluare.

În special teoria schimbării (TS) identifică **principalele ipoteze sau mecanisme** care vor face posibilă

funcționarea lanțurilor cauză-efect ale programului. Aceste ipoteze trebuie verificate; ele reprezintă o altă sursă importantă pentru întrebările de evaluare. Verificarea TS a programului sau a unei părți a TS care are în vedere anumite elemente ale programului este modalitatea preferată pentru a înțelege de ce și cum s-au realizat anumite rezultate. În cazul unor intervenții foarte complexe sau inovatoare și în situațiile în care expertiza în cadrul administrației nu este suficientă, acest exercițiu poate fi susținut de experți externi (de la universități sau centre de cercetare sau experți în sector) printr-un workshop sau prin interviuri.

La sfârșitul exercițiului de cartografiere ar trebui să fie disponibile următoarele elemente:

1. Identificarea celor mai importante intervenții (sau grupe de intervenții) și a interacțiunilor dintre acestea (sinergii operaționale sau strategice, complementaritate, secvențialitatea în timp a implementării etc.);
2. O mai bună înțelegere a aspectelor operaționale și strategice care trebuie abordate pentru a atinge obiectivele pe termen mediu și lung ale programului;
3. Un set inițial de întrebări de evaluare care derivă din analiza punctelor anterioare



4.1.1.2. Examinarea a ceea ce este deja cunoscut

În procesul de colectare a întrebărilor de evaluare este necesară concentrarea pe aspecte de politici care încă nu sunt cunoscute, pentru a acoperi decalajele de cunoștințe în ceea ce privește funcționarea politicilor, mai degrabă decât să se repete evaluările efectuate recent.

Echipa de evaluare trebuie să analizeze evaluările recente și studiile academice în domeniile vizate de program.

Ca parte din acest proces, trebuie extrase principalele lecții învățate și trebuie verificată măsura în care dovezile și metodele utilizate pentru obținerea acestora sunt de încredere. Rezultatele acestei analize elimină riscul ca planul de evaluare să duplicate studiile recente, furnizând totodată informații adecvate pentru pregătirea următoarelor evaluări.

Această analiză trebuie să conducă la o bună înțelegere a cunoștințelor existente privind temele asociate cu programul și principalele decalaje care trebuie acoperite pentru a completa aceste cunoștințe (de exemplu, lipsa unor evaluări de impact pentru un anumit tip de intervenții și/sau lipsa informațiilor privind eficacitatea intervențiilor și a modului în care funcționează acestea). Aceasta va conduce la elaborarea unui plan de evaluare care poate investi acolo unde este cel mai necesar.



4.1.1.3. Verificarea strategiilor și a priorităților UE și naționale

Această activitate caută să examineze programul și principalele documente de politici și să identifice strategiile-umbrelă sau obiectivele generale de politici care sunt cuprinse în program. Aceste elemente strategice trebuie avute în vedere la definirea întrebărilor de evaluare, pentru a verifica în ce măsură programul contribuie la prioritățile naționale și ale UE.

Echipa de evaluare trebuie să ia în considerare strategiile naționale și documentele programatice de la nivelul UE pentru perioada de programare 2021-2027. Aceste strategii pot încerca să ofere, de exemplu, un răspuns la schimbările climatice și la scăderea emisiilor de CO₂, să asigure conformitatea cu prioritățile definite în Pilonul european al drepturilor sociale sau să caute

să reglementeze aranjamentele de management și instituționale pe durata actualei perioade de programare. Indiferent de sfera lor de acoperire, trebuie avute în vedere numai temele strategice care sunt direct corelate

cu programul; temele care sunt prea îndepărtate de domeniul de acțiune al programului ar duce la întrebări de evaluare inconsecvente și care nu sunt pertinente.



Această activitate va furniza un set de întrebări de evaluare privind principalele obiective strategice la care intenționează să contribuie programul. Setul de întrebări se concentrează pe câteva întrebări esențiale, care au legătură cu cele mai importante priorități strategice.

4.1.1.4. Implicarea stakeholderilor și colectarea întrebărilor acestora

Implicarea stakeholderilor în definirea întrebărilor de evaluare este o etapă esențială în elaborarea planului de evaluare, astfel încât acesta să fie aliniat cu nevoile diferiților stakeholderi asociați cu programul și pentru a promova utilizarea ulterioară a rezultatelor evaluării. Printre stakeholderi se numără următoarele entități: strategii și factori de decizie, implementatori, beneficiari, parteneri sociali și alte organizații sau cetățeni interesați de efectele intervențiilor; aceștia oferă diferite perspective pentru interpretarea intervenției examinate; de asemenea, pot exista cazuri în care comportamentele sau acțiunile acestora influențează implementarea și rezultatele intervențiilor susținute prin program.

Implicarea stakeholderilor este prevăzută și în Regulamentul RDC al UE 1060/2021¹¹, fiind necesară participarea partenerilor sociali și a altor stakeholderi în comitetul de monitorizare (art.39). „Regulamentul delegat privind Codul european de conduită referitor la parteneriat, în cadrul fondurilor structurale și de investiții europene” (n.240/2014), care tratează funcționarea parteneriatului în cadrul FESI, prevede clar că AM-urile trebuie să implice partenerii în evaluarea programelor (Art. 16). Articolul menționat prevede că această implicare poate avea loc în grupurile de monitorizare sau în grupuri de lucru specifice și că această consultare a partenerilor trebuie să aibă în vedere și „rapoartele care prezintă de o manieră succintă constatările evaluărilor”.

Un argument puternic în favoarea implicării stakeholderilor relevanți în definirea întrebărilor de evaluare este că, deseori, aceștia știu mai bine decât evaluatorul cum funcționează programul. Utilizarea informațiilor furnizate de stakeholderi va ghida evaluatorul sau entitatea care face planificarea evaluării către o perspectivă mai detaliată

și mai bine focalizată pe cele mai importante elemente ale programului.

Implicarea stakeholderilor în definirea întrebărilor de evaluare reprezintă un pas crucial în procesul per ansamblu; cu toate acestea, îndrumările de mai jos privind modul de a realiza acest lucru nu au un caracter obligatoriu, în principal datorită faptului că schemele instituționale stabilite pot diferi de la un PO la altul, dar și pentru că există o varietate de stakeholderi care ar putea fi implicați. Aceste îndrumări vor oferi doar o perspectivă orientativă privind abordarea care ar trebui urmată. Astfel, pentru o mai mare relevanță a acestui pas, este important ca abordarea privind modul de a implica stakeholderii în definirea întrebărilor de evaluare să fie adaptată la nevoile și la trăsăturile specifice ale fiecărui PO.

Pentru a implica stakeholderii, mai întâi trebuie identificat care sunt aceștia. Stakeholderii relevanți se schimbă în funcție de intervenția care urmează a fi evaluată; de exemplu, stakeholderii relevanți pentru politica în domeniul ocupării sunt diferiți de cei din sectorul energiei regenerabile, chiar dacă unii dintre ei pot să coincidă - de exemplu, asociațiile patronale sau sindicatele care reprezintă interese generale. Un al doilea element care trebuie avut în vedere este rolul diferiților stakeholderi; în special, este important să se identifice acei stakeholderi care pot să influențeze în mod semnificativ implementarea și rezultatele programului.

În general, programele FESI au următoarele tipuri principale de stakeholderi, dar care se pot schimba în funcție de domeniile de politică acoperite de program și care vor furniza tipuri diferite de cunoștințe (a se vedea Tabelul 4).

11 Punctul 14 din considerente prevede: „Principiul parteneriatului reprezintă o caracteristică esențială în punerea în aplicare a Fondurilor, bazându-se pe abordarea guvernantei la mai multe niveluri și asigurând implicarea autorităților regionale, locale, urbane și a altor autorități publice, a societății civile, a partenerilor economici și sociali și a organizațiilor de cercetare și a universităților, acolo unde este cazul. Pentru a asigura continuitate în organizarea parteneriatului, Codul european de conduită referitor la parteneriat pentru Acordurile de parteneriat și programele susținute din Fondurile structurale și de investiții europene prevăzute prin Regulamentul delegat al Comisiei (UE) nr. 240/2014(8) („Codul european de conduită referitor la parteneriat”) se va aplica în continuare în cazul Fondurilor.

TABELUL 4 Tip de informații pe care le va furniza fiecare stakeholder

Stakeholder	Detalii/Adaptare în funcție de sector	Tip de informații pe care le va furniza fiecare stakeholder
Factori de decizie (reprezentanți politici și oficialități de rang înalt)	Persoane din vârful procesului decizional legat de program	Obiectivele principale ale programului și așteptările legate de implementarea acestuia
Oficialitățile responsabile cu implementarea programului din AM, Ol sau alte autorități	Aceștia se schimbă în funcție de sectoarele și intervențiile incluse în program	Conceptul operațional al intervențiilor și aspecte legate de implementare
Parteneri sociali (sindicate și asociații patronale), ONG-uri sau asociații civile	Se schimbă parțial în funcție de sectoarele vizate și de tipul intervenției, dar unii dintre ei au un rol general.	Interese generale și informații (nevoi, capacități, tendințe) privind sectoarele importante ale societății
Alte administrații publice afectate de program (municipalități, universități, centre de cercetare, agenții sectoriale)	Se schimbă în funcție de sectoarele implicate, dar unii dintre ei (de exemplu municipalitățile mari și universitățile) au un rol general (organizațional, politic, cultural etc.) în teritoriu	Interes și cunoștințe privind anumite teritorii și sectoare de politici (de ex. inițiative urbane și locale, CDI, utilizarea energiei)
Beneficiari publici și privați (de ex. întreprinderi, autorități locale, cetățeni dintr-un anumit teritoriu etc.)	Aceștia se schimbă în funcție de sectoarele vizate și tipul de intervenții incluse în program	Implementarea programului, nevoile care trebuie satisfăcute, schimbările de comportament așteptate și rezultatele preconizate ale programului.

Sursa: Elaborat de autori


Unele grupuri de stakeholderi pot fi foarte mari (de ex. beneficiarii) și se poate lua în calcul doar un eșantion al acestora; de asemenea, unii stakeholderi au o influență mai mare decât alții asupra rezultatului programului și ar trebui consultați înaintea celorlalți.

Un program FESI include adesea mai multe domenii de politici și, ca urmare, implică mai multe tipuri diferite de stakeholderi; având în vedere presiunea timpului și limitările în materie de resurse, este important să se selecteze cei mai importanți stakeholderi și să se stabilească o strategie pentru a determina modul cel mai eficient de a obține întrebările de evaluare. În practică, este necesară formularea unei strategii de consultări.

Se pot adopta diferite instrumente pentru a interacționa cu stakeholderii, în funcție de caracteristicile fiecărei categorii de stakeholderi. De exemplu, s-ar putea folosi următoarele (lista nu este exhaustivă):

- **Interviurile individuale sau colective** ar putea asigura o mai bună corelare a abordărilor utilizate de strategii și oficialitățile care răspund de implementarea programului;
- **Organizarea de întâlniri sau aplicarea de chestionare individuale** sunt metode care se pot folosi pentru a consulta partenerii sociali sau alte administrații care au influență asupra programului.
- **Chestionarele sau focus grupurile aplicate unor eșantioane de beneficiari** sunt preferabile în general, în cazul în care există un număr mare de stakeholderi.

LI sau TS pot furniza un ghid util pentru identificarea principalelor teme care să fie transmise stakeholderilor în cadrul întâlnirilor organizate sau care să fie incluse în chestionare pentru a îi încuraja să își formuleze întrebările de evaluare.



Această activitate va avea ca rezultat un set suplimentar de întrebări de evaluare, care vor reprezenta diferite puncte de vedere și diferite interese ale stakeholderilor în legătură cu programul.

De asemenea, această activitate va asigura participarea stakeholderilor la planul de evaluare și va facilita „asumarea” de către aceștia a procesului de evaluare. Acest rezultat va fi important pe durata implementării evaluărilor planificate și în utilizarea constatărilor acestora. Participarea activă a stakeholderilor la planificarea evaluărilor este adesea determinantă pentru utilitatea rezultatelor evaluărilor.

4.1.2. Prioritizarea și selectarea principalelor întrebări de evaluare

Numeroasele întrebări colectate de diferiții subiecți trebuie aranjate și structurate logic, pentru a face posibilă și eficace utilizarea acestora. Această secțiune prezintă

metode simple și intuitive pentru a asigura alinierea cu întrebările de evaluare ale organizației.

4.1.2.1. Analiza și structurarea logică a întrebărilor colectate

Aplicarea metodelor de mai sus a generat un număr semnificativ de întrebări de evaluare (detaliate în Secțiunea 4.1.1), provenind în special din: (a) cercetarea de birou cu privire la structura și logica programului; (b) analiza strategiilor UE și naționale relevante; (c) consultarea stakeholderilor.

Al doilea pas al procesului este selectarea și prioritizarea întrebărilor; în acest scop sunt necesare mai multe activități de triere:

- 1. Eliminarea duplicărilor**, atunci când întrebările de evaluare sunt redundante, fiind vorba de fapt de aceeași întrebare.
- 2. Verificarea oportunității întrebărilor prin prisma procesului de evaluare**. În cazul în care caracteristicile întrebării nu corespund cu obiectul evaluării, acestea trebuie direcționate către audit sau monitorizare.
- 3. Gruparea întrebărilor** conform unor categorii importante și verificarea dacă unele întrebări sunt mai pertinente în comparație cu altele. Întrebările cele mai importante pot fi numite **întrebări de evaluare esențiale** (a se vedea Caseta 4); acestea vor oferi o structură centrală a planului de evaluare, pe când celelalte întrebări pot fi asociate sau neglijate, în funcție de tipul evaluării. Întrebările se pot clasifica, iar importanța acestora poate fi verificată în funcție de:
 - a) criteriile de evaluare* (eficacitate, eficiență etc., dar și alte criterii posibile care sunt importante în evaluarea programului),
 - b) tipul de evaluare care trebuie efectuată* (întrebări privind implementarea și întrebări privind impactul programului),
 - c) componentele vizate de program sau domeniul de politici* (întrebări care privesc anumite priorități sau măsuri de politică).

Acest exercițiu permite identificarea întrebărilor esențiale de evaluare din fiecare grup, precum și verificarea completitudinii și a ariei de acoperire a întrebărilor colectate, în comparație cu logica programului.

4. Verificarea fezabilității celor mai complexe întrebări; o întrebare poate fi prea complexă dacă acoperă prea multe măsuri diferite, necesită prea mult timp pentru a măsura efectele, nu are coerență sau nu este suficient de relevantă în raport cu logica programului. O întrebare fezabilă presupune ca informațiile și metodele de a răspunde la ea să fie disponibile la un cost rezonabil. Atunci când este necesar, evaluarea complexității și a fezabilității întrebărilor de evaluare se poate face cu ajutorul unui expert extern.

5. Verificarea măsurii în care rezultatele sunt utilizabile. Agenda instituțională sau obiectivele intermediare ale programului pot necesita ca rezultatele evaluării să fie disponibile într-un anumit moment (de ex. pentru evaluarea intermediară, pentru pregătirea noii perioade de programare, conform unui calendar stabilit la nivel național). Există și cazuri în care așteptările pot să fie deosebit de ridicate la diferite niveluri administrative sau la nivelul stakeholderilor (de ex. pentru a sprijini funcționarea unor noi instrumente de politică, pentru direcționarea intervențiilor către anumite grupuri-țintă etc.). În plus, în practică, unele întrebări de evaluare pot fi preferate în raport cu altele, deoarece există un mediu care favorizează utilizarea și discutarea rezultatelor în acel domeniu.



Caseta 4. Întrebări esențiale de evaluare

Întrebări esențiale de evaluare care sunt tipice pentru principalele tipuri de evaluări

Evaluarea de proces sau de implementare

- Cum este implementat programul?
- Implementarea este eficientă și se face la timp? Dacă nu, de ce?
- Cât de adecvate sunt procesele, în comparație cu standardele de calitate de bază? Ce trebuie schimbat?
- Se ajunge la participanți așa cum se dorește?
- Cât de mulțumiți sunt clienții programului? Care dintre clienți?
- Ce s-a făcut în mod inovator?

Evaluarea de rezultat sau de impact

- Cât de bine a funcționat programul?
- Programul a produs sau a contribuit la obținerea rezultatelor vizate pe termen scurt, mediu și lung?
- Pentru cine, în ce mod și în ce circumstanțe? Ce rezultate neintenționate (pozitive și negative) s-au produs?
- În ce măsură aceste schimbări/efecte pot fi atribuite programului?
- Care au fost caracteristicile specifice ale programului și ale contextului, care au generat o diferență?
- Care a fost influența altor factori?

Evaluarea eficienței (analiza de eficiență din punct de vedere al costurilor și analiza cost-beneficiu)

- Care a fost raportul cost-beneficii?
- Care este opțiunea cea mai eficientă din punct de vedere al costurilor?
- Intervenția a fost eficientă din punct de vedere al costurilor, în comparație cu alternativele existente?
- Programul a asigurat cea mai bună utilizare a resurselor?

Sursa: Instrumentarul de evaluare al Guvernului New South Wales, al Departamentului Primului Ministru și al Cabinetului, <https://www.dpc.nsw.gov.au/tools-and-resources/evaluation-toolkit/>.

În anexa A la această secțiune sunt propuse două instrumente pentru a sprijini organizarea întrebărilor de evaluare:

- O listă de verificare pentru aprecierea calității și importanței întrebărilor de evaluare și
- Un tabel pentru a enumera și a compara întrebările.

Acestea sunt doar exemple și ele se pot ajusta în funcție de nevoile planului de evaluare respectiv.

La selectarea întrebărilor de evaluare, AM ar trebui să răspundă la ce este necesar a fi cunoscut pentru a implementa mai bine programul și pentru a crește eficacitatea intervențiilor susținute prin politica de coeziune, însă ar trebui avute în vedere și unele elemente suplimentare:

1. Ce anume se cunoaște deja și nu este necesar să fie actualizat; și
2. Ce prevăd Regulamentele UE (a se vedea art. 44 din RDC) sau alte reguli naționale privind evaluarea.

Această activitate va produce mai multe rezultate importante, în principal **un set de întrebări de evaluare fezabile și relevante** ordonate în funcție de

- Relevanța generală (întrebări de evaluare „esențiale” sau secundare);
- Criteriile de evaluare;
- Tipul de evaluare (în principal evaluare de implementare sau evaluare de impact);
- Domeniul acoperit de program; și
- Măsura în care rezultatele evaluării pot fi utilizate, în raport cu agenda instituțională și politică, precum și ținând cont de nevoile de informare privind implementarea programului.

AM poate defini și alți factori importanți pentru a clasifica întrebările, în funcție de context, de exemplu acordând o preferință întrebărilor care privesc măsuri noi de politică sau măsuri inovatoare, întrebărilor privind implementarea programului atunci când aceasta se dovedește a fi deosebit de dificilă, sau întrebărilor care provin de la stakeholderi importanți și influenți.

Chiar dacă nu este obligatoriu, ar fi bine să se **valideze întrebările de evaluare selectate** într-o întâlnire cu stakeholderii esențiali implicați anterior, înainte de a trece la conceperea planului de evaluare. Acest lucru ar permite AM să lucreze la un punct de vedere comun privind principalele aspecte care trebuie evaluate și să anticipeze posibilele dezacorduri înainte de aprobarea planului de evaluare. Aceasta nu înseamnă că AM trebuie neapărat să ajungă la un consens cu toți actorii implicați în legătură cu întrebările de evaluare, dar poate să încerce să ia în considerare mai bine diferitele puncte de vedere și să aleagă în mod clar și acceptabil.



4.2. CE EVALUĂRI

După ce au fost identificate întrebările de evaluare, pasul următor implică identificarea evaluărilor care trebuie efectuate în perioada 2021-2027, cuplând întrebările, definind unitatea de analiză și verificând conformitatea

cu cerințele din regulamente. De asemenea, de îndată ce sunt definite evaluările, se poate stabili și cea mai bună abordare metodologică pentru fiecare evaluare în parte.

4.2.1. Identificarea unui set de evaluări care să fie incluse în plan

4.2.1.1. Asocierea evaluărilor cu întrebările

Pentru ca evaluarea să dezvolte un proiect de cercetare coerent și să producă rezultate de încredere, aceasta trebuie să răspundă la un număr limitat de întrebări de evaluare esențiale. Prea multe întrebări de evaluare au tendința să diminueze efortul evaluatorului și adesea vor face ca metodologia să fie prea complexă și derutantă. Nu există un număr perfect de întrebări de evaluare pe evaluare, însă 5-7 întrebări de evaluare esențiale sunt, în general, gestionabile.


Astfel, această activitate trebuie să grupeze întrebările de evaluare esențiale selectate anterior în categorii consecvente. Criteriile pentru gruparea întrebărilor de evaluare pot fi diferite în funcție de prioritățile analitice, dar este important de luat în considerare unii factori:

- *Componentele tematice ale programului acoperit* (domeniul de analiză este definit mai bine și este mai gestionabil dacă întrebările se concentrează pe aceleași măsuri sau priorități; același lucru este valabil și în cazul unor măsuri diferite, dar interconectate).
- *Tipul de întrebări* (întrebările se pot concentra pe evaluarea implementării sau pe evaluarea impactului; întrebările de același tip fac posibilă concentrarea evaluării pe o anumită analiză).
- *Criteriile de evaluare la care se referă ÎE* (dacă întrebările se referă la eficacitate, eficiență, relevanță sau la alte criterii, pentru a proiecta o analiză consecventă și compactă).

- *Priorități politice și strategice* (care pot să îndrepte preferința către anumite ÎE și să necesite o evaluare a anumitor politici sau intervenții).

Nu există un tipar fix după care să se combine acești factori, care se pot reuni în funcție de nevoile și prioritățile specifice. Însă trebuie să existe un accent pe formarea unor categorii omogene, dacă este posibil.

Gruparea trebuie să se realizeze numai pentru întrebările „esențiale” de evaluare, întrebările secundare fiind în general conectate cu întrebările esențiale; astfel, acestea se pot asocia, la o etapă ulterioară, cu întrebările esențiale mai pertinente.



Această activitate va identifica grupurile de întrebări omogene care vor fi incluse în evaluările planificate a avea loc în timpul perioadei de programare.

Astfel, fiecărei evaluări îi va fi asociat un set de ÎE. Numărul de ÎE esențiale nu va fi mare pentru fiecare evaluare, iar pe cât posibil, întrebările vor fi omogene, adaptate domeniului analizat și tipului de analiză necesară.

4.2.1.2. Unitatea de analiză și sfera de acoperire a fiecărei evaluări

Această a doua activitate constă din definirea unității de analiză potrivite și a sferei de cuprindere pentru fiecare evaluare în parte. Aceasta permite clarificarea componentelor programului care vor fi acoperite de fiecare evaluare și delimitarea metodologiei de evaluare.


Unitatea de analiză reprezintă nivelul programului supus evaluării. În general, programele operaționale au patru niveluri principale: (1) întregul program, (2) prioritatea, (3) obiectivul specific, (4) acțiunile. Aceste niveluri sunt interconectate în mod clar, însă în specificația evaluării va predomina un singur nivel.

Sfera de acoperire a evaluării se definește în funcție de acoperirea programului operațional: una sau mai multe priorități, unul sau mai multe obiective specifice, o categorie de acțiuni etc. De asemenea, aceasta se definește ținând cont de dimensiunea geografică (de exemplu, numai zonele urbane ale unui program regional sau numai unele regiuni ale unui program național, sau aceeași arie de acoperire ca și programul).

În multe cazuri, atribuirea unității de analiză și a sferei de acoperire a unei analize este intuitivă, deoarece pe baza întrebărilor de evaluare se poate identifica imediat nivelul potrivit și componenta din program care trebuie investigată. În alte cazuri, stabilirea unității de analiză și a sferei de acoperire a evaluării pot fi mai dificile, fiind necesară analiza TS (sau LI) pentru a putea defini aceste elemente. Practic, TS reprezintă un fel de „hartă” a logicii de program și a funcționării acestuia și ajută la identificarea unității de analiză pertinente.

De asemenea, trebuie reținut că stabilirea unei anumite unități de analiză nu împiedică evaluarea să investigheze și alte niveluri ale programului. De exemplu, evaluările strategice sau analizele de impact macroeconomic se desfășoară adesea la nivelul întregului program, însă investigațiile pot necesita și evaluarea anumitor priorități sau a anumitor obiective specifice sau, după caz, estimarea impacturilor unor operațiuni mai ample. Rezultatele acestor analize vor fi însă furnizate la nivelul programului, nu la nivelul componentelor sale individuale.

La finalul acestei activități, evaluările selectate anterior vor avea o unitate de analiză și o sferă de acoperire clare. Ca urmare, va fi clar la ce nivel sau componentă a programului se referă și ce arie geografică acoperă.



4.2.1.3. Verificarea evaluărilor în raport cu cerințele din regulamentele europene

Articolul 44 din RDC (1060/2021) prevede că evaluările efectuate de statele membre trebuie să vizeze unul sau mai multe dintre principalele criterii de evaluare: eficacitate, eficiență, relevanță, coerență și valoare adăugată pentru

UE (pentru mai multe detalii a se vedea capitolul 1), însă nu definește alte cerințe obligatorii în acest scop. Totuși, pentru o relevanță crescută a evaluărilor, este important să existe o abordare echilibrată.

Aceste criterii trebuie avute în vedere atunci când este elaborat planul de evaluare. CE nu oferă indicații precise privind modul de îndeplinire a acestei cerințe, însă aceasta reprezintă în mod clar o îndrumare generală privind procesul de evaluare, nu o instrucțiune automată și generalizată. Nu există obligația ca fiecare evaluare să acopere toate criteriile în raport cu toate componentele PO, deoarece acest lucru ar implica evaluări foarte ample, a căror utilitate ar fi limitată. Este însă important ca evaluările planificate, în general, să permită aprecierea de o manieră cât mai clară a calității PO, având în vedere și aceste criterii.

Este necesar să se verifice în ce măsură fiecare evaluare abordează diferitele criterii și pentru care dintre componentele PO. După cum s-a explicat anterior, întrebările de evaluare sunt legate în general de criteriile de bază de evaluare și, ca urmare, întrebările de evaluare corespunzătoare unei anumite evaluări asigură relația logică între evaluare și criterii. Această apreciere poate să urmeze o serie de principii, așa cum este detaliat în continuare:

- *Proportionalitatea.* Este important să se verifice că intervențiile care beneficiază de cea mai mare alocare financiară în cadrul PO sau intervențiile strategice ale PO sunt evaluate în raport cu cele mai pertinente criterii (de ex. intervenția din PO care absoarbe cele mai multe resurse ale PO trebuie să fie analizată mai în detaliu; dacă se consideră că este suficient de eficientă și că răspunde clar nevoilor teritoriale identificate, atunci evaluarea poate să se concentreze pe eficacitatea și pe coerența intervențiilor. Pe de altă parte, evaluările de eficiență pot fi dedicate intervențiilor care au întâmpinat probleme în implementare sau care au costuri foarte mari pe unitate de rezultat).
- *Sincronizarea.* Planificarea trebuie să asigure examinarea criteriilor la timpul potrivit, în funcție de progresul înregistrat în implementare; acest lucru

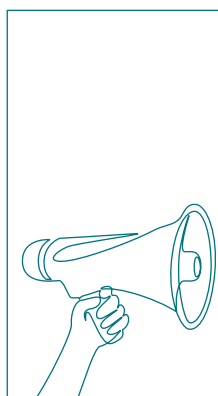
va sprijini implementarea eficace a PO și va asigura răspunsul la nevoile de informații cu privire la noua perioadă de programare sau pentru revizuirea programelor. De exemplu, eficiența poate fi analizată în cadrul evaluărilor desfășurate pe parcursul perioadei de implementare; pe de altă parte, pentru a evalua eficacitatea, există o perioadă de așteptare până când sunt îndeplinite condițiile potrivite. Evaluarea eficienței furnizează informații privind măsura în care operațiunile ating țintele stabilite, respectiv dacă acestea sunt implementate la costuri rezonabile în raport cu rezultatele înregistrate și dacă implementarea acestora urmează calendarul planificat și pot absorbi resursele UE.

De asemenea, principalele caracteristici ale evaluării sunt legate în general de criterii specifice, de exemplu:

- *Evaluările de implementare* se concentrează în principal pe eficiență (viteza cheltuirii resurselor financiare, accesul populației țintă la intervenții, costul pe rezultat etc.).
- *Evaluările strategice* care caută să analizeze rolul PO în contextul național se concentrează adesea pe criterii precum coerența, relevanța și valoarea adăugată pentru UE.
- *Evaluările de impact* în general sunt concentrate în mod inerent pe eficacitate.

Este de reținut că RDC sugerează și adoptarea unor criterii precum caracterul incluziv, caracterul nediscriminator și vizibilitatea. Primele două criterii sunt relevante în special pentru politicile sociale, pe când cel din urmă ar putea fi util în orice tip de evaluare și se poate evalua în timpul implementării.

Atunci când se verifică măsura în care evaluările respectă prevederile Regulamentelor UE în domeniul evaluării, îndrumările de mai sus nu trebuie aplicate „mecanic”, ci adaptate și corelate în mod logic cu planul de evaluare.



Verificarea criteriilor de evaluare folosite în evaluările planificate va arăta dacă și în ce fel trebuie ajustat planul pentru a răspunde mai bine cerințelor Regulamentelor UE. De exemplu, absența unuia dintre criteriile de bază poate fi justificabilă, dacă evaluările anterioare sau alte planuri de evaluare analizează criteriul respectiv în profunzime pentru intervenții similare. Pe de altă parte, dacă există criterii care lipsesc și acest lucru nu este justificat de experiența anterioară sau de alte elemente, va trebui să se elaboreze o evaluare specifică sau să se suplimenteze câteva dintre evaluările planificate cu întrebări specifice pentru criteriile lipsă. Astfel de ajustări vor asigura conformitatea planului de evaluare cu cerințele Regulamentelor UE.

4.2.1.4. Definirea unei abordări pentru aspectele orizontale (ca parte din fiecare evaluare sau prin definirea unei evaluări „orizontale”)

În procesul de identificare a evaluărilor care urmează să fie incluse în planul de evaluare, identificarea evaluărilor „orizontale” este esențială - adică a evaluărilor care caută să aprecieze impactul principiilor orizontale (de ex. sustenabilitatea măsurilor în domeniul protecției mediului și reducerii emisiilor de CO₂, egalitatea în materie de gen, aspecte sociale și politice, nediscriminarea) sau efectele asupra unor teritorii mai extinse decât cele vizate de PO (de ex. îmbunătățiri competitive la nivel național sau efecte de tip spill-over și trans-regionale ale operațiunilor CDTI).

În acest caz este necesar să se selecteze o abordare dintre două posibile:

- O singură evaluare „orizantală”, dedicată anume analizării temei orizontale în toate intervențiile PO sau în toate PO-urile relevante. Această abordare necesită

o evaluare dedicată și probabil destul de amplă.

- O evaluare care combină contribuțiile (pentru tema orizantală respectivă) care derivă din evaluările efectuate în contextul PO individuale. Această abordare necesită o bună coordonare între unitățile de evaluare ale AM-urilor / organismele responsabile cu evaluarea la nivelul PO, pentru a avea contribuția de la diferite PO-uri în același timp, pe baza unor metodologii comparabile.

Aceste două abordări nu se exclud reciproc și ar putea fi utilizate și de o manieră combinată, printr-o evaluare orizantală care va produce o serie de constatări și dovezi, însă primește și contribuții de la diferite evaluări individuale ale PO pe temele de interes. Cel mai probabil însă, efortul operațional și de coordonare al unei astfel de abordări combinate va fi foarte amplu.



Această activitate va permite poziționarea evaluării aspectelor orizontale în mod corect în cadrul planului, permițând totodată anticiparea problemelor legate de coordonare și a problemelor operaționale privind implementarea acestui tip de evaluări.

4.2.2. Identificarea abordării metodologice potrivite fiecărei evaluări

După ce s-a decis ce evaluări se vor implementa, trebuie identificată metodologia cea mai potrivită pentru fiecare evaluare. Conform cerințelor aplicabile ale CE, planul de evaluare trebuie să identifice abordarea metodologică preliminară pentru evaluări, pentru a susține pregătirea anunțului de licitație și a estima resursele și timpul necesar. Prin abordare metodologică înțelegem un pachet de opțiuni metodologice integrate și coerente (metode sau procese)¹². Un concept operațional și mai detaliat al acestor opțiuni metodologice va putea fi elaborat la momentul anunțului de licitație sau va fi solicitat în mod expres ofertanților.

La selectarea abordării metodologice aplicabile unei evaluări, este important să se evidențieze următoarele concepte fundamentale:

Evaluarea se concentrează pe legăturile cauzale dintre politica publică (de ex. o cheltuială, o regulă sau o instituție nouă, o decizie colectivă) și modificările din contextul socioeconomic; ca urmare, metodologia de evaluare trebuie să analizeze legăturile de cauzalitate și relațiile dintre fenomenele sociale.

O politică publică sau un program operațional este conceput să declanșeze un set complex de relații cauză-efect care influențează elemente precum: comportamente sociale, investiții, ocuparea forței de muncă, tipare de dezvoltare etc. TS sau logica intervenției programului prezintă de o manieră succintă aceste legături de cauzalitate și efectele preconizate ale acestora; metodologia de evaluare trebuie să verifice în ce măsură aceste lanțuri cauzale au loc în practică și afectează societatea în direcția dorită.

Este important să înțelegem că rezultatele oricărei politici publice și, în special, rezultatele unui program operațional complex nu funcționează în mod liniar și mecanic, în care o cheltuială publică produce automat rezultatele dorite. Dacă ar fi adevărat acest lucru, nu am avea nevoie de evaluare. Dimpotrivă, efectele politicilor publice pot să fie nedeterminate, fie pentru că au un concept care uneori este vag, fie pentru că sunt influențate de o multitudine de factori externi, cum ar fi modul în care sunt implementate politicile și condițiile macroeconomice sau instituționale. Ca urmare, metodologia de evaluare

¹² Cele mai folosite și cele mai importante abordări metodologice au fost prezentate în secțiunea 1.

ar trebui să sprijine și să distingă în ce măsură politica a produs o schimbare, sau în ce mod factorii contextuali au influențat schimbările sociale. Separarea influenței diverșilor factori (spre exemplu a elementelor ce țin de context de influența factorilor politici) este o provocare uriașă pentru metodologia de evaluare, deoarece aceasta nu poate reproduce societatea într-un laborator.

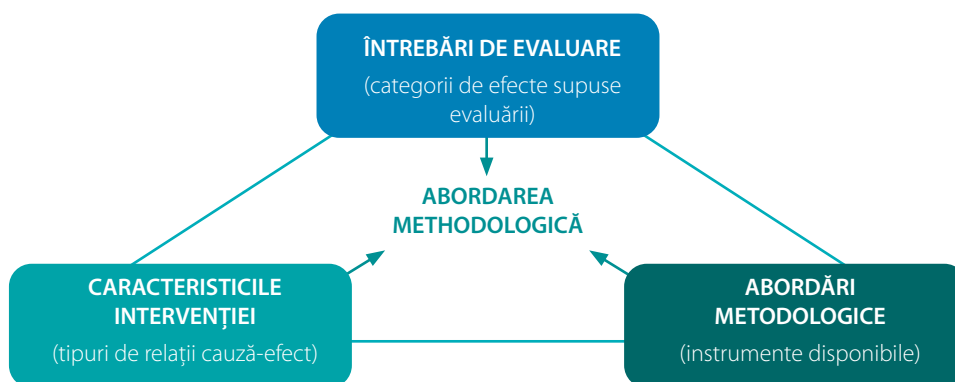
Aceste considerații explică de ce este atât de dificilă definirea unei metodologii adecvate și de ce constatările evaluărilor au deseori limitări și nu pot fi atât de evidente. Aceste considerații reprezintă și fundamentul conceptului metodologic, care este rezultatul referinței încrucișate a trei elemente (Figura 4):

- *Întrebările de evaluare*, care determină ce efecte ale intervenției trebuie examinate (unele întrebări se

referă la „ce” rezultate au fost obținute, alte întrebări urmăresc „de ce” au fost obținute respectivele rezultate etc. și fiecare dintre ele are nevoie de un tip diferit de analize);

- *Caracteristicile intervenției de evaluat*, care determină tipul de legături cauzale care trebuie analizate (de ex. intervențiile de dezvoltare locală implică mulți actori diferiți și activează mai multe tipuri de cauzalități; pe de altă parte, subvențiile pentru investiții vor fi acordate unor întreprinderi similare, declanșând un efect specific asupra deciziilor firmelor).
- *Abordările metodologice disponibile*, respectiv „instrumentarul” din care se poate selecta cea mai potrivită metodă pentru a răspunde la întrebările de evaluare.

FIGURA 4 Elementele cheie pentru definirea abordării metodologice



Sursa: adaptare după Stern, E. (2015). *Impact Evaluation: A Guide for Commissioners and Managers*. Pregătit pentru Big Lottery Fund, Bond, Comic Relief, și Departamentul pentru Dezvoltare Internațională al Marii Britanii.

Este de reținut că multe evaluări utilizează abordări cu metode mixte. Acestea integrează metode diferite în cadrul aceluiași studiu, cum ar fi analize cantitative și calitative sau metode contrafactuale cvasi-experimentale și metode bazate pe teorie. O astfel de abordare poate fi necesară atunci când întrebările de evaluare se concentrează pe aspecte diferite ale rezultatelor și, ca urmare, dovezile care trebuie colectate diferă semnificativ. În alte cazuri, rezultatele intervențiilor sunt ambigui. În acest caz este nevoie de dovezi mai solide, care - la rândul lor - necesită un mix de abordări metodologice diferite pentru a realiza o evaluare adecvată. De asemenea,

atunci când se folosește abordarea cu metode mixte, este important ca fiecare metodă să fie asociată cu o anumită analiză și să se evite investigațiile care se suprapun sau care sunt inutile.

Aceste considerații sunt generale și au implicații teoretice, pe care nu intenționăm să le dezvoltăm în cadrul acestui ghid, însă ele sunt importante și ghidează alegerile metodologice. Paragrafele care urmează propun câțiva pași esențiali care se pot avea în vedere pentru a defini cea mai potrivită abordare metodologică pentru o anumită evaluare.

4.2.2.1. Separarea evaluărilor de implementare de evaluările de impact

Primul pas are în vedere separarea evaluărilor orientate pe implementarea PO sau a intervențiilor acestuia de evaluările care au în vedere înțelegerea rezultatelor finale și a impactului PO. Separarea creează două grupe de

evaluări de același tip și restrânge definiția metodologică în două arii omogene.

Clasificarea evaluărilor în două grupe este intuitivă, însă și întrebările de evaluare pot ghida clasificarea:

- *Evaluări de implementare sau evaluări de proces.* În general, acestea răspund la întrebări despre: eficiența proceselor de implementare, tipurile de beneficiari implicați și relevanța intervențiilor în raport cu obiectivele programului/intervenției, importanța și coerența modului în care sunt cheltuite fondurile în cadrul programului în raport cu alte politici naționale, corectitudinea strategiei inițiale, inclusiv aspecte privind schimbările potențial semnificative în contextul socioeconomic și de politică etc. De obicei, acestea sunt evaluări care pot fi derulate când programul este „în desfășurare”, deoarece nu este nevoie să se aștepte până la sfârșitul intervențiilor pentru a efectua astfel de evaluări și, în mod normal, acestea furnizează constatări care se pot folosi în timpul implementării programului.
- *Evaluări de impact.* Întrebările la care răspund aceste evaluări au în vedere în general: efectele finale și nete ale programului, măsura în care programul a reușit să creeze o diferență și să atins obiectivele, măsura în care programul a reușit să producă rezultatele așteptate, dacă au existat efecte neașteptate sau nedorite,

stabilirea „raportului calitate-preț” al impacturilor etc. Aceste evaluări vor avea loc în faza finală sau la sfârșitul intervențiilor sau chiar la un anumit interval după finalizarea programului, astfel încât efectele să aibă loc și să poată fi examinate. Dacă efectele anumitor măsuri sunt vizibile doar după închiderea PO¹³, se poate evalua impactul unor intervenții similare, finalizate în perioada de programare anterioară. Pentru ca rezultatele intervențiilor anterioare să fie utile pentru evaluarea intervențiilor actuale, rezultatele analizate trebuie să fie generalizabile. Aceasta înseamnă că intervențiile finanțate în cele două perioade trebuie să fie foarte asemănătoare, dacă nu identice. Mai mult, metodologia de evaluare trebuie să ia în considerare influența posibilă a schimbărilor la nivelul contextului socioeconomic.

Este posibil ca o evaluare să includă analize de implementare și de impact, în același timp. În acest caz, atribuirea evaluării într-o grupă sau alta va respecta considerații logice, așa cum rezultă din analiza care a predominat.



Această activitate va produce două grupe de evaluări planificate (evaluări de implementare și evaluări de impact), care sunt omogene în raport cu tipul de efecte căutate și, în consecință, ridică probleme metodologice similare.

4.2.2.2. Identificarea principalelor metode pentru evaluările de implementare

Identificarea abordării metodologice în cazul evaluărilor de implementare ar trebui să țină seama de următoarele:

- Aspecte specifice care trebuie examinate (proceduri, alocări financiare, tipuri de beneficiari, rezultate etc.)
- Scopul și dimensiunea analizei (abordare teritorială, abordare sectorială, întregul PO sau doar o componentă etc.).

Tabelul 5 de mai jos propune un exemplu de astfel de elemente asociate cu metodologia folosită cel mai frecvent.

¹³ Aceasta ar putea fi situația în cazul unor infrastructuri de intervenții care s-au finalizat la sfârșitul perioadei de programare. În acest sens, consultați și secțiunea următoare 4.3.1.3 „Verificarea ciclului intervenției”.

TABELUL 5 Evaluarea implementării: obiectul și metodologia evaluării

Obiectul evaluării	Exemple de abordare metodologică	Sfera de acoperire și dimensiunea analizei
Proceduri de management <i>(de ex., intervențiile s-au făcut la timp? Sunt eficiente? Care sunt costurile administrative și timpii de inactivitate? etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Analiză procedurală - Interviuri cu personalul de management - Chestionar aplicat solicitanților selectați, precum și celor respinși - Studii de caz privind diferitele proceduri 	Dacă trebuie examinate mai multe proceduri sau intervenții, aplicarea unui chestionar implementatorilor ar permite o acoperire mai facilă.
Tipuri de beneficiari și de proiecte finanțate <i>(de ex., Programul își atinge grupul țintă? Se observă efecte de „omogenizare”? Etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Chestionar aplicat beneficiarilor - Analiza de birou a proiectelor - Analiza rețelelor - Studii de caz 	Când beneficiarii sunt numeroși, dar similari (de ex. întreprinderi) se poate sugera realizarea unui sondaj
Strategia programului/intervenției <i>(de ex., strategia PO este relevantă? Intervențiile produc valoare adăugată în comparație cu intervențiile naționale? Etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Analize statistice ale rezultatelor programului și ale variabilelor socioeconomice aferente - Cercetare documentară privind funcționarea și obiectivele politicilor naționale asociate 	Atunci când se analizează un PO în întregime, se poate folosi agregarea macroeconomică în corelare cu realizările obținute (outputs) și cu rezultatele. În cazul analizelor sectoriale sau teritoriale trebuie să fie disponibile date mai detaliate.
Efectele potențiale ale programului <i>(de ex., Realizările (outputs) și rezultatele inițiale sunt aliniate cu TS? S-au atins țintele și beneficiile vizate? Care este raportul cost-eficacitate al intervenției?)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ACB - Analiză statistică a rezultatelor (efective sau preconizate) 	ACB se poate aplica în mod eficace în cadrul proiectelor mari și specific definite. În cazul unui număr mare de proiecte mici sau de efecte separate probabil că va fi nevoie de analize statistice.

Sursa: Elaborat de autori

În implementarea evaluărilor se folosesc deseori sondaje, justificate de numărul mare de subiecți care trebuie contactați. Este riscant să se interogheze prin sondaj o singură categorie de actori (beneficiari sau implementatori), acest lucru ducând la un design distorsionat. Analiza comportamentelor unui singur actor, fără a lua în considerare diferitele puncte de vedere - de exemplu, punctul de vedere al implementatorilor și al beneficiarilor - oferă doar o imagine parțială a situației. Astfel, este important să se facă „triangularea” dintre diferitele opinii avute în vedere.

O altă capcană frecventă în implementarea evaluărilor este folosirea exclusiv a datelor de monitorizare. Această abordare aduce foarte puține elemente în plus față de

cunoștințele disponibile și va fi dificil să se identifice informații noi pentru a aprecia progresul înregistrat de program. Informațiile de monitorizare sunt importante pentru evaluare, deoarece permit evaluatorilor să înțeleagă ce s-a făcut și când. Însă ele trebuie incluse într-un concept metodologic mai vast, specific evaluării. În plus, monitorizarea este doar o sursă de informații, colectate de administrații pe perioada implementării. De exemplu, cererile de proiect cuprind în general foarte multe detalii privind proiectele finanțate și rezultatele planificate ale acestora, date privind indicatorii de rezultat, dar și date privind cheltuielile, care vor fi apoi colectate pe toată durata implementării. Analiza datelor de monitorizare ar trebui asociată cu analiza unor date administrative mai cuprinzătoare.

Această activitate va defini o abordare metodologică adecvată pentru fiecare evaluare de implementare planificată.



4.2.2.3. Identificarea principalelor metode pentru evaluările de impact

Spre deosebire de evaluările de implementare, care se concentrează pe aspecte care influențează implementarea, evaluările de impact urmăresc efectele intervențiilor; impacturile sunt semnificativ mai „îndepărtate” față de implementare, atât din perspectivă temporală, cât și din punct de vedere al logicii intervenției. Ele sunt îndepărtate din punct de vedere temporal, deoarece analiza trebuie să aibă loc după o anumită perioadă de timp de la încheierea intervenției. De asemenea, sunt îndepărtate și din punct de vedere al logicii intervenției, fiind necesar să se identifice în mod corespunzător lanțurile de rezultate (respectiv, rezultatele imediate și cele intermediare să fie conectate în mod corect) pentru a putea înțelege *de ce* ceva a funcționat sau nu a funcționat. În practică, rezultatele și impacturile sunt

complicate, unele fiind îndepărtate de implementare și/sau semnificativ influențate de factori externi.

Selectarea metodei potrivite se va baza pe următoarele:

- Analiza încrucișată a întrebărilor de evaluare
- Caracteristicile programului/intervenției
- Potențiale abordări metodologice

Tabelul 6 de mai jos prezintă caracteristicile principalelor abordări metodologice pentru evaluările de impact. Tabelul evidențiază tipurile de inferențe cauzale pentru care se pretează cel mai bine aceste abordări metodologice, precum și principalele puncte tari și puncte slabe ale fiecărei abordări.

TABELUL 6 Evaluarea impactului: principalele abordări metodologice și inferențele cauzale

Abordări privind conceptul	Variante specifice	Bazele inferențelor cauzale	Puncte tari și puncte slabe
Experimentale	Teste de control randomizate (RCT), cvasi experimente, experimente naturale	Contrafactice: diferența dintre două cazuri altfel identice - cel tratat și cel controlat;	Punct tare – o bună măsurare a efectelor Punct slab – posibilitate limitată de generalizare a rezultatelor
Statistice	Modelare statistică, studii longitudinale, econometrie	Regularitate: Corelarea între cauză și efect sau între variabile, influența unor cauze multiple (de obicei) care pot fi izolate asupra unui singur efect. Control asupra elementelor care pot induce confuzie și care afectează atât cauzele, cât și efectele.	Punct tare – se bazează pe relații semnificative Punct slab – este necesar un nr. mare de cazuri în analizele statistice. Rezultatele modelelor depind în mare parte de ipotezele de lucru interne
Evaluări bazate pe teorie	Concepte de procese cauzale: Teoria schimbării, urmărirea proceselor, analiza contribuțiilor, lanțuri cauzale de producere a impactului. (“impact pathway”) Concepte de mecanisme cauzale: Evaluare realistă, analiza congruențelor	Cauzalitate generativă: Identificarea și confirmarea proceselor sau a „lanțurilor” cauzale. Factorii suport și mecanismele care funcționează într-un anumit context.	Punct tare – capacitate ridicată de explicare a funcționării intervenției Punct slab – măsurare inexactă a efectelor
Bazate pe caz	Interpretative: Naturaliste, teorie fundamentată pe date, etnografie Structurate: Configurații, analiză calitativă comparativă (QCA), analiză în interiorul cazului, simulări, analiză a rețelelor	Cauzalitate multiplă: Comparăție între și în interiorul cazurilor, pe baza combinațiilor de factori de influență. Generalizare analitică bazată pe teorie.	Punct tare – eficiente la un număr limitat de proiecte sau beneficiari Punct slab – dificultate în cazul unei complexități ridicate și a unui număr mare de cauze posibile diferite

Abordări privind conceptul	Variante specifice	Bazele inferențelor cauzale	Puncte tari și puncte slabe
Participative	Design normativ: Evaluare participativă sau democratică, evaluare de împuternicire. (empowerment evaluation) Concepte bazate pe intermediere: Învățarea prin acțiune, dialog de politici, cercetare prin acțiune bazată pe colaborare.	Intermediere de către actori: Validarea de către participanți a faptului că acțiunile lor și efectele obținute sunt „cauzate” de adoptarea programului, adaptarea și concentrarea eforturilor în direcția obținerii unui anumit obiectiv	Punct tare – observare directă a efectelor asupra beneficiarilor Punct slab – posibilă distorsionare din cauza punctelor de vedere subiective
Studii de sinteză	Meta-analiză, sinteză narativă, sinteză pe bază realistă	Acumulare și agregare în cadrul mai multor perspective (statistice, bazate pe teorie, etnografice.)	Punct tare – constatările se pretează destul de bine la generalizare Punct slab – este necesar să fie disponibile multe studii comparabile

Sursa: adaptare după Stern, E. (2015). *Evaluarea de Impact: Un ghid pentru autoritățile contractante și manageri. Pregătit pentru Big Lottery Fund, Bond, Comic Relief, și Departamentul pentru Dezvoltare Internațională al Marii Britanii.*

Inferența cauzală și punctele tari și punctele slabe ale fiecărei metode influențează modul în care metoda respectivă poate fi asociată întrebărilor de evaluare și tipului de intervenție selectat, astfel încât să poată fi folosită pentru evaluare. Tabelul 7 de mai jos propune câteva astfel de asocieri posibile. Asocierile sunt orientative și nu se pot aplica automat. Selectarea abordării metodologice pentru o întrebare de evaluare sau o intervenție necesită întotdeauna o examinare atentă a diferitelor elemente care indică ce tip de analize ar trebui efectuate.

Alegerea abordării metodologice poate fi influențată de modul în care sunt combinate diferitele întrebări de

evaluare sau de existența unor întrebări neclare; în astfel de cazuri se poate identifica o abordare metodologică pentru fiecare întrebare de evaluare esențială. Atunci când întrebările de evaluare sunt neclare și nu permit selectarea unei metode, se recomandă revizuirea întrebărilor. Selectarea poate fi dificil de făcut în lipsa teoriei schimbării aferentă programului sau intervenției. În acest caz, dacă nu se poate lucra pe TS, selecția poate fi generală, urmând ca o selecție mai detaliată să se realizeze la o etapă ulterioară, când se va implementa evaluarea. De asemenea, este important de reținut că este sarcina evaluatorului să definească metodologia detaliată.

Această activitate va identifica abordarea metodologică adecvată pentru fiecare evaluare de impact planificată.



TABELUL 7 Întrebări de evaluare, tip de intervenție și abordare metodologică

Principalele întrebări	Întrebări de evaluare asociate	Intervenție		Concepte potrivite
		Exemple	Caracteristici	
În ce măsură poate fi atribuit intervenției un anumit impact (net)? (Nu există neapărat un interes pentru generalizare)	<ul style="list-style-type: none"> - Care este efectul net al intervenției? - În ce măsură impactul se poate atribui intervenției? - Ce s-ar fi întâmplat fără intervenție? 	<ul style="list-style-type: none"> - Subvenții pentru întreprinderi - Scheme de formare ample - Intervenții ample în educație - Investiții în infrastructură - Politici urbane - Intervenții privind incluziunea socială 	<ul style="list-style-type: none"> - Număr suficient de subiecți (beneficiari, gospodării etc.) pentru analiza statistică - Rezultatele preconizate înțelese clar și specificabile - Număr limitat de cazuri - Interacțiunea mai multor cauze potențiale 	<ul style="list-style-type: none"> - Experimentală (contrafactuală) - Studii statistice - ACB - Metode hibrid bazate pe caz și concepte participative
Intervenția a produs o schimbare? (Intervențiile sunt doar o parte dintr-un pachet/ lanț causal)	<ul style="list-style-type: none"> - Intervenția a fost necesară pentru a produce efectul? - Aceste impacturi ar fi avut loc oricum? - Ce cauze sunt necesare sau suficiente pentru efect? 	<ul style="list-style-type: none"> - Subvenții pentru întreprinderi - Scheme de formare sau de educație ample - Mai multe lucrări publice similare comparabile în teritorii diferite - Inițiative de dezvoltare locală - Politici urbane - Incluziune socială - Infrastructuri de C&D 	<ul style="list-style-type: none"> - Număr mare de cazuri similare (beneficiari, proiecte sau participanți) - Cazuri comparabile cu un set comun de cauze potențiale - Mai multe cauze care trebuie separate 	<ul style="list-style-type: none"> - Experimentală (contrafactuală) - Evaluare bazată pe teorie, de ex. analiza contribuțiilor - Concepte bazate pe caz, de ex. QCA
În ce fel a creat o schimbare intervenția?	<ul style="list-style-type: none"> - Cum și de ce s-au produs impacturile? - Ce factori cauzali au influențat rezultatele observate? - Intervenția a avut ca rezultat impacturi neplanificate? - Pentru cine a creat o schimbare intervenția? 	<ul style="list-style-type: none"> - Toate tipurile de intervenții 	<ul style="list-style-type: none"> - Intervențiile interacționează cu mai mulți alți factori cauzali - Este necesară o teorie care permite identificarea factorilor suport (de proximitate, contextuală, istorică etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluare bazată pe teorie (în special variantele „realiste” și analiza contribuțiilor) - Abordări participative
Ne putem aștepta ca acest lucru să funcționeze și în altă parte? (Ce a funcționat într-un loc/la un moment și poate funcționa și în altă parte în viitor)	<ul style="list-style-type: none"> - Acest „pilot” poate fi transferat în altă parte și extins? - Intervenția este sustenabilă? - Ce lecții care se pretează la generalizare am învățat despre impact? 	<ul style="list-style-type: none"> - Toate tipurile de intervenții 	<ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea generală a contextelor, de ex. tipologii de context - Clustere de pachete cauzale - Mecanisme preconizate de difuzare a inovației 	<ul style="list-style-type: none"> - Abordare prin metode mixte (Participativă + abordări experimentale și bazate pe teorie) - Evaluare realistă - Studii de sinteză

Sursa: adaptare după Stern, E. (2015). *Evaluarea de impact: Un ghid pentru autoritățile contractante și manageri.. Pregătit pentru Big Lottery Fund, Bond, Comic Relief, și Departamentul pentru Dezvoltare Internațională al Marii Britanii.*

4.2.2.4. Verificarea abordării metodologice

O verificare a abordărilor metodologice poate ajuta la rafinarea și validarea alegerilor făcute. Trebuie verificați câțiva factori esențiali:

- **Furnizarea dovezilor potrivite.** Metodologia selectată trebuie să furnizeze dovezi pe baza cărora să se poată acționa pentru a răspunde la întrebările de evaluare; de ex. abordările contrafactice oferă o măsură a „efectului net” al intervenției, studiile de caz furnizează informații privind eficiența intervenției și schimbările socioeconomice care au avut loc în anumite contexte. Pentru a verifica potrivirea dintre abordarea metodologică și întrebările de evaluare, trebuie verificat în ce măsură indicatorii potențiali definiți prin metodologie sunt adecvați pentru a răspunde la întrebări. În cazul unor abordări prin metode mixte, este util să se verifice și dacă două metode produc aceleași dovezi sau dovezi foarte asemănătoare. Într-un astfel de caz, una dintre metode se poate exclude.
- **Fezabilitatea și disponibilitatea datelor.** Fezabilitatea abordării metodologice selectate reprezintă o altă verificare fundamentală. Fezabilitatea poate să depindă de timpul necesar pentru a aplica metodologia (de ex. realizarea de sondaje necesită timp, dar studiile de caz pot să dureze mult mai mult), de competențele necesare (de ex. desfășurarea unor evaluări de impact de tip contrafactual necesită cunoștințe specifice de econometrie și statistică) și de disponibilitatea datelor. Dacă datele necesare nu sunt disponibile și nu pot fi produse imediat, metodologia selectată nu este viabilă și poate întâmpina probleme serioase în implementare (de ex. disponibilitatea datelor privind grupul de control într-o evaluare contrafactuală). Secțiunile următoare

explică mai detaliat ce tip de date se folosesc în general în evaluarea FESI și disponibilitatea acestora; la acest moment, este important să subliniem că disponibilitatea datelor este un factor crucial pentru a verifica alegerile metodologice și fiabilitatea acestora.

- **Fezabilitatea și resursele disponibile.** Costul unei metodologii este un alt factor crucial care trebuie controlat dinainte. Unele abordări metodologice pot fi prea scumpe în comparație cu resursele disponibile; de exemplu, aplicarea de chestionare are costuri relativ standard care se pot estima cu ușurință; alte metode pot fi mai complexe, dar costurile lor se pot estima folosind o analiză de piață simplă sau prin desfășurarea unor interviuri cu practicienii. Ghidul oferă mai multe detalii în secțiunile care urmează.
- **Constrângeri de natură etică.** Unele metodologii pot să aibă implicații etice semnificative, care necesită acordarea unei atenții deosebite în procesul de selecție. De exemplu, utilizarea abordărilor bazate pe selecția aleatoare a grupului de control poate duce la discriminarea participanților, când selecția se face pe baza probabilității aleatorii; de asemenea, folosirea de date individuale privind participanții poate ridica probleme ținând cont de regulile privind protecția datelor, dacă nu se gestionează cum trebuie. Practicile discriminatorii ar trebui evitate în studiile de caz sau în designul chestionarelor pentru sondajele planificate, iar legile privind drepturile de autor ar putea limita accesul la informații privind întreprinderile. Gravitatea acestor probleme poate să varieze în funcție de context, dar în general, anticiparea și pregătirea pentru acestea va preveni nevoia de a schimba metodele în etapa de implementare.

4.3. CÂND SĂ SE EFECTUEZE EVALUĂRILE

Stabilirea momentului când se vor realiza evaluările este o altă alegere importantă în definirea planului de evaluare. Paragraful de mai jos introduce principalii factori de care trebuie să se țină seama în stabilirea calendarului planului.

Este important să evidențiem că timpul necesar pentru finalizarea unei evaluări poate fi afectat semnificativ de durata procedurilor de achiziții publice pentru selectarea

evaluatorilor. În trecut, aceste proceduri durau uneori și mai mult de un an, astfel că este necesar să se găsească soluții pentru a accelera procesul în viitor. Per ansamblu însă, este important ca în procesul de planificare a evaluărilor să se aloce suficient timp pentru procedurile de achiziție, precum și pentru desfășurarea evaluării în sine.

4.3.1. Definirea calendarului evaluărilor

4.3.1.1. Verificarea agendei instituționale și a termenelor din reglementări

Primul element care trebuie avut în vedere este agenda de politici naționale și ale UE din PO. Dacă există un termen instituțional sau un eveniment care necesită pregătirea unei anumite evaluări, momentul acestuia trebuie fixat ca țintă intermediară în plan.

Art. 44 privind evaluarea din Regulamentul cu privire la dispozițiile comune nr. 1060/2021 prevede o serie de termene pentru statele membre:

- În cazul FEDR, FC și FSE+, trebuie efectuată o evaluare de impact pentru fiecare PO până la 30 iunie 2029, pentru a înțelege efectele intervențiilor finanțate și a sprijini pregătirea pentru următoarea perioadă de programare.
- În cazul Fondului pentru Azil, Migrare și Integrare (FAMI), Fondului de Securitate Internă (FSI) și Instrumentului de sprijin financiar pentru gestionarea frontierelor externe și pentru politica comună în materie de vize (BMVI), planul de evaluare trebuie să includă o evaluare intermediară, care să fie finalizată până la 31 martie 2024.

Conform articolului 45 din RDC, CE trebuie să efectueze:

- O evaluare intermediară (mid-term review) pentru a examina eficacitatea, eficiența, relevanța, coerența și valoarea adăugată pentru Uniune în cazul fiecărui fond, până la sfârșitul lui 2024.
- O evaluare retrospectivă a fiecărui Fond, până la 31 decembrie 2031.

Ca urmare, statele membre nu au obligația efectuării unei evaluări intermediare, însă ar putea fi utilă o coordonare a evaluărilor naționale cu evaluarea efectuată de CE, pentru a asigura o bază largă de informații pentru exercițiul european.

Alte termene ar putea deriva din agenda națională sau ar putea fi generate de nevoia de a coordona anumite evaluări esențiale la nivel național (de exemplu, o evaluare intermediară a aspectelor privind implementarea sau estimarea impacturilor inițiale în unele domenii esențiale de politici).

4.3.1.2. Abordarea diferențiată a evaluărilor de implementare de cele de impact

Al doilea element care trebuie avut în vedere este reprezentat de diferența dintre evaluările de implementare și evaluările de impact:

- a. Evaluările de implementare trebuie efectuate în timpul implementării și la timp pentru a folosi rezultatele lor pentru revizuirea procedurilor operaționale sau pentru operarea de modificări la nivelul programului (schimbarea PO).
- b. Evaluările de impact trebuie efectuate când sunt disponibile efectele intervențiilor, iar acest lucru se poate întâmpla la mai mulți ani după încheierea acestora (de ex. investițiile private produc efecte

în întreprinderi, în general, după 1-2 ani). Însă dacă informațiile privind impactul unor anumite intervenții sunt importante și urgente pentru a implementa PO și dacă aceste tipuri de intervenții au fost deja finalizate în perioada de programare anterioară, este posibil ca evaluarea de impact să se orienteze pe acele intervenții, acordând atenție posibilelor schimbări la nivelul contextului socioeconomic, care ar putea afecta diferit noile intervenții¹⁴.

Ca urmare, o separare inițială a evaluărilor de implementare de cele de impact poate sprijini planificarea în timp a evaluărilor.

4.3.1.3. Verificarea ciclului intervenției

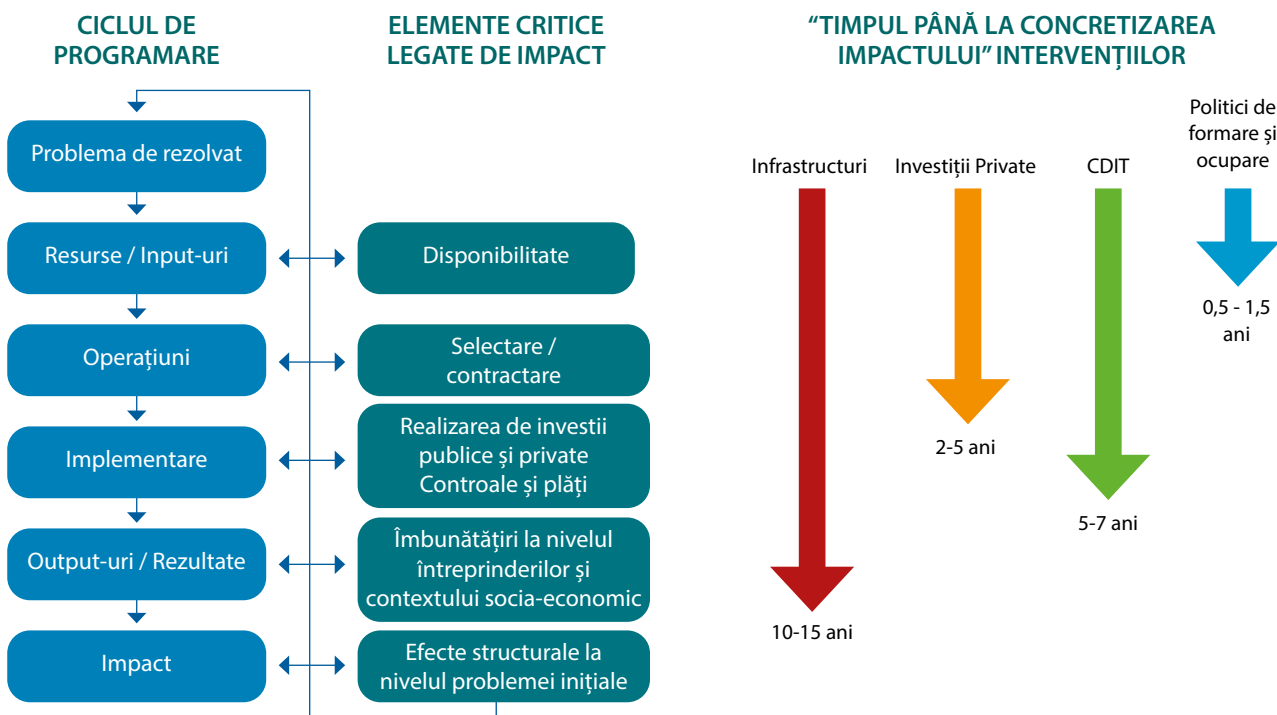
Cu privire la evaluările de impact, este important de subliniat că nu toate intervențiile au același „timp până la producerea impactului”. Dimpotrivă, există diferențe importante în ceea ce privește timpul necesar pentru ca schimbarea/ impactul să aibă loc.

În ceea ce privește intervalul de timp de la conceperea intervenției și până la impactul acesteia, este recunoscut

faptul că politicile privind formarea și piața activă a muncii pot genera impact într-o perioadă de 1-1,5 ani, în timp ce politicile privind infrastructura pot necesita și 15 ani pentru a produce un impact. Între aceste două extreme, avem multe alte intervenții, precum cele în domeniul CDTI sau subvențiile pentru investițiile private (Figura 5).

¹⁴ Această abordare a fost urmată adesea în perioada 2014-2020, când evaluările de impact inițiale au examinat uneori investiții din perioada 2007-2013.

FIGURA 5 Timpul necesar pentru a produce impact



Sursa: Elaborată de autori

Aceste indicații au valoare explicativă; în practică, timpul potrivit pentru a analiza impactul unei intervenții trebuie calculat ținând seama de caracteristicile intervenției respective. În acest calcul este important să se distingă cu atenție realizările (outputs), rezultatele și impacturile; acestea se produc etapizat, iar secvențializarea lor în timp poate să varieze în funcție de momentul reacțiilor în rândul beneficiarilor finali direcți și indirecti (de ex. impactul unei linii de metrou noi nu are în vedere doar funcționarea acesteia, ci și ca aceasta să fie complet accesibilă potențialilor utilizatori; de asemenea, pentru a se produce impactul, este nevoie și de schimbarea la nivelul comportamentului persoanelor care locuiesc în zonă). În plus, este important de reținut că unele intervenții, precum infrastructura mare, sunt selectate pentru finanțare în cadrul PO când se află deja la o fază avansată de pregătire; de exemplu, infrastructura mare este selectată în general pentru finanțare în cadrul programelor UE atunci când proiectele sunt finalizate și când sunt emise autorizațiile; momentul producerii impacturilor va trebui calculat de la acea etapă, nu de la început.

Având în vedere cele de mai sus, pentru fiecare tip de intervenții incluse într-o evaluare, este important să se urmeze câțiva pași de bază pentru a defini când ar trebui lansată licitația pentru acea evaluare:

1. Aprecierea etapei în care se află intervenția la momentul includerii sale în PO (planificare, proiectare, selectare a beneficiarului, executare a investiției, utilizarea rezultatelor investiției etc.) și a momentului când a fost sau va fi inclusă în PO;
2. Estimarea timpului de care are nevoie investiția pentru a produce realizări (outputs), rezultate sau impact (în funcție de obiectivele evaluării de efectuat) de la momentul la care este inclusă în PO și calcularea datei aproximative la care vor apărea acestea;
3. Estimarea timpului necesar pentru a selecta evaluatorul și a efectua evaluarea;
4. Scăderea timpului necesar pentru selectarea evaluatorului și, respectiv, pentru efectuarea evaluării de la data la care vor fi disponibile realizările (outputs), rezultatele sau impacturile. Numai după acest pas final putem să determinăm data la care trebuie lansate procedurile de achiziție pentru evaluare.

4.4. DISPONIBILITATEA DATELOR

Pentru o evaluare de calitate este necesar să existe date de calitate, care să fie disponibile la timp echipei de cercetare. O evaluare se poate baza pe una sau mai multe surse de date, care pot fi cantitative și calitative.

Echipele de evaluare se pot baza pe datele existente și/sau pot să își colecteze propriile informații. Datele existente, inclusiv sursele administrative sau statistice oficiale sunt în general mai puțin costisitoare și mai ușor accesibile decât colectarea directă de informații. Însă nu

întotdeauna o sursă se poate înlocui cu alta, deoarece datele ar putea fi definite, colectate și organizate diferit; în practică, aceeași temă poate avea surse de date diferite.

În paragrafele de mai jos se menționează îndrumări elementare despre cum poate fi verificată disponibilitatea datelor, inclusiv câteva acțiuni orientative; în contextul acestui ghid, informațiile furnizate nu vor acoperi toate caracteristicile fiecărei surse de date. Aceste caracteristici nu sunt întotdeauna disponibile în documentația publică.

4.4.1. Evaluarea disponibilității datelor

4.4.1.1. Analizarea datelor disponibile: categorii principale și accesibilitate

Baza de date statistice de care ar putea fi nevoie pentru o evaluare include informații colectate din surse administrative oficiale, precum date privind monitorizarea intervenției și date din registrele publice, dar și date primare, când informațiile sunt colectate direct prin sondaje în teren (de la persoane, companii și alte organizații). Sursele de date se pot clasifica pe larg în trei categorii:

1. surse primare. Acestea includ datele colectate la prima mână de către echipa de evaluare.

Datele se pot colecta de la diferite unități (sau niveluri), inclusiv, de exemplu, persoană, gospodărie, companie sau zonă geografică. Datele se pot colecta de la unități beneficiare și nebeneficiare, în special în cazul evaluărilor de impact, în cadrul cărora sunt necesare elemente contrafactice. Adesea, sursele primare de date se adaugă altor surse de date, precum datele de monitorizare. Aceste date sunt folosite adesea atât în evaluările de implementare, cât și în cele de impact, pentru a completa informațiile provenite din sistemele de monitorizare și pentru a furniza informații de la nivel micro privind beneficiarii finali sau grupurile de control, în cazul analizelor contrafactice.

2. surse administrative secundare. Există două tipuri principale de surse administrative secundare care sunt relevante pentru evaluare:

- a) datele de monitorizare, care au legătură directă cu politica sau intervenția supusă evaluării. Printre acestea se pot număra date financiare și date fizice (operaționale).
- b) date din registrele administrative (de ex. registre privind ocuparea forței de muncă și asigurări sociale pentru lucrători, registre de credit și registre fiscale pentru întreprinderi și persoane etc.).

Accesul la date administrative face obiectul regulilor de protecția datelor, necesitând proceduri și acorduri specifice între AM și deținătorii de date. Din acest motiv, potențialii furnizori de date ar trebui contactați într-o fază timpurie a procesului, pentru a analiza o varietate de factori, de la momentul în care vor fi necesare datele și detalii privind accesarea acestora, până la tipul și calitatea datelor.

3. surse statistice secundare, care oferă informații mai detaliate la nivel micro și la nivel agregat privind beneficiarii finali (companii sau persoane) și subiecții similari; în plus, aceste surse oferă statistici fundamentale privind contextul în care operează aceștia. Datele provin de la institutele statistice oficiale sau de la organizații care produc statistici publice și fiabile (de ex. banca națională, camera de comerț, institute de cercetare publice sau private).

Datele sunt importante în mod fundamental pentru a investiga contextul în care este implementată intervenția, pentru a estima efectele macroeconomice și pentru a urmări tendințele variabilelor agregate privind situația beneficiarilor finali (de ex. investiții, productivitate, mărfuri și călători transportați, cheltuieli cu cercetarea și dezvoltarea, studenți înscriși etc.). În general, analiza are un dublu obiectiv: să înțeleagă măsura în care intervenția modifică contextul și tendințele socioeconomice și, respectiv, măsura în care schimbările contextuale afectează rezultatele intervenției. Accesul la surse statistice este gratuit în general, însă acest tip de date suferă de limitări în ceea ce privește acoperirea geografică și sectorială. În unele cazuri, când este posibil să se acceseze micro datele sondajelor oficiale (Sondajul privind forța de muncă - LFS; Statistica UE privind veniturile și condițiile de trai - EU SILC etc.), aceste date pot fi folosite și pentru evaluări de impact contrafactice privind firmele sau persoanele.

4.4.1.2. Corelarea necesarului de date cu disponibilitatea datelor

Având în vedere întrebările de evaluare discutate mai sus, se pot identifica șase categorii principale de indicatori necesari pentru evaluare, construiți pe baza informațiilor disponibile din diferite surse:

- 1. Indicatori și variabile necesare pentru descrierea intervenției.** Aceștia derivă din monitorizarea programului și furnizează informații despre performanța programului/intervenției și rezultatele acestora.
- 2. Indicatori procedurali și administrativi.** Aceștia descriu caracteristicile și eficiența sistemului de implementare. Acești indicatori sunt necesari pentru a evalua sistemul de management în cadrul evaluărilor de implementare și sunt utili și în evaluările de impact, pentru a analiza în ce măsură implementarea a influențat rezultatele finale;
- 3. Indicatori de rezultat și de impact,** care sunt necesari pentru a răspunde la întrebările de evaluare privind impactul (în general: ce? de ce? cum?).
- 4. Variabilele și indicatorii cantitativi** surprind aprecierea beneficiarului cu privire la eficacitatea și funcționalitatea intervenției. Acești indicatori ar putea fi fundamentali în evaluările de implementare, dar și în cele de impact. Informațiile privind acești indicatori se colectează întrebând beneficiarii sau stakeholderii cum reacționează la intervenție sau în ce mod intervenția le-a schimbat comportamentele în general sau în relație cu alți actori;
- 5. Indicatorii aferenți evaluărilor contrafactice** analizează variabilele folosite pentru a defini corelarea (sau similitudinile) între unitățile „tratate” și unitățile „de control” (între cei care beneficiază și cei care nu beneficiază de o intervenție). Aceste informații pot fi colectate prin sondaje sau prin surse de date administrative.
- 6. Indicatori de context.** Indicatori necesari pentru a înțelege contextul intervenției și relevanța sa față de problemele în cauză și influențele exterioare. În general, acești indicatori se bazează pe informații statistice sau date administrative.

Acești indicatori se folosesc pentru a răspunde la întrebările de evaluare, pentru a compara rezultatele dintre ele sau cu un punct de referință, pentru a evalua criteriile și a emite o judecată. De exemplu:

- intervenție este eficientă atunci când costul său unitar este mai mic decât costul altor intervenții care produc rezultate similare.

- intervenție este eficace dacă atinge anumite obiective specifice și măsurabile.
- intervenție este relevantă dacă poate să influențeze problema inițială în mod semnificativ.

De asemenea, analiza indicatorilor este utilă pentru a explica contribuabililor cât de bine s-au cheltuit banii lor. Nu toate datele și toți indicatorii sunt necesari în toate evaluările, iar uneori este dificil de identificat din faza de planificare toate datele și indicatorii necesari. Aceasta deoarece unele dintre acestea pot fi stabilite doar atunci când se concepe studiul de evaluare sau în perioada de implementare. Însă în plan trebuie identificate datele de bază necesare pentru fiecare evaluare și trebuie înțelese posibilele limitări în ceea ce privește disponibilitatea acestora.

Apoi, fiecare din evaluările planificate trebuie să fie corelată cu un set de date. În această etapă trebuie verificate sursele de date și disponibilitatea acestora. Variabilele unice sau indicatorii nu trebuie neapărat să fie identificați în această etapă, ei urmând să fie elaborați de evaluator la faza de design al evaluării.

În unele cazuri, când evaluarea este relativ simplă și întrebările de evaluare sunt directe (de ex. eficiența implementării, investigarea preferințelor beneficiarilor) datele necesare sunt intuitive și nu necesită o gândire complexă. Spre deosebire de această situație, atunci când evaluarea include mai multe întrebări și criterii de evaluare diferite și o estimare complexă a impactului, este necesară o evaluare mai atentă a datelor. În acest caz, există două activități principale care permit corelarea între evaluare și date:

1. Asocierea întrebărilor de evaluare cu indicatorii aferenți și, în același timp, cu datele necesare pentru a calcula indicatorii.
2. Asocierea metodologiei cu datele necesare pentru implementarea acesteia.

Un exemplu al primei metode este prezentat în Tabelul 8. Exemplul se referă la elaborarea unei evaluări de impact privind o intervenție care vizează promovarea start-up-urilor. Pentru fiecare întrebare de evaluare sunt asociați unul sau mai mulți indicatori; indicatorii necesită date specifice, iar acestea sunt disponibile în diferite surse specifice. În planul de evaluare, verificarea poate fi mai puțin detaliată, iar în această etapă nu sunt specificați indicatorii individuali (aceștia vor fi specificați doar în faza ulterioară a elaborării evaluării); însă logica acestui exercițiu și o primă indicație generală privind indicatorii necesari poate fi foarte utilă pentru a identifica datele necesare pentru fiecare evaluare.

TABELUL 8 Relații între întrebările de evaluare și datele necesare: exemplu de la o evaluare de impact a unei intervenții care sprijină start-up-urile

Întrebări	Indicatori posibili	Date necesare	Sursa	Unitatea de informații
Intervenția a produs efecte suplimentare asupra creării de start-up-uri?	<ul style="list-style-type: none"> - Rata de creștere a start-up-urilor - Rata de creare a start-up-urilor înainte și după intervenții 	<ul style="list-style-type: none"> - Numărul de start-up-uri - Informații privind caracteristicile start-up-urilor 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrative: Registrul întreprinderilor 	Teritoriul acoperit de intervenție
Intervenția a produs efecte pozitive asupra creșterii și dezvoltării start-up-urilor?	<ul style="list-style-type: none"> - Rata de supraviețuire după mai mulți ani - Rata de creștere a investițiilor start-up-urilor - Performanța financiară și economică a start-up-urilor 	<ul style="list-style-type: none"> - Investițiile totale ale start-up-urilor - Date de panel privind supraviețuirea start-up-urilor - Cifra de afaceri și EBITDA a start-up-urilor 	<ul style="list-style-type: none"> - Primare: Chestionar aplicat start-up-urilor - Administrative: Registrul întreprinderilor - Bază de date administrativă sau privată cu bilanțurile start-up-urilor 	Întreprinderi
Intervenția a generat efecte pozitive asupra capitalului uman?	<ul style="list-style-type: none"> - Locurile de muncă nou create pe niveluri de educație 	<ul style="list-style-type: none"> - Date privind ocuparea forței de muncă (total și angajări noi la start-up-uri) pe vârstă, educație etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Primare: Chestionar aplicat start-up-urilor - Bază de date administrativă cu contractele de muncă 	Întreprinderi
Intervenția a condus la îmbunătățirea capacității de inovare a start-up-urilor?	<ul style="list-style-type: none"> - Brevete ale start-up-urilor pe cifra de afaceri pe sectoare - Cota de inovări de produse și procese pe total inovări pe sector - Investițiile start-up-urilor în cercetare și dezvoltare 	<ul style="list-style-type: none"> - Număr de brevete produse de start-up-uri - Numărul și tipul inovărilor introduse în ultimii ani - Cheltuieli cu cercetarea și inovarea și numărul de angajați în C&D - Prezența echipamentelor de C&D în start-up-uri 	<ul style="list-style-type: none"> - Primare: Chestionar aplicat start-up-urilor - Administrative: registrul de brevete 	Întreprinderi
Intervenția a favorizat accesul start-up-urilor la credite?	<ul style="list-style-type: none"> - Rata medie a dobânzii plătite de start-up-uri - Rata debitelor la instituțiile financiare în raport cu total debite - Prezența capitalului de risc 	<ul style="list-style-type: none"> - Dobânzi plătite de start-up-uri - Debite pe termen scurt și pe termen lung cu instituțiile financiare - Ponderea capitalului de afaceri privat și public 	<ul style="list-style-type: none"> - Primare: Chestionar aplicat start-up-urilor - Administrative: date de monitorizare privind condițiile pentru start-up-uri (solicitări) 	Întreprinderi
Intervenția a produs efecte de multiplicare și de spin-off în teritoriu?	<ul style="list-style-type: none"> - Variația ratei de ocupare în teritoriul acoperit de intervenție - Variația la nivelul numărului de companii - Indicatori privind specializarea în sectoarele influențate de start-up-uri 	<ul style="list-style-type: none"> - Numărul de persoane angajate în total și în sectoarele influențate de start-up-uri - Număr de companii - Producția pe sectoare în teritoriu 	<ul style="list-style-type: none"> - Statistici oficiale și date de la Camera de comerț 	Teritoriul acoperit de intervenție

Sursa: Elaborată de autori

Exemplul din Tabelul 8 este orientat în principal pe producerea unei evaluări contrafactice și cantitative. Cu toate acestea, analizele calitative urmează aceeași logică de la întrebările de evaluare până la datele necesare. În acest caz, este important să se acorde atenție diferiților furnizori de date; de exemplu, într-un studiu de caz sau într-un sondaj, se pot intervieva diferiți subiecți (beneficiari, implementatori, beneficiari finali potențiali, administrații implicate sau organizații locale implicate etc.). Triangularea surselor este adesea crucială în aceste analize, iar acest lucru ar putea afecta timpul și costurile cu colectarea datelor.

Ar trebui luat în considerare și posibilul mix de surse. De exemplu, datele administrative ar putea furniza universul

de date pentru definirea unui eșantion pentru aplicarea unui chestionar; pe de altă parte, datele de monitorizare se pot compara cu datele statistice administrative și cele oficiale. Aceste combinații adesea ridică probleme de comparare între surse, însă acest tip de dificultăți sunt foarte frecvente și trebuie să fie prevăzute în plan.

A doua tehnică (asocierea abordării metodologice cu datele) derivă din tipul de informații utilizat în general în cadrul unei anumite abordări metodologice. În mod clar, datele pot varia pentru fiecare evaluare, însă unele combinații sunt valabile în general și ar putea facilita identificarea datelor care să fie folosite. Cele mai frecvente abordări metodologice și surse de date sunt rezumate în Tabelul 9 mai jos.

TABELUL 9 Relația dintre abordarea metodologică și datele necesare

Abordări metodologice	Surse frecvente de date
Analize procedurale (urmărirea abordării procedurale, inputuri-proces-realizare/ output (IPO), diagrame de flux de date)	<ul style="list-style-type: none"> - Date administrative privind funcționarea procedurilor (timp, efort, subiecți implicați etc.). Aceste date sunt disponibile adesea în sistemul IT de management, dar trebuie colectate prin realizarea de interviuri - Proiecte și documentație administrativă
Analize de piață și socioeconomice ale beneficiarilor și beneficiarilor finali	<ul style="list-style-type: none"> - Chestionare aplicate beneficiarilor și utilizatorilor - Date statistice oficiale pentru a analiza contextul și a compara cu outputurile obținute în cadrul programului
Bazate pe teorie (Teoria schimbării, urmărirea procesului, analiza contribuțiilor, lanțuri cauzele de producere a impactului ("impact pathways"), evaluare realistă)	<p>Adesea se folosește și un mix de alte surse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analiza literaturii de specialitate - Documentația de proiect - Chestionare și interviuri pentru a analiza comportamentele actorilor implicați - Date administrative sau din statisticile oficiale pentru a măsura efectele intervenției
Contrafactice - experimentale (teste de control randomizate (RCT), cvasi experimente, experimente naturale)	<p>În general, există două abordări alternative în ceea ce privește datele necesare:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Date administrative (mai puțin costisitoare, bazate pe definiții administrative obișnuite, limitate în ceea ce privește variabilele disponibile) 2. Chestionare (mai costisitoare, mai puțin precise în definiții, mai extinse și flexibile în ceea ce privește variabilele asupra intervievaților) 3. Statistici oficiale, în principal atunci când sunt disponibile la nivel micro (persoane sau teritorii);
Analiză cost-beneficiu	<ul style="list-style-type: none"> - Date de proiect (parametri tehnici și efecte estimate) - Date statistice oficiale pentru a avea un set de indicatori de context
Studii de caz (Etnografie, QCA, analiză în interiorul cazului, analiză de rețea)	<ul style="list-style-type: none"> - Interviuri directe în profunzime - Chestionare - Documentația de proiectele
Statistice (modelare statistică, studii longitudinale, econometrie)	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza literaturii de specialitate - Date statistice oficiale și date administrative
Studii de sinteză (Meta-analiză, sinteză narativă, sinteză pe bază realistă)	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza literaturii de specialitate - Alte evaluări

În multe cazuri și în funcție de experiența dumneavoastră, o singură metodă este suficientă pentru a identifica principala sursă de date de folosit; însă cele două metode se pot folosi împreună, pentru o mai bună identificare a datelor.

După ce s-au identificat principalele date necesare și sursele pentru acestea, trebuie verificată disponibilitatea datelor respective pentru evaluări. După cum s-a menționat deja, în această etapă nu este necesar să se intre în detaliu cu nicio variabilă sau definiție a datelor, însă este util să se știe când și cum se pot folosi datele. În acest scop se pot aplica câteva criterii simple:

- *Accesibilitate:* Datele sunt publice? Sau trebuie cumpărate? Sau trebuie să fie solicitate oficial de la un anumit deținător? În acest caz, AM face solicitarea sau poate să le solicite evaluatorul?

4.4.2. Acțiuni posibile pentru îmbunătățirea accesibilității datelor

După cum se prevede în RDC 1060/2021, AM trebuie să joace un rol activ în asigurarea datelor necesare pentru evaluări.

Mai întâi, a juca un rol activ înseamnă a face ca datele de monitorizare să fie ușor de accesat pentru evaluator și cercetători. CE și unele state membre (de ex. Italia) pun la dispoziție datele de monitorizare pe website-urile lor (<https://cohesiondata.ec.europa.eu/> și <https://opencoesione.gov.it/it/>). În general, aceste date sunt stocate în sistemul IT al AM și se pot recupera cu ușurință.

În al doilea rând, o posibilă îmbunătățire în ceea ce privește disponibilitatea datelor poate deriva de la Institutul Național de Statistică (INS), care ar putea produce anumiți indicatori la nivel dezagregat teritorial pentru analiza politicii de coeziune. În multe cazuri, datele

4.4.2.1. Facilitarea acordurilor cu deținătorii administrativi ai datelor¹⁵

Anexa C - Promovarea unui mod clar și ușor de a respecta regulile privind protecția datelor prezintă principalele reguli aplicabile la nivelul UE în domeniul protecției datelor. Regulile GDPR nu exclud implementarea unei evaluări; ca urmare, trebuie respectați câțiva pași elementari procedurali și operaționali pentru ca evaluarea să fie sigură din acest punct de vedere. De exemplu, în cazul evaluărilor contrafactice de impact (ECI), datele de monitorizare (privind persoanele tratate) trebuie

- *Acoperire:* Datele acoperă intervalul de timp necesar pentru analiză? Datele acoperă nivelul teritorial (de ex. provincie, regiune, țară) necesar?
- *Agregare:* Datele sunt disponibile la nivelul de agregare necesar? (de ex. date individuale sau agregate)
- *Protecție:* sunt necesare măsuri de siguranță în contextul regulilor existente privind protecția datelor? (de ex. datele de monitorizare trebuie protejate atât la colectare, cât și la utilizare, la fel și multe dintre datele administrative)

Răspunsurile la întrebările de mai sus permit înțelegerea disponibilității generale a datelor necesare și fezabilitatea în general a evaluării. Ulterior, în etapa de definire a termenilor de referință sau atunci când evaluatorul elaborează conceptul evaluării, o analiză mai detaliată va produce informații detaliate privind datele care trebuie colectate și limitele analizei în funcție de caracteristicile datelor.

pentru acești indicatori sunt disponibile, dar nu sunt calculate în publicațiile tradiționale sau eșantioanele pe care s-au aplicat chestionarele relevante nu sunt suficient de numeroase pentru a acoperi anumite regiuni sau teritorii; ca urmare, un acord cu Institutul și o finanțare dedicată ar putea consolida statisticile utilizabile.

Mai mult, autoritățile de management pot contribui punând la dispoziție date esențiale pentru evaluări în următoarele moduri:

- Asigurarea adoptării corecte a regulilor privind protecția datelor
- Facilitarea acordurilor cu deținătorii administrativi ai datelor. Acest lucru simplifică și accelerează accesul la date pentru evaluatori și generează proceduri standard unice pentru accesul la date administrative.

combinat cu date dintr-un registru public (privind grupul de control), evaluarea de impact urmând să fie realizată de un evaluator extern. În acest caz, iată care sunt pașii cei mai importanți:

1. AM ajunge la un acord cu administrațiile care răspund de date (de ex. registrul șomajului, registrul fiscal etc.) și care sunt necesare pentru a identifica grupul de control și a analiza grupurile de tratament și de control. AM se asigură că utilizarea acestor date este

¹⁵ Această secțiune este o adaptare a unui capitol din: CE - DG Employment, 2021, Design and commissioning of counterfactual impact evaluations: a practical guide for ESF Managing Authorities, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8426&furtherPubs=yes>

- conformă cu art. 6 alin. (1), e) sau cu art. 6 alin. (4) și 5 alin. (1) litera b) din regulamentul GDPR, dacă nu s-a luat consimțământul expres.
2. AM încheie acorduri cu celelalte entități (deținătorii de date și evaluator) pentru a reglementa fluxul de informații și responsabilitățile reciproce în conformitate cu regulile GDPR. Contractul de servicii dintre evaluator și AM trebuie să includă o clauză specifică privind protecția datelor; în cazul altor administrații, protecția datelor la implementarea de ECI se poate reglementa printr-un memorandum de înțelegere sau prin proceduri naționale specifice.
 3. În urma acordului de mai sus, AM primește datele sub formă pseudo-anonimizată de la deținătorul de date și transferă datele pentru prelucrarea grupurilor tratate și a grupurilor de control către evaluator, în conformitate cu regulile GDPR.

4. Stocarea datelor personale ale grupurilor tratate și ale grupurilor de control se va realiza în conformitate cu regulile privind stocarea datelor pe durata și în scopul cercetării și cu regulile elementare de siguranță, după cum se specifică în GDPR. Aceste reguli sunt respectate de toate entitățile implicate în ECI.

Practicile naționale sunt în conformitate cu GDPR, însă uneori există obstacole mari în ceea ce privește utilizarea micro datelor. Acestea pot fi cauzate de timpul necesar pentru adaptarea regulilor și normelor naționale la cea mai recentă formă a GDPR, precum și de diferite interpretări ale GDPR de către diferite administrații naționale, exces de zel, reguli GDPR mai stricte în unele cazuri sau interpretări eronate. Autoritățile de management sau autoritățile naționale vor trebui să aibă inițiativa și să depășească aceste obstacole în spiritul GDPR și al Regulamentului RDC.

4.5. DURATA ȘI BUGETUL UNEI EVALUĂRI

Caracteristicile finale ale evaluărilor planificate se referă la durata preconizată și la costurile estimate ale acestora. Aceste elemente sunt necesare pentru a programa corect evaluările de-a lungul perioadei de programare și pentru

a aloca resursele necesare în bugetul pentru evaluări. Această secțiune propune câteva metode pentru abordarea acestor aspecte.

4.5.1. Colectarea de informații privind condițiile de piață

Este important să existe un dialog cu piața. Cunoașterea actorilor implicați și purtarea de discuții cu experții și cu companiile private care vor efectua evaluările facilitează înțelegerea condițiilor de piață, a aptitudinilor și a experienței existente, a opțiunilor posibile în implementarea evaluărilor.

În plus, o bună diseminare a informațiilor poate îmbunătăți calitatea licitațiilor și poate deschide participarea la licitații. Este important ca aceste relații să fie transparente și să nu instige conflicte de interese. În acest scop, întâlnirile trebuie să fie deschise, procesele verbale ale întâlnirilor trebuie să fie publice, iar discuțiile trebuie să se concentreze pe conținutul evaluărilor și pe

soluțiile operaționale pentru îmbunătățirea activităților de evaluare.

Acest dialog poate ajuta administrația să înțeleagă aspectele practice care restricționează evaluarea, modul de organizare al evaluatorilor, pentru a sprijini o mai bună planificare în timp a evaluărilor și a permite realizarea unei estimări a costurilor implicate. Estimarea acestor elemente ale evaluării depinde, totuși, și de cât de multă experiență au funcționarii publici implicați în definirea planului de evaluare. Dacă acești funcționari nu au nicio experiență în domeniul cercetării sociale, ar fi potrivit ca ei să fie instruiți pe aceste teme, de colegi sau specialiști externi care au astfel de experiență.

4.5.2. Estimarea duratei și a bugetului evaluărilor

Este de reținut că lipsa de coerență între întrebările de evaluare și timpul și resursele disponibile duce în general la rezultate mai slabe ale evaluărilor sau la o risipă de resurse.

Mai jos sunt câteva metode sugerate pentru a estima timpul, aptitudinile și resursele financiare necesare pentru

implementarea unei evaluări. Aceste metode nu se pot folosi mecanic, deoarece fiecare evaluare își are propria complexitate, însă ele oferă o abordare sistematică la această chestiune.

4.5.2.1. Aprecierea eforturilor și a duratei necesare

Efortul de muncă și durata unei evaluări sunt elemente importante care trebuie avute în vedere.

Efortul pe care îl presupune o evaluare se poate împărți în mare în cinci activități principale¹⁶ care sunt necesare în aproape toate evaluările:

- **Designul evaluării** implică definirea metodologiei detaliate a evaluării. Aceasta înseamnă descrierea întrebărilor de evaluare, a modului de a colecta, organiza și analiza informațiile necesare, inclusiv elaborarea instrumentelor de colectare și analizare a datelor, precum și definirea modului de raportare a rezultatelor.
- **Coordonarea** include activitățile de coordonare a echipei de evaluare, participarea la întâlnirile cu autoritatea contractantă, prezentarea rezultatelor către aceasta, către CM și către alți actori, precum și activitățile care vizează asigurarea calității evaluării. Partea administrativă a evaluării este și ea inclusă aici, inclusiv gestionarea experților și a plăților.
- **Colectarea datelor** implică toate acțiunile necesare pentru colectarea datelor din sursele identificate în

metodologie (documentație, chestionare aplicate, interviuri și alte tipuri de activități de teren etc.) și stocarea datelor pentru a fi analizate cu ușurință.

- **Analiza datelor** implică implementarea analizelor pentru a produce dovezi și constatări clare necesare pentru abordarea întrebărilor de evaluare.
- **Raportarea** implică activitățile necesare pentru a comunica rezultatele evaluării și include elaborarea rapoartelor, elaborarea de rezumate ale rezultatelor (inclusiv a celor cu efect vizual).

În cazul unor evaluări complexe sau care folosesc un mix de metode, colectarea și analiza datelor pot implica multe activități diferite; în acest caz, estimarea duratei evaluării și a eforturilor implicate trebuie să țină seama de mix-ul de metode planificat și de posibilitatea de a implementa sau nu anumite activități în paralel.

Tabelul 10 propune metode de estimare a duratei evaluării (de la semnarea contractului și până la aprobarea raportului final) și efortul (măsurat în zile lucrătoare) necesar pentru unele dintre activitățile principale ale evaluării.

TABELUL 10 Metode de estimare a duratei unei evaluări

	Durata	Efort
Designul evaluării	<ul style="list-style-type: none">- Se finalizează în faza incipientă și include planificarea metodologică și operațională a evaluării (abordare metodologică, tehnici analitice, date necesare și instrumentele pentru colectarea și stocarea datelor, metode de asigurare a calității, echipa de evaluare și organizarea acesteia)- Se prezintă în raportul inițial.- În mod normal, această activitate durează șase - opt săptămâni.	<ul style="list-style-type: none">- În mod normal, elaborarea conceptului nu necesită mai puțin de 15-20 de zile lucrătoare, cu pregătiri de diferite grade de complexitate, în funcție de calitatea ofertei inițiale și de amploarea și dificultatea evaluării, dar și de disponibilitatea diferiților stakeholderi implicați.
Coordonarea	<ul style="list-style-type: none">- Cuprinde toate activitățile studiului și durează pe toată perioada studiului.	<ul style="list-style-type: none">- În general nu necesită mai puțin de 10-15 zile lucrătoare și în jur de 10-15% din costul total cu zilele lucrătoare sau cu personalul.
Colectarea datelor	<ul style="list-style-type: none">- Studii precum CAT și CAWI (interviuri telefonice asistate de calculator și, respectiv, interviuri web asistate de calculator) pot fi solicitate companiilor specializate. În general, acestea durează între o lună și trei luni, inclusiv pregătirea adreselor, iterațiile etc.	<ul style="list-style-type: none">- Efortul se poate estima în funcție de numărul și durata interviurilor- Costurile de piață se pot afla cu ușurință la companiile specializate

¹⁶ În unele evaluări complexe sau participative, „elaborarea conceptului evaluării” poate deveni o activitate importantă și trebuie inclusă în estimarea bugetului.

Durata	Efort
<ul style="list-style-type: none"> - Interviurile directe pentru analizele în profunzime sau studiile de caz durează în jur de o săptămână de la cerere până la implementare 	<ul style="list-style-type: none"> - Efortul se poate estima în raport cu numărul de interviuri și presupunând un volum de lucru între 0,5-1 zi lucrătoare pentru fiecare interviu (inclusiv pregătire, programarea întâlnirii, efectuarea și rezumatul/ minuta interviului)
<ul style="list-style-type: none"> - Datele statistice din sursele oficiale sunt în general ușor de colectat, iar crearea unei baze de date de complexitate redusă poate necesita două-trei săptămâni, dacă datele sunt disponibile (extragere, stocare, ajustare pentru studiu etc.) sau chiar mai mult, dacă datele trebuie solicitate de la autoritățile responsabile. 	<ul style="list-style-type: none"> - Datorită accesibilității relativ facile a acestor date și a lipsei de timpi morți semnificativi, în general, efortul este destul de similar cu durata.
<ul style="list-style-type: none"> - Datele administrative necesită adesea o cantitate semnificativă de timp pentru a fi produse și puse la dispoziție; ca urmare, durata trebuie estimată având în vedere și momentul solicitării datelor. Pregătirea datelor poate necesita și ea un anumit timp, pentru că aceste date nu sunt organizate pentru scopuri statistice. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efortul asociat solicitării și pregătirii acestor date poate fi semnificativ. Solicitarea poate dura destul de mult și pot fi necesare mai multe interacțiuni cu deținătorul datelor dacă acesta nu este obișnuit să furnizeze date pentru cercetare. Pregătirea este adesea complexă, pentru că aceste date trebuie să fie reorganizate și interpretate pentru scopurile studiului. De exemplu, o bază de date pentru o evaluare de impact contrafactuală poate necesita un efort echivalent cu 30-40 de zile lucrătoare sau mai mult.
<p>Analiza datelor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Această activitate se poate clasifica cu o oarecare dificultate în mai multe categorii specifice și diferă semnificativ în funcție de metodologie, de tipul de date, de numărul de întrebări de evaluare etc. Aceasta înseamnă că estimarea duratei trebuie contextualizată în funcție de evaluare. - Durata se poate baza în parte pe activitățile de colectare a datelor, deoarece toate datele colectate pot necesita analize specifice. - În general, evaluările care utilizează date din mai multe surse și au în vedere analiza acestora pe baza unor metode multiple necesită cel puțin două luni pentru a ajunge la rezultate. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aceleași precauții privind durata sunt valabile și în cazul efortului. - În general, pentru a avea o aproximare, efortul pentru analiza datelor poate necesita un număr de zile lucrătoare similar cu cel specificat la durată (60 de zile lucrătoare conform exemplului din căsuța din stânga).
<p>Raportare</p> <ul style="list-style-type: none"> - În general, această activitate include cel puțin raportul inițial, raportul intermediar și raportul final. Ca urmare, duratele asociate pregătirii acestor rapoarte trebuie adunate. - Durata raportării poate să varieze de la două săptămâni până la două luni, în funcție de tipul și de complexitatea raportului, de echipa disponibilă și de precizia necesară (raport intermediar, raport final etc.). - Trebuie estimate atât durata raportării cât și timpul necesar pentru revizuirea și finalizarea fiecărui raport în parte. În general, entitatea care a comandat studiul ar trebui să poată să trimită comentariile sale în decurs de două săptămâni. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efortul cu raportarea nu ar trebui să depășească semnificativ durata acestuia (a se vedea căsuța din stânga). În mod clar, timpul necesar pentru a furniza comentarii evaluatorilor nu trebuie inclus în efort. - Trebuie să se țină seama și că, în unele cazuri, pentru pregătirea raportului final s-ar putea folosi raportul intermediar și că acesta din urmă se va concentra doar pe rezultatele finale.

Sursa: Elaborată de autori

4.5.2.2. Identificarea aptitudinilor și a expertizei necesare

Pentru elaborarea termenilor de referință și selectarea evaluatorului (a se vedea și capitolul 6), este important să cunoaștem tipul de echipă de care este nevoie pentru efectuarea evaluării. De asemenea, în acest caz, este imposibil să existe o formulă unică pentru a identifica cea mai bună echipă pentru toate evaluările, însă se pot oferi câteva linii directoare generale:

- Evaluarea necesită un mix de expertiză și experți.
- Atunci când avem de a face cu o evaluare de o complexitate diferită și când este nevoie să se folosească diferite tehnici, este posibil să fie necesare

cunoștințe suplimentare privind tehnicile de analiză a datelor și statistică (econometrie, modelare, explorarea datelor etc.).

- La fel, când activitățile de teren sunt deosebit de intense, pot fi utile cunoștințele privind metodele participative, studiile de caz.

Evaluările necesită un mix de niveluri de experiență și roluri diferite în echipă. Ca urmare, de obicei, echipele de evaluare includ un coordonator senior, experți seniori și experți juniori.

4.5.2.3. Estimarea costului posibil al evaluărilor

După clarificările preliminare, faza următoare este estimarea bugetului pentru evaluare. Bugetul pentru evaluare cuprinde de obicei următoarele costuri necesare pentru efectuarea activităților de mai sus:

- **Personal** (de ex. evaluatori, asistent de cercetare, personal de sprijin etc.) sume pe zi sau o sumă forfetară.
- **Deplasare** (transport, diurnă, cheltuieli cu mobilizarea pentru deplasări, ținând cont de clasa de deplasare).
- **Costuri cu materialele**, echipamentele și comunicarea.

- **Workshop-uri sau alte evenimente** (concepere, verificarea constatărilor, utilizare etc.)

În lipsa altor referințe, costul cu personalul se poate calcula în raport cu prețurile FSE+ utilizate la nivel național pentru formatori sau experți seniori și juniori. Aceste prețuri sunt în general comparabile cu costurile pentru un cercetător junior și senior și sunt un reper util de luat în considerare. O simplă analiză de piață și câteva interviuri cu cercetători evaluatori pot sprijini estimarea costurilor preconizate cu personalul și alte elemente.

TABELUL 11 Structura costurilor principale ale unei evaluări

Activități principale	Echipa de evaluare			Alte costuri (materiale, consumabile, deplasări etc.)	Observații
	Manager de program	Experți seniori	Experți juniori		
Planificare și coordonare					Procesul de planificare include fezabilitatea evaluării, organizarea acesteia și finalizarea metodologiei în acord cu AM. În această fază trebuie să se dedice suficient timp analizei unor potențiale lacune la nivelul datelor. Coordonarea acoperă întreaga durată a evaluării și include organizarea activității și interacțiunile cu AM și cu alți stakeholderi relevanți pentru finalizarea întrebărilor de evaluare.
Analiza literaturii de specialitate					Analiza literaturii de specialitate susține conturarea teoriei schimbării, identificarea variabilelor care se vor folosi în evaluare și înțelegerea contextului. De asemenea, permite rafinarea întrebărilor de evaluare, valorificarea rezultatelor trecute și formularea ipotezelor.

Activități principale	Echipa de evaluare			Alte costuri	Observații
	Manager de program	Experți seniori	Experți juniori	(materiale, consumabile, deplasări etc.)	
Colectarea și pregătirea datelor					Efortul necesar pentru această activitate variază mult în funcție de metoda (metodele) de colectare a datelor planificate. Colectarea inițială a datelor prin aplicarea de chestionare poate fi costisitoare și să necesite timp. Alte metode pot necesita investiții în tehnologie (software sau hardware) sau un acord cu deținătorul datelor. Costurile se pot reduce prin implicarea deținătorilor datelor în pregătirea datelor.
Analiza datelor					Analiza datelor necesită aptitudini și experiență avansată, iar durata acesteia este influențată de metoda utilizată, de analizele necesare și de calitatea datelor.
Pregătirea raportului (rapoartelor)					Efortul pentru această activitate variază în funcție de numărul și tipul de rapoarte și de alte instrumente de comunicare necesare. Costurile pot include tipărirea și designul grafic, pe lângă timpul necesar pentru elaborarea rapoartelor.
Ședințe de follow-up					Ședințele de follow-up și alte activități similare sunt un pas important în diseminarea constatrilor. Printre costurile diverse se pot număra închirierea de spații și costurile cu hrana.
Total					

Sursa: EC - DG Employment, 2021, *Design and commissioning of counterfactual impact evaluations: a practical guide for ESF MAs*, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8426&furtherPubs=yes>

Trebuie să se facă o distincție între evaluarea intervențiilor de rutină, unde cheltuielile sunt în general mai scăzute și evaluarea acțiunilor inovatoare sau pilot, în cadrul cărora, colectarea unei cantități relativ mari de date, utilizarea de noi surse de date și implicarea de noi stakeholderi ar putea justifica cheltuieli mai mari. Însă aceasta nu este o regulă și trebuie văzută în contextul întrebărilor de evaluare, a căror complexitate și al căror număr ar putea implica un efort mai mic sau mai mare.

Ghidul EVALSED emis de Comisie¹⁷ oferă un indiciu privind suma necesară pentru evaluarea unui program. Acest document prevede că programele la scară mare și programele de rutină ar trebui să dedice nu mai mult de 1% din bugetul lor pentru evaluare; pe de altă parte, inițiativele inovatoare sau pilot ar putea dedica resurse

de până la 10% din bugetul lor. Această sumă mare trebuie calculată numai pentru intervențiile cele mai semnificative și inovatoare și intervențiile care nu au mai fost evaluate anterior (de ex. măsuri pentru prevenirea schimbărilor climatice sau sprijin pentru copii în această perioadă de programare), nu la nivelul întregului PO. Ca urmare, se poate prezuma că resursele pentru evaluare s-ar putea înscrie între 1% - 2% din resursele totale ale PO. Însă, pentru bugetarea evaluării, o bună practică este să se pornească de la nevoile de informații, nu de la un buget teoretic de cheltuit. Se preconizează că bugetul va varia foarte mult, în funcție de elementele menționate mai sus, însă și ținând seama de tipul de evaluări care trebuie efectuate, în funcție de aria de acoperire și de complexitatea acestora, dar și de resursele implicate.

17 Comisia Europeană (2013) EVALSED: Resursa pentru evaluarea dezvoltării socioeconomice-

4.6. VERIFICAREA FEZABILITĂȚII EVALUĂRII

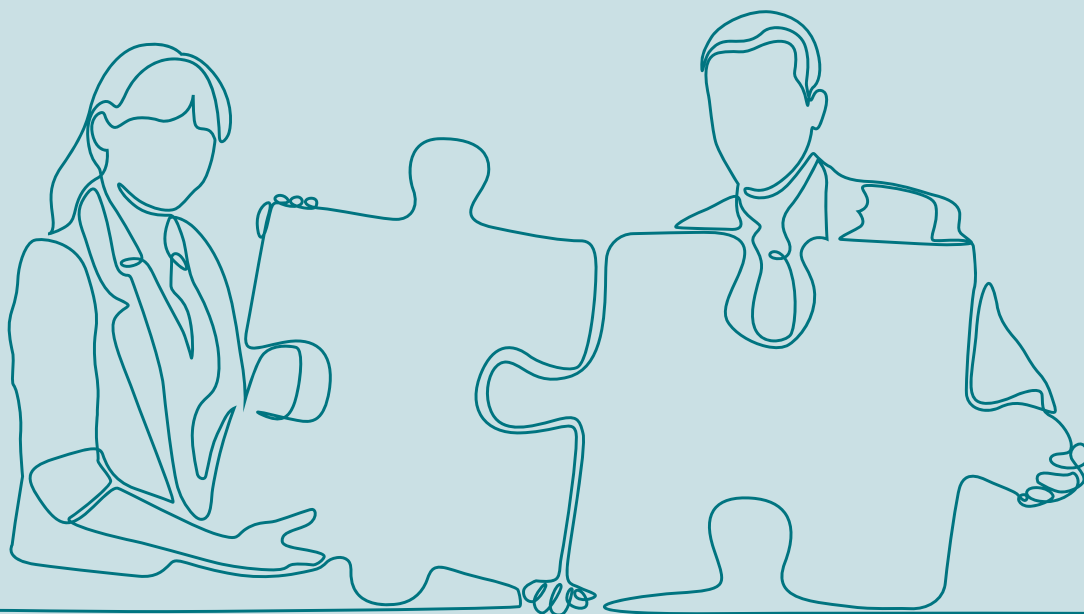
Tabelul 12 propune o listă de verificare simplă pentru a verifica dacă au fost luate în considerare toate aspectele principale ale unei singure evaluări (care trebuie inclusă în plan) și, în general, dacă evaluarea este fezabilă. Întrebările sunt formulate astfel încât răspunsurile pozitive („Da”)

înseamnă că evaluarea este fezabilă, iar răspunsurile negative („Nu”) arată că ceva din planificare trebuie revizuit sau că evaluarea ar putea întâmpina riscuri în ceea ce privește calitatea și fezabilitatea.

TABELUL 12 Listă de verificare a fezabilității evaluării

Problemă	Verificare	Da/Nu
Întrebările de evaluare	<ul style="list-style-type: none"> - Întrebările sunt cu adevărat întrebări de evaluare sau sunt utile în vreun fel pentru abordarea chestiunilor ce țin de evaluare? - Numărul de întrebări esențiale este adecvat și nu sunt prea multe astfel de întrebări (în jur de 5-7 întrebări esențiale)? - Întrebările sunt inteligibile și se poate răspunde la ele? 	
Cunoștințele existente	<ul style="list-style-type: none"> - Răspunsurile la întrebări nu sunt disponibile din evaluări anterioare de încredere sau alte studii relevante? 	
Unitatea de analiză	<ul style="list-style-type: none"> - Unitatea de analiză este identificată și definită clar? (Care parte din PO, câte resurse ale PO sunt implicate, tipul de intervenție etc.) 	
Organizarea în timp	<ul style="list-style-type: none"> - Organizarea în timp a evaluării este consecventă cu întrebările de evaluare? - Organizarea în timp a evaluării este consecventă cu progresul preconizat al intervențiilor? 	
Stakeholderi	<ul style="list-style-type: none"> - Dacă stakeholderii influențează definirea și utilizarea evaluării, au contribuit aceștia la întrebările de evaluare? 	
Metodologie	<ul style="list-style-type: none"> - Abordarea metodologică este bine identificată și clară? - Abordarea metodologică este aliniată cu toate întrebările de evaluare și le acoperă pe toate (de ex. ce, de ce, cum?) - Abordarea metodologică este fezabilă ținând cont de nivelul de competențe existent pe piață? - Abordarea metodologică este fezabilă în raport cu resursele și cu timpul disponibil? (în ceea ce privește colectarea datelor, munca de teren etc.) 	
Disponibilitatea datelor	<ul style="list-style-type: none"> - Au fost identificate datele necesare pentru evaluare? - Datele necesare pentru evaluare sunt disponibile și accesibile? - Sunt respectate regulile privind protecția datelor și alte cerințe din RDC? - Dacă există date care trebuie colectate de evaluator, este posibilă colectarea directă a acestora? - AM a activat acorduri sau interacțiuni cu alte administrații sau cu alți deținători de date pentru a pune la dispoziție datele? 	
Resurse	<ul style="list-style-type: none"> - Costurile evaluării sunt estimate în mod adecvat și permit efectuarea adecvată a studiului? - Costurile evaluării sunt rezonabile și accesibile în comparație cu bugetul total pentru evaluare? 	
Capacitatea internă	<ul style="list-style-type: none"> - Expertiza și capacitatea necesară pentru managementul calității evaluării sunt disponibile în cadrul AM? - Dacă este necesară expertiză suplimentară pentru a sprijini AM în implementarea evaluării, poate fi aceasta obținută? 	

Sursa: Elaborată de autori



CADRUL DE EVALUARE

5

Acest capitol definește aranjamentele necesare unei gestionări eficiente a proceselor de evaluare, care să conducă la rezultate de calitate și la o promovare adecvată a utilizării acestor rezultate. Astfel, guvernarea evaluării (sau „cadrul de evaluare”, după cum este numit în documentul de lucru al DG Regio) este definită, cu accent pe pregătirea și implementarea planurilor de evaluare pe 2021-2027 în România, atât de către diferitele autorități de management, cât și de către unitatea centrală de evaluare.

Conform cerințelor incluse în documentul de lucru al CE, planurile de evaluare trebuie să includă o prezentare a configurației de bază a sistemului de evaluare și a instrumentelor necesare pentru a modela și a consolida calitatea evaluării.

În conformitate cu recomandările Comisiei și cu modelul de plan de evaluare prezentat în Anexa A – Conținutul Cadru al Planului de Evaluare, cadrul de evaluare acoperă următoarele aspecte:

- **Guvernanța națională a evaluării** (aranjamentele instituționale ale AM, coordonarea în interiorul și în afara administrației AM, grupuri de lucru etc.)
- **Coordonarea și organizarea evaluării la nivelul PO** (Această secțiune introduce organizarea evaluării la nivelul PO: rolul și responsabilitatea diferiților actori)
- **Implicarea stakeholderilor în planul de evaluare** (cine și cum a fost implicat la pregătirea planului, instrumente planificate pentru implicarea stakeholderilor pe durata implementării planului)
- **Abordarea strategică a evaluării** (cum au fost identificate evaluările planificate și care sunt cele mai importante elemente și aspecte strategice ale planului)
- **Implementarea și calitatea evaluării** (lansarea de licitații pentru selectarea evaluatorilor, probleme legate de planificarea evaluărilor, pregătirea termenilor de referință și definirea aranjamentelor

privind achizițiile, calitatea procesului de evaluare, principalele cerințe pentru asigurarea calității, posibile riscuri)

- **Diseminarea și utilizarea constatărilor** (comunicare către grupuri țintă diferite și implicarea stakeholderilor, instrumente de bază și modalități pentru diseminarea constatărilor, utilizarea recomandărilor de politici și implementarea acestora).
- **Întărirea capacității în domeniul evaluării** (în interiorul și în afara administrației, formare, relația cu piața și cu mediul academic, implicarea stakeholderilor)
- **Resursele disponibile și organizarea în timp a evaluării** (calendarul evaluărilor și costul estimat al acestora)

Câteva din aceste aspecte au fost deja analizate în secțiunile anterioare, și anume: „Abordarea strategică a evaluării” este explicată în capitolul 4 anterior, iar „Resursele disponibile și organizarea în timp a evaluării” sunt abordate în special în secțiunea 4.5. Ca urmare, secțiunile care urmează vor examina celelalte aspecte ale cadrului de evaluare.

5.1. GUVERNANȚA SISTEMULUI DE EVALUARE AL FESI

Guvernanța sistemului de evaluare are în vedere aranjamentele instituționale la nivel central, dar și cele de la nivelul fiecărui PO. Nivelul central efectuează evaluările naționale, precum evaluările aferente Acordului de Parteneriat (AP) și evaluări orizontale sau inter-programe, coordonează evaluările programelor operaționale și promovează o abordare generală, omogenă a activităților de consolidare a capacității de evaluare. Nivelul PO evaluează programul operațional individual, dezvoltând abordări sectoriale și teritoriale și promovează diseminarea și utilizarea constatărilor în rândul actorilor implicați în PO.

Guvernanța sistemului de evaluare trebuie să garanteze câteva funcții de bază:

- Definirea planurilor de evaluare ale PO
- Implementarea evaluărilor, cu respectarea calendarului prevăzut și a principalelor elemente de conținut definite în planul de evaluare
- Asigurarea calității evaluărilor
- Promovarea diseminării și a utilizării constatărilor evaluărilor
- Consolidarea capacității de evaluare în cadrul administrațiilor și în rândul stakeholderilor

- Coordonarea evaluărilor diferitelor PO cu evaluările naționale/orizontale și evaluările de la nivelul AP.

Cadrul instituțional implică stabilirea unor unități de evaluare individuale la nivelul fiecărei AM, acestea urmând să fie coordonate și îndrumate de Unitatea Centrală de Evaluare (UCE) din cadrul MIPE. Rolurile diferitelor entități se completează reciproc, în scopul unui proces de evaluare mai aplicat. De asemenea, intenția este de a fi mai aproape de decidenți, pentru a răspunde mai bine nevoilor de informare ale diferiților actori implicați (AM, OI, strategii, implementatori etc.).

Guvernanța evaluării include următorii actori principali:

- **Comitetul de monitorizare** la nivel de PO și Comitetul de coordonare pentru managementul acordului de parteneriat (CCMAP) la nivelul AP, așa cum este prevăzut în Regulamentele CE, trebuie să aprobe Planul de evaluare și să examineze „progresele înregistrate cu privire la efectuarea evaluărilor, la sinteza evaluărilor și la orice acțiuni ulterioare constatărilor” art.40 (e) 1060/2021.
- **Unitatea centrală de evaluare (UCE)** răspunde de evaluarea AP și de evaluările inter-tematice sau evaluările la nivel teritorial. UCE joacă un rol esențial

și în asigurarea coordonării la nivelul întregului sistem, atât pentru procesul de evaluare, cât și pentru consolidarea capacității instituționale.

- **Unitățile de evaluare la nivel de PO** sprijină AM în responsabilitățile sale legate de evaluarea PO. Acestea includ experți în evaluare și cercetare, asociați cu personalul AM, cu misiunea specifică și unică de a sprijini procesele de evaluare și monitorizare.
- **Comitetul de coordonare a evaluării (CCE) la nivel de AP și respectiv la nivel de PO** îndeplinește o funcție metodologică, dar și un rol esențial în a se asigura că actorii cheie sunt consultați și reprezentați în planificarea și implementarea evaluării și că au cunoștință de rezultatele evaluării. În acest scop, acesta va include în general reprezentanți ai celorlalte unități de evaluare de la nivelul autorităților de management și UCE, stakeholderi esențiali cu rol în elaborarea de politici pentru zonele acoperite de AP/PO (de ex. ministerele de linie), furnizori de date (de ex. Institutul Național de Statistică), reprezentanți ai mediului academic sau parteneri sociali. CCE ar trebui să funcționeze flexibil, pentru a putea fi adaptat cadrului instituțional stabilit pentru fiecare PO sau grup de programe operaționale (de ex. în cazul programelor de CTE), însă se va reuni în momentele cheie ale evaluării, cum ar fi finalizarea termenilor de referință, discutarea metodologiei de evaluare, rezultatele parțiale și complete și utilizarea concluziilor și recomandărilor evaluării.
- **Comitetul științific al evaluării (CS)** poate fi înființat pentru fiecare evaluare în parte, pentru a sprijini UCE și AM și unitatea de evaluare pe parcursul implementării evaluărilor. Aceasta ar trebui să includă doi sau trei

experți seniori care au obiectivul de a se asigura că evaluările îndeplinesc standardele de calitate în ceea ce privește selectarea abordării metodologice, precum și în ceea ce privește corectitudinea constatărilor și calitatea recomandărilor. Experții pot fi numiți pentru fiecare evaluare în parte și contractați de către evaluatori (la recomandarea și/sau cu aprobarea UCE / AM). Alternativ, se poate înființa un mecanism la nivel de AP/PO, pentru a finanța costurile asociate cu contractarea acestor experți atunci când este necesar. CS va putea fi utilizat în cazul evaluărilor complexe, atunci când unitatea de evaluare nu are suficientă capacitate pentru a asigura un proces de evaluare de calitate.

- Înființarea și funcționarea **Grupului de lucru pentru evaluare** la nivel național, care include UCE și unitățile de evaluare; acest grup joacă un rol activ în asigurarea unei abordări coordonate a evaluării, promovând inițiative mai ample pentru dezvoltarea capacității de evaluare. UCE este lider în acest grup, pregătește ordinea de zi a întâlnirilor, asigură asistența tehnică și facilitează consolidarea capacității și schimbul de experiență.
- Deși este un mecanism informal, **Rețeaua de Evaluare**, înființată în perioada de programare 2014-2020, va funcționa în continuare și în perioada actuală și va fi un forum de discuții și schimb de bune practici și lecții învățate. Aceasta include membrii autorităților contractante, membri ai mediului academic și evaluatori.

Tabelul 13 de mai jos reflectă rolurile diferiților actori în raport cu principalele activități în legătură cu planificarea și implementarea evaluărilor.

TABELUL 13 Roluri principale în governanța evaluării FESI

A acțiune / Proces	Nivel național	Nivel de PO
Aprobarea planurilor de evaluare și examinarea progresului în evaluări	CCMAP Aprobă planul de evaluare și examinează progresul în efectuarea evaluărilor	Comitetul de monitorizare Aprobă planul de evaluare și examinează „progresele înregistrate cu privire la efectuarea evaluărilor, la sinteza evaluărilor și la orice acțiuni ulterioare constatările” art. 40 (e) 1060/2021
Implementarea evaluărilor	UCE din cadrul MIPE - Implementează evaluarea AP și alte evaluări orizontale	Unitățile de evaluare ale AM - Implementează evaluările la nivel de PO pentru a furniza AM sprijin tehnic în domeniul monitorizării și evaluării

Acțiune / Proces	Nivel național	Nivel de PO
Sprijin metodologic și asigurarea reprezentativității instituționale	Comitetul de Coordonare a Evaluării (la nivel de AP) - discută metodologia de evaluare și rezultatele parțiale/finale ale evaluărilor AP și modalitățile de îmbunătățire a utilizării rezultatelor de evaluare (selectează și recomandările care trebuie implementate)	Comitetul de Coordonare a Evaluării (la nivel de PO) - discută metodologia de evaluare și rezultatele parțiale/finale ale evaluărilor și modalitățile de îmbunătățire a utilizării rezultatelor de evaluare (selectează și recomandările care trebuie implementate)
Asigurarea de sprijin tehnic pentru evaluare	<p>Comitetul Științific al Evaluării (pentru fiecare evaluare)</p> <p>Este format din doi sau trei experți seniori (membri ai mediului academic sau experți seniori la nivel de sector sau în domeniul evaluării), care sprijină AM, unitatea de evaluare/UCE și evaluatorul în implementarea evaluărilor individuale.</p> <p>Sprijinul este acordat la cerere și se poate folosi pentru evaluări mari sau complexe, când unitatea de evaluare nu are suficientă capacitate pentru a asigura un proces de evaluare a calității. Experții pot fi angajați direct de AM/UCE sau prin intermediul evaluatorului, incluzându-se această obligație în termenii de referință, selecția urmând să aibă loc cu acordul AM/UCE. Efortul implicat nu ar trebui să depășească trei sau patru zile pentru fiecare expert în fiecare evaluare.</p>	
Coordonarea metodologică a activităților de evaluare la nivel național și de PO	<p>UCE asigură coordonarea metodologică și sprijină unitățile de evaluare ale AM însărcinate cu evaluarea FESI, sprijină consolidarea capacității la nivelul unităților de evaluare și facilitează o abordare coordonată a evaluării.</p> <p>UCE va participa în rețele de evaluare relevante ale Comisiei Europene și se vor transfera cunoștințe către unitățile de evaluare, prin mecanismele definite, în conformitate cu guvernarea planificată a evaluării.</p> <p>Grupul național de lucru pentru evaluare (sub conducerea UCE)</p> <p>Acest grup de lucru/rețea sub conducerea UCE și care include toate unitățile de evaluare are ca scop asigurarea coordonării și sprijinului metodologic pentru activitățile de evaluare ale PO, fiind organizat și activat la începutul perioadei de programare.</p> <p>Instituționalizarea grupului de lucru pentru evaluare (în AP sau prin alt act național) va consolida funcționarea și puterea grupului de lucru, precum și a UCE. Trebuie să se asigure finanțare pentru funcționarea grupului.</p>	

Sursa: Elaborată de autori

Unele aspecte sunt cruciale pentru funcționarea eficace a sistemului de evaluare. Acestea se referă atât la AM, cât și la UCE, dar au legătură și cu relațiile dintre stakeholderi.

Tabelul 14 de mai jos prezintă mai detaliat rolul unității de evaluare a AM și, respectiv, rolul UCE din cadrul MIPE.

După cum s-a menționat, se asigură o cooperare strânsă pe întreaga durată a perioadei de programare, în vederea realizării unui proces de evaluare eficace și a utilizării rezultatelor de evaluare.

TABELUL 14 Principalele roluri ale unităților de evaluare ale AM și ale UCE

Domeniu	Unitate de evaluare a AM	Unitatea Centrală de Evaluare (UCE) ¹⁸
Planurile de evaluare	<ul style="list-style-type: none"> - Identifică și angrenează stakeholderii relevanți pentru evaluarea programului - Identifică întrebările de evaluare ale programului - Pregătește planul de evaluare a PO în conformitate cu îndrumările primite de la UCE - Revizuieste și actualizează planurile în funcție de necesități 	<ul style="list-style-type: none"> - Pregătește îndrumări pentru elaborarea planurilor de evaluare (Conținut cadru al planurilor de evaluare, liste de verificare pentru verificarea calității etc.) - Analizează planurile de evaluare și formulează recomandări pentru îmbunătățire

¹⁸ Îndeplinește același rol ca și unitatea de evaluare a AM, dar pentru evaluarea la nivel de AP

Domeniu	Unitate de evaluare a AM	Unitatea Centrală de Evaluare (UCE)18
Achiziții pentru evaluare	<ul style="list-style-type: none"> - Pregătește termenii de referință pe baza îndrumărilor la nivel național - Sprijină AM în procesul de licitație în vederea identificării evaluatorilor externi 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferă îndrumări pentru optimizarea procesului de achiziții (modele de termeni de referință, îndrumări privind criteriile de selecție etc.)
Managementul evaluării	<ul style="list-style-type: none"> - Asigură managementul evaluărilor PO și al studiilor relevante 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulează orientări generale privind modalitățile de implementare a proceselor de evaluare, în vederea realizării unui management eficace al evaluărilor (verificare, programare etc.)
Raportări ale evaluărilor	<ul style="list-style-type: none"> - Pregătește/verifică rapoartele de evaluare a programelor cu ajutorul listelor de verificare elaborate de UCE - Prezintă CM constatările evaluărilor 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferă îndrumări privind modalitatea de pregătire/evaluare a Rapoartelor de evaluare - Publică rapoartele de evaluare pe pagina de internet evaluare-structurale.ro
Evaluări, studii la nivel de AP și orizontale sau tematice	<ul style="list-style-type: none"> - Oferă informațiile necesare și include în evaluările la nivel de PO elementele orizontale și comparabile solicitate de UCE 	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuează evaluări la nivel de AP / nivel macro și evaluări tematice - Efectuează studii și rapoarte privind temele și performanța PO
Rapoarte de sinteză	<ul style="list-style-type: none"> - Furnizează informații privind evaluările desfășurate și principalele constatări/recomandări (conform îndrumărilor UCE) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sprijină pregătirea rapoartelor consolidate privind implementarea fondurilor (furnizând informații despre evaluările efectuate la nivelul tuturor PO)
Grupul de lucru pentru evaluare	<ul style="list-style-type: none"> - Participă la întâlnirile grupului de lucru pentru evaluare 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordonează activitățile grupului de lucru pentru evaluare - Asigură secretariatul grupului de lucru pentru evaluare - Organizează întâlnirile grupului de lucru pe PO
Rețeaua de evaluare	<ul style="list-style-type: none"> - Participare voluntară a personalului la întâlnirile organizate în cadrul rețelei 	<ul style="list-style-type: none"> - Prezidează rețeaua și organizează evenimente - Publică informații relevante privind activitatea Rețelei pe pagina de internet
Dezvoltare de aptitudini	<ul style="list-style-type: none"> - Participă la cursurile de formare organizate de AM/UCE/CE sau de alte entități 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordonează și gestionează procesul de formare
Comunicarea rezultatelor evaluării	<ul style="list-style-type: none"> - Comunică stakeholderilor (inclusiv decidenților) și publicului rezultatele evaluărilor la nivel de PO 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferă îndrumări privind modalitățile de îmbunătățire a comunicării rezultatelor - Comunică rezultatele evaluărilor la nivel de AP/inter-PO/meta-evaluărilor/studiilor etc. - Gestionează pagina de internet www.evaluare-structurale.ro
Conectarea la practica europeană	<ul style="list-style-type: none"> - Primește și utilizează informațiile partajate de Rețelele europene ale Comisiei Europene prin intermediul UCE 	<ul style="list-style-type: none"> - Reprezintă România în Rețelele de evaluare ale CE și diseminează informațiile către unitățile de evaluare ale AM

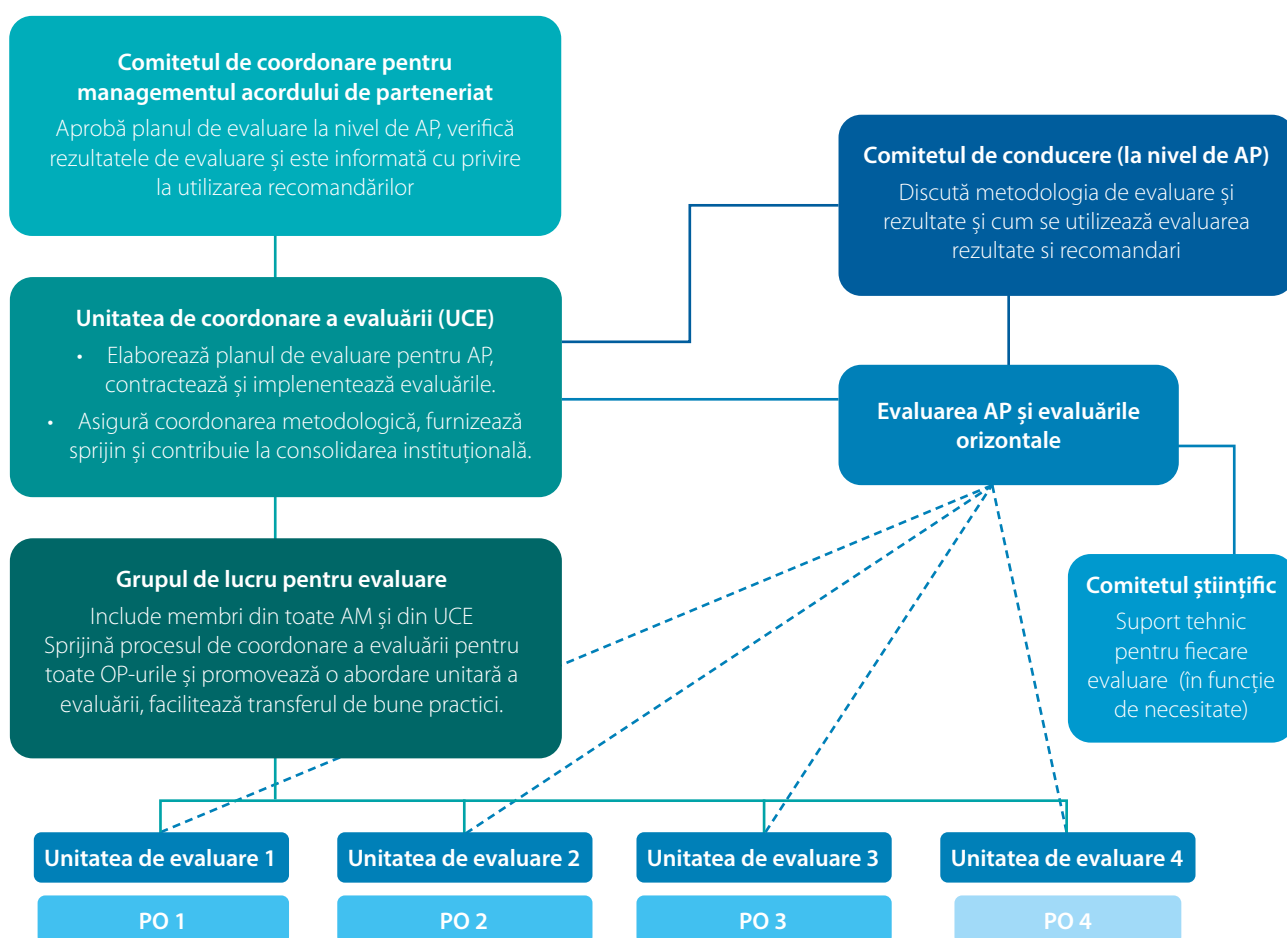
Sursa: Elaborată de autori

5.1.1. Guvernanța evaluării la nivel național

La nivel național, UCE joacă un rol central în organizarea generală a evaluării de program, fiind responsabilă de evaluarea la nivel de AP și de asigurarea coordonării metodologice a procesului general de evaluare și promovarea consolidării capacității la nivel de sistem. Pentru a își îndeplini cu succes sarcinile de evaluare (în legătură cu AP), UCE este sprijinită de un Comitet de coordonare al Evaluării și de un Comitet Științific, care oferă sprijin tehnic pentru toate evaluările. La nivel superior, Comitetul de coordonare pentru Acordul de Parteneriat (CCMAP) aprobă planurile de evaluare, supraveghind în același timp utilizarea rezultatelor evaluărilor.

Grupul național de lucru pentru evaluare joacă un rol activ și în coordonarea eforturilor metodologice la nivel național. Este format din reprezentanți ai tuturor unităților de evaluare ale autorităților de management, precum și din UCE, care are rol de conducere. Eforturile de coordonare sunt esențiale pentru crearea unor practici consecvente în cadrul sistemului și pentru partajarea de bune practici în evaluare, dar și pentru asigurarea unor modalități de a oferi îndrumări și sprijin adecvat.

FIGURA 6 Structura sistemului de evaluare la nivel național



Sursa: Elaborată de autori

Unitatea de coordonare a evaluării (UCE)

UCE joacă un rol important în asigurarea unei funcționări corespunzătoare a unităților de evaluare, asigurând coordonarea și furnizând îndrumări cu privire la procesele generale. UCE va avea rol de coordonare, rol consultativ și de îndrumare, ceea ce implică orientarea pe armonizare,

promovarea formării și supravegherea procesului de evaluare la nivelul FESI.

UCE joacă un rol esențial în sprijinirea evaluării PO în următoarele moduri: coordonarea planurilor de evaluare pentru a evita suprapunerile sau interpretarea greșită a

regulilor UE, îndrumare pentru implementarea activităților de evaluare (de ex. pregătirea planurilor de evaluare, managementul evaluărilor, verificarea rapoartelor de evaluare etc.), furnizarea de formare, implementarea evaluărilor la nivel de AP și coordonarea evaluărilor pe teme orizontale. În special următoarele domenii vor beneficia de pe urma acestei coordonări:

- Formarea personalului din cadrul AM și din unitățile de evaluare, precum și a personalului din cadrul UCE în domenii precum metode și tehnici de evaluare, metode de colectare a întrebărilor de evaluare, îndrumare pentru elaborarea planurilor de evaluare, definirea termenilor de referință și a aspectelor ce țin de achiziții, identificarea lecțiilor învățate, comunicarea rezultatelor de evaluare, folosirea constatărilor evaluărilor etc.
- Sprijin pentru planificarea evaluării la nivel de PO, prin asigurarea unei îndrumări consecvente și unitare cu privire la planurile de evaluare, schimb de experiență și verificarea/ revizuirea (peer-review) planurilor de evaluare.
- Sprijin pentru elaborarea termenilor de referință și a documentației de achiziții pentru evaluările planificate, îndrumări privind criteriile de selecție etc.; sprijinirea AM în procesul de achiziție a serviciilor profesionale de evaluare.
- Sprijin pentru îmbunătățirea comunicării rezultatelor evaluării, prin îndrumări cu privire la diseminarea rezultatelor către diferite categorii de public, precum și publicarea rezultatelor evaluării pe site-ul www.evaluare-structurale.ro;
- Organizarea de evenimente, cum ar fi întâlniri și grupuri de lucru, în vederea asigurării unei abordări comune privind evaluarea Fondurilor Politicii de Coeziune.

- Furnizarea de materiale de sprijin în domeniul evaluării, cum ar fi reglementări, documente de îndrumare, modele etc.

Grupul național de lucru pentru evaluare

Grupul de lucru are rol consultativ și are ca scop promovarea unei abordări coordonată a evaluării la nivel național. În acest scop, Grupul este prezidat de UCE și include unitățile de evaluare la nivel de PO sau reprezentanți ai autorităților de management.

Grupul de lucru se întâlnește periodic, lunar sau o dată la două luni, conform unui calendar prestabilit. Printre aspectele care vor fi discutate în cadrul Grupului se numără: abordarea pentru evaluările planificate, teme comune sau intervenții complementare la nivel național și la nivel de PO, metode și instrumente pentru diferite tipuri de evaluări, provocări și bune practici, nevoi de formare sau inițiative de formare și de întărire a capacității pentru diferiți actori.

Vor fi definite proceduri interne pentru a asigura un management adecvat al grupului de lucru. AM numesc membri ai unității de evaluare care să participe în cadrul grupului național de lucru și la toate întâlnirile acestuia. Documentele de îndrumare emise în urma întâlnirilor trebuie puse la dispoziția tuturor participanților.

De asemenea, ar trebui proiectat un sistem care să faciliteze comunicarea și disponibilitatea documentelor elaborate. Acest lucru va permite accesul la toate documentele de îndrumări disponibile și va facilita diseminarea îndrumărilor și informațiilor relevante la nivelul întregului sistem, inclusiv către personalul/ stakeholderii implicați/interesați de evaluare, dar care nu sunt membri direcți ai grupului de lucru pe evaluare.



Aceste caracteristici principale ale guvernancei naționale a sistemului de evaluare în cadrul FESI trebuie explicate în planul de evaluare la începutul secțiunii privind cadrul de evaluare. Astfel, cititorii vor putea să înțeleagă contextul în care este elaborat planul de evaluare și modul în care se coordonează acesta cu celelalte planuri. Dacă se convine astfel, toate planurile de evaluare trebuie să adopte aceeași prezentare a sistemului de guvernare la nivel național.

5.1.2. Coordonarea și organizarea evaluării la nivel de PO

Organizarea instituțională la nivel de PO (Figura 7) este similară într-o oarecare măsură cu cea definită la nivel național. Unitatea de evaluare joacă un rol central în planificarea și implementarea evaluărilor pentru programul (programele) operațional(e); în acest scop, unitatea de evaluare va juca un rol esențial în asigurarea cunoștințelor tehnice necesare la nivelul AM, în raport cu celelalte departamente.

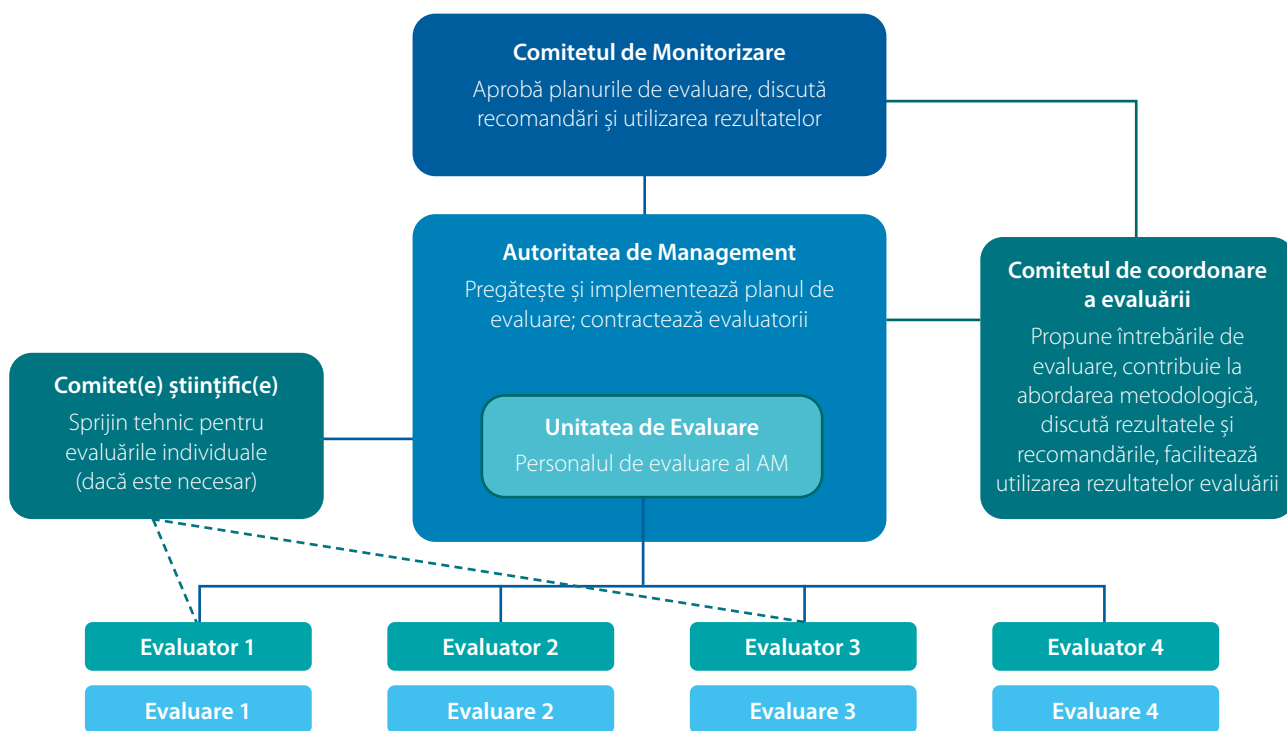
Activitatea AM în domeniul evaluării este sprijinită de Comitetul de Coordonare a Evaluării, care poate oferi contribuții privind pregătirea evaluărilor și poate discuta constatările, facilitând astfel utilizarea rezultatelor evaluărilor. Comitetul de Coordonare a Evaluării nominalizat trebuie să implice în mod activ stakeholderii; în acest cadru, AM, împreună cu membrii comitetului de monitorizare și cu alți stakeholderi, pot discuta obiectivele și rezultatele evaluărilor în mod aprofundat și cuprinzător. Însă forul principal de decizie este reprezentat de

Comitetul de monitorizare, care aprobă planurile de evaluare și discută recomandările.

În activitatea sa, AM poate fi sprijinită de un Comitet Științific, care poate fi convocat pentru toate evaluările sau doar pentru cele mai complexe. Sprijinul metodologic necesar este asigurat de UCE, atât în mod direct (pe baza îndrumărilor și metodologiilor elaborate și prin organizarea de activități care vizează consolidarea capacității), cât și în cadrul Grupul național de lucru pentru evaluare.

Grupul național de lucru pentru evaluare este compus din membrii tuturor unităților de evaluare de la nivel de AM și din UCE și sprijină unitățile de la nivelul AM pentru asigurarea unei abordări coordonate a evaluărilor, prin furnizarea de metodologii și instrumente și sprijin pentru comunicarea rezultatelor. De asemenea, asigură aplicarea îndrumării și sprijinului disponibil și funcționează ca for deschis de discuții și schimb de experiență.

FIGURA 7 Structura sistemului de evaluare la nivel de PO



Sursa: Elaborată de autori

Unitățile de evaluare la nivelul AM

Dimensionarea personalului unităților de evaluare de la nivelul AM trebuie să fie adecvată. În general, o astfel de unitate ar putea funcționa cu doi-trei specialiști, însă poate fi necesară suplimentarea personalului în funcție de dimensiunea financiară și complexitatea PO, precum și

ținând cont de planul de evaluare elaborat. Responsabilii cu evaluarea trebuie să aibă cunoștințe de statistică, economie, sociologie, aptitudini de cercetare, experiență în administrația publică, analize statistice și activități participative.

Activitățile principale care vor fi realizate de unitățile de evaluare reflectă elementele constitutive ale sistemului de monitorizare și evaluare și sunt aliniate cu misiunea generală de sprijinire a procesului decizional. Activitățile care vor fi implementate de unitățile de evaluare sunt definite conform regulamentului de organizare și funcționare (ROF) al instituției, care prevede sarcinile și responsabilitățile tuturor departamentelor și direcțiilor din instituție, precum și responsabilitățile personalului de management. De asemenea, trebuie formulate proceduri interne pentru a permite o implementare lină a sarcinilor convenite, dar și pentru a facilita diseminarea rezultatelor evaluărilor și utilizarea constatărilor în sprijinul procesului decizional. Poziționarea unității de evaluare mai aproape de directorul general al AM și definirea clară a relației sale ierarhice cu celelalte unități (implementatori, controlori, auditori, ofițeri de monitorizare etc.) este de asemenea vitală. Printre activitățile de evaluare se pot număra:

- Elaborarea, monitorizarea și actualizarea (dacă este cazul) planului multianual de evaluare;
- Planificarea modului în care trebuie efectuate evaluările (achiziții, resurse, asigurarea managementului evaluării, metode și instrumente etc.).
- Efectuarea de analize ale evaluărilor și meta-analize pe teme de interes și în pregătirea evaluărilor.
- Elaborarea de documente aferente evaluărilor (termeni de referință, modele de rapoarte de evaluare, liste de verificare etc.).
- Definirea criteriilor de calitate pentru rapoartele și procesele de evaluare.
- Constituirea de Comitete științifice de evaluare, pentru fiecare exercițiu de evaluare (în funcție de complexitate) - organizarea și coordonarea întâlnirilor acestora.
- Supravegherea evaluărilor efectuate de contractanți externi
- Efectuarea de evaluări interne - dacă este cazul.
- Identificarea și angrenarea stakeholderilor relevanți.
- Facilitarea întâlnirilor și a funcționării Comitetului de coordonare a evaluării la nivelul PO, în vederea analizării aspectelor metodologice, constatărilor și recomandărilor evaluării; promovarea utilizării rezultatelor evaluărilor. De asemenea, sunt selectate recomandările care ar trebui implementate.
- Facilitarea participării personalului său la întâlnirile Grupului național de lucru pentru evaluare, ca „forum” pentru a discuta aspecte importante legate de evaluare (întrebări de evaluare, constatări etc.).
- Participarea la întâlnirile comitetului de monitorizare și promovarea utilizării constatărilor evaluărilor în procesul decizional.
- Asigurarea comunicării constatărilor evaluărilor și a recomandărilor către stakeholderii relevanți.
- Asigurarea monitorizării implementării recomandărilor evaluării.
- Implementarea sau participarea la activități de consolidare a capacității în domeniul evaluării (cursuri de formare, evenimente, workshop-uri etc.).



Guvernanța și organizarea evaluării la nivel de PO (sau în legătură cu programele operaționale implicate în plan) este descrisă în secțiunea 1.2 a planului de evaluare (conform modelului din Anexa A). Sistemul trebuie să asigure capacitățile fundamentale menționate mai sus (implicarea stakeholderilor, implementarea de evaluări de calitate, utilizarea rezultatelor evaluării etc.) și trebuie să identifice clar responsabilitățile și rolurile diferiților actori și grupuri de lucru.

5.2. IMPLICAREA STAKEHOLDERILOR ÎN PLANUL DE EVALUARE

Stakeholderii vor fi implicați în mai multe etape ale pregătirii planului de evaluare, începând cu etapa inițială când sunt formulate întrebările de evaluare și terminând cu etapele finale, când sunt căutate modalități pentru o mai bună utilizare a rezultatelor evaluării. Atât în cadrul grupului de lucru pentru evaluare la nivelul AP, cât și

în grupul de coordonare la nivelul PO este încurajată implicarea diferitelor grupuri de stakeholderi pe parcursul întregului proces de evaluare. Aceste grupuri se pot reuni în perioada de pregătire a planului de evaluare, pentru a obține implicarea unei game largi de stakeholderi; în plus, desfășurarea de întâlniri specifice sau aplicarea de

chestionare vor genera discuții mai țintite cu stakeholderii și, în același timp, vor permite desfășurarea unor consultări mai extinse.

Așa cum este detaliat în cadrul secțiunii 4.1.1.4, implicarea stakeholderilor în elaborarea întrebărilor de evaluare, încurajându-i să își propună propriile întrebări, este esențială pentru a ne asigura că planul de evaluare poate să răspundă nevoilor diferiților actori implicați în program și pentru a facilita utilizarea în viitor a rezultatelor evaluărilor. Identificarea corectă a stakeholderilor cheie, precum și definirea și utilizarea instrumentelor potrivite pentru a asigura interacțiunea cu aceștia, sunt esențiale pentru maximizarea contribuțiilor lor. Validarea întrebărilor selectate, după prima prioritizare și selectare a întrebărilor la nivelul AM, în funcție de contribuțiile primite, este și ea importantă înainte de a merge mai departe cu planul de evaluare.

Implicarea stakeholderilor este esențială și pentru validarea abordării metodologice, pentru a ne asigura că datele vor fi disponibile pe tot parcursul procesului de evaluare. Ca urmare, stakeholderii trebuie consultați cu privire la aranjamentele planificate și trebuie informați cu privire la nevoile preconizate de date și privind organizarea în timp a evaluărilor, pentru a facilita implicarea activă a acestora pe tot parcursul procesului. Este important astfel să ne asigurăm că are loc consultarea și că se colectează contribuții relevante, care sunt reflectate în mod adecvat în planul de evaluare; abordarea privind implicarea stakeholderilor se poate adapta în funcție de nevoile și specificul fiecărui program, pentru a ține seama de aranjamentele instituționale și procedurale existente.

Comitetul de coordonare a evaluării la nivel de PO - care include membri de la toate unitățile de evaluare ale AM și UCE, alături de actori cheie implicați în elaborarea de

politici, reprezentanți ai mediului academic și furnizori de date - are un rol major în proces. Concret, Comitetul de coordonare se va asigura că evaluările planificate răspund nevoilor de informare și că metodologiile prevăzute sunt cele mai adecvate pentru ceea ce se dorește. Mai mult, acest comitet asigură continuitate de-a lungul întregului proces, de la faza de planificare până la analiza recomandărilor și mai departe, facilitând utilizarea rezultatelor evaluărilor, sprijinind o monitorizare adecvată a cadrului pentru implementarea recomandărilor.

Comitetele de monitorizare și CCMAP sunt foruri suplimentare în care stakeholderii pot să analizeze planurile de evaluare și să își aducă contribuția pentru a maximiza utilizarea rezultatelor. Pregătirea adecvată pentru întâlniri - prin parcurgerea documentelor pregătitoare puse la dispoziție, adaptarea materialelor pentru a se plia pe profilul diferitelor categorii de public, îndrumările inițiale, planificarea în timp a prezentărilor - va face posibilă o mai bună utilizare a feedback-ului de la stakeholderi, sporind interesul și implicarea acestora în evaluare.

De asemenea, stakeholderii sunt esențiali în demersurile de asigurare a tuturor resurselor necesare, conform graficului de implementare stabilit. Asigurarea resurselor financiare alocate pentru evaluări este un aspect esențial care trebuie luat în calcul în planul de evaluare. Cu toate acestea, vor fi necesare eforturi suplimentare pentru implementarea unor evaluări cuprinzătoare. Cel mai probabil, diferiți stakeholderi vor contribui pe durata întregului proces cu diferite resurse care nu sunt neapărat cuantificate în planificarea inițială; spre exemplu, vor trebui luate în calcul resursele umane implicate în colectarea și raportarea datelor, timpul alocat de aceste persoane pentru a participa la interviuri, la focus grupuri sau la sondaje planificate etc.



Cu alte cuvinte, implicarea stakeholderilor trebuie planificată corespunzător și trebuie să se asigure cele necesare, conform fiecărei etape din procesul de planificare. Această sarcină nu este necesară doar pentru a îndeplini cerințele CE cu privire la parteneriat, ci și pentru a crește notorietatea întregului proces de evaluare și a optimiza utilizarea rezultatelor.

Modul în care are loc acest lucru pe durata pregătirii planului de evaluare și cum va continua în faza de implementare a evaluărilor trebuie descris în planul de evaluare în secțiunea 1.3.

5.3. IMPLEMENTAREA ȘI CALITATEA EVALUĂRILOR

5.3.1. Planificarea și managementul evaluărilor

Managementul evaluărilor este un aspect crucial.

lată aspectele care trebuie avute în vedere: alocarea de personal pentru diferite sarcini, stabilirea procedurilor pentru lansarea evaluărilor, selectarea evaluatorilor, verificarea rapoartelor de evaluare, folosirea rezultatelor evaluării. Pentru a produce evaluări de calitate, toate aceste activități trebuie să respecte criteriile de calitate stabilite și cerințele privind atenuarea riscurilor.

În acest proces, **respectarea graficului de implementare a evaluărilor planificate** este o sarcină complexă, care necesită o estimare exactă a timpului necesar pentru a selecta evaluatorul, aproximarea corectă a duratei evaluării (în special a colectării și analizei datelor) și estimarea timpului de așteptare până când vor fi disponibile spre analiză livrabilele intermediare sau rezultatele finale. În plus, graficul de implementare trebuie să respecte prevederile Regulamentelor UE și alte obligații stipulate la nivel național, dacă există.

Pentru planificarea evaluărilor se poate folosi un tabel rezumativ (așa cum este cel propus în modelul de plan din anexa A) și o diagramă GANTT (care include și timpul necesar pentru derularea procedurilor de achiziție publică și a altor activități pregătitoare), ținând seama de dimensiunea financiară a acestora, de timpul alocat și de procedurile de licitație aplicabile. Trebuie lăsat suficient timp pentru achiziția serviciilor de evaluare, folosind lecțiile învățate din perioada de implementare anterioară.

5.3.2. Strategia de management al calității pentru evaluare

Asigurarea calității procesului de evaluare poate fi realizată prin mai multe acțiuni. Acestea au legătură atât cu structura instituțională stabilită pentru evaluare, cât și cu instrumentele utilizate și cu alte acțiuni care pot fi întreprinse pentru a îmbunătăți calitatea evaluărilor.

Lipsa unor aranjamente care să asigure managementul calității poate duce la multe riscuri. Dintre acestea, menționăm relevanța scăzută a evaluărilor, întâzieri semnificative în implementarea evaluărilor, managementul slab al evaluărilor, calitatea slabă a rapoartelor de evaluare etc.

Comitetul științific, după cum s-a menționat mai sus, poate fi util în asigurarea calității în evaluări atunci când personalul încă nu are suficientă experiență sau când îi lipsesc aptitudinile necesare pentru evaluare. Acesta poate să sprijine procesul de analiză și discutarea livrabilelor, dar poate și să fie implicat pe parcursul întregului proces,

Evaluările pe teme complementare (la nivelul PO sau la nivelul mai multor programe operaționale), evaluările care furnizează informații pentru alte studii/ rapoarte sau pentru evaluări de scară mai largă trebuie planificate cu grijă. Calendarul convenit trebuie actualizat regulat, pentru a include eventualele schimbări de priorități sau întâzierile în implementare.

De asemenea, evaluările trebuie planificate astfel încât să permită un **management adecvat** de către unitățile de evaluare de la nivelul AM/ UCE, evitându-se supraîncărcarea personalului, lipsa aptitudinilor necesare, implicarea nesatisfăcătoare a stakeholderilor și sub-utilizarea constatărilor evaluărilor.

Trebuie explorate moduri de a simplifica achizițiile.

Ghidul propune mai multe sugestii pentru elaborarea unor specificații tehnice adecvate în invitațiile la procedurile de achiziție pentru furnizorii serviciilor de evaluare. Chiar și așa, a fost dificil să se definească un singur model de specificații tehnice, care să fie utilizate în licitațiile pentru evaluare; aceste modele sau șabloane ar trebui elaborate cu asistență juridică, la nivel național sau la nivel de PO. Consultarea cu autoritățile vizate, precum Agenția Națională de Achiziții Publice, este esențială pentru a asigura acordul. Ar trebui revizuite și criteriile de selecție, pentru ca acestea să fie mai aliniate cu principiile de evaluare ale UE și pentru a se asigura coerența internă (a se vedea și secțiunea 6).

pentru a se asigura că metodologia și instrumentele selectate sunt adecvate pentru tema/evaluarea propusă. CS ar trebui să includă doi sau trei experți seniori în evaluare și/sau membri ai mediului academic.

Instrumente și modele standardizate pot fi utilizate pe parcursul procesului de evaluare, în scopul asigurării unei calități adecvate. Acestea pot viza planificarea și implementarea evaluărilor, dar și calitatea rapoartelor de evaluare. Printre aceste modele se numără:

- Un plan de management al evaluării (pași orientativi și listă de verificare a principalelor obiective intermediare și evaluare a potențialelor riscuri)
- Model pentru raportul de evaluare
- Listă de verificare pentru procesul de evaluare a calității

Aceste modele sunt incluse în Anexele la acest Ghid.

Alte moduri de a crește calitatea evaluării se referă la procesul în sine: asigurarea independenței evaluatorilor și a premiselor pentru un proces de evaluare optim (a se vedea mai sus invitația la procedura de achiziție - aspecte metodologice, criteriile de selecție pentru experți), asigurarea resurselor adecvate pentru îndeplinirea obiectivelor, revizuirea aprofundată a rapoartelor,

implicarea stakeholderilor în procesul de pregătire și validarea rezultatelor evaluărilor. Tabelul 15 de mai jos oferă un rezumat în 12 pași al celor mai frecvente riscuri întâlnite pe parcursul procesului de evaluare, cu posibile măsuri de atenuare pentru a anticipa sau a contracara riscurile.

TABELUL 15 Riscuri și asigurarea calității în procesul de evaluare

Pași ai procesului de evaluare	Cele mai frecvente riscuri	Măsuri de asigurarea calității
1. Definirea întrebărilor de evaluare	<ul style="list-style-type: none"> - Abordări formale - Un număr mic de persoane care iau decizii cu privire la întrebări - Prea multe întrebări sau întrebări neclare 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizarea întrebărilor de evaluare în cadrul planului - Consultarea stakeholderilor (de ex. coordonatorii și implementatorii etc) - Identificarea și selectarea de întrebări esențiale
2. Identificarea evaluatorilor (evaluare internă sau externă)	<ul style="list-style-type: none"> - Lipsa de independență - Competențe insuficiente - Lipsa de capacitate organizațională în ceea ce privește timpul și resursele disponibile 	<ul style="list-style-type: none"> - Folosirea unui evaluator extern sau mobilizarea de experți externi în evaluările interne - Folosirea unui studiu de piață pentru a verifica nivelul de competențe și capacitate disponibile - Implicarea membrilor mediului academic/ experților în echipa de evaluare (în contextul CS, CCE, precum și prin evenimente dedicate)
3. Pregătirea termenilor de referință	<ul style="list-style-type: none"> - Scopuri neclare și utilizare neclară a evaluării - Întrebări neclare sau la care nu se poate da un răspuns - Prea multe întrebări de evaluare - Metodologie prea detaliată, unde potențialii evaluatori nu au libertatea de a face propuneri - Echipa de evaluare solicitată nu este pertinentă - Resursele și timpul nu corespund cu solicitarea 	<ul style="list-style-type: none"> - Folosirea termenilor de referință pentru a organiza și a prioritiza întrebările de evaluare - Concentrarea evaluării pe 5-7 întrebări de evaluare esențiale - Mix de experți de evaluare și experți sectoriali în echipă - Asigurarea unui nivel minim de experiență privind modul de a efectua o evaluare
4. Selectarea evaluatorilor	<ul style="list-style-type: none"> - Prea multe restricții de eligibilitate sau condiții prea stricte care limitează piața - Lipsa unor criterii de calitate pentru a aprecia calitatea evaluării - Evaluatori necalificați sau slab motivați - Lipsa unor criterii sau termeni pentru verificarea calității și capacității - Abordări prea academice, care nu sunt potrivite evaluării de politici 	<ul style="list-style-type: none"> - Asigurarea accesului liber, dar cu experiență în evaluare și în sectorul examinat - O pondere mai mică a criteriului preț în scorul total - Folosirea criteriilor de calitate - Implicarea unor experți (externi) în comitetul de selecție, dacă nivelul intern de expertiză nu este suficient
5. Asigurarea caracterului evaluabil	<ul style="list-style-type: none"> - Lipsa de date, întrebări greșite sau întârzieri în intervenție, producând o evaluare incompletă și care nu poate fi utilizată 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitarea unei evaluări a evaluabilității în raportul inițial și, dacă este necesar, oprirea evaluării.

Pași ai procesului de evaluare	Cele mai frecvente riscuri	Măsuri de asigurarea calității
6. Rafinarea metodologiei	<ul style="list-style-type: none"> - O metodologie slabă sau incapacitatea de a înțelege întrebările de evaluare duc adesea la evaluări distorsionate și ale căror rezultate nu sunt de încredere 	<ul style="list-style-type: none"> - Folosirea întâlnirii de kick-off a proiectului și a raportului inițial (nu mai târziu de o lună de la începere) pentru a clarifica problemele de metodologie - Neaprobarea raportului inițial până ce acesta nu abordează problemele observate
7. Colectarea de informații	<ul style="list-style-type: none"> - Informațiile inadecvate sau insuficiente produc rezultate generale nesigure sau slabe - Prea multe informații colectate în comparație cu întrebările și cu metodologia planificată pot conduce la confuzie și evaluări definite necorespunzător 	<p>Măsurile de gestionare a riscurilor pot să depindă de metodologia selectată:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pentru evaluările contrafactice este necesar să existe un număr suficient de cazuri și un grup de control bine identificat - Abordările bazate pe teorie necesită date care să fie asociate clar cu metoda; este necesară triangularea surselor de informare pentru a evita rezultate distorsionate - Sondajele necesită chestionare bine structurate și o investigare eficientă (cazuri/costuri) - Pentru studiile de caz este nevoie de selectarea unor cazuri care să fie alinate cu scopul urmărit (de explorare, comparative, reprezentative etc.) - Abordările cu metode mixte necesită o integrare echilibrată și evitarea duplicărilor sau a legăturilor incorecte între diferitele date
8. Analiza informațiilor	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizarea greșită sau imprecisă a metodologiei sau a tehnicilor de analiză duce la constatări inexacte sau care nu sunt de încredere - Lipsa de autoritate a evaluării și de încredere în evaluare 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificarea implementării metodologiei înainte de încheierea evaluării, într-un raport intermediar - Solicitarea unor analize de robustețe sau de sensibilitate, acolo unde este cazul - Neacceptarea primei explicații, ci solicitarea verificării unor interpretări alternative ale rezultatelor - Investigarea efectelor neașteptate și indirecte
9. Evaluarea și răspunsul la întrebări	<ul style="list-style-type: none"> - Studiul este descriptiv și, prin urmare, nu poate reprezenta o evaluare - Studiul nu oferă judecăți și dovezi asociate și nu răspunde la întrebările de evaluare - Generalizarea constatărilor este neclară și nu este discutată - Constatările nu sunt transpuse în implicații de politică 	<ul style="list-style-type: none"> - Definierea criteriilor de evaluare în mod clar - Solicitarea de răspunsuri la întrebările de evaluare și de dovezi care să le susțină - Solicitarea unui punct de vedere cu privire la limitele constatărilor și a gradului de generalitate al acestora. - Solicitarea unor recomandări de politici, în raport cu rezultatele cele mai de încredere.
10. Pregătirea raportului	<ul style="list-style-type: none"> - Raportul este prea lung, derutant și greu de citit - Raportul nu oferă răspunsuri clare la întrebările de evaluare - Raportul nu permite cititorului să își formeze punctul de vedere, din cauza unor concluzii anticipative prezente de-a lungul textului - Rezultatele nu se bazează pe dovezi clare - Raportul nu are coerență internă (diferitele secțiuni se contrazic între ele). 	<ul style="list-style-type: none"> - Raportul nu trebuie să fie mai lung de 100-120 de pagini - Raportul trebuie să urmeze o structură predefinită (un cadru general), convenită dinainte cu AM și să conțină o anexă care să descrie detaliat metodologia - Raportul trebuie să acopere toate întrebările de evaluare, iar textul trebuie să fie ușor de înțeles - Trebuie să se pună la dispoziție o vizualizare adecvată și un rezumat al principalelor rezultate - Recomandările să fie legate clar de dovezi și să fie asociate cu complexitatea acestora (costuri administrative, planificare în timp, fezabilitate etc.)

Pași ai procesului de evaluare	Cele mai frecvente riscuri	Măsuri de asigurarea calității
11. Prezentarea raportului	<ul style="list-style-type: none"> - Absența unei discuții riguroase cu privire la rezultate în comitetul de monitorizare - Lipsa unei validări științifice și încredere scăzută în rezultate - Dificultate în a implica nivelul politic și decizional în discutarea evaluării - Beneficiarii și stakeholderii nu cunosc rezultatele și nu au posibilitatea să le discute - Lipsa de asumare a răspunderii și lipsă de transparență în prezentarea rezultatelor 	<ul style="list-style-type: none"> - Punerea la dispoziție a unor cadre/ spații diferite și adecvate pentru discutarea rezultatelor, chiar și în afara CM (de ex. grupul național de lucru pentru evaluare) - Implicarea tuturor stakeholderilor în discuții - Organizarea de workshop-uri (potențial cu mediul academic sau cu alți experți) pentru a valida rezultatele - Punerea la dispoziție a raportului pentru persoanele fără experiență în domeniul evaluării/ publicul larg, prin sinteze adecvate și prin media
12. Utilizarea constatărilor	<ul style="list-style-type: none"> - Constatările evaluării nu sunt discutate, chiar și atunci când evaluarea este importantă și rezultatele sunt de încredere - Constatările evaluării sunt interpretate și folosite greșit 	<ul style="list-style-type: none"> - Discutarea recomandărilor cu implementatorii (în calitate de primi utilizatori, dar și prin prisma relației lor cu strategii) - Solicitarea unei discuții specifice și formale pe tema recomandărilor, în cadrul grupului național de lucru pentru evaluare și/sau al comitetului de monitorizare - Monitorizarea măsurii în care recomandările aprobate de CM sunt implementate la timp și corespunzător

Sursa: Elaborată de autori

În concluzie, secțiunea 1.5 a planului de evaluare privind implementarea și calitatea implementării (a se vedea anexa A) ar trebui să includă:

- Un calendar clar și aranjamentele organizaționale necesare pentru a îl respecta. După cum s-a indicat în model, trebuie să se pună la dispoziție un tabel cu un rezumat al evaluărilor planificate, inclusiv informații privind organizarea acestora în timp și durata estimată; în plus, se poate anexa la plan o diagramă GANTT pentru a oferi o perspectivă mai detaliată a secvențialității evaluărilor și a principalelor activități de implementare a acestora.
- Principalele proceduri și aranjamente implementate pentru a reduce riscurile din procesul de evaluare și a asigura o evaluare de calitate. Aceste elemente pot fi stabilite în funcție de problemele identificate și posibilele măsuri de atenuare sugerate în Tabelul 15, dar adaptate la nevoile specifice ale planului de evaluare.



5.4. DISEMINAREA ȘI UTILIZAREA CONSTATĂRILOR

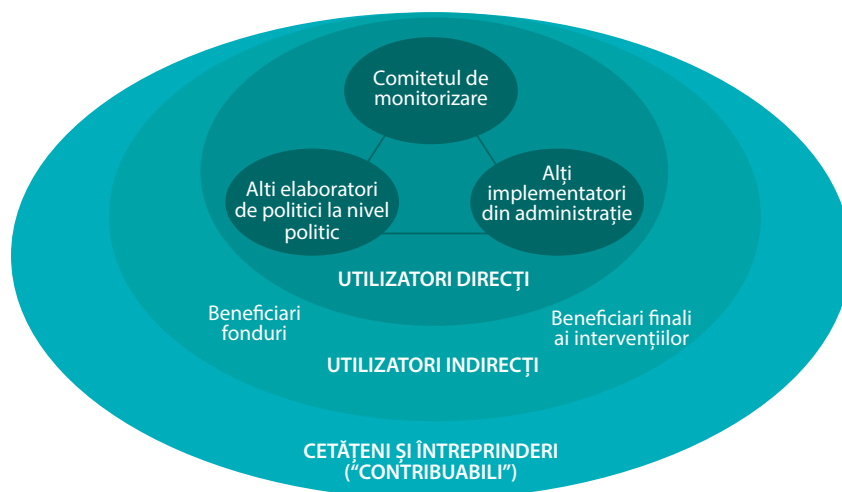
5.4.1. Comunicarea rezultatelor evaluării

Diseminarea rezultatelor evaluării și implicarea factorilor de decizie sunt esențiale pentru succesul unei evaluări. Reglementările CE prevăd că rapoartele de evaluare trebuie publicate pe pagina de internet a PO; însă acest lucru poate fi insuficient pentru a disemina constatările și recomandările formulate. Este important de subliniat că accesul actorilor esențiali la rezultatele evaluărilor și la implicațiile pentru politici este esențial pentru reușita evaluărilor.

Identificarea utilizatorilor evaluărilor încă de la începutul fazei de planificare va pune bazele pentru diseminarea informațiilor; acest lucru lasă timp pentru implicarea stakeholderilor corespunzători, pentru a formula întrebările corecte și a organiza o strategie adecvată pentru comunicarea constatărilor. Utilizatorii și stakeholderii nu sunt neapărat aceiași, chiar dacă, în mare parte, se pot suprapune; în general, utilizatorii

trebuie să aibă puterea să modifice programul, sau intervenția, iar acest lucru poate avea loc în mod direct (strategi care elaborează politici în domeniul politic sau administrativ și implementatori) sau în mod indirect (beneficiari și parteneri sociali) și cu o influență diferită. Principiile democratice și participative care inspiră evaluarea UE stipulează că trebuie să se asigure un acces facil al populației și al întreprinderilor (în special al celor active în teritoriul influențat de intervenția evaluată) la rezultatele evaluării. Principalul utilizator „instituțional” este comitetul de monitorizare, care include principalii decidenți și stakeholderi și are obligația să cunoască și să discute constatările evaluării; de asemenea, comitetul de monitorizare are și puterea să ia decizii care să influențeze PO, pe baza sugestiilor reieșite din evaluare. Figura 8 arată principalii utilizatori ai evaluării în funcție de influența pe care o au asupra PO.

FIGURA 8 „Constelația” de utilizatori ai evaluării FESI



Sursa: Elaborată de autori

Comunicarea rezultatelor evaluării trebuie planificată cu grijă și adaptată pentru diferiți utilizatori. Pentru a fi eficace, aceasta trebuie să răspundă nevoilor de informare ale utilizatorilor vizați, să fie inteligibilă pentru diferitele tipuri de public și utilă pentru interesele și procesele decizionale ale acestora. Aceasta înseamnă că atât conținutul raportului de evaluare, cât și mijloacele de comunicare trebuie să fie adaptate pentru diferite tipuri de public; mai mult, prezentarea rezultatelor trebuie să corespundă temporal cu nevoile acestora (de ex. evaluarea intermediară a PO, revizuirea măsurilor pentru consolidarea deciziilor de investiții ale întreprinderilor, pregătirea noii perioade de programare etc.).

În mod ideal, comunicarea este un proces bidirecțional, în care atât expeditorul, cât și destinatarul pot să pună întrebări și să dea răspunsuri, ajutând la aprofundarea informațiilor dobândite. O implicare directă a strategilor în pregătirea evaluării, atunci când se colectează întrebările de evaluare, precum și în diseminarea activităților (de exemplu workshop-uri dedicate sau dezbateri mai largi cu diferiții stakeholderi la nivel central și regional) poate deschide procesele decizionale, făcând loc schimbărilor și îmbunătățirilor sugerate de rezultatele evaluării.

Se pot folosi diferite canale și diferite cadre/ spații pentru a ajunge la diferitele tipuri de public. Printre acestea se numără:

- **Publicarea rapoartelor de evaluare pe pagina de internet dedicată** - Conform RDC, acest lucru este obligatoriu și permite tuturor cetățenilor, organizațiilor și experților academici interesați să acceseze rezultatele evaluării. Pentru a avea un număr mare de cititori, este necesar ca rapoartele de evaluare să fie ușor de înțeles, dar complete din punct de vedere științific (cu anexe care să cuprindă datele folosite și detalii privind metodologia) și să poată să furnizeze dovezi care să susțină judecățile și recomandările de politici formulate. Vizualizările și alte dispozitive de prezentare ar trebui să faciliteze înțelegerea rapoartelor de către publicul larg. Disponibilitatea rapoartelor de evaluare poate fi făcută cunoscută cu ajutorul unor e-mailuri de informare către principalii utilizatori potențiali.
- **Rezumate adaptate și clar orientate ale evaluărilor** – diferiți strategii pot să necesite diferite sinteze ale rezultatelor evaluării. De exemplu, politicienii au nevoie, în general, să se concentreze pe câteva mesaje principale și pe implicațiile de politici care reies din evaluare; astfel, un rezumat clar și la obiect de două-trei pagini este suficient. Spre deosebire de aceștia, implementatorii trebuie să știe dacă mecanismele de implementare necesită revizuire sau dacă trebuie îmbunătățită strategia generală, iar cele două aspecte ar putea să vizeze entități sau administrații diferite; în acest caz, sunt necesare explicații mai detaliate ale rezultatelor. Mai departe, experții sectoriali sau din mediul academic ar putea fi interesați de replicarea sau extinderea analizelor efectuate în evaluare și au nevoie de detalii suplimentare și date privind metodologia. De asemenea, opțiunile de vizualizare a rezultatelor evaluării se pot adapta la publicul vizat. În general, categoriile de public mai specializat vor beneficia de mai multe detalii sau de versiuni tehnice ale rapoartelor, pe când decidenții sau publicul mai puțin specializat ar putea să primească documente mai prietenoase cu utilizatorul, grafice informative și fișe de date care evidențiază datele esențiale, dar și **câteva cazuri ilustrative sau exemple empirice**.
- **Organizarea de întâlniri și workshop-uri cu utilizatorii/stakeholderii** - Acestea se pot organiza cu diferite categorii de utilizatori și stakeholderi, în funcție de interesul acestora sau de implicarea lor în

domeniul acoperit de evaluare. Printre aceștia se pot număra ministerele de linie, decidenți, reprezentanți ai mediului de afaceri (dacă evaluarea acoperă teme relevante pentru sector), mediul academic etc. Materialele pentru întâlnire și modul de prezentare vor fi adaptate specificului fiecărei categorii de public. Se vor încuraja discuțiile și dezbaterile, pentru a face loc unei conștientizări mai bune a rezultatelor evaluării și a facilita o mai bună utilizare a rezultatelor. Obiectivul workshop-urilor se poate adapta în funcție de public (de ex. influențarea elaborării de politici, întâlniri cu comitetul de monitorizare și cu strategii; validarea și consolidarea rezultatelor cu experți și reprezentanți ai mediului academic; promovarea unei largi participări în procesul de elaborare a politicilor, întâlniri cu partenerii sociali etc.) și, ca urmare, prezentarea și discuția trebuie adaptate profilului participanților.

- **Discutarea constatărilor evaluării și a recomandărilor în comitetul de coordonare a evaluării (care include și parte din membrii CM)** – Componenta comitetului de coordonare a evaluării, care cuprinde în general membrii CM în mod voluntar, precum și invitați esențiali (cum ar fi mediul academic, evaluatori seniori, alți stakeholderi relevanți pentru temele evaluate) se preconizează că va promova dezbateri extinse și consultări cu privire la rezultatele evaluării. Comitetul va acționa ca forum de discuție într-un context de expertiză din diferite domenii și va pregăti discuția mai oficială, din cadrul comitetului de monitorizare. În special, recomandările de politici rezultate din evaluare se pot analiza în acest grup, pentru a verifica punctele pro și contra și a înțelege fezabilitatea lor; aceasta permite punerea la dispoziție a unor recomandări deja filtrate pentru comitetul de monitorizare.

Tabelul 16 arată câteva dintre activitățile posibile care vor sprijini diseminarea rezultatelor în rândul diferitelor tipuri de utilizatori. Aceste sugestii implică o adaptare a instrumentelor de comunicare la diferitele contexte, deși nu toate activitățile trebuie neapărat să fie implementate pentru toate evaluările; instrumentele trebuie reajustate în funcție de calitatea și fiabilitatea evaluărilor, importanței acestora în strategia PO, precum și în funcție de gradul de implicare a actorilor locali relevanți pentru intervențiile evaluate.

TABELUL 16 Posibile activități pentru diseminarea rezultatelor evaluării, în funcție de tipurile de utilizatori

Tip de utilizatori	Activități posibile
UTILIZATORI DIRECTI	
Comitetul de monitorizare	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicarea și prezentarea rezultatelor în întâlnirile CM - Discuție pregătitoare și discuție mai aprofundată a rezultatelor evaluării în grupul național de lucru pentru evaluare
Alți coordonatori de strategii, la nivel politic	<ul style="list-style-type: none"> - Documente țintite de „rezumate de politici”, care să conțină principalele mesaje reieșite din evaluare - Seminare și întâlniri restrânse pentru analiza mai în detaliu a constatărilor și a implicațiilor asupra politicilor
Alți implementatori de strategii, la nivel administrativ	<ul style="list-style-type: none"> - Documente operaționale țintite privind rezultatele și recomandările propuse în raportul de evaluare - Workshop-uri cu principalii reprezentanți din administrație pentru a discuta constatările și implicațiile pentru politici - Prezentarea rezultatelor în cadrul întâlnirilor cu CE sau a altor reuniuni la nivelul UE, pentru promovarea acestora dar și pentru verificarea lor (în cadrul proceselor de tip „peer-review”), inclusiv a măsurii în care sunt generalizabile
UTILIZATORI INDIRECTI	
Beneficiari	<ul style="list-style-type: none"> - Conferințe anuale cu partenerii sociali privind constatările și recomandările evaluării și alte studii relevante - Ateliere de lucru cu organizații ale beneficiarilor și partenerilor sociali - Întâlniri sau focus grupuri cu beneficiarii implicați în evaluări, ca feedback privind contribuția lor
Beneficiari finali	<ul style="list-style-type: none"> - Întâlniri sau focus grupuri cu beneficiarii finali implicați în evaluări, ca feedback privind contribuția lor - Întâlniri cu organizațiile teritoriale/ sectoriale și cu municipalitățile pentru a îmbunătăți intervențiile și a crește notorietatea rezultatelor evaluării
SOCIETATEA („CONTRIBUABILII”)	<ul style="list-style-type: none"> - Acces public la raport și rezumate (prietenos pentru utilizatori) - Conferință de presă și diseminarea rezultatelor în mass media (când este util acest lucru)

Sursa: Elaborată de autori

5.4.2. Utilizarea constatărilor evaluării și a recomandărilor

Monitorizarea sistematică a modului în care sunt folosite constatările evaluărilor în procesul decizional ar putea fi utilă pentru îmbunătățirea procesului de evaluare.

Un prim aspect care trebuie avut în vedere se referă la selectarea recomandărilor care trebuie implementate. Acest lucru ar trebui să se facă în grupul de lucru pentru evaluare, printr-o analiză detaliată a rapoartelor de evaluare și a recomandărilor formulate. La nivelul PO, comitetul de coordonare a evaluării (care ar putea include membrii CM) ar putea să joace un rol esențial în acest scop. Ar putea fi de folos și organizarea unui workshop cu implementatorii, pentru a discuta principalele recomandări selectate pentru implementare.

Pentru a monitoriza implementarea, AM și alți stakeholderi relevanți ar putea fi invitați să completeze un formular de monitorizare standard, succint, care să conțină

informații privind măsura în care constatările evaluării/recomandările au fost folosite și motivele pentru care nu au fost utilizate, dacă este cazul (de ex. evaluare de calitate slabă, nefezabile etc.). Progresul trebuie monitorizat anual, în mod centralizat, de către fiecare AM și la nivelul UCE.

Pentru o mai bună utilizare a rezultatelor evaluării, este necesară implicarea implementatorilor (reprezentanți ai administrației, care răspund de implementarea intervențiilor evaluate, dar nu sunt parte neapărat din AM) și factorilor de decizie cu rol în elaborarea politicilor. În această privință, activitatea de monitorizare – așa cum este detaliată mai sus – ar trebui să includă o observație privind întâlnirile organizate de AM pentru a prezenta rezultatele evaluărilor către acești actori cheie și deciziile care s-au luat în consecință, dacă au existat.



Aici sunt menționate aranjamentele menite să furnizeze informații pentru secțiunea 1.6 a planului de evaluare, privind diseminarea și utilizarea constatrilor evaluării. Acestea ar trebui adaptate la specificul PO, iar evaluările planificate și eforturile financiare și administrative trebuie să fie compatibile cu capacitatea și cu obiectivele AM. Activitățile de diseminare sunt o parte esențială din plan și trebuie să fie bine integrate în cadrul instituțional stabilit pentru guvernarea planului de evaluare (CM și comitetul de coordonare a evaluării) și cu întregul proces de evaluare, cu implicarea utilizatorilor și a stakeholderilor din planul de evaluare.

5.5. CONSOLIDAREA CAPACITĂȚII DE EVALUARE

Consolidarea capacității în domeniul evaluării trebuie să fie o preocupare comună la nivelul comunității care elaborează politici. Astfel, activitățile în acest domeniu ar trebui să se adreseze atât celor care gestionează și contractează evaluările, cât și actorilor care au un interes legat de rezultatele evaluărilor la nivel de politici și la nivel de program, precum și entităților care efectuează evaluări.

Capacitatea în domeniul evaluării are multe dimensiuni, fiind necesară implementarea mai multor acțiuni la diferite niveluri:

- *La nivel individual, pentru asigurarea aptitudinilor și competențelor necesare* (prin activități care vizează dezvoltarea de competențe, cum ar fi cursuri de formare, coaching și alte activități de acest tip)
- *La nivel organizațional, asigurând existența unor aranjamente și structuri de management adecvate.* Evaluarea trebuie integrată în fiecare etapă a politicilor și a programării: de la planificare până la implementare și în activitățile ulterioare. Constatările evaluării trebuie să sprijine procesele decizionale în ceea ce privește selectarea opțiunilor de politici publice, stabilirea unor mecanisme optime de implementare și evaluarea eficacității acestora.
- *La nivel interorganizațional, prin conectarea organismelor publice și private prin rețele, proceduri și parteneriate.* Coordonarea ar trebui să aducă un nivel de consecvență în modul în care sunt contractate, gestionate și implementate evaluările la nivelul guvernului și la nivelul întregului sector public. Alte aspecte cheie au în vedere existența unei piețe bine definite, cu reguli clare, precum și a unei culturi a evaluării care valorizează standardele profesionale, independența, învățarea din experiență și politicile bazate pe dovezi.
- *La nivelul societății, prin integrarea gândirii de evaluare în societatea civilă (inclusiv în organizațiile profesionale)*

și în sectorul public. Astfel, trebuie menținut un dialog deschis și sistematic între coordonatorii de strategii și specialiștii în evaluare, astfel încât să se poată identifica și analiza atent prioritățile pentru evaluare. Existența unei comunități de practică în evaluare și a unor asociații de evaluare este esențială pentru consolidarea unei culturi a evaluării și pentru o mai bună vizibilitate a activității de evaluare și a rezultatelor evaluării, precum și pentru a sprijini o mai bună utilizare a rezultatelor.

Acțiunile care vizează dezvoltarea capacității de evaluare trebuie să urmeze o abordare integrată, care să cuprindă patru piloni:

- **Structura instituțională:** acest lucru se va realiza prin localizarea și structurarea adecvată a funcțiilor de evaluare și asigurarea coordonării acestora.
- **Consolidarea cererii de evaluare:** asigurarea existenței unei cereri efective și bine gestionate de evaluare (atât din partea administrației, cât și din partea societății civile)
- **Consolidarea ofertei de evaluare:** asigurarea existenței aptitudinilor și competențelor necesare, precum și a sprijinului organizațional adecvat (de la instituții educaționale, dar și prin consolidarea comunității de consultanți și sprijinirea dezvoltării unei comunități profesionale în evaluare). Trebuie încurajate standarde ridicate pe parcursul întregului proces și trebuie asigurate premisele pentru respectarea acestora (existența unei culturi a evaluării, asigurarea independenței evaluării, implicarea mediului academic, asociații profesionale, dezvoltarea și aplicarea de standarde înalte în acest domeniu etc.).
- **Instituționalizarea evaluărilor:** utilizarea evaluării în procesul de elaborare a politicilor, precum și integrarea evaluării la nivelul sistemului de politici, în ansamblul său. În acest scop, este necesară pe de o

parte, o utilizare crescută a evaluării în sectorul public și, pe de altă parte, asigurarea unei mai bune integrări a proceselor de evaluare și utilizării rezultatelor evaluărilor în elaborarea de politici și în gestionarea programelor.

Un sistem de evaluare bine dezvoltat presupune:

- Un angajament puternic spre învățare și perfecționare.
- Evitarea unei culturi a blamării, care descurajează învățarea.
- Angajamentul coordonatorilor de strategii care sunt interesați să elaboreze politici bazate pe dovezi, în sensul cel mai larg.
- Asumarea unui angajament pentru promovarea excelenței, respectarea unor standarde ridicate și perfecționare continuă.

- Evaluarea folosită pentru a promova transparența și asumarea, atât la nivelul publicului, cât și al autorităților naționale și regionale.
- Însușirea bunelor practici provenite din sectorul guvernamental și public.

Consolidarea capacității instituționale implică actori din interiorul și din exteriorul administrației, autorități contractante (AM, UCE-MIPE) și evaluatori. Se preconizează că o parte semnificativă a activităților de consolidare instituțională se vor efectua de către UCE la nivel național, cu implicarea autorităților de management și a administrației locale. Cu toate acestea, ar trebui să se efectueze activități importante și la nivelul autorităților de management. Tabelul 17 prezintă activitățile care s-ar putea implementa pentru fiecare dintre pilonii descriși mai sus.

TABELUL 17 Activități pentru dezvoltarea capacității (la nivel național și la nivel de PO)

La nivel național (de către UCE)	La nivel de PO (de către AM)
Organizare instituțională	
<ul style="list-style-type: none"> - Activități de formare și consolidare instituțională pentru personalul cu responsabilități în domeniul evaluării (în UCE și AM) - Asigurarea unui mecanism de coordonare funcțional (îndrumare, metodologii, întâlniri periodice pentru a discuta problemele și bunele practici, întâlniri pentru a discuta progresul și aranjamentele pentru pașii următori în evaluările comune/complementare, în cazul în care se identifică o nevoie în acest sens) - Asigurarea tuturor aranjamentelor necesare pentru funcționarea adecvată a grupului național de lucru pentru evaluare (proceduri, resurse etc.) - Asigurarea disponibilității resurselor pentru funcționarea Comitetului Științific (la nivelul fiecărei evaluări sau doar pentru evaluările complexe) 	<ul style="list-style-type: none"> - Definirea de proceduri de colaborare esențiale între unitatea de evaluare și celelalte departamente din cadrul AM - Asigurarea participării personalului cheie din unitățile de evaluare la acțiuni care vizează dezvoltarea capacității și la evenimentele organizate în cadrul grupului național de lucru pentru evaluare. - Asigurarea formării generale a personalului de la AM și Ol pe teme generale privind evaluarea, pentru a promova o utilizare crescută a evaluării de-a lungul întregului ciclu al programului, inclusiv în planificare și implementare, dar și într-un cadru mai larg, în elaborarea de politici - Asigurarea disponibilității resurselor pentru funcționarea Comitetului Științific (la nivelul fiecărei evaluări sau doar pentru evaluările complexe)
Consolidarea cererii pentru evaluare	
<ul style="list-style-type: none"> - Acțiuni pentru a îmbunătăți cunoștințele privind modul în care poate fi utilizată evaluarea în elaborarea de politici, în special în rândul decidenților - Asigurarea unei mai bune alinieri a evaluărilor la nevoile de informare și asigurarea furnizării rezultatelor la timp pentru a sprijini procesul decizional - Asigurarea disponibilității resurselor pentru evaluare. 	

La nivel național (de către UCE)

La nivel de PO (de către AM)

Consolidarea ofertei de evaluare

- Promovarea unor standarde de calitate în evaluare, care să fie respectate de toți actorii implicați în acest proces.
 - Continuarea sprijinirii Rețelei de evaluare din România, ca oportunitate de a reuni profesioniști pentru clienții evaluărilor, mediul academic și evaluatori. De asemenea, Rețeaua este un forum pentru discutarea bunelor practici și a problemelor în evaluare.
 - Întâlniri și evenimente de networking pentru schimb de experiență la nivel național și internațional (inclusiv privind metode și instrumente, bune practici și învățăminte etc.)
 - Conexiuni și schimburi de experiență cu Rețeaua de evaluare din România și cu alți stakeholderi esențiali (autorități publice, evaluatori, mediul academic etc.) pentru a promova o cultură a evaluării.
- Întâlniri și evenimente de tip networking pentru a împărtăși experiențe la nivel regional sau la nivel de sector (inclusiv privind metode și instrumente, bune practici și învățăminte etc.)
 - Conexiuni și schimburi de experiență cu Rețeaua de evaluare din România și cu alți stakeholderi cheie, inclusiv la nivel local și regional (autorități publice, evaluatori, mediul academic etc.) pentru a promova o cultură a evaluării.

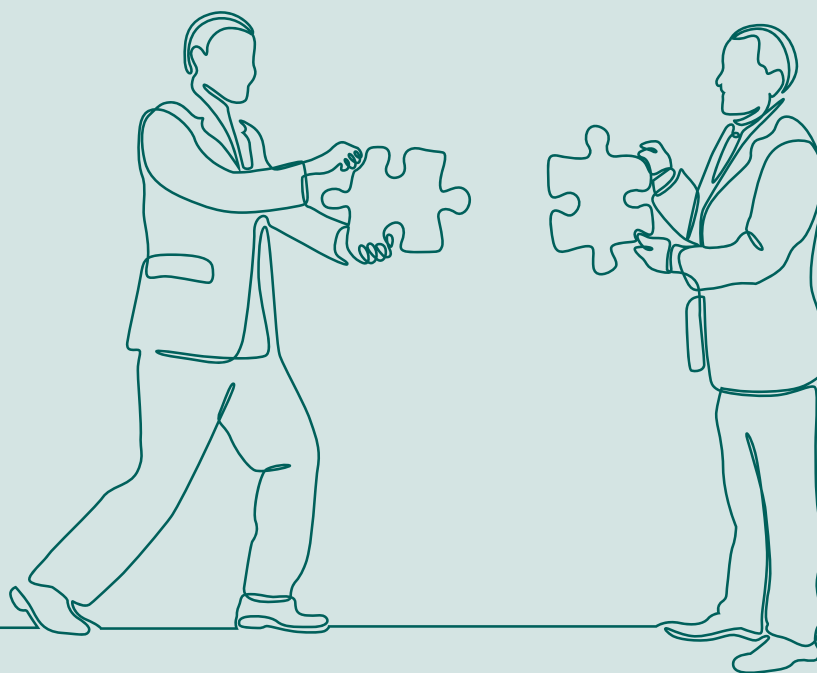
Consolidarea instituțională centrată pe evaluare

- Organizarea de întâlniri periodice și evenimente de networking cu diferite categorii de stakeholderi (parteneri sociali, alte administrații, mediul academic, evaluatori etc.) pentru a crește notorietatea evaluării, a discuta constatările evaluărilor și nevoia unor evaluări viitoare
- Monitorizarea sistematică a constatărilor evaluărilor și a recomandărilor, astfel încât șefii de departamente/ directorii să acorde o atenție mai mare rezultatelor evaluării și să justifice cazurile în care recomandările nu vor putea fi respectate.
- Extinderea evaluării pe întreg ciclul de formulare a politicilor, de la identificarea opțiunilor până la planificare, programare, implementare și reprogramare a elaborării următoarei faze a politicii.

Sursa: Elaborată de autori



Strategia de consolidare a capacității în domeniul evaluării trebuie prezentată în secțiunea 1.7 din planul de evaluare. Aceasta va cuprinde principalele lacune care trebuie acoperite, diferiții actori care trebuie sprijiniți, inițiativele care trebuie promovate și rezultatele vizate. Această strategie la nivel de PO ar trebui să fie aliniată cu strategia la nivel național a UCE și, ca urmare, să delimiteze clar sfera și scopurile sale pentru a se referi la capacitatea care este relevantă pentru PO și sectoarele/teritoriile respective implicate.



CUM SĂ IMPLEMENTĂM UN PLAN DE EVALUARE

6

Implementarea planului de evaluare implică mai multe activități. Principalele activități (definirea întrebărilor de evaluare, identificarea tipului de evaluator, selectarea evaluatorului, asigurarea caracterului evaluabil al intervențiilor, susținerea colectării de informații, supravegherea evaluatorilor și revizuirea rapoartelor de evaluare, utilizarea constatărilor evaluării) au fost descrise pe scurt în secțiunea 5.3 privind calitatea evaluării. Această secțiune descrie în detaliu două activități esențiale:

- i. selectarea evaluatorilor externi, inclusiv termenii de referință pentru procedurile de achiziție;
- ii. structura de bază a unui raport de evaluare.

6.1. SELECTAREA EVALUATORILOR EXTERNI

Procesul de selectare a evaluatorilor externi trebuie să fie transparent și obiectiv. Elaborarea atentă a termenilor de referință (TR) este un factor esențial în vederea atingerii acestui obiectiv, alături de folosirea unei comisii de selecție oficiale. Aceasta ar trebui să includă reprezentanți ai persoanelor responsabile cu evaluarea și, când este posibil, reprezentanți ai utilizatorilor potențiali și efectivi ai evaluării. Uneori este util să fie inclus și un expert tehnic, în special în cazurile în care comisia oficială nu are suficientă expertiză.

Selectarea unui evaluator extern necesită trei pași principali:

1. Identificarea celei mai potrivite proceduri pentru selectarea evaluatorului.
2. Pregătirea documentației de achiziție publică, inclusiv termenii de referință pentru licitație
3. Evaluarea ofertelor și selectarea evaluatorilor.

În cele ce urmează, sunt prezentate principalele activități necesare pentru efectuarea unui proces de selecție eficace. Explicațiile furnizate în următoarele secțiuni sunt menite a contribui la selectarea celei mai bune propuneri. Astfel, intenția este de a descrie elemente obiective și măsurabile care pot fi utilizate pentru a evalua cunoștințele și capacitatea operațională a ofertanților.

6.1.1. Identificarea celei mai potrivite proceduri

Identificarea procedurii de achiziție publică¹⁹ răspunde mai multor exigențe și trebuie să asigure un echilibru între mai multe aspecte, fiind uneori necesare compromisuri:

- o *negociere fără anunț de licitație anterior*²⁰ este în general mai rapidă decât una deschisă, însă prin natura ei restrânge competiția și se poate folosi doar pentru sume limitate.
- o *procedură deschisă*²¹, pe de altă parte, se poate folosi pentru contracte pentru evaluări mari sau contracte pentru evaluări multiple, însă este relativ mai complexă și necesită mai mult timp.
- un *contract cadru*²², care este atribuit în mod normal în urma unei proceduri deschise, are o durată de până la patru ani, ceea ce ar acoperi cea mai mare parte din perioada de programare și ar cuprinde mai mult de o singură evaluare. Această procedură permite selectarea unuia sau mai multor ofertanți²³ care vor concura în proceduri restricționate și rapide pe durata contractului; în acest fel, contractele limitează concurența, însă ușurează procesele de selecție.

Pentru a primi oferte de bună calitate, se recomandă în general să se folosească procedurile deschise, care măresc numărul candidaților. Cu toate acestea, aceste proceduri pot fi limitate în cazul studiilor mici sau al evaluărilor foarte specializate, unde sunt doar câțiva candidați calificați. În mod clar, constrângerile legale joacă un rol important în a decide asupra procedurilor și este necesar să se verifice că acestea sunt respectate întocmai.

Legislația română prevede că ofertele se evaluează conform criteriului „cel mai bun raport calitate-preț”²⁴. Ca urmare, identificarea procedurii de achiziție publică necesită și definirea „raportului calitate-preț” care urmează să fie folosit. Acest raport este determinat de scorul alocat pentru criteriul preț și scorul pentru criteriul tehnic, care măsoară calitatea propunerii; în general, criteriul preț nu poate să depășească 40 de puncte din 100, restul scorului fiind alocat pentru criteriul tehnic (minim 60%). Aceste două criterii au următoarele caracteristici:

- *Criteriul preț.* Acesta se bazează în general pe bugetul total al ofertei, însă se poate avea în vedere și o analiză

19 Cu privire la aceste aspecte, a se vedea și: Comisia Europeană, DG Regio, 2015, Public Procurement - Guidance for practitioners on the avoidance of the most common errors in projects funded by the European Structural and Investment Funds (Achiziții publice - Îndrumări pentru practicieni privind evitarea celor mai frecvente greșeli în proiectele finanțate prin Fondurile Europene Structurale și de Investiții); https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_public_proc_en.pdf

20 A se vedea alineatul 7, art. 104 din Legea 98/2016, disponibilă la: <http://anap.gov.ro/web/legea-nr-982016-privind-achizițiile-publice/>;

21 În procedurile deschise, orice operator economic interesat poate să depună o ofertă ca răspuns la o invitație la competiție. Limita minimă de timp pentru primirea ofertelor este între 10 zile (în cazul unei proceduri simplificate) și 35 de zile (în cazul unei licitații deschise), de la data la care s-a transmis anunțul de intenție.

22 Un contract cadru înseamnă un contract între una sau mai multe autorități contractante și unul sau mai mulți operatori economici, care are scopul de a stabili termenii care guvernează contractele ce urmează să fie atribuite într-o anumită perioadă, în special în ceea ce privește prețul și, acolo unde este cazul, cantitatea avută în vedere. Termenul unui contract cadru nu va depăși patru ani, în afară de cazurile excepționale în care se justifică depășirea, prin subiectul contractului cadru.

23 De la o singură ofertă la mai multe, în funcție de numărul de oferte calificate și acceptate.

24 După cum se specifică în considerentul Directivei UE nr. 24/2014 privind achizițiile publice: „În scopul de a încuraja o mai bună orientare către calitate a achizițiilor publice, ar trebui să li se permită statelor membre să interzică sau să restricționeze utilizarea doar a prețului sau doar a costului pentru evaluarea celei mai avantajoase oferte din punct de vedere economic, în cazul în care acestea consideră necesar acest lucru.”

mai detaliată a bugetului (de exemplu, pentru anumite activități, sau la nivelul întregului raport). Formula matematică folosită pentru evaluarea bugetului este și ea esențială, deoarece, în funcție de algoritmi, diferențele de preț între candidați pot fi întărite sau minimizeze. În general, este necesar să nu se exagereze ponderea componentei preț (20% ar putea fi o pondere corectă), deoarece ar reduce concurența bazată pe calitate și ar putea avea ca rezultat evaluări de calitate slabă. Acest criteriu ar trebui să joace un rol limitat, sprijinind astfel selectarea unor oferte similare și de calitate înaltă.

6.1.2. Documentația de achiziții publice (PP)

Documentația de achiziții publice are un dublu obiectiv:

- Să prezinte cererea de servicii în mod clar și complet pentru a primi oferte de calitate și cuprinzătoare.
- Să faciliteze selecția candidaților prin cereri comparabile și care pot fi apreciate în mod obiectiv.

Conform legislației din România (adică Legea nr. 98/2016), în procesele de achiziții publice se folosesc două tipuri principale de documente, fiecare având propria sa funcție dedicată, propria sferă de acoperire și propriul conținut, după cum este prezentat mai jos:

A. Fișa de date²⁶ care conține în principal specificații administrative, cum ar fi:

- i. Cum funcționează procedura;
- ii. Termenul și mijloacele prevăzute pentru trimiterea ofertei;
- iii. Criteriile obligatorii de eligibilitate (calificare) (atât financiare, cât și tehnice), referințele de calitate care trebuie îndeplinite
- iv. Criteriile de atribuire;
- v. Conținutul documentației care trebuie depusă, care detaliază structura și lungimea (în număr de pagini și când este util) ofertei tehnice care trebuie depusă, modul în care se depun și se primesc răspunsurile la clarificări, precum și termenele pentru întrebări și/sau programarea unei întâlniri cu ofertanții.

B. Specificațiile tehnice sau termenii de referință²⁷ (TR), care conțin cerințe specifice și elemente care trebuie avute în vedere la elaborarea ofertei tehnice. Aceasta din urmă trebuie structurată conform elementelor principale din TR.

- *Criteriul tehnic.* Acesta ar trebui folosit în special în contextul serviciilor intelectuale, așa cum sunt serviciile de evaluare. Conform legislației românești, nu se poate folosi doar criteriul preț pentru servicii intelectuale cu un grad mare de complexitate²⁵. Criteriul tehnic ar trebui să cuprindă factori de evaluare nediscriminatorii, obiectivi și cuantificabili. Criteriul tehnic însumează scorurile mai multor criterii tehnice detaliate, cum ar fi calitatea metodologiei, experiența echipei și sistemul propus de asigurare a calității (a se vedea mai jos).

Fișa de date prezintă criteriile de eligibilitate și de calitate, precum și factorii de evaluare, care apoi sunt detaliați în TR. Fișa de date prezintă pe scurt toate elementele necesare unui ofertant pentru a depune o ofertă, iar detaliile sunt furnizate în continuare în TR.

a. *Criteriile de eligibilitate (calificare) (sau Fișa de date)* sunt folosite pentru a evalua participanții potențiali; în general, aceste criterii se referă la experiența și capacitatea operațională a ofertanților de a furniza serviciul solicitat. Acestea sunt măsurate prin indicatori precum numărul de servicii similare furnizate și/sau cifra de afaceri a candidaților.

Aceste criterii trebuie definite în conformitate cu cadrul legislativ existent, dar definiția lor include elemente importante care sunt stabilite discreționar (de ex. ce înseamnă serviciu similar și care este nivelul cel mai potrivit al cifrei de afaceri pentru a aprecia capacitatea unui ofertant). Pentru a asigura o participare largă și o concurență reală, este important ca definițiile acestor criterii să nu fie prea stricte și să fie proporționale cu complexitatea evaluării. Criteriile de eligibilitate și/sau de calificare incluse în această secțiune nu trebuie dublate și suprapuse cu altele similare incluse la criteriile de calitate sau criteriile de selecție.

b. *Criteriile de calitate (cerințele tehnice sau termenii de referință)*, pentru a selecta ofertele; aceste criterii se concentrează pe caracteristicile specifice ale serviciilor de evaluare și în special pe:

- i. *Contextul evaluării* – pentru a evalua cunoștințele candidaților privind principalele obiective și contextul de politici al evaluării solicitate,

²⁵ Conform art. 187, par. (8) din Legea 98/2016

²⁶ Conform legislației românești, în funcție de tipul de licitație, această secțiune se numește „Fișa de date a achiziției”;

²⁷ Conform legislației românești, în funcție de tipul de licitație, această secțiune se numește „Caiet de sarcini”;

împreună cu modul în care aceștia înțeleg cum funcționează intervenția și cunoașterea factorilor socioeconomiци care ar putea influența rezultatele intervenției.

ii. *Metodologia propusă* – pentru a evalua calitatea soluțiilor metodologice și operaționale propuse de candidați în legătură cu abordarea metodologică, datele care se vor folosi, sarcinile care vor trebui îndeplinite, raportarea și organizarea în timp a evaluării.

iii. *Echipa propusă* – pentru a evalua cantitatea și calitatea resurselor umane mobilizate pentru evaluare. În această secțiune este important să se ia în considerare următoarele: a) calificările experților propuși, pe baza CV-urilor și recomandărilor acestora; b) echilibrul între consultanți seniori și consultanți juniori; c) combinația de experiențe diferite; d) eforturile planificate ale diferiților consultanți.

iv. *Aranjamentele în ceea ce privește asigurarea calității* – pentru a evalua capacitatea candidaților să facă față provocărilor pe care le ridică evaluarea. Sistemul de calitate al evaluatorului ar trebui apreciat pe baza capacității pe care o are de a identifica cele mai relevante riscuri ale evaluării (de ex. întâzieri în materie de disponibilitate a datelor, posibile schimbări la nivelul echipei, reținerea respondenților la chestionare de a furniza informații, necesitatea unor analize noi etc.) și de a sugera măsuri de rezonabile și fezabile pentru contracararea riscurilor, respectiv de a formula soluții pentru riscurile identificate.

Autoritatea contractantă va selecta cea mai bună ofertă dintre ofertele admise prin aplicarea factorilor de evaluare detaliați în TR. Fișa de date trebuie să precizeze procedura de atribuire, care în general constă din trei pași principali:

- Verificarea criteriilor obligatorii de eligibilitate (așa cum sunt detaliate în fișa de date). Exemple de astfel de criterii sunt: lipsa datoriilor restante la bugetul de stat, un nivel minim al cifrei de afaceri pe ultimii ani (de la unul până la trei ani) etc.
- Verificarea îndeplinirii nivelului minim de criterii de calitate (detaliate în TR). De exemplu, o experiență similară necesită minim unul până la trei contracte finalizate, implicarea a cel puțin trei experți tehnici cu experiență de minim trei ani în evaluare etc.
- Punctarea ofertelor pe baza factorilor de evaluare. Aceștia se pot baza pe criteriile de calitate sau pe

alte elemente. De exemplu, punctarea expertizei experților tehnici în domeniul evaluării: trei puncte pentru trei ani de experiență, cinci puncte pentru între trei și cinci ani, 10 puncte pentru mai mult de zece ani de experiență etc.

În general, termenii de referință (specificațiile tehnice) includ²⁸:

Informații de context și justificare - Secțiunea introductivă a specificației tehnice din termenii de referință furnizează o orientare privind programul, proiectul sau activitatea care trebuie evaluată. În funcție de complexitatea acestui program și de contextul pentru această evaluare, această secțiune poate avea câteva paragrafe sau mai multe pagini.

Detaliile se vor concentra pe următoarele, după caz:

- Obiectivele actuale și rezultatele dorite ale programului supus evaluării.
- Justificarea pentru evaluare și obiectivul general principal al evaluării, precum și întrebările de evaluare, împreună cu o prezentare generală a deciziilor care ar putea fi influențate de constatări.
- Un istoric al programului, inclusiv modul în care aceste obiective și rezultate vizate s-au modificat în timp.
- Contextul în care se desfășoară programul - inclusiv factori organizaționali, sociali, politici, de reglementare, economici sau alți factori care au fost relevanți direct pentru implementarea programului.
- Rolurile și responsabilitățile diferiților stakeholderi în proiectarea și implementarea programului, cu menționarea schimbărilor relevante care au avut loc în aceste roluri în timp.
- Studii sau evaluări care s-au realizat la nivelul programului sau pentru anumite componente ale acestuia, desfășurate până în prezent. Dacă există, se va atașa cadrul de monitorizare și evaluare al programului.

Obiectivele evaluării și întrebările evaluării –

Secțiunea care prezintă cadrul și obiectivele evaluării este de obicei o secțiune scurtă, dar importantă din orice TR. O formulare clară, concisă a obiectivelor și a întrebărilor de evaluare este esențială pentru a facilita pregătirea unor oferte tehnice relevante. Înțelegerea comună și consensul cu privire la obiectivele și întrebările de evaluare precizate vor fi importante pe durata implementării sarcinilor alocate. Obiectivele evaluării PO/AP trebuie să aibă legătură cu scopurile definite (învățare/ asumarea răspunderii/ acumularea de cunoștințe), nevoile utilizatorilor și cerințele din reglementări.

²⁸ Paragrafele următoare din această secțiune sunt extrase și adaptate din: Grupul independent de evaluare, 2011, *Redactarea termenilor de referință pentru o evaluare: Ghid de instrucțiuni*, Banca Mondială.

Declararea obiectivelor specifice ale evaluării ar trebui să respecte următoarele îndrumări, acolo unde este posibil:

- *Se va evita o listă lungă de obiective.* O misiune simplă sau o evaluare a unei activități s-ar putea concentra pe un singur obiectiv. În studiile mai ample, atenția ar trebui să se concentreze pe nu mai mult de trei-cinci obiective;
- *Se va folosi un limbaj clar, orientat pe rezultat.* Obiectivele nu trebuie specificate în termeni tehnici sau de proces. Trebuie identificate întrebări de evaluare specifice pentru fiecare obiectiv prezentat în TR. În funcție de natura evaluării, aceste întrebări pot fi ample sau destul de focalizate (întrebare amplă - Ce a realizat programul în legătură cu obiectivele sale? Întrebare focalizată - Care este impactul programului asupra ratelor de înscriere și abandon în rândul fetelor din grupul minoritar?)

În măsura în care este posibil, lista de întrebări ar trebui menținută la minim; aceasta va lăsa loc pentru chestiuni neașteptate care ar putea apărea, când evaluatorul va avea nevoie să rafineze lista și să specifice posibile întrebări suplimentare în explorarea scopului, în sfera de cuprindere și în metodologie. Ar trebui să existe o progresie logică între scopul evaluării, obiectivele sale specifice și întrebările puse în raport cu fiecare obiectiv. Întrebările ar trebui să fie specifice și să se concentreze pe activitatea supusă evaluării. La construirea listei de întrebări de evaluare, este important ca aceste domenii de investigare să fie prioritizate în funcție de nevoile de informații ale stakeholderilor și de logica generală care conduce evaluarea.

Sfera de acoperire a evaluării - Această secțiune prezintă parametrii evaluării în ceea ce privește sfera de acoperire și limitele acesteia. Sfera de cuprindere ar trebui să fie realistă în raport cu timpul și resursele disponibile pentru implementarea studiului. Printre detalii, aici ar trebui să fie cuprinse:

- *Perioada de timp, teritoriile acoperite și componentele programului care sunt acoperite de evaluare.*
- *Alte evaluări existente sau planificate care au același subiect.* Pentru uniformitate, acest studiu s-ar putea folosi sau ar putea completa activități conexe pe care le desfășoară partenerii de dezvoltare.
- *Grupurile țintă.* Evaluarea s-ar putea concentra pe un subgrup de beneficiari sau ar putea avea în vedere toți stakeholderii implicați.
- *Aspecte care nu intră în sfera de acoperire a evaluării.* Entitatea care comandă evaluarea ar putea recunoaște aspecte ale programului sau ale contextului local care

vor fi dificil sau imposibil de analizat în perioada de timp stabilită. TR ar trebui să specifice clar când aceste teme sunt incluse ca obiectiv în sarcinile vizate.

Abordare și metodologie - Specificarea abordării evaluării poate fi cea mai dificilă parte a elaborării termenilor de referință. Această secțiune ar trebui să prezinte cum se va desfășura evaluarea. Însă în multe cazuri, TR elaborate lasă loc evaluatorului (evaluatorilor) să definească o metodologie mai detaliată, aliniată cu sfera și obiectivele precizate. Printre principalele elemente evidențiate aici se numără:

- *Cadrul metodologic general* (de exemplu, studiu de caz, sondaj aplicat pe bază de eșantion, metode mixte, evaluare contrafactuală de impact, evaluare bazată pe teorie și așa mai departe).
- *Metodele preconizate de colectare a datelor și principalele metode de analiză* cu descrieri ale instrumentelor folosite pentru a colecta informațiile necesare.
- *Indicatori de realizare (output) și de rezultat* care sunt propuși sau care au fost folosiți pentru a măsura performanța, precum și detalii privind valorile de referință și valorile țintă asociate.
- *Disponibilitatea altor date relevante*, precum date locale, regionale sau naționale existente sau date din programe similare.
- *Procesul de confirmare a constatărilor* cu stakeholderii.
- *Opțiunile pentru implicarea diferiților utilizatori / stakeholderi / revizori în evaluare* (de exemplu comitetul de coordonare, comitetul științific).
- *Diseminarea rezultatelor.*

Abordarea preconizată ar trebui descrisă cu suficientă flexibilitate pentru a putea folosi expertiza evaluatorilor selectați. Pentru ca procesul să fie competitiv, cei care răspund la TR pot fi invitați să depună o propunere mai detaliată pentru planul de evaluare. Acest proces, derulat în timpul fazei de selecție, va permite diferențierea candidaților în ceea ce privește calitatea metodologiilor propuse de aceștia. TR trebuie să ceară evaluatorului (evaluatorilor) o abordare metodologică detaliată ca prim livrabil al evaluării.

Secțiunea metodologică poate să specifice și sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească evaluatorul pentru a finaliza evaluările. Sarcinile se definesc conform pașilor care sunt necesari pentru implementarea metodologiei, ele urmând să aibă ca rezultat furnizarea rapoartelor și a rezultatelor intermediare preconizate.

Calificări profesionale - Combinația de cunoștințe, aptitudini și experiență necesară depinde de sfera de acoperire și de metodologia evaluării. TR trebuie să specifice cât mai clar profilul dorit al evaluatorului sau al echipei, pentru a atrage cei mai buni candidați pentru efectuarea studiului.

Cerințele enumerate pentru candidații experți trebuie să fie extrase direct din aptitudinile necesare pentru desfășurarea activităților și să țină seama și de natura complexă și specifică a subiectului evaluării (evaluărilor).

Câteva detalii relevante și utile care vor fi cuprinse în această secțiune sunt:

- *Numărul de experți necesar pentru a implementa cu succes sarcinile solicitate (dacă este nevoie de un număr limitat de experți sau de o echipă mai mare).*
- *Calificările necesare: ce expertiză, aptitudini și experiență anterioară trebuie sau este de dorit să aibă evaluatorul (persoana sau echipa) — inclusiv aptitudini de*

evaluare (metode calitative și/sau cantitative), competență tehnică în sectorul care face obiectul evaluării, experiență în managementul procesului, cunoașterea limbii, experiență în țară sau regională.

- *Interacțiunea cu echipa: cum vor fi integrate expertiza, aptitudinile și experiența la nivelul membrilor echipei și cum se vor completa reciproc acestea.*
- *Distribuția responsabilităților: care este distribuția prevăzută a responsabilităților între conducătorul echipei și membrii echipei.*

Orice alte informații care vor ajuta la aprecierea calificărilor potențialilor evaluatori vor fi notate tot în această secțiune. Se pot solicita curriculum vitae, referințe sau exemple de rapoarte de evaluare finalizate recent.

În cadrul legislației din România, Autoritatea Națională pentru Achiziții Publice (ANAP) a emis clarificări²⁹ cu privire la criteriile tehnice, în special calificările, expertiza și alte documente pentru experți.



Caseta 5. Exemplu de cerințe privind experiența profesională, calificarea și expertiza experților cheie

Cerințe privind experiența profesională, calificările și expertiza experților cheie (exemplu)

Expert cheie nr. 1: Manager de echipă

- Experiență profesională generală în servicii de consultanță: cel puțin cinci ani.
- Experiență profesională specifică (expertiză) în managementul de proiect: cel puțin trei ani.
- Calificări profesionale: certificare în managementul proiectelor (emisă de Institutul de Managementul Proiectelor (IMP) sau similară).
- Experiență similară: implicare pe un post similar în cel puțin trei contracte care au necesitat activități de management de proiect.
- Cel puțin trei recomandări verificabile care confirmă experiența profesională și similară.

Expert cheie nr. 2: Evaluator tehnic (de ex. pentru contracte de construcții în proiectele care privesc investiții)

- Experiență profesională generală: cel puțin cinci ani.
- Experiență profesională specifică (expertiză) în domeniul evaluării de proiecte de investiții: cel puțin trei ani.
- Calificări profesionale: Licență în construcții (inginerie civilă).
- Experiență similară: implicare pe un post similar în cel puțin trei contracte care au necesitat activități de evaluare în proiecte de investiții.
- Cel puțin trei recomandări verificabile care confirmă experiența profesională și similară.

29 Instrucțiunea 1/2017 emisă de ANAP, disponibilă la http://anap.gov.ro/web/wp-content/uploads/2017/01/Instrucțiunea-nr-1_2017.pdf

Cerințele detaliate pot avea legătură atât cu experiența generală, cât și cu experiența specifică; de asemenea, trebuie solicitată experiență profesională asociată cu sarcinile preconizate și experiență similară, cu precădere în cazul anumitor experți (cunoscuți de obicei, ca „experți cheie” cum sunt, de exemplu, statisticienii sau experții în metodologii de evaluare).

Livrabile și calendarul proiectului – Secțiunea va detalia rezultatele și cerințele de raportare așteptate de la evaluare, împreună cu calendarul solicitat sau propus pentru realizarea studiului. Furnizarea de îndrumări clare în cadrul acestei secțiuni va contribui la obținerea unor rezultate ale evaluării conform așteptărilor. Printre detalii se numără:

- *Informații exacte despre tipurile de produse* (rapoarte, prezentări și așa mai departe), utilizatorii preconizați, modul în care se vor folosi diferitele produse. În mod ideal, fiecare produs va fi enumerat separat și se vor specifica cerințele și programarea în timp specifică fiecăruia.
- *Structura și formatul* pentru fiecare produs. Aici sunt incluse așteptările privind lungimea și conținutul (de exemplu, ordinea secțiunilor sau includerea unui sumar executiv).
- *Limba (limbile) în care se vor redacta livrabilele* (de exemplu se poate solicita ca sumarul executiv să fie și în limba engleză, pentru a facilita diseminarea amplă).
- *Standarde și practici organizaționale*. Aici se va face referire la ghiduri stilistice sau formate standard pentru documentele scrise, inclusiv codul etic sau principii consacrate relevante direct pentru evaluare (de exemplu transparență, confidențialitate și așa mai departe).
- *Organizarea în timp a produselor, inclusiv termenele intermediare*. TR trebuie să specifice când se preconizează lansarea unui proiect, când se așteaptă predarea unui plan de evaluare detaliat sau a unui raport inițial etc. Termenele estimate de predare se vor specifica clar pentru fiecare activitate și produs. Alternativ, în unele cazuri, TR oferă o prezentare generală a sferei evaluărilor, obiectivelor și livrabilelor dorite și solicită evaluatorilor să propună un calendar realist.
- *Întâlniri/ consultări necesare*. Această secțiune va preciza și frecvența și tipul de întâlniri preconizate a avea loc cu entitatea care comandă evaluarea și cu alți stakeholderi ai evaluării.

Indiferent de livrabilele cerute, descrierea produselor și rezultatelor solicitate și a calendarului definit vor trebui să ofere oportunități ample și timp pentru analiza

rapoartelor în cadrul exercițiilor de tip “peer-review”, alături de includerea atât a feedback-ului primit, cât și a altor tipuri de feedback primit de la stakeholderi în revizuirile produselor.

Buget și plăți - Entitatea care comandă evaluarea trebuie să precizeze costul maxim plătit pentru evaluare și condițiile pentru definirea ofertei de buget (costuri admisibile, prezentarea unui cost total sau a costului principalelor facturi) și termenii de plată. Aceste elemente vor fi luate în considerare pentru a evalua raportul preț-calitate al ofertelor conform unei formule matematice prestabilite³⁰.

În cazul în care bugetul este limitat, acest lucru restrângând cel mai probabil sfera și metodologia studiului, o practică eficientă este să se declare bugetul disponibil și să se ceară ofertanților să descrie ce anume se așteaptă că pot realiza. O astfel de abordare permite aprecierea ofertelor pe baza raportului preț-calitate.

Pe lângă informații privind bugetul în sine, această secțiune cuprinde și detalii pertinente legate de plată. De exemplu, se pot specifica tipul de contract (de exemplu, preț fix sau timp plus materiale), procesul necesar pentru facturare sau intervalele și mijloacele.

Structura ofertei și îndrumări privind depunerea acesteia - TR trebuie folosiți pentru a solicita oferte de la potențiali evaluatori ca parte dintr-un proces competitiv. Ca urmare, TR trebuie să ofere instrucțiuni privind formatul ofertei, cuprinsul și procesul de depunere, inclusiv detalii privind structura ofertei, lista și ordinea temelor care trebuie acoperite. Structura trebuie să urmeze criteriile de selecție pentru a facilita activitatea comisiei de selecție; de exemplu, ea poate cuprinde:

- Înțelegerea serviciilor (obiective, sfera de acoperire, logica etc.)
- Contextul socioeconomic și de politici al evaluării
- Metodologia propusă (abordarea metodologică, informațiile care trebuie colectate, sarcinile de îndeplinit, tehnicile specifice care se vor aplica în cadrul fiecărei etape/sarcini și rezultatele dorite)
- GANTT cu un sumar al activităților
- Calendarul livrabilelor și structura planificată a acestora
- Echipa propusă (componentă și CV-uri, organizare și roluri în echipă, interacțiuni cu clientul, efortul planificat)
- Schemele de asigurare a calității (aranjamente privind calitatea, riscurile identificate, măsuri de atenuare)
- Oferta financiară (total sau pe activități/ sarcini)

³⁰ În cazul în care există un buget limitat care constrânge sfera și metodologia studiului, o practică eficientă este să se declare bugetul disponibil și să se ceară ofertanților să descrie ce anume se așteaptă că pot realiza. Această procedură „inversă” permite aceeași apreciere a raportului preț-calitate.

6.1.3. Evaluarea ofertelor și selectarea evaluatorilor

Tabelul 18 de mai jos prezintă un exemplu de ponderare a diferiților factori ai evaluării pentru a aprecia ofertele depuse de ofertanți. Acesta propune o serie de ponderi diferite care se pot aloca fiecărui criteriu, combinația de puncte de la diferitele criterii putându-se modifica semnificativ în funcție de tipul de evaluare și de procedura de selecție definită. Ponderile alocate tuturor criteriilor trebuie să însumeze în total 100 de puncte. Însă prioritatea calității metodologice și semnificația celorlalte elemente trebuie protejată întotdeauna, pentru a promova evaluări de calitate.

Criteriile trebuie să fie clare, concise, obiective, comparabile și măsurabile. Mai presus de toate, trebuie să nu favorizeze niciun potențial candidat prin propunerea unor criterii care nu pot fi îndeplinite sau realizate de o mare majoritate de potențiali ofertanți.

Criteriile de eligibilitate (de calificare)³¹ nu vor duplica criteriile stabilite ca factor de evaluare. De exemplu, o experiență profesională similară cu cea oferită trebuie să fie un criteriu de eligibilitate, iar experiența și expertiza specifică a experților alocați în echipă trebuie să fie criteriu de selecție.

TABELUL 18 Posibil interval de puncte care se pot aloca pe diferitele criterii

Criterii și posibile specificații	Puncte posibile
Înțelegerea contextului evaluării	10-20
<ul style="list-style-type: none">- Calitatea analizei privind obiectul evaluării, în special relevanța și coerența acesteia- Relevanța ofertei și a rezultatelor așteptate în raport cu obiectivele evaluării solicitate- Cunoașterea intervenției care trebuie evaluată și a contextului socioeconomic în care este implementată- Înțelegerea scopurilor evaluării și a utilizării preconizate a constatărilor acesteia	
Metodologia propusă	40-60
<ul style="list-style-type: none">- Caracterul potrivit, fezabilitatea, adecvarea, robustețea abordării propuse pentru a răspunde sarcinilor specifice solicitate- Calitatea metodologiei propuse pentru a răspunde la întrebările de evaluare- Pertinența și calitatea datelor propuse pentru a permite desfășurarea analizelor necesare și extragerea unor concluzii bazate pe dovezi- Claritatea și calitatea sinergiilor între sarcinile care trebuie efectuate- Eficiența și eficacitatea metodelor de colectare și interpretare a datelor- Calitatea metodologiei și a livrărilor propuse pentru desfășurarea evaluării, respectiv gradul de adecvare, fezabilitatea și robustețea acestora.- Coerența generală între planul de lucru, metodologie, alocarea timpului, resurse, măsuri de control al calității	
Echipa și organizarea muncii	20-30
<ul style="list-style-type: none">- Experiența și expertiza echipei propuse (pentru fiecare membru cheie al echipei și/sau pentru echipă ca întreg).- Calificări profesionale specifice pentru realizarea evaluării;- Adecvarea și distribuția rolurilor și responsabilităților echipei propuse și a diferiților operatori economici (în cazul ofertelor comune, se vor include subcontractanții) pentru fiecare sarcină.- Alocarea globală de timp și resurse pentru proiect și pentru fiecare sarcină sau livrabil (oferta trebuie să ofere detalii privind alocarea timpului și a resurselor umane și logica din spatele alegerii acestei alocări).- Mecanismele de servicii continue și coordonare în interiorul echipei și abilitatea demonstrată de a realiza bine activitățile în timpul disponibil- Metodă de lucru definită clar și capacitatea de a ține legătura și de a coopera cu toți stakeholderii relevanți	

31 Aceasta este o restricție imperativă prevăzută în Ordonanța de Guvern 395/2016 – Norme de aplicare ale Legii achizițiilor publice 98/2016, alin. 7, art. 32

Schemele privind asigurarea calității

10-20

- Pertinența, completitudinea și fiabilitatea sistemului de control al calității aplicat serviciului; în special, ofertanții vor fi evaluați în funcție de:
 - Abordarea planificată pentru a asigura managementul riscurilor
 - Abordarea planificată pentru a raporta cu privire la implementare și pentru asigurarea unei comunicări stabile cu clientul
 - Abordarea planificată pentru a minimiza riscurile în ceea ce privește colectarea, stocarea și analiza datelor
 - Abordarea planificată pentru gestionarea plângerilor și acțiuni corective
- Relevanța specificațiilor cu privire la calitatea livrabililor, verificarea calității raportărilor și continuitatea serviciilor în cazul absenței unui membru al echipei.
- Metode pentru a asigura validarea informațiilor colectate și a constatărilor finale și a concluziilor.

Prețul³²**20-30***Sursa: Elaborată de autori***6.1.3.1. Evaluarea calității și a adecvării metodologiei propuse**

Gradul de adecvare a abordării metodologice propuse pentru a răspunde cerințelor prevăzute în TR ar trebui să reprezinte elementul central al evaluării și selectării celui mai bun candidat (ofertant). Comisia de selecție poate asigura aceasta verificând fiecare dintre ofertele depuse de către ofertanți în raport cu punctele de mai jos:

- Misiunile/ sarcinile solicitate au fost abordate într-un mod clar?
- Metodologia propusă este robustă, adecvată, fezabilă și corelată cu importanța aspectelor prevăzute în TR?
- Toate întrebările de evaluare sunt abordate în mod satisfăcător și verificabil?
- Propunerea include metodele adecvate pentru colectarea și interpretarea de informații relevante și suficiente?
- Metodologia se bazează pe tehnici analitice riguroase?
- Metodologia este consecventă cu întrebările de evaluare și cu intervențiile supuse examinării?
- Metodologia poate să abordeze criteriile de evaluare în mod imparțial?

Evaluarea privind calitatea și gradul de adecvare a metodei propuse trebuie făcută de personal experimentat. Un exemplu de punctare și specificațiile diferitelor criterii au fost propuse mai sus în Tabelul 18; specificațiile trebuie modificate și ajustate în funcție de serviciul de evaluare solicitat³³.

Pentru a evita riscul selectării unor oferte de calitate slabă, punctarea pentru metodologie trebuie să permită aprecierea obiectivă și diferențierea între ofertele depuse, pentru a evita ca toate sau prea multe oferte să obțină punctajul maxim disponibil.

Există mai multe instrumente care pot facilita această apreciere. De exemplu, „matricea de evaluare” este un instrument pe care evaluatorii îl folosesc frecvent pentru a își prezenta de o manieră succintă abordarea metodologică și aceasta poate fi solicitată expres în oferta tehnică. Tabelul 19 prezintă un exemplu de astfel de matrice, dar se poate specifica în diferite moduri, în funcție de importanța diferitelor elemente. În toate cazurile, este important să se înceapă de la întrebările de evaluare și să se detalieze celelalte elemente în raport cu acestea. Astfel, ar fi posibil să se evalueze calitatea propunerii pentru fiecare întrebare de evaluare și ulterior să se adune punctajele la fiecare.

32 În ofertele al căror obiect principal sunt rezultatele intelectuale, ponderea factorului preț între factorii generali de evaluare nu trebuie să depășească 40%, după cum se prevede în Ordonanța de Guvern 395/2016, alin. 7, art. 32.

33 De exemplu, criteriul „Toate întrebările de evaluare sunt abordate în mod satisfăcător și verificabil?” ar putea adopta următorii factori de evaluare:
5= toate întrebările abordate în mod cuprinzător și coerent, au fost propuse întrebări noi și detaliate. sursele de informații au fost bine definite și s-a dat exemplu.
4= toate întrebările abordate în mod cuprinzător și coerent, sursele de informații bine definite.
3= majoritatea întrebărilor abordate în mod cuprinzător și coerent, sursele de informații definite suficient.
2= unele întrebări abordate în mod insuficient, sursele de informații nu sunt bine definite.
1= câteva întrebări abordate în mod insuficient, sursele de informații nu sunt definite complet;
0= câteva întrebări abordate greșit; sursele de informații nu au fost definite.

TABEL 19 Exemplet de matrice pentru prezentarea succintă a metodologiei de evaluare

Întrebările de evaluare	Principalii indicatori la care trebuie răspuns	Informații necesare	Surse de informații	Metoda de analiză
-------------------------	--	---------------------	---------------------	-------------------

Sursa: Elaborat de autori

6.1.3.2. Evaluarea principalelor calificări, a experienței și a expertizei echipei

Principalele calificări, experiența anterioară similară și expertiza specifică aprofundată a echipei de experți propusă de fiecare ofertant sunt importante, în special dacă metodele propuse sunt inovatoare sau deosebit de complexe. Capabilitățile echipei trebuie să fie corelate cu metodologia propusă pentru a evita problemele care apar în timpul implementării evaluării. Însă există riscul ca cerințele exhaustive și excesive să-i discrimineze pe ofertanții nou intrați pe piață și, ca urmare, să fie încălcate principiile privind egalitatea și asigurarea accesului liber pentru toți ofertanții (prin evitarea stabilirii unor bariere de intrare). Pentru a acoperi astfel de riscuri, cerințele privind calificările esențiale, experiența și expertiza trebuie să fie echilibrate și echitabile; acest scop se poate obține evitând calificările rare și disproporționale (în special în cazul în care nu sunt direct asociate cu serviciile

de evaluare), punctând un nivel rezonabil de experiență anterioară (de obicei 5-10 ani experiență generală și 3-5 ani experiență specifică se vor considera cerințe rezonabile), sau solicitând expertiză în domeniile vizate de achiziție, permițând totodată realizarea de echivalențe și așa mai departe.

Întotdeauna este bine să se acorde atenție nu numai prezenței în echipă a unor membri cu calificări înalte, ci și să se acorde atenție timpului pe care aceștia sunt pregătiți să îl dedice îndeplinirii sarcinilor. Evaluările necesită timp, astfel că persoanele cele mai bine calificate nu vor face personal toate activitățile. Timpul alocat de persoanele cu experiență trebuie să fie suficient pentru a asigura supraveghere pentru cei în poziții inferioare. Dovezile privind faptul că echipa propusă a lucrat împreună cu succes sunt de asemenea relevante.

6.1.3.3. Evaluarea prețului

Evaluarea prețului propus pentru servicii este un aspect important al procesului de selecție, dar nu ar trebui supraestimat. Ponderea factorului preț (financiar) în criteriile totale nu trebuie să depășească ponderea criteriilor de calitate și nu trebuie să depășească 40% din total.

Un al doilea aspect care trebuie menționat este că evaluarea nu trebuie să ia în considerare doar prețul total, ci și diferitele componente ale bugetului. De exemplu, este posibil să vă dați seama că suma alocată într-o componentă ar putea fi prea scăzută și foarte nerealistă, sau – după caz - prea mare pentru activitățile prevăzute. De asemenea, s-ar putea avea în vedere aspecte precum costul unitar al zilei de lucru pentru diferitele categorii de

personal angajat. Astfel, dacă 80% din prețul total este absorbit de personalul junior, de exemplu la un preț scăzut pe zi, atunci acest aspect se poate compara cu o situație în care 50% din muncă este efectuată de cercetători cu calificări/experiență mai bune și care lucrează cu un preț dublu pe zi.

Ca observație generală, pentru a respecta prevederile din Instrucțiunea nr. 1/2017 emisă de ANAP, autoritatea contractantă trebuie să formuleze și să aplice un punctaj cuantificabil și care să poată fi susținut cu ușurință pentru fiecare factor de evaluare în parte. O bună practică este să se aplice o serie de note de punctare, pe baza unor intervale de valori, nu prin stabilirea unor valori fixe.

6.2. RAPOARTELE DE EVALUARE

În unele evaluări, mai ales în cele care durează mai mult, există cel puțin un raport inițial, precum și un raport

6.2.1. Raportul inițial

Raportul inițial pe care îl face contractantul trebuie discutat și convenit cu AM (și cu Comitetul de Coordonare

intermediar, pe lângă raportul final. Această secțiune oferă o scurtă prezentare a fiecăruia dintre acestea.

al Evaluării și Comitetul Științific, dacă există) la întâlnirea de kick-off organizată imediat după începerea

contractului. Acesta va reprezenta, pe întreaga durată a exercițiului, punctul principal de referință pentru procesul de asigurare a calității (a se vedea mai jos), deoarece prevede detaliat ce se așteaptă de la exercițiu, momentele în timp când se vor derula diferitele activități și procesul prin care se vor produce rapoartele de evaluare.

Raportul inițial caută să ajusteze oferta în funcție de așteptările AM. În special, valoarea adăugată a Raportului inițial constă din următoarele: clarificarea obiectivelor evaluării, finalizarea metodologiei, verificarea fezabilității tuturor întrebărilor de evaluare, specificarea detaliilor operaționale (planificare în timp, organizarea echipei, instrumente de utilizat pentru colectarea datelor, metode de interacțiune între client și evaluator), clarificarea conținutului dorit al rapoartelor.

6.2.2. Rapoartele intermediare și finale

Un raport intermediar permite prezentarea primelor impresii și oferă ocazia de a se concentra pe etapele ulterioare ale evaluării, atunci când constatările inițiale evidențiază că este nevoie de acest lucru.

În cazul versiunilor de lucru pentru rapoartele finale, trebuie subliniat că, în interesul asigurării independenței, Comitetele Științifice ar trebui să se concentreze pe aspecte privind acuratețea și conformarea cu așteptările, mai degrabă decât să încerce să caute interpretări sau să influențeze concluziile evaluărilor.

Propunem aici o posibilă structură a raportului final și întrebările îndrumătoare aferente:

- **Sumarul executiv** (rezumă principalele rezultate și mesaje; ar trebui să nu depășească 5-10 pagini și respectiv, nu mai mult de 10% din lungimea raportului)
- **Introducerea** (contextul și obiectivele evaluării, perioada când s-a efectuat evaluarea și principalele probleme abordate în implementarea sa, prezentarea structurii raportului)
- **Obiective și sfera de acoperire** – (Descrierea obiectivului evaluării și a întrebărilor de evaluare care trebuie adresate, utilizarea preconizată a constatrilor evaluării, teritoriile și populația țintă acoperită de intervenție și de evaluare)
 - Care sunt principalele scopuri ale evaluării?
 - Care sunt principalii utilizatori ai evaluării și cum vor utiliza aceștia evaluarea?
 - Care sunt întrebările de evaluare? Cine a definit întrebările de evaluare? Stakeholderii au fost implicați în definirea întrebărilor de evaluare (cine și cum)?

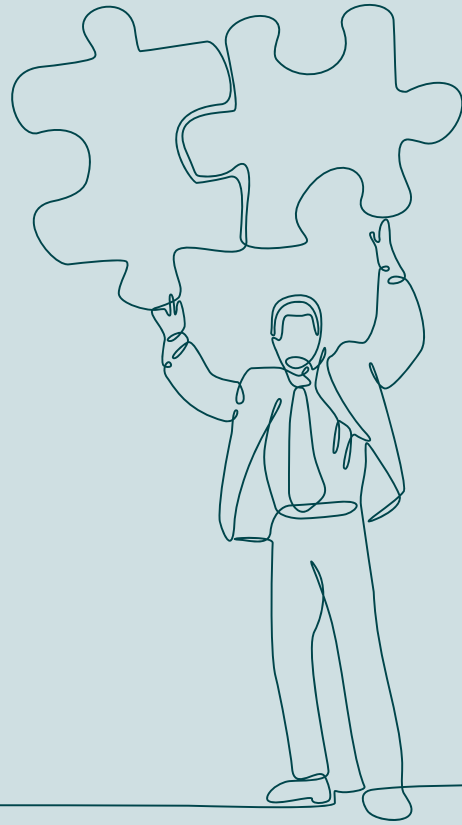
În această privință, raportul inițial stabilește:

- principalii stakeholderi identificați.
- cele mai relevante întrebări de evaluare (elaborate și posibil redeclarate).
- metodele care se vor utiliza (abordarea metodologică, tehnici analitice, date necesare și metode pentru colectarea datelor).
- un plan de lucru detaliat cu principalele sarcini și împărțirea muncii între diferiții membri ai echipei.
- programul (finalizat) de activitate, inclusiv diferitele termene intermediare; și
- următoarele rapoarte intermediare și finale.
 - Ce criterii de evaluare sunt abordate în cadrul întrebărilor?
 - Care este sfera de acoperire a evaluării în ceea ce privește intervențiile, teritoriile și populația țintă vizată de analiză?
- **Context** – (descrierea intervenției evaluate, a strategiei acesteia în termeni de coeziune economică și socială, a importanței strategice a acesteia în cadrul PO):
 - De ce a fost creat programul/ intervenția? Care sunt principalele sale obiective? Dacă se evaluează doar intervenția sau un grup de intervenții, care este rolul acesteia în cadrul PO în general?
 - Cum s-a intenționat să se abordeze problemele sociale și economice prin intermediul său? Care este TS subiacentă sau explicită?
 - Alte politici ale UE sau naționale pot să influențeze semnificativ constatările programului / intervenției evaluate? Dacă da, care sunt corelările și complementaritățile relevante?
 - Care sunt/au fost caracteristicile implementării sale (apeluri de proiecte, criterii de eligibilitate și selecție, resurse alocate etc.)?
 - Analiza literaturii de specialitate rafinează TS? Ce constatări din alte evaluări robuste sau intervenții similare se pot folosi în această evaluare?
 - Stakeholderii au fost implicați în elaborarea TS (cine, cum, când)?
- **Metodologie** – (Abordarea metodologică și corelarea acesteia cu întrebările de evaluare și cu caracteristicile intervenției, sarcinile îndeplinite, datele și metodele

de colectare a datelor folosite, calitatea datelor și fiabilitatea în general)

- Care este abordarea metodologică și de ce este adoptată? Este aceasta consecventă cu întrebările de evaluare și cu caracteristicile programului / intervenției (Teoria Schimbării)?
- Cum sunt abordate întrebările de evaluare? (Tipuri de date utilizate și surse, indicatori cantitativi sau descriptori calitativi, tehnici analitice etc.)
- Când și cum s-au colectat datele? Ce instrumente au fost adoptate și cum s-au respectat standardele științifice?
- Care sunt limitările care afectează evaluarea? (În termeni de disponibilitate a datelor, metode și tehnici etc.) Cât de fiabile sunt constatările evaluării, în special în contextul limitărilor descrise? În ce măsură pot fi generalizate și se pot folosi pentru a pregăti intervenții viitoare?
- **Analize și rezultate** – (descrierea analizelor efectuate în studiu și a dovezilor și constatărilor rezultate din fiecare analiză)
 - Ce spun datele și informațiile cu privire la realizările (outputs), rezultatele și impacturile programului/ intervenției? Dacă este relevant, ce nivel de dezagregare – pe tipuri de operațiuni, beneficiari, grupuri țintă sau teritorii, se poate include în analiză?
 - Care sunt cauzele acelor rezultate? Cum s-au detectat aceste cauze?
 - TS inițială a fost confirmată sau din analiză au reieșit alți factori explicativi? Există rezultate neintenționate sau neașteptate?
 - Dacă se are în vedere o abordare prin metode mixte, cum contribuie diferitele analize la furnizarea unei imagini consecvente?
 - Care sunt limitările constatărilor disponibile (de ex. date lipsă, dimensiune redusă a eșantionului, lipsă de timp sau de resurse pentru analize mai aprofundate etc.)?
- **Concluzii, lecții învățate și bune practici** (răspunsuri la întrebările de evaluare și aprecierea intervenției în funcție de criteriile de evaluare; generalizarea constatărilor; limite ale rezultatelor cauzate de constrângeri metodologice sau, după caz, de lipsa informațiilor privind lecțiile învățate și bunele practici)
 - Care sunt răspunsurile la întrebările de evaluare? Pe ce dovezi se bazează acestea?
- Care este valoarea programului/ intervenției în raport cu criteriile de evaluare cuprinse în studiu? Cum se măsoară această valoare?
- Ce concluzii generale și ce lecții se pot extrage din aceste constatări? Sunt ele bazate pe dovezile anterioare, într-un mod clar și logic?
- Valabilitatea acestor concluzii este limitată de neajunsuri în materie de date sau de metodologie? Fiabilitatea și credibilitatea constatărilor au fost discutate cu stakeholderii și cu clientul înainte de finalizarea raportului?
- Este posibilă transferarea unor bune practici în alte programe sau intervenții similare?
- **Recomandări** – (implicații pentru politici și sugestii de îmbunătățire)
 - Care sunt implicațiile concluziilor privind politica evaluată?
 - Există deficiențe strategice sau de implementare care trebuie rectificate?
 - Ce recomandări detaliate se pot propune? Este posibil ca acestea să fie ordonate în funcție de importanță și complexitate?
 - Care sunt actorii responsabili cu implementarea recomandărilor? Care sunt resursele necesare și posibilele limitări pentru implementarea recomandărilor?
- **Anexe** (seturi de date, persoane intervievate, documente sau tabele statistice, instrumente folosite, specificații ale evaluării)
 - Anexele la raport sunt ușor de citit?
 - Aspectele metodologice complexe și tehnice sunt incluse și explicate detaliat în cadrul anexelor?
 - Detaliile privind chestionarele sau interviurile sunt incluse în anexe? Sunt incluse referințe din literatură? Dacă este util, sunt incluse glosare sau definiții principale?

O listă de verificare pentru a susține controlul și evaluarea calității rapoartelor de evaluare este prezentată în Anexa E.



ANEXE



ANEXA A – MODEL DE PLAN DE EVALUARE

Acest model reflectă recomandările din documentul de lucru al Comisiei Europene (CE), intitulat „Monitorizarea performanței și evaluarea FEDR, FC și FTJ în 2021-2027”.

Modelul corespunde unui plan de evaluare de aproximativ 40 de pagini și folosește tabele și grafice pentru a rezuma conținutul.

INTRODUCERE

Introducerea trebuie să includă:

- Principalele obiective ale planului de evaluare și legătura cu elemente ale cadrului de reglementare (Regulamente UE, AP etc.)
- O scurtă descriere a sferei de acoperire a planului de evaluare (programele, fondurile și regiunile acoperite de planul de evaluare; logica modului în care au fost definite planurile de evaluare la nivel național)
- O foarte scurtă descriere (aproximativ o jumătate de pagină) a experiențelor anterioare din perioada de programare 2014-2020, precum și a noilor obiective și provocări aferente perioadei de programare 2021-2027
- Structura și principalele elemente ale planului de evaluare

PARTEA 1 - CADRUL DE EVALUARE

1.1 Guvernanța evaluării la nivel național

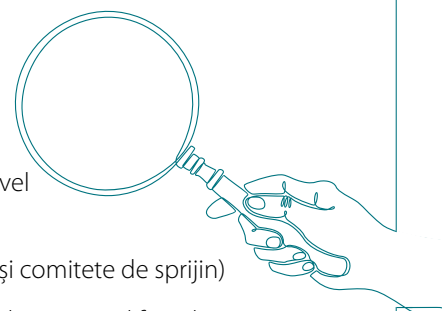
Această secțiune descrie cum este organizată evaluarea FESI la nivel național și explică rolul diferiților actori (UCE, AM, unități de evaluare, comitetul de coordonare a evaluării, comitetele științifice de evaluare - dacă există, precum și modul în care sunt acestea coordonate la nivel național). Un grafic care prezintă structura de guvernanță a evaluării ar putea fi util pentru cititori.

Această secțiune ar trebui să fie identică sau foarte asemănătoare în toate planurile de evaluare. O astfel de prezentare bine structurată și succintă va sprijini înțelegerea modului în care este configurată guvernanța evaluării.

Întrebări suport

Cum este organizat sistemul de evaluare a programelor FESI în România?
Cum sunt distribuite competențele privind evaluarea între autoritățile centrale și autoritățile de management ale diferitelor programe operaționale? (Evaluări la nivel de PA și evaluări la nivel de PO, evaluări transversale, teme orizontale)

- Cine sunt actorii implicați și care sunt rolurile acestora? (UCE, AM, organisme și comitete de sprijin)
- Care sunt principalele funcții de coordonare la nivel național? Se va include o descriere a diferitelor organisme și comitete (sau, dacă este cazul, criteriile de selecție), inclusiv aranjamentele privind managementul și funcționarea acestora
- Cum este asigurată calitatea evaluărilor de-a lungul procesului?
- Cum este promovată capacitatea de evaluare la nivel național? Care sunt mecanismele și procedurile definite în acest scop?
- Cum interacționează acest plan de evaluare cu sistemul național (extern FESI) și cum poate fi încurajată implicarea altor actori cheie?



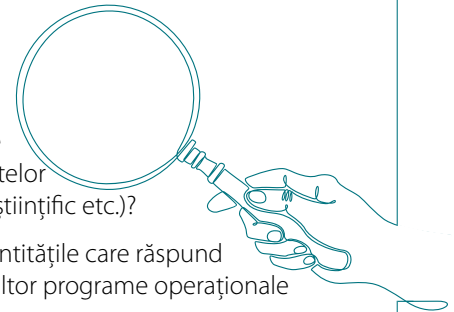
1.2 Coordonarea și organizarea evaluării la nivel de PO

Această secțiune prezintă modul în care este organizată evaluarea la nivel de PO, cu accent pe rolul și responsabilitatea diferiților actori (AM, unitatea de evaluare, comitetul de monitorizare, comitetul de coordonare a evaluării, grupul de lucru pentru evaluare

înființat la nivel național, implementatori, experți care sprijină administrarea, evaluatori independenți). Un grafic care prezintă modul de organizare a evaluării ar fi util pentru cititori.

Întrebări suport

- Cum este organizată evaluarea acestui PO (sau a acestor PO)?
- Cine sunt actorii principali și care sunt rolurile acestora? Care sunt principalele competențe în domeniul evaluării ale comitetului de monitorizare și ale diferitelor grupuri de sprijin și comitete (comitetul de coordonare a evaluării, comitetul științific etc.)?
- Cum este garantată coordonarea dintre diferiții actori? Cum interacționează entitățile care răspund de evaluare cu implementatorii PO și cu ceilalți actori (inclusiv cei din cadrul altor programe operaționale și de la nivel național, inclusiv în contextul diferitelor grupuri și rețele)?
- Cum este asigurată calitatea evaluărilor?
- Cum este promovată capacitatea de evaluare la nivel de PO (sau de PO-uri)?



1.3 Implicarea stakeholderilor în planul de evaluare

Care au fost stakeholderii care au participat la pregătirea planului și cum au fost aceștia implicați? Cum vor fi ei cooperați în implementarea planului?

Rolul stakeholderilor în managementul și implementarea evaluărilor (consultare la definirea întrebărilor de evaluare și utilizarea rezultatelor, participare activă la unele evaluări datorită implicării directe în intervenții, activități de informare și diseminare a rezultatelor, formare și

alte inițiative de consolidare instituțională în domeniul evaluării) și cum este asigurată și promovată participarea stakeholderilor (comitet de monitorizare, grup de evaluare).

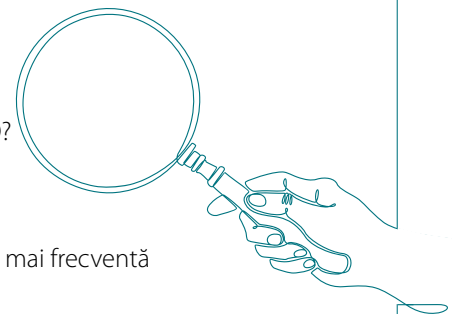
În raport ar trebui inclus un tabel care prezintă succint principalele interacțiuni cu stakeholderii în pregătirea planului. Mai jos este prezentat un exemplu de astfel de tabel.

Metoda de implicare ¹ și data	Stakeholderi implicați	Principalele rezultate ale discuției și principalele informații colectate

(1) *întâlniri, seminare, sondaje prin chestionare etc.*

Întrebări suport

- Care sunt stakeholderii programului operațional (ai programelor operaționale)? Cum sunt împărțiți aceștia după nivelul de influență asupra PO?
- Cum au fost implicați în pregătirea planului de evaluare? Ce contribuție au furnizat aceștia?
- Cum se vor implica stakeholderii în implementarea planului de evaluare? Este mai frecventă implicarea anumitor categorii de stakeholderi - și de ce?
- Cum vor fi implicați acești stakeholderi în utilizarea rezultatelor? Sunt aceștia utilizatori direcți ai rezultatelor evaluării sau pot contribui la o mai bună utilizare a rezultatelor?
- Care sunt canalele și metodele de comunicare cu stakeholderii? Care sunt aspectele din viitoarele evaluări pentru care contribuția lor este considerată fundamentală?



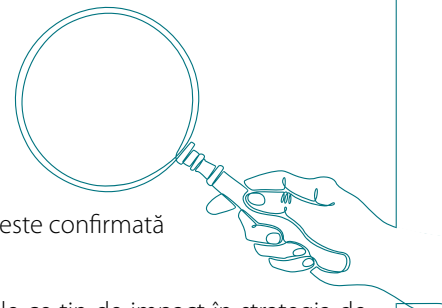
1.4 Abordarea strategică a evaluării

Această secțiune explică cum au fost identificate evaluările din plan și care sunt cele mai importante elemente și aspecte strategice ale planului. Următoarele patru puncte se pot constitui în subsecțiuni ale acestei secțiuni; de asemenea, sunt formulate câteva întrebări îndrumătoare, inclusiv recomandări de tabele, după caz.

1.4.1 Strategia PO și principalele componente care trebuie evaluate pe baza TS sau a LI

Întrebări suport

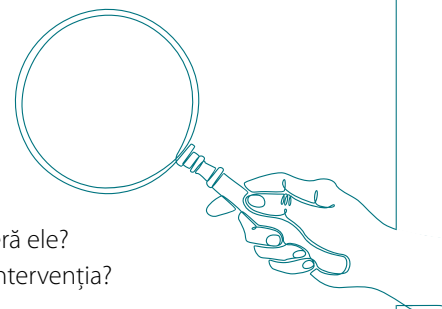
- Care sunt principalele obiective ale planului? Pe care dintre componentele PO se va concentra evaluarea?
- Cum este justificată această strategie de evaluare în raport cu strategia programului operațional (sau a programelor operaționale)? Această abordare este confirmată prin TS aferentă PO (PO-urilor)?
- Cum sunt echilibrate aspectele ce țin de implementare și, respectiv, aspectele ce țin de impact în strategia de evaluare per total? Care sunt lecțiile învățate din experiențele anterioare în această privință?



1.4.2 Întrebări esențiale de evaluare care derivă din strategiile naționale și ale UE

Întrebări suport

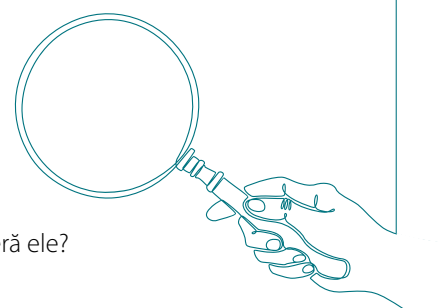
- Care sunt întrebările esențiale de evaluare care derivă din strategiile naționale și ale UE relevante pentru PO?
- Cum au fost definite aceste întrebări?
- Care este legătura dintre aceste întrebări și TS și ce componente ale PO acoperă ele? Care este legătura lor cu întrebările mai directe care privesc strategia PO sau intervenția?
- Care sunt criteriile de evaluare pe care le implică aceste întrebări de evaluare?
- Care sunt celelalte întrebări secundare care se pot grupa în jurul fiecărei întrebări esențiale?



1.4.3 Colectarea altor întrebări de evaluare de către implementatori și stakeholderi

Întrebări suport

- Care sunt celelalte întrebări esențiale de evaluare?
- Aceste întrebări derivă din discuțiile cu stakeholderii sau din reflecțiile interne ale AM?
- Care este legătura dintre aceste întrebări și TS și ce componente ale PO acoperă ele?
- Care sunt criteriile de evaluare pe care le implică aceste întrebări de evaluare?
- Care sunt celelalte întrebări secundare care se pot grupa în jurul fiecărei întrebări esențiale?



Pentru a prezenta succint întrebările de evaluare, se poate include tabelul următor sau un tabel similar, într-un cadru unic cu toate articolele principale relevante.

Întrebare esențială de evaluare	Cum a fost identificată întrebarea esențială ¹	Ce componentă (componente) a/ale PO este/sunt acoperite prin întrebare ²	Ce criterii de evaluare ³ implică întrebările	Întrebări secundare asociate cu întrebarea esențială ⁴
---------------------------------	---	---	--	---

Observații:

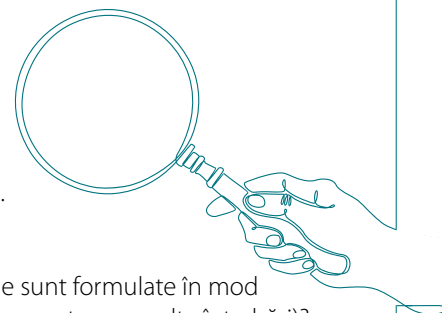
- 1) În general, principalele metode sunt: a) rezultate din prioritățile strategice la nivel național sau la nivelul UE, b) cerute de stakeholderi sau de CM, c) cerute de AM sau de implementatori.
- 2) Întrebarea se poate referi la o anumită măsură, la o parte a PO sau la întregul PO. Precizarea sferei de acoperire ajută la înțelegerea datelor și metodologiei care sunt necesare.
- 3) Eficacitatea, eficiența, relevanța, coerența, valoarea adăugată pentru UE, sustenabilitatea sau alte criterii esențiale. O întrebare se referă în general la un singur criteriu.
- 4) După cum s-a menționat anterior, aceste întrebări sunt în general detalieri ale întrebării esențiale.

1.4.4 Elemente cheie ale evaluărilor și abordările metodologice ale acestora (rezumat al tipurilor de evaluări planificate, principalele abordări și obiective ale evaluărilor)

Întrebări suport

Atunci când se elaborează această sub-secțiune, cea de-a doua parte din planul de evaluare, care detaliază evaluările planificate (a se vedea mai jos), trebuie să fie deja finalizată. Pe scurt, această secțiune prezintă succint cea de-a doua parte a planului de evaluare și nu adaugă noi elemente, prezentând evaluările planificate.

- Ce evaluări au fost planificate?
- Care sunt întrebările esențiale asociate cu fiecare evaluare? Întrebările esențiale sunt formulate în mod coerent pentru fiecare evaluare și există un număr potrivit de întrebări (adică nu sunt prea multe întrebări)?
- Care sunt evaluările care se concentrează pe implementarea PO și care sunt cele care se concentrează pe rezultate și impact?
- Datele necesare și programarea în timp a evaluării planificate sunt bine definite? Există probleme de fezabilitate la oricare dintre evaluări? Dacă da, este nevoie de o analiză aprofundată a acestor evaluări în viitor?
- Pentru evaluările planificate sunt necesare studii pregătitoare sau acorduri cu alte instituții pentru furnizarea datelor necesare?



În această sub-secțiune, un tabel similar celui prezentat mai jos ar putea sprijini prezentarea evaluărilor planificate și a principalelor caracteristici ale acestora.

Nr. sau cod	Evaluare planificată (titlu)	Întrebări esențiale de evaluare asociate	Perioada (Data de sfârșit)	Tipul de evaluare ¹
-------------	------------------------------	--	----------------------------	--------------------------------

Observație: 1) tipuri posibile de evaluări sau studii sunt: a) studiu pregătitor, b) furnizare de date, c) evaluare de implementare sau de proces, d) evaluare de impact

1.5 Implementarea și calitatea evaluării

Această secțiune descrie cum vor fi implementate evaluările și care sunt principalii factori care vor asigura calitatea acestora:

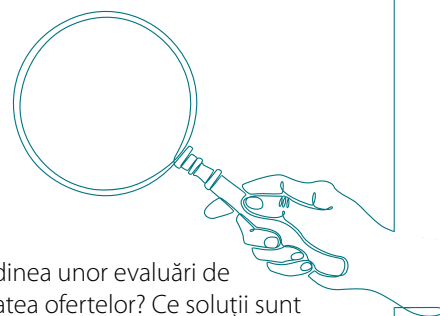
- Rolul pe care îl joacă fiecare actor în proces (AM, comitetul științific al evaluării, comitetul de coordonare a evaluării, comitetul de monitorizare)
- Independența evaluatorului
- Evaluări externe și cereri de oferte pentru a identifica evaluatorii externi
- Calitatea documentației pentru achiziții, așa cum poate fi aceasta garantată de: structura termenilor de referință și a criteriilor principale pentru selectarea

evaluatorilor (independență, capacitate tehnică, calitatea propunerii metodologice)

- Disponibilitatea datelor (principalele date care se vor folosi în evaluări; angajamentul AM să pună la dispoziție datele administrative, dacă este necesar; probleme privind datele care trebuie abordate în evaluări)
- Asigurarea calității procesului: verificări ale calității pe parcursul implementării (rapoarte intermediare și întâlniri); verificarea raportului final cu ajutorul experților; workshop pentru discutarea și validarea metodologiei, a datelor folosite și a rezultatelor.

Întrebări suport

- Există o strategie viabilă pentru asigurarea calității evaluării și reducerea riscurilor în procesul de evaluare? Care sunt principalele sale elemente?
- Cum vor contribui diferiții actori la asigurarea calității evaluării?
- Cum este garantată independența evaluatorilor?
- Cum sunt organizate licitațiile pentru evaluatori, astfel încât să crească certitudinea unor evaluări de calitate (inclusiv aspecte privind criteriile de selecție)? Cum este evaluată calitatea ofertelor? Ce soluții sunt implementate pentru a asigura respectarea termenelor planificate ale licitațiilor?
- Cum este supervizată implementarea evaluărilor pentru a garanta calitatea? Cum sunt asigurate aptitudinile necesare pentru verificarea calității evaluării?
- Cum este verificată, promovată și asigurată disponibilitatea datelor, atunci când aceasta depinde direct de AM? Au fost promovate/ semnate acorduri cu deținătorii de date sau există alte inițiative pentru accesarea cu ușurință a datelor?
- Cum este verificată calitatea rapoartelor de evaluare? (instrumente, proceduri, resurse, termene)
- Pot fi identificați anumiți pași ai procesului de evaluare care necesită o atenție deosebită pentru a asigura calitatea evaluării? Dacă da, de ce și care sunt măsurile planificate în acest scop?



1.6 Diseminarea și utilizarea constatărilor

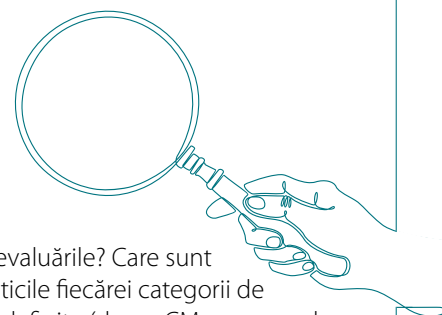
Această secțiune introduce strategia de diseminare a rezultatelor și de utilizare a constatărilor evaluărilor:

- Obiectivele diseminării rezultatelor și țintele propuse (decidenți politici și administrativi, stakeholderi și beneficiari, cercetători)

- Rolul comitetului de monitorizare și alte oportunități pentru discutarea rezultatelor evaluărilor (grupuri de evaluare, workshop-uri cu stakeholderii, prezentări specifice pentru strategii și decidenți politici)

Întrebări suport

- Cine sunt principalii utilizatori ai constatărilor evaluării? Cum vor fi aceștia implicați în pregătirea evaluărilor și în discutarea constatărilor acestora?
- Utilizatorii și stakeholderii pot fi clasificați în diferite categorii și implicați în diferite moduri? Unde și cum vor fi implicate diferitele categorii de utilizatori?
- Este planificat un proces standard de diseminare a constatărilor pentru toate evaluările? Care sunt principalele metode de diseminare și cum vor fi adaptate acestea la caracteristicile fiecărei categorii de utilizatori (potențiali) ai rezultatelor de evaluare? Există modalități/ grupuri predefinite (de ex. CM sau grupul național de lucru pentru evaluare) dedicate discutării constatărilor evaluărilor?
- Care este mecanismul prevăzut pentru monitorizarea implementării recomandărilor evaluărilor? Cum este organizat acest lucru și ce resurse sunt necesare?



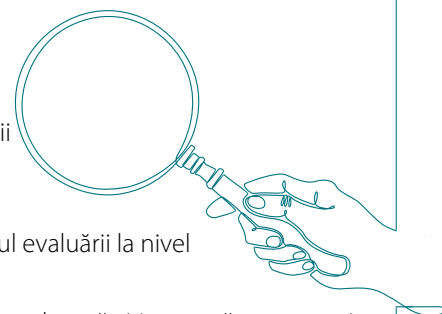
1.7 Consolidarea capacității instituționale de evaluare

Această secțiune descrie inițiativele planificate pentru îmbunătățirea capacității de evaluare în contextul în care este implementat PO. Consolidarea capacității ar putea fi focusată pe:

- AM și administrație (de ex. formare și sprijin tehnic pentru unitatea de evaluare, celelalte departamente ale AM și departamentele care răspund de implementare)
- Comitete și alte organisme înființate pentru a sprijini procesul de evaluare și a promova o abordare coordonată a evaluării, sau a facilita diseminarea rezultatelor evaluării (de ex. grupul național de lucru pentru evaluare, comitetele de coordonare a evaluării, membrii comitetelor de monitorizare sau ai CCMAP etc.)
- Mediul extern (de ex. prin cursuri și workshop-uri cu stakeholderii, analize de piață și schimburi de experiență prin întâlniri cu companiile de evaluare, formare sau seminare organizate cu reprezentanții autorităților publice sau cu alte instituții pentru a pregăti și a discuta evaluarea, workshop-uri cu experți din mediul academic sau cu societatea de evaluare).

Întrebări suport

- La nivel de PA: Care este strategia urmărită de UCE pentru consolidarea capacității în domeniul evaluării la nivelul întregului sistem FESI (inclusiv actorii vizați și aspectele care privesc coordonarea abordărilor privind evaluarea în tot sistemul)?
- Care sunt principalele obiective ale inițiativelor privind capacitatea în domeniul evaluării la nivel de PO (PO-uri)?
- Care este strategia pentru a realiza aceste obiective? Este această strategie coordonată și integrată cu strategia națională privind consolidarea capacității de evaluare promovată de UCE?
- În special, care sunt obiectivele și intervențiile planificate pentru a sprijini UCE și/sau AM(urile) și administrația care răspunde de elaborarea și implementarea planului de evaluare la nivelul AP/PO? Dar acțiunile planificate pentru a sprijini stakeholderii (inclusiv implementatorii intervențiilor din PO, precum și alți stakeholderi externi, de exemplu ministerele de linie)?
- Există intervenții planificate care vizează creșterea gradului de conștientizare privind evaluarea (la nivelul beneficiarilor direcți și indirecti ai evaluărilor), a evaluărilor planificate și a rezultatelor obținute? Care sunt acțiunile planificate pentru a facilita utilizarea rezultatelor de evaluare?
- Este promovată implicarea experților externi și a mediului academic în acțiunile de consolidare a capacității în domeniul evaluării? Cum?



1.8 Resurse disponibile și planificarea în timp a evaluării

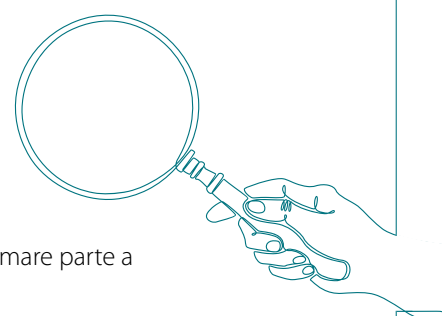
În această secțiune sunt prezentate succint detalii privind resursele financiare estimate pentru implementarea planului de evaluare, precum și etapizarea în timp a acestor cheltuieli. Tabelul următor oferă un exemplu

de cum ar putea fi prezentate acestea, inclusiv toate activitățile (evaluări, sprijin tehnic, studii, acțiuni de consolidare a capacității etc.) din planul de evaluare.

Funcțiile de evaluare și principalele activități	Durata (perioada de la ... la ...)	Costul estimat (Euro)	Surse financiare
Sprijin tehnic și coordonarea AM și a unității de evaluare			(prioritate și obiectiv specific al PO)
Studii pregătitoare și furnizarea datelor			
Studii de evaluare			
Diseminarea rezultatelor și evenimente			
Inițiative de formare de capacitate			

Întrebări suport

- Care sunt resursele generale disponibile pentru planul de evaluare? Care este sursa acestora (prioritate PO și OS)?
- Cum sunt alocate resursele disponibile pentru diferitele activități ale planului? În ce perioadă se vor folosi resursele disponibile?
- Resursele dedicate pentru efectuarea studiilor de evaluare constituie cea mai mare parte a bugetului? Dacă nu, de ce?
- În estimarea bugetului, au fost consultate costurile evaluărilor anterioare, odată cu formularea unor ipoteze de lucru solide cu privire la costurile preconizate ale evaluărilor?



PARTEA 2 - PLANIFICAREA EVALUĂRILOR

Această a doua parte a planului oferă detalii privind evaluările și este formată din două secțiuni:

1. Prima secțiune oferă o prezentare generală sintetizată a tuturor evaluărilor planificate, printr-o scurtă introducere și un tabel rezumativ
2. A doua secțiune conține fișele ilustrative ale tuturor evaluărilor planificate.

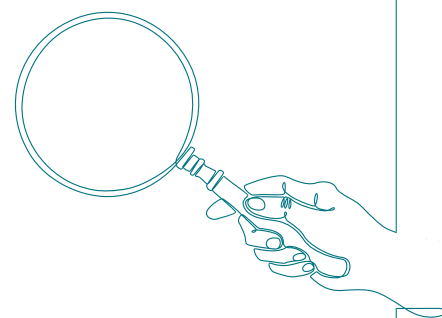
2.1 Liste de evaluări și calendarul evaluărilor

Tabel pentru prezentarea succintă a evaluărilor planificate

Nr. sau cod	Obiectivul evaluării	Conținutul și sfera de acoperire a evaluării			Perioada	Tipul evaluării	Costul planificat
		Prioritate (priorități)	Obiectivul specific (obiectivele specifice)	Intervenții			
(Max 50 cuvinte)				(Max. 100 cuvinte)	Data de început - data de sfârșit)	De ex., - Studiu pregătitor, - furnizarea datelor, - Evaluare de implementare (sau de proces), - Evaluare de impact	(Euro)

Întrebare suport

- Sunt completate toate secțiunile tabelului și sunt acestea inteligibile clar pentru toți cititorii?



2.2 Fișele evaluărilor planificate

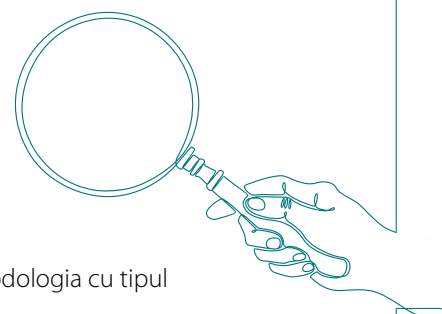
Model de fișă a unei evaluări planificate

Nr. sau codul evaluării – Titlu.....	
Prioritate și obiective specifice vizate de evaluare	(Prioritate, obiective specifice)
Tipurile de intervenții care se evaluează	(Scurtă descriere a măsurilor de politici și ajutoare de stat evaluate, când acestea se pot identifica) 100 cuvinte
Tip de evaluare	(De ex. studiu pregătitor, evaluare de implementare, evaluare de impact)
Aspectele vizate și logica evaluării	(Principalele aspecte vizate și obiective ale evaluării, utilizarea preconizată pentru aceasta, principalele caracteristici ale intervenției care va fi supusă evaluării etc.) 300-500 cuvinte
Când va fi implementată evaluarea	(Perioada de la... La...)

Principalele întrebări de evaluare	(Lista de întrebări esențiale de evaluare, cu o scurtă descriere a analizei care se așteaptă pentru fiecare dintre acestea) 200-250 cuvinte
Abordare metodologică și metode posibile	(Metode statistice, modelare, evaluare contrafactuală, bazată pe teorie, cercetare calitativă etc. și indicarea principalelor metode care probabil că vor fi folosite)
Surse de date	(Datele folosite dintre datele primare, secundare și administrative; principalele tipuri de date care se vor folosi, aranjamente posibile pentru a facilita colectarea și accesul la date)
Cum se va implementa evaluarea	(Evaluator intern sau extern, ce tip de cerere de oferte: deschisă / restricționată, contract cadru, unul sau mai multe loturi etc.)
Asigurarea calității	(Cum va asigura AM calitatea evaluării)
Costul planificat (Euro)	(Costul planificat)

Întrebări suport

- Sunt completate toate secțiunile fișei și sunt acestea inteligibile, inclusiv pentru cititorii nespecializați?
- Sunt furnizate suficiente detalii cu privire la aspectele complexe (de ex. metodologie)?
- Diferitele aspecte ale fișei sunt coerente pentru fiecare evaluare? (De ex. metodologia cu tipul și complexitatea evaluării și cu întrebările de evaluare)
- Fișele sunt corelate cu paragrafele anterioare ale planului?



ANEXA B – INSTRUMENTE PENTRU ORDONAREA ȘI CLASIFICAREA ÎNTREBĂRILOR DE EVALUARE

LISTĂ DE VERIFICARE PENTRU ANALIZA ÎNTREBĂRILOR DE EVALUARE

Creată în cadrul Programului Național pentru Controlul Astmului al CDC

2013

Reușita unei evaluări depinde de crearea unor întrebări cuprinzătoare și relevante. După ce ați formulat o serie de potențiale întrebări de evaluare, puteți aplica criteriile din tabelul următor pentru a evalua măsura în care întrebările dvs. va sprijini în procesul de colectarea a unor informații utile. Deși nu există un set de criterii care să poată fi aplicabil în mod universal, această listă de verificare poate fi utilă, indiferent de scopul evaluării pe care o efectuați.

Întrebarea de evaluare îndeplinește acest criteriu?	DA	NU	Nu îndeplinește criteriul dar merită să fie inclusă pentru că...
IE			
1. Implicarea stakeholderilor			
A. Stakeholderi diverși, inclusiv cei care pot să acționeze pe baza constatărilor evaluării și cei care vor fi influențați de aceste acțiuni (de ex. clienți, personal), au fost implicați în elaborarea acestei întrebări.			
B. Stakeholderii sunt angajați să răspundă la întrebare printr-un proces de evaluare și să folosească rezultatele.			
2. Adecvarea			
A. Întrebarea reflectă teoria schimbării care stă la baza programului.			
B. Întrebarea poate fi asociată în mod explicit cu obiectivele generale și specifice ale programului.			
C. Întrebarea reflectă valorile programului			
D. Întrebarea este potrivită pentru etapa actuală a programului.			
3. Relevanța			
A. Întrebarea reflectă în mod clar scopul declarat al evaluării.			
B. Răspunsul la întrebare va furniza informații care vor fi utile pentru cel puțin un stakeholder.			
C. Evaluarea este cel mai bun mod de a răspunde la această întrebare, mai degrabă decât alt proces (care nu implică o evaluare).			
4. Fezabilitatea			
A. Se poate obține un răspuns la întrebare, cu respectarea tuturor standardelor etice/ deontologice.			În afară de cazul în care se poate găsi o opțiune acceptabilă, se va elimina această întrebare.
B. Informațiile necesare pentru formularea unui răspuns la întrebare pot fi obținute cu un nivel de precizie care este acceptabil pentru stakeholderi.			
C. Pot fi alocate suficiente resurse, inclusiv personal, bani, expertiză și timp, pentru a răspunde la întrebare.			
D. Întrebarea va furniza suficiente informații, astfel încât să merite efortul necesar pentru a răspunde la ea.			

Întrebarea de evaluare îndeplinește acest criteriu?	DA	NU	Nu îndeplinește criteriul dar merită să fie inclusă pentru că...
E. Se poate răspunde la întrebare la timp, adică <i>înainte</i> să se ia eventuale decizii care ar putea fi influențate de acele informații.			
5. Considerații generale			
A. Această întrebare, în combinație cu celelalte întrebări propuse pentru această evaluare, oferă o imagine (suficient de) completă a programului.			
B. Întrebarea, în combinație cu celelalte întrebări propuse pentru această evaluare, oferă suficiente informații pentru ca stakeholderii să poată acționa.			

PRIORITIZAREA ȘI ELIMINAREA ÎNTREBĂRILOR

Luați fiecare întrebare în parte și aplicați criteriile de mai jos:

Întrebare	Care stakeholderi?	Importanța pentru stakeholderi	Colectare de date noi?	Resurse necesare?	Perioada de timp	Prioritate (ridicată, medie, scăzută sau elimină)
						R M S E
						R M S E
						R M S E

ANEXA C - PROMOVAREA UNUI MOD CLAR ȘI SIMPLU DE A RESPECTA REGULILE PRIVIND PROTECȚIA DATELOR³⁴

Pe parcursul procesului de evaluare, pot fi întâmpinate dificultăți în obținerea datelor care identifică persoane sau companii care au participat la intervențiile finanțate. De exemplu, evaluările contrafactice de impact (ECI) necesită micro date - date care conțin observații despre unitățile individuale, atât în grupul tratat, cât și în grupul de control.

Regulamentul FSE+ 1057/2021 (Anexa I) solicită date despre participanți, care să fie defalcate în funcție de gen, statut pe piața muncii, grupe de vârstă, studii și pe categorii de grupuri vulnerabile (imigranți, minorități, persoane cu dizabilități, alte grupuri dezavantajate). RDC și Regulamentele FSE+ pentru 2021 - 2027 prevăd o obligație legală a AM de a colecta și a prelucra date personale sub formă de dosare individuale ale participanților. În plus, Regulamentul FSE+ 1057/2021 specifică la articolul 17(6) cu privire la monitorizare și indicatori: „*Atunci când sunt disponibile date din registre sau surse echivalente, statele membre pot permite autorităților de management și altor organisme însărcinate cu colectarea datelor necesare pentru monitorizarea și evaluarea sprijinului general acordat din componenta FSE+ cu gestiune partajată să obțină date din registrele sau sursele echivalente respective, în conformitate cu articolul 6 alineatul (1) literele (c) și (e) din Regulamentul (UE) 2016/679.*”

REGULAMENTUL GENERAL PRIVIND PROTECȚIA DATELOR (UE) 679/2016

Regulamentul general privind protecția datelor (GDPR) a intrat în vigoare la 24 mai 2016 și a devenit aplicabil în întregime în toate statele membre la 25 mai 2018. GDPR se aplică „prelucrării datelor cu caracter personal prin mijloace automatizate, precum și prelucrării manuale, în cazul în care datele cu caracter personal sunt cuprinse sau destinate să fie cuprinse într-un sistem de evidență.”

Aceste reguli, prevăzute în Prevederile comune și în Regulamentul FSE+, facilitează accesul la datele personale și utilizarea datelor personale necesare pentru monitorizarea FSE+, iar în cazul unei ECI, pentru definirea grupului tratat. Însă accesul la datele personale necesare pentru evaluare trebuie să respecte Regulamentul (UE) 2016/679 (Regulamentul general privind protecția datelor - GDPR), care reglementează transferul general și utilizarea datelor personale, inclusiv a categoriilor speciale de date³⁵ în cadrul UE.

Legislația relevantă privind prelucrarea datelor personale în Europa include în principal Regulamentul (UE) 679/2016 și îndrumările și măsurile adoptate de autoritățile competente, precum Comitetul European pentru Protecția Datelor (EDPB). Această legislație prevede mai multe condiții și restricții cu privire la prelucrarea datelor cu caracter personal, pentru a proteja drepturile și libertățile persoanelor vizate. În orice caz, necesitatea de protejare și apărare a datelor care reiese din aceste prevederi și din regulamente trebuie să fie în echilibru cu necesitatea de a nu adăuga constrângeri suplimentare modului în care sunt realizate cercetările științifice. Din acest motiv și în contextul acestui cadru legislativ, UE a prevăzut că, în anumite condiții, se pot face excepții pentru a permite activitățile de cercetare și diseminarea rezultatelor acestora, dacă dreptul la viață privată al persoanelor vizate este protejat.

Pentru prelucrarea datelor cu caracter personal, este esențial să se cunoască următoarele principii esențiale prevăzute la articolul 5 din Regulament:

- a. *Legalitate, echitate și transparență:* datele personale trebuie să fie prelucrate în mod legal, echitabil și transparent.

34 Această secțiune este o adaptare a unui capitol din: CE - DG Employment, 2021, Design and commissioning of counterfactual impact evaluations: a practical guide for ESF Managing Authorities, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8426&furtherPubs=yes>

35 Conform articolului 9, printre acestea se numără: „date cu caracter personal care dezvăluie originea rasială sau etnică, opiniile politice, confesiunea religioasă sau convingerile filozofice sau apartenența la sindicate și prelucrarea de date genetice, de date biometrice pentru identificarea unică a unei persoane fizice, de date privind sănătatea sau de date privind viața sexuală sau orientarea sexuală ale unei persoane fizice.”

- b. *Limitări legate de scop*: datele cu caracter personal se colectează în scopuri determinate, explicite și legitime și nu sunt prelucrate ulterior într-un mod incompatibil cu aceste scopuri. În cazul prelucrării în scopuri statistice sau de cercetare științifică, operatorul va adopta măsurile necesare de garantare și protecție.
- c. *Reducerea la minimum a datelor necesare*: se vor colecta numai datele care sunt strict necesare în raport cu scopurile în care sunt prelucrate.
- d. *Exactitate*: datele colectate trebuie să fie exacte și, acolo unde este necesar, să fie actualizate.
- e. *Limitări legate de stocare*: datele personale se păstrează într-o formă care permite identificarea persoanelor vizate pe durata de timp adecvată. În acest scop, datele personale se pot stoca pe perioade mai lungi, deoarece datele sunt prelucrate exclusiv în scopul arhivării în interes public, în scopuri de cercetare științifică sau istorică sau în scopuri statistice în

conformitate cu articolul 89. În astfel de cazuri, datele vor face obiectul implementării unor măsuri tehnice și organizaționale adecvate pentru a proteja drepturile și libertățile persoanelor vizate.

- f. *Integritate și confidențialitate*: datele personale se vor prelucra într-un mod care asigură securitatea adecvată a acestora, inclusiv protejarea împotriva prelucrării neautorizate sau ilegale și a pierderii, distrugerii sau deteriorării accidentale, folosind măsuri tehnice sau organizaționale adecvate.
- g. *Responsabilitate*: unul din cele mai importante principii prevăzute de Regulament. Acesta prevede că operatorul răspunde de prelucrarea datelor și poate demonstra implementarea oricăror măsuri necesare.

Acest set de principii constituie structura principală pe care se bazează GDPR și determină o serie de obligații care trebuie îndeplinite de operator și de persoana împuternicită.

PRELUCRAREA DATELOR PERSONALE ÎN CONTEXTUL EVALUĂRIILOR FESI: CONDIȚII, LIMITE ȘI PRINCIPALELE PROBLEME

Efectuarea unei evaluări implică adesea prelucrarea unor cantități mari de date, inclusiv date cu caracter personal. Cu referire la cadrul legislativ descris mai sus, este important să cunoaștem condițiile, limitările și principalele probleme cu care se confruntă AM în efectuarea unei evaluări.

Baza legală și scopurile prelucrării

Pentru a efectua prelucrarea datelor cu caracter personal, trebuie să fie îndeplinită cel puțin una dintre condițiile de legalitate indicate la articolul 6 din GDPR³⁶. Pe de altă parte, dacă datele care urmează să fie prelucrate sunt „categorii speciale de date”, trebuie să se facă trimitere și la articolul 9 din RGPD.

În contextul evaluării FESI, **interesul public** conform articolului 6(1) e) din GDPR („îndeplinirea unei sarcini care servește unui interes public sau care rezultă din exercitarea autorității publice cu care este investit operatorul”) pare să fie cea mai adecvată bază legală pentru prelucrarea datelor. Această bază legală trebuie să fie prevăzută în legislația UE sau în legislația națională, așa cum se specifică la art. 6(3) din GDPR. „Interesul public” reprezintă în mod clar obligațiile autorităților de management,

definite în Regulamentul FSE+ 1057/2021 art.17(6) cu privire la utilizarea datelor „disponibile în registre și în alte surse echivalente”. În plus, RDC 1060/2021 prevede la art. 4 că „statele membre și Comisia sunt autorizate să prelucreze date cu caracter personal numai în cazul în care acest lucru este necesar în scopul îndeplinirii obligațiilor care le revin în temeiul prezentului regulament, îndeosebi în ceea ce privește monitorizarea, raportarea, comunicarea, publicarea, evaluarea [...]”. Legile naționale pot și ele să investească operatorii de date cu autorități similare în ceea ce privește gestionarea și prelucrarea datelor în interes public.

Se poate face trimitere și la alte baze legale pentru evaluare, enumerate la articolul 6(1), în special:

- **consimțământul** persoanei vizate (art.6 (1) a) GDPR). Consimțământul, de exemplu, poate fi o bază legală adecvată atunci când datele pentru ECI sunt colectate prin sondaj, iar persoanele vizate își pot da cu ușurință consimțământul pentru prelucrare (a se vedea art. 7 din GDPR cu privire la consimțământ). În general, obținerea consimțământului este mai problematică dacă nu este bine planificat; el poate fi considerat o

36 Aceste condiții sunt: (a) persoana vizată și-a dat consimțământul pentru prelucrarea datelor sale cu caracter personal pentru unul sau mai multe scopuri specifice; (b) prelucrarea este necesară pentru executarea unui contract la care persoana vizată este parte sau pentru a face demersuri la cererea persoanei vizate înainte de încheierea unui contract; (c) prelucrarea este necesară în vederea îndeplinirii unei obligații legale care îi revine operatorului; (d) prelucrarea este necesară pentru a proteja interesele vitale ale persoanei vizate sau ale altei persoane fizice; (e) prelucrarea este necesară pentru îndeplinirea unei sarcini care servește unui interes public sau care rezultă din exercitarea autorității publice cu care este investit operatorul; (f) prelucrarea este necesară în scopul intereselor legitime urmărite de operator sau de o parte terță, cu excepția cazului în care prevalează interesele sau drepturile și libertățile fundamentale ale persoanei vizate, care necesită protejarea datelor cu caracter personal, în special atunci când persoana vizată este un copil.

bază legală „reziduală” pentru evaluare atunci când nu sunt aplicabile alte baze legale.

- prelucrarea este necesară pentru **îndeplinirea unei obligații legale** pe care o are operatorul (art.6 GDPR corelat cu art. 17 din Regulamentul FSE+). Această bază legală trebuie stabilită prin lege și poate să implice autorități private sau publice; de exemplu, datorită unor prevederi legale specifice, este posibil ca o entitate privată sau publică care răspunde de un anumit set de date să trebuiască să colaboreze cu autoritatea de management în evaluare.

În plus, operatorul de date **poate să folosească datele colectate și în alte scopuri, dacă acestea sunt compatibile cu scopurile inițiale**. În această privință, operatorul de date va trebui să evalueze condițiile prevăzute la articolele 6(4) și 5(1) b) din GDPR. Aceste prevederi sunt relevante îndeosebi atunci când se prelucrează date în scopuri de cercetare științifică sau scopuri statistice. Acestea permit utilizarea datelor administrative în scopuri diferite de cele inițiale și nu necesită consimțământul specific la schimbarea scopului prelucrării datelor, însă trebuie să se respecte regulile de protecție specificate la art. 89(1), în principal cele privind pseudo-anonimizarea (a se vedea mai jos). De exemplu, aceste prevederi pot fi relevante în cazul datelor din registrul de șomaj care ar trebui folosite într-o evaluare contrafactuală de impact.

Dată fiind natura specifică a evaluărilor, operatorul care colectează datele și entitatea care efectuează cercetarea pot fi diferite. În acest caz, trebuie să existe o condiție care să legitimeze transferul de date și să permită destinatarului să efectueze evaluarea.

OBLIGAȚII LEGALE

Informații pentru persoanele vizate

Prima îndatorire a operatorului de date³⁸ este să informeze persoanele vizate. Această obligație este prevăzută în articolul 13 din GDPR atunci când datele se colectează de la persoana vizată; alte cazuri sunt reglementate de prevederile de la articolul 14. Persoana vizată trebuie să fie informată despre scopurile și metodele de prelucrare, baza legală, perioada de stocare și drepturile pe care le poate exercita persoana vizată. În cazul FESI, aceste

Anonimizarea și pseudonimizarea: prelucrarea în scopuri statistice

Articolul 89 din RGPD prevede că prelucrarea datelor efectuată pentru interesul public sau în contextul cercetării științifice sau în scopuri statistice va asigura protecția adecvată a drepturilor și libertăților persoanelor vizate și va respecta principiul „minimizării”. Aceasta înseamnă utilizarea unor tehnici de pseudonimizarea³⁷.

Atunci când scopurile pot fi îndeplinite prin operațiuni de prelucrare ulterioară care nu permit, sau nu mai permit identificarea persoanelor vizate, scopurile respective se vor îndeplini prin anonimizarea datelor și apoi prelucrarea lor sub formă agregată. În multe evaluări, rezultatele sunt agregate, iar acest risc nu există, în afară de cazul în care se publică seturile de date inițiale, din motive științifice. În acest caz, seturile de date trebuie anonimizate.

Stocarea datelor și prelucrarea în siguranță

Unul din principalele aspecte ale prelucrării datelor este stocarea datelor. Legislația nu specifică în ce fel trebuie stocate datele, dar principiile menționate mai sus prevăd că stocarea și prelucrarea trebuie să aibă întotdeauna legătură cu scopul cercetării. Ulterior atingerii scopului cercetării, păstrarea datelor nu mai este necesară și acestea pot fi eliminate. Această regulă generală trebuie specificată în declarația de confidențialitate care este oferită persoanelor vizate atunci când datele personale sunt înregistrate în seturi de date administrative sau, având în vedere imposibilitatea probabilă de a informa personal toate persoanele vizate, se pot găsi modalități alternative de a furniza informația (de exemplu, prin publicarea unei pagini informative pe pagina de internet a autorității de management, care conține politica de confidențialitate cu privire la activitățile de cercetare).

informații se dau la momentul colectării datelor care se vor utiliza ulterior în scopuri statistice și de cercetare de evaluare, cum ar fi în monitorizarea FSE sau FEDR sau în seturile de date din registrul de șomaj. Când această comunicare nu este posibilă, mai ales în cazul persoanelor din registrele folosite pentru evaluare, se poate folosi o pagină de internet sau alte instrumente de informare generale.

³⁷ Pseudonimizarea înseamnă prelucrarea datelor personale în așa fel, încât datele personale să nu mai poată fi atribuite unei anumite persoane fără a utiliza informații suplimentare. Anonimizarea se referă la prelucrarea datelor personale într-un mod care face imposibilă identificarea persoanelor cu ajutorul acelor date. O prezentare generală a tehnicilor de pseudonimizare se poate găsi la <https://www.enisa.europa.eu/publications/pseudonymisation-techniques-and-best-practices>.

³⁸ Entitatea care colectează informațiile. În general, aceasta este AM.

Guvernanța relației dintre diferitele entități care sunt implicate în prelucrare

În general, activitățile de cercetare implică mai multe organisme și, în astfel de cazuri, relațiile dintre acestea trebuie reglementate prin înțelegeri specifice, cunoscute drept „acorduri de prelucrare a datelor”. Acestea trebuie definite de la caz la caz și vor trebui să reflecte contribuțiile diferiților stakeholderi. Exemple de relații posibile sunt:

- *Operator de date - operator de date* este o relație care apare atunci când entitățile colaborează la implementarea unui proiect, dar în condiții diferite și cu sarcini diferite, fiecare păstrându-și propriul scop de prelucrare a datelor.
- *Operator de date - persoană împuternicită* este o relație care apare atunci când o entitate (operatorul de date) determină mijloacele și scopurile prelucrării și folosește o altă entitate (persoana împuternicită) pentru a efectua anumite activități de prelucrare. În acest caz, referințele și obligațiile se găsesc în articolul 28 din GDPR.

- *Operatori asociați*: acest tip de relație este prevăzut la articolul 26 din GDPR, care prevede că: *„În cazul în care doi sau mai mulți operatori stabilesc în comun scopurile și mijloacele de prelucrare, aceștia sunt operatori asociați”*. În astfel de cazuri, părțile trebuie să își determine responsabilitățile aferente în vederea respectării reglementărilor în mod transparent, în special cu privire la drepturile persoanelor vizate.

Evaluarea impactului prelucrării datelor

Articolul 35 din GDPR prevede că, în cazul în care un tip de prelucrare este susceptibil să genereze un risc ridicat pentru drepturile și libertățile persoanelor fizice, operatorul efectuează, înaintea prelucrării, o evaluare a impactului operațiunilor de prelucrare prevăzute asupra protecției datelor cu caracter personal. O evaluare de impact în cadrul evaluărilor poate fi importantă doar în cazul în care se prelucrează la scară mare categorii speciale de persoane vizate. În astfel de cazuri, operatorul de date din administrație poate să efectueze evaluarea de impact în conformitate cu regulile și instrumentele puse la dispoziție de Autoritatea Națională de Protecția Datelor.

PERSPECTIVE: LEGEA PRIVIND GUVERNANȚA DATELOR

Cadrul prezentat mai sus reflectă starea actuală a protecției datelor și regulile existente în UE. GDPR a fost introdus anume pentru a permite o schimbare revoluționară la nivelul protecției datelor personale și a crea un sistem comun în UE în conformitate cu evoluțiile tehnologice actuale și modul de utilizare a datelor în societatea actuală. Se preconizează că vor mai avea loc și alte reforme în domeniul datelor în anii care urmează, care ar putea avea un impact semnificativ asupra colectării datelor personale.

Legea privind guvernanța datelor încă se află în faza de propunere la Comisia Europeană³⁹. Scopul explicit al acestei legi este să promoveze disponibilitatea datelor utilizabile prin consolidarea încrederii în intermediarii de date și prin îmbunătățirea mecanismelor de utilizare a datelor în UE. Este probabil ca datele cu caracter personal să facă obiectul noului standard, iar utilizarea acestora în scopuri statistice și de cercetare ar putea să fie mult mai amplă datorită introducerii unei noi entități: intermediarul de partajare a datelor cu caracter personal. O astfel de măsură ar putea contribui la crearea unui mediu mai favorizant pentru ECI, facilitând accesul la o cantitate mare de date.

³⁹ Propunerea de Lege privind guvernanța datelor a fost adoptată de Comisie la sfârșitul anului 2020. Starea actuală a Legii privind guvernanța datelor se poate consulta aici: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/HIS/?uri=CELEX:52020PC0767>.

ANEXA D - LISTĂ DE VERIFICARE PENTRU TERMENII DE REFERINȚĂ

Această listă de verificare sprijină definirea termenilor de referință (TR) pentru contractarea unui evaluator; este concepută pentru a verifica existența tuturor elementelor necesare în TR și pertinența TR.

Lista de verificare are o abordare generală și, din acest motiv, este aplicabilă unor tipuri diferite de evaluări și de TR. Din același motiv, se poate întâmpla ca, în anumite cazuri, să fie necesare și alte elemente (de ex. în cazul evaluărilor contrafactice de impact, ar putea fi utilă o referire la identificarea grupului de control); însă elementele suplimentare se pot deriva cu ușurință din elementele propuse (de exemplu, cu privire la grupul de control, a se vedea întrebările 3.2.2 și 3.2.3). Conform uzanțelor și a regulilor dominante, unele elemente pot fi incluse în specificațiile administrative sau în specificațiile tehnice (de ex. prețul și plățile); această poziționare diferită nu afectează utilizarea listei de verificare.

Un răspuns pozitiv la întrebările din lista de verificare indică faptul că acel element nu reprezintă o problemă, în timp ce răspunsurile negative indică situația opusă.

Listă de verificare	DA/NU
1. Procedura de selecție	
1.1. Procedura de selectare a evaluatorului este compatibilă cu planificarea în timp a evaluării?	
1.2. Procedura asigură un bun echilibru între asigurarea unui acces nerestricționat al evaluatorilor (competitivitate) și timpul necesar pentru selecție (eficiență)? Această procedură este mai eficientă/mai eficace decât alte proceduri de achiziții publice?	
1.3. Biroul însărcinat cu gestionarea procedurii deține suficiente competențe și personal pentru a implementa cu succes evaluarea?	
2. Specificațiile administrative	
2.1. Toate elementele cheie ale procedurii sunt incluse în specificațiile administrative (de ex. modul în care funcționează procedurile, termene, criteriile de participare și selecție etc.)?	
2.2. Sunt specificate principalele termene (de ex. pentru solicitarea de documentație suplimentară, pentru formularea de întrebări, pentru depunerea ofertei)?	
2.3. Criteriile de eligibilitate pentru a participa la licitație sunt clare, aliniate cu regulile naționale și ale UE și nu creează limitări grave de concurență?	
2.4. Criteriile de selecție (sau de calitate) sunt clare și capabile să identifice cea mai bună ofertă?	
2.5. Ponderea prețului în comparație cu celelalte criterii de selecție este echilibrată/ nu este excesivă?	
2.6. Modul de a aplica (interpretare, punctare, clasificare etc.) criteriile de selecție și de preț este precizat?	
2.7. Sunt definite componența și rolul comisiei de selecție?	
2.8. Documentația care trebuie depusă este identificată clar și include formulare standard sau alte instrumente pentru a simplifica și a reduce la minim erorile?	
2.9. Structura ofertei tehnice este indicată (conținutul cadru, capitolele, lungimea etc.)?	
3. Specificațiile tehnice	
3.1. Context, obiective și sfera de acoperire	
3.1.1. Contextul de politici al evaluării (regulament UE, plan de evaluare, PO și alte hotărâri relevante la nivel de UE sau la nivel național) este explicat?	
3.1.2. Sunt identificate principalele obiective și utilizatorii evaluării?	
3.1.3. Ce tip de evaluare (de ex. studiu preliminar, evaluare de implementare sau proces, evaluare de impact, o abordare mixtă) este definit?	
3.1.4. Intervențiile care trebuie evaluate, teritoriul care trebuie acoperit și perioada care trebuie examinată (sfera de acoperire a evaluării) sunt bine definite și se pot distinge clar?	
3.1.5. S-a furnizat o scurtă descriere a implementării și a progresului intervențiilor care trebuie evaluate?	
3.1.6. Sunt identificați stakeholderii esențiali ai evaluării?	

Listă de verificare	DA/NU
<p>3.1.7. Întrebările de evaluare sunt specificate clar? Întrebările esențiale de evaluare sunt definite bine?</p> <p>3.1.8. Este clarificată TS a intervențiilor care trebuie evaluate? Sau, i se cere evaluatorului să identifice TS adecvată?</p>	
<p>3.2. Metodologie</p>	
<p>3.2.1. Este inclus cadrul metodologic general? S-a cerut o detaliere a abordării metodologice?</p> <p>3.2.2. Datele care ar trebui folosite sunt clar definite? Este inclusă o cerere expresă pentru specificarea datelor necesare și a instrumentelor pentru colectarea acestora?</p> <p>3.2.3. A fost solicitată o clarificare a principalelor tehnici metodologice și analize care vor fi utilizate?</p> <p>3.2.4. Sunt identificate principalele sarcini care trebuie realizate în evaluare?</p> <p>3.2.5. S-a cerut să se specifice metodele folosite pentru validarea rezultatelor și a constatărilor evaluării?</p> <p>3.2.6. Sunt definite principalele livrabile (rapoarte, întâlniri) ale evaluării? Este clar descris conținutul așteptat al acestora?</p> <p>3.2.7. S-a solicitat evaluarea riscurilor implicate în procesul de evaluare și definirea unor măsuri specifice de asigurare a calității?</p>	
<p>3.3. Calificări profesionale</p>	
<p>3.3.1. Cerințele privind aptitudinile și experiența sunt definite clar? Aceste cerințe sunt aliniate cu serviciile de evaluare solicitate?</p> <p>3.3.2. Cerințele privind aptitudinile și experiența sunt clar definite și descrise, fiind suficient de ample pentru a fi identificate pe piață fără a limita libera concurență?</p> <p>3.3.3. Este detaliată în mod specific componența multidisciplinară a echipei (dacă este necesar)?</p> <p>3.3.4. S-a solicitat prezentarea modului de distribuire a rolurilor și responsabilităților în cadrul echipei?</p>	
<p>4. Buget și plăți</p>	
<p>4.1. S-a precizat prețul maxim al evaluării?</p> <p>4.2. S-a specificat cum trebuie prezentat bugetul evaluării (cost total, buget detaliat pe principalele elemente etc.)?</p> <p>4.3. Plățile și graficul de plată sunt definite clar, fără ambiguități?</p>	
<p>5. Aspecte generale</p>	
<p>5.1. Numărul de obiective și întrebări de evaluare nu este excesiv? Pot fi acestea abordate într-o singură evaluare?</p> <p>5.2. Dacă există îndoieli cu privire la fezabilitatea evaluării, este inclusă o analiză de fezabilitate ca cerință și este definit un potențial „plan B” (de ex. abordări alternative sau partajarea contractului)?</p> <p>5.3. Limbajul folosit este clar, simplu și întotdeauna concentrat clar pe elementele principale?</p> <p>5.4. Solicitățile formulate sunt suficiente și adecvate pentru a evalua ofertele în conformitate cu criteriile de selecție adoptate?</p>	

ANEXA E – LISTĂ DE VERIFICARE A RAPORTULUI DE EVALUARE

Lista de verificare privind raportul de evaluare⁴⁰ vizează două scopuri care țin de managementul evaluării, reprezentând: (1) un instrument pentru evaluarea conținutului raportului de evaluare de către entitățile care au comandat evaluarea și (2) un instrument pentru a ghida evaluatorii în pregătirea raportului. Evaluatorii pot să își auto-evalueze progresul chiar în faza de redactare. De asemenea, pot să folosească lista de verificare pentru a identifica punctele slabe sau aspectele care trebuie abordate în raportul (rapoartele) lor de evaluare.

Instrucțiuni: Notați fiecare componentă a raportului folosind rubricile următoare. Bifați în căsuța care corespunde notării dumneavoastră pentru fiecare element de verificare. Dacă elementul de verificare nu se aplică în raport, indicați în căsuța „NA” din marginea din dreapta.

1=Nu este abordat, 2=Abordat parțial, 3=Abordat complet, NA=Nu se aplică

	1	2	3	NA
1. Sumar executiv				
1.1. Programul / Prioritatea / OS / tema evaluat(ă) este bine descris(ă)				
1.2. Întrebările de evaluare și scopul evaluării sunt prezentate				
1.3. Este inclusă o scurtă descriere a metodelor și a strategiei analitice (după caz)				
1.4. Este inclus un rezumat al principalelor constatări și implicațiilor pentru politici, cu prezentarea inclusiv a recomandărilor				
1.5. Lungimea este adecvată (în general nu mai mult de 10-12 pagini, sau în jur de 10% din raport)				
1.6. Comentarii:				
2. Introducere				
2.1. Introducerea ajută cititorul să parcurgă raportul				
2.2. Este inclusă o prezentare generală a raportului și descrierea structurii raportului				
2.3. Sunt prezentate clar obiectivele și sfera de acoperire a evaluării				
2.4. Este specificat programul/intervenția supus/ă evaluării, utilizarea preconizată a rezultatelor evaluării și utilizatorii relevanți				
2.5. Sunt incluse trimerterile evaluării la Planul de evaluare și la alte decizii posibile ale CM				
2.6. Întrebările de evaluare și modul în care au fost identificate acestea (de ex. interviuri, sondaje, discuții cu AM, întâlniri cu CM și cu stakeholderii etc.) sunt descrise clar				
2.7. Sunt specificate criteriile de evaluare incluse în analiză, precum și relația acestora cu întrebările de evaluare				
2.8. Sunt identificate clar populația țintă a programului / priorității / OS (după caz) și zonele acoperite de intervenție				
2.9. Sunt identificați clar stakeholderii principali ai evaluării				
2.10. Comentarii:				
3. Aspecte de context				
3.1. Este inclusă o descriere a programului / priorității / OS / temei evaluate (strategia sa în materie de coeziune economică și socială, importanța strategică în cadrul PO etc.)				
3.2. Sunt prezentate explicit relațiile cauză-efect din program/intervenție (o TS sau alt cadru de interpretare)				
3.3. Implementarea programului/ intervenției este bine descrisă și permite înțelegerea posibilelor blocaje sau dificultăți				

⁴⁰ Lista de verificare folosește diferite surse și adaptează conținutul acestora în funcție de experiența autorilor; a se vedea: Evaluation Checklist, Gary Miron (2004); Checklist for preparing the Evaluation Report ILO (2021); EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development (2013)

	1	2	3	NA
3.4. Sunt identificate și descrise principalele interacțiuni cu alte politici europene sau naționale relevante				
3.5. Este inclusă o analiză a literaturii relevante pentru a identifica ce anume se cunoaște deja (inclusiv aspecte din finanțări anterioare și similare și lecții învățate etc.)				
3.6. Comentarii:				
4. Metodologie				
4.1. Abordarea privind evaluarea și logica acesteia sunt descrise clar și sunt aliniate cu TS și cu întrebările de evaluare				
4.2. Sursele de informații și datele sunt prezentate în mod adecvat (de ex. date primare sau secundare, metodă de eșantionare, eroare statistică, chestionare, sincronizarea cu colectarea datelor etc.)				
4.3. Tehnicile de analiză sunt bine descrise și permit o bună înțelegere a fiabilității rezultatelor				
4.4. Strategia de combinare a metodelor / abordărilor (dacă există) este justificată și permite formularea unor răspunsuri adecvate la întrebările de evaluare.				
4.5. Sunt precizate posibilele limitări ale evaluării (de ex. limitări legate de metode, sursele de date, potențiale surse de distorsionare etc.)				
4.6. Comentarii:				
5. Principalele constatări				
5.1. Metodologia este aplicată corect				
5.2. Detaliile analizelor și constatărilor sunt descrise clar și logic.				
5.3. Analizele și constatările acoperă toate aspectele cheie care derivă din relațiile cauză-efect identificate cu ajutorul TS sau al altor cadre de interpretare folosite				
5.4. Discutarea constatărilor de evaluare este obiectivă și completă, incluzând – acolo unde este relevant – atât prezentarea constatărilor negative și pozitive				
5.5. Constatările sunt susținute de dovezi și sunt coerente cu metodele și datele folosite				
5.6. Toate întrebările de evaluare sunt abordate și este inclusă o explicație pentru întrebările la care nu s-a putut răspunde				
5.7. Sunt prezentate constatările cu privire la criteriile de evaluare examinate și la întrebările de evaluare				
5.8. Sunt discutate rezultatele neintenționate și neplanificate (dacă este cazul, cu aplicare la evaluările de impact)				
5.9. Sunt identificați și discutați factorii care contribuie la reușita / eșecul programului/ intervenției				
5.10. Comentarii:				
6. Concluzii, lecții învățate și bune practici extrase				
6.1. S-au furnizat răspunsuri la toate întrebările de evaluare și valoarea intervențiilor/ temelor în raport cu criteriile de evaluare				
6.2. Sunt formulate concluzii prin sintetizarea principalelor constatări în judecăți de valoare (trebuie explicate și eventualele limitări ale rezultatelor)				
6.3. Concluziile sunt echitabile, imparțiale și coerente cu constatările				
6.4. Concluziile sunt clare, concise și gradul lor de generalizare (la nivelul unor grupuri țintă mai mari, în timp sau în spațiu) este clar menționat				
6.5. Concluziile reflectă analiza temelor orizontale sau transversale (inclusiv relații trans-teritoriale în cadrul ETC, gen, sustenabilitate din punct de vedere al mediului), efectuată în cadrul evaluării				
6.6. Sunt prezentate lecțiile învățate, inclusiv contextul și aplicabilitatea acestora (dacă este cazul)				
6.7. Sunt prezentate bunele practici care decurg din evaluare, inclusiv contextul și aplicabilitatea acestora (dacă este cazul)				
6.8. Comentarii:				

	1	2	3	NA
7. Recomandări și implicații pentru politici				
7.1. Recomandările reies în mod logic din constatări și concluzii, lecții învățate și bune practici				
7.2. Recomandările indică în mod concis acțiunile necesare pentru a îmbunătăți performanța programului / intervenției sau structura instituțională; sunt evitate frazele și paragrafele lungi				
7.3. Recomandările sunt suficient de detaliate (cine trebuie să acționeze, perioada de timp pentru implementarea acestora, costul și/sau complexitatea etc.)				
7.4. Recomandările au fost discutate și validate cu implementatorii și cu stakeholderii (dacă s-a solicitat sau a fost util acest lucru)				
7.5. Comentarii:				
8. Anexe și referințe				
8.1. Pentru toate referințele se folosește în mod consecvent un stil sau un format adecvat				
8.2. Anexele includ informații utile, care nu au putut fi detaliate în text și care ajută la înțelegerea contextului sau a altor aspecte prezentate				
8.3. Toate anexele sunt referențiate în text și sunt incluse în secțiunea de Anexe, în ordinea în care au fost menționate ca referințe				
8.4. Datele și informațiile din anexe sunt prezentate clar și integrează textul				
8.5. Comentarii:				
9. Considerații generale				
9.1. Raportul este scris clar și structurat logic				
9.2. Raportul prezintă un punct de vedere independent și nu este influențat de niciun stakeholder				
9.3. Sunt folosite concepte specializate doar când este necesar, acestea fiind descrise clar (atunci când este util, s-a inclus un glosar)				
9.4. Aspecte transversale precum: (i) aspecte de gen; (ii) aspecte privind dialogul tripartit și dialogul social (iii) standarde internaționale privind munca, (iv) sustenabilitatea din punct de vedere al mediului și (v) efectele pe termen mediu și lung ale acțiunilor de dezvoltare a capacității au fost evaluate (dacă s-a solicitat acest lucru)				
9.5. Toate datele sunt dezagregate pe sexe, vârstă, grupuri etnice sau alte categorii demografice relevante, acolo unde a fost fezabil acest lucru;				
9.6. Graficele, diagramele și tabelele sunt inteligibile și etichetate corespunzător și consecvent				
9.7. Raportul răspunde cerințelor clientului și este util				
9.8. Comentarii:				

REFERINȚE

- Comisia Europeană, DG Regio, 2013 EVALSED :The resource for the evaluation of Socio-Economic Development - Evaluation guide; https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide
- Comisia Europeană, DG Regio, 2015, Public Procurement - Guidance for practitioners on the avoidance of the most common errors in projects funded by the European Structural and Investment Funds; https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_public_proc_en.pdf
- Comisia Europeană, DG Employment, 2021, Design and commissioning of counterfactual impact evaluations - Practical guide; <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8426&furtherPubs=yes>
- Knowlton L. și Phillips, C., 2013, *The Logic Model Guidebook: Better Strategies for Great Results*, SAGE-
- OIM, 2014, Checklist 4.2: Preparing the evaluation report, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746808.pdf
- Miron, G. 2004, Evaluation Report Checklist, Western Michigan University, <https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/evaluation-reports.pdf>
- New South Wales Government, Department of Premier and Cabinet Evaluation Toolkit, <https://www.dpc.nsw.gov.au/tools-and-resources/evaluation-toolkit/>.
- Stern, E. 2015, *Impact Evaluation: A Guide for Commissioners and Managers*. Pregătit pentru Big Lottery Fund, Bond, Comic Relief, și Departamentul pentru Dezvoltare Internațională al Marii Britanii.
- Wingate L. și Schroeter D., 2016, *Evaluation Questions Checklist for Program Evaluation*, Western Michigan University. <https://wmich.edu/evaluation/checklists>

RESURSE

- Comisia Europeană, 2021, Staff Working Document, Performance, monitoring and evaluation of the European Regional Development Fund, the Cohesion Fund and the Just Transition Fund in 2021-2027; https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2021/performance-monitoring-and-evaluation-of-the-european-regional-development-fund-the-cohesion-fund-and-the-just-transition-fund-in-2021-2027
- Comisia Europeană, 2021, "Better Regulation" Guidelines and Toolbox, https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation-why-and-how/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en
- Funnell, S.C. și Rogers, P.J., 2011, Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models, Ed. Jossey-Bass,
- Leeuw F. Vaessen J., 2009, Impact Evaluations and Development, Nonie Guidance on Impact Evaluation, NONIE—The Network of Networks on Impact Evaluation, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/411821468313779505/pdf/574900WP0Box351BLIC10nonie1guidance.pdf>
- OCDE, 2002, Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- Rogers, P. 2014. Theory of Change, *Methodological Briefs: Impact Evaluation 2*, UNICEF Office of Research, Florence; <https://www.unicef-irc.org/publications/747-theory-of-change-methodological-briefs-impact-evaluation-no-2.html>
- UNICEF, 2016, Series "Methodological Briefs", <https://www.unicef-irc.org/publications/series/methodological-briefs/>
- Banca Mondială, 2011, Writing Terms of Reference for An Evaluation: A How-To Guide, https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/doc/05102016/prep_writing_tor.pdf
- Banca Mondială, 2015, Managing Evaluations: A How-To Guide For Managers and Commissioners of Evaluations, https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/ecd_man_evals.pdf

Pagini de internet utile:

- <https://www.betterevaluation.org/>
- <https://ieg.worldbankgroup.org/>
- <https://wmich.edu/evaluation/checklists>



**Proiectul „Implementarea Planului de Evaluare al
Programului Operațional Capital Uman 2014-2020”**

Beneficiarul proiectului
Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene

Data publicării
Mai 2022

**Proiect finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional
Capital Uman 2014-2020, Axa Prioritară 7: Asistență Tehnică**

*Conținutul acestui material nu reflectă în mod neapărat poziția
oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.*