[DE REȚINUT: Această CARTE DE FUNDAMENTARE este concepută pentru prezentare ca parte din colecția de materiale disponibile pe Internet pentru Evaluarea Dezvoltării Socio-Economice şi trebuie studiată în acest context.]
[http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/sourcebooks/capacity_building/italy/index_en.htm**]**

Italia

Introducere

Programele europene finanțate de Comisia Europeană, cum sunt Fondurile Structurale sau Phare, constituie o bună oportunitate pentru dezvoltarea capacității de evaluare în Statele Membre, întrucât necesită evaluarea regulată a intervențiilor sprijinite. Aceste cerințe au fost adeseori de ajutor Statelor Membre şi Țărilor Candidate pentru a-şi consolida expertiza cu privire la evaluarea investițiilor publice.

Experiența italiană este interesantă pentru că ilustrează impactul Uniunii Europene asupra consolidării capacității de evaluare. Cerințele UE au oferit oportunitatea de a învinge rezistența administrațiilor publice cu privire la introducerea practicilor de evaluare şi au sprijinit eforturile naționale pentru responsabilizarea administrației publice şi pentru creşterea eficienței politicilor. Acest studiu de caz se concentrează în mod deosebit asupra evoluției activităților de evaluare în cadrul Obiectivului 1, chiar dacă alte mecanisme europene de finanțare, precum Obiectivul 3, vor fi ocazional menționate, iar eforturile pentru crearea unei rețele naționale pentru evaluarea tuturor investițiilor publice vor fi discutate la final.

Între sfârşitul anilor 1990 şi începutul anului 2000, nevoia de a îmbunătăți eficiența politicilor publice şi de a creşte standardele profesionale ale administrației publice a devenit un obiectiv important pentru guvernul central. Scăderea nivelului de bani publici disponibili pentru politicile de dezvoltare şi pentru procesul de descentralizare, care a condus la creşterea puterii administrației regionale asupra dezvoltării locale, a făcut chiar mai urgentă crearea de mecanisme pentru controlarea eficienței cheltuielilor publice şi analizarea impacturilor acestora. Ideea principală era ca, pornind de la experiența programelor fondurilor structurale europene, să fie consolidat un cadru național pentru realizarea evaluărilor tuturor politicilor regionale şi naționale în vederea dezvoltării locale.

Consolidarea capacității de evaluare, însă, este un proces complex, întrucât există obstacole naționale care trebuie să fie depăşite. Mai sunt necesare, de asemenea, stabilirea unor noi demersuri instituționale, instruirea unor evaluatori profesionişti independenți şi de încredere, precum şi promovarea unor schimbări de cultură în cadrul administrațiilor publice şi al părților care elaborează politicile.

Cazul Italiei ilustrează faptul că, în special în prima etapă, cerințele europene cu privire la evaluarea programelor au fost privite ca o povară birocratică suplimentară care nu venea în întâmpinarea nevoilor părților interesate la nivel național. Inițial, acest lucru a condus la adoptarea practicilor de evaluare pur oficiale, care nu au rezultat într-o analiză utilă a investițiilor publice şi nu au stimulat dezbaterile cu privire la îndeplinirea politicilor.

Actorul principal în acest proces este Departamentul pentru Politici de Dezvoltare (Dipartimento delle Politiche di Sviluppo - DPS), care, de la început, a fost responsabil pentru coordonarea managementului intervențiilor pe bază de politici în zonele mai puțin dezvoltate ale țării, în special în regiunile din sudul Italiei (aşa-numitele Mezzogiorno), care s-au calificat pentru Obiectivul 1 din cadrul Fondurilor Structurale.

Strategia pentru consolidarea capacității poate fi descrisă ca fiind în creştere, întrucât nu s-a născut din eforturi conştiente şi sistematice, ci s-a dezvoltat treptat, începând cu strategia pentru Cadrul de

Sprijin Comunitar (CSC) din 2000-2006 pentru Obiectivul 1. Cu toate acestea, această abordare incrementală a prezentat nişte avantaje, întrucât a facilitat învățarea progresivă şi şi-a adus sprijinul în vederea depăşirii rezistenței administrațiilor publice.

Înainte de 1998, administrația publică italiană a ignorat substanțial cerințele europene cu privire la evaluare. Totuşi, odată cu începutul Cadrului de Sprijin Comunitar (CSC) din 2000-2006 a clarificat faptul că responsabilitatea, transparența şi respectarea efectivă a cerințelor europene trebuiau implementate. Alegerea de a apela la orientările europene cu privire la evaluare a fost justificată prin nevoia de a acorda legitimitate şi credibilitate externă procesului. De asemenea, a avut avantajul de a oferi un cadru de evaluare care nu exista încă în Italia.

Consolidarea capacității de evaluare: prezentare pe scurt a principalelor provocări

DPS a devenit operațional în 1998. În acel moment, practica de evaluare a fondurilor structurale nu se dezvoltase încă. În perioada de programare 1994-1999, principala preocupare a părților interesate de la nivel național a fost cheltuirea resurselor financiare disponibile şi administrarea unui cadru complex, cu prea multe tipuri de intervenții publice (de exemplu, în cadrul Obiectivul 1, existau aproape 60 de tipuri de intervenții, variind de la programe operaționale cu finanțare mixtă la granturi globale).

Cerințele cu privire la evaluare fuseseră ignorate sau fuseseră implementate într-un mod pur simbolic. Evaluatorii interacționaseră puțin cu autoritățile contractante (de obicei Autoritățile de Management, AM-urile) pe parcursul procesului de evaluare. Evaluările erau de slabă calitate. Nici Comisia Europeană, nici alți parteneri, cum ar fi Autoritățile de Management (AM), administrația centrală sau partenerii sociali nu făceau apel la rezultatele evaluării în cadrul negocierilor, discuțiilor sau în procesul de luare a deciziilor.

În unele cazuri, firmele de consultanță care realizau studii de evaluare au pus la punct propriile practici cu privire la evaluare (de exemplu, au stabilit proprii indicatori), dar, cu câteva excepții, activitatea lor nu avea impact asupra activității administrațiilor publice.

Una dintre probleme a fost aceea că părțile interesate, cum ar fi administrația centrală şi AM erau, în mare măsură, nefamiliarizate cu practicile de evaluare şi le considerau o cerință oficială care trebuia respectată pentru a primi finanțare europeană. Părțile interesate nu înțelegeau importanța evaluării investițiilor publice şi nu priveau cerințele europene ca pe o oportunitate de a genera cerere internă pentru evaluare.

În plus, întrucât părțile interesate nu adaptau cadrul european de evaluare contextului şi nevoilor lor naționale, cerințele europene cu privire la evaluare s-au dovedit a fi uşor neprietenoase şi rigide (de exemplu, conform îndrumărilor europene, evaluările trebuiau să acopere toate aspectele fiecărui program, în ciuda faptului că programele acopereau o gamă largă de sectoare şi politici. Acest lucru a avut drept rezultat colectarea superficială a datelor de către evaluatori la toate nivelurile, pentru fiecare dintre programe. Aceste date erau uneori sintentizate sub forma unor seturi de indicatori, dar erau rareori utilizate de către părțile interesate.

În cele din urmă, piața pentru studiile de evaluare a rămas nedezvoltată, iar consultanții care să dispună de cunoştințe de specialitate adecvate erau dificil de găsit. Majoritatea evaluatorilor nu erau suficient de bine pregătiți în domeniul evaluării, iar expertiza firmelor de consultanță era mai mult în domeniul existenței tehnice sau se limita la evaluările ex ante. Existau firme de consultanță care realizau studii de evaluare adecvate, dar acestea îşi desfăşurau activitatea mai ales în sectoarele programelor sociale şi de sănătate, mai curând decât în sectorul dezvoltării locale şi tindeau să fie prea mici pentru a pătrunde pe piața evaluărilor de Fonduri Structurale.

Strategia: inițiative, realizări şi provocări

DPS a început prin construirea unei strategii de evaluare ex ante şi prin separarea evaluărilor intermediare de analiza performanței în ansamblu. A elaborat apoi îndrumări naționale pentru a oferi sprijin AM implicate în evaluări ex ante şi intermediare. De asemenea, DPS a mai înființat şi o unitate internă de evaluare, menită să îmbunătățească capacitatea de evaluare a administrațiilor publice, să îmbunătățească piața studiilor de evaluare şi să creeze inițiative pentru metaevaluare (de exemplu, analiza calității produselor şi a proceselor de evaluare).

Evaluarea ex ante pentru perioada de programare 2000-2006

Între sfârşitul anului 1998 şi prima jumătate a anului 1999, DPS a elaborat un model econometric pentru regiunile aferente Obiectivului 1, care includea un set amplu de variabile economice şi sociale, menit să evalueze cantitatea şi calitatea investițiilor publice. Acest model econometric a creat baza pentru evaluările viitoare.

Separarea dintre rezerva de performanță şi evaluările intermediare

O inovație crucială, introdusă în timpul negocierilor cu privire la structura rezervei de performanță în prima parte a anului 2000, a fost aceea de a separa analiza cerințelor pentru rezerva de performanță de evaluările intermediare. Această opțiune a fost impusă de nevoia de a păstra credibilitatea evaluării rezervei de performanță. Rezerva de performanță se baza pe un sistem omogen, agreat de toate părțile relevante (AM, AM a CSC, Comisia Europeană pentru componenta rezervei de performanță mandatată de Uniunea Europeană).

Agențiile care au luat parte la evaluare:

- Au fost publice, întrucât niciun evaluator independent din sectorul privat nu putea îndeplini cerințele AM;
- Au funcționat conform regulilor stabilite anterior de către AM (de exemplu, AM au fost de acord să împărtăşească tehnicile cu privire cu privire la colectarea de informații şi recomandările finale);
- Au implicat câțiva experți binecunoscuți;
- Au fost responsabile numai față de Comitetul de Monitorizare CSC; şi
- Au evaluat toate programele.

Separarea dintre rezerva de performanță şi evaluările intermediare a permis DPS să contureze un cadru de evaluare mai flexibil şi să le ofere AM oportunitatea de a formula propriile cerințe cu privire la evaluare. În acelaşi timp, rezerva de performanță a oferit stimulentele pentru a începe procesul de evaluare intermediară la timp, dat fiind faptul că un indicator cheie pentru rezerva de performanță a fost angajarea evaluatorilor la timp. De fapt, în perioadele de programare anterioare, AM au amânat sau au evitat să angajeze evaluatori.

Acest stimulent furnizat de rezerva de performanță a fost eficient. AM-urile au început să pregătească achizițiile din timp pentru a respecta termenul limită şi până în anul 2002 aproape toate programele operaționale incluse în Obiectivul 1 CSCS îşi angajaseră proprii evaluatori.

Strategia DPS pentru îmbunătățirea performanțelor evaluării la nivel național

Pentru a îmbunătăți performanța evaluării, DPS a elaborat un ghid național şi a oferit sprijin direct către AM. Ghidul național a fost elaborat în perioada 2001-2002, prin traducerea şi integrarea îndrumărilor CE.

Aceste îndrumări specificau:

- Organizarea evaluării intermediare,
- Un cadru metodologic pentru evaluările intermediare,
- Integrarea preocupărilor legate de mediul înconjurător în evaluările intermediare,
- Criterii de calitate pentru evaluări,
- Integrarea egalității între sexe, şi
- Preocupări cu privire la dezvoltarea rurală.

Îndrumările naționale erau, la rândul lor, menite să conducă la o abordare comună a principalelor unități centrale de evaluare, cum ar fi Unitatea de Evaluare DPS, ISFOL, Institutul pentru Instruirea Lucrătorilor responsabili pentru evaluarea Fondului Social, precum şi INEA, Institutul Național pentru Politici Agricole responsabil pentru evaluarea FEGA, Fondul European de Garantare Agricolă). În trecut, aceste unități centrale elaboraseră abordări şi metode neomogene şi uneori lipsite de consecvență cu privire la evaluarea programelor europene.

Principalul scop al îndrumărilor a fost acela de a conferi legitimitate cerințelor cu privire la evaluare şi nevoilor AM, precum şi de a încuraja elaborarea unor modalități şi mai adecvate de realizare a evaluărilor (de exemplu, pentru prima dată a fost acordată atenție, în mod explicit, muncii de teren). Cu toate acestea, succesul acestor orientări a fost limitat: AM nu dispuneau de capacitatea tehnică pentru a elabora întrebări de evaluare bine definite, iar părțile care se ocupă de elaborarea politicilor nu s-au implicat.

Managementul descentralizat al evaluării: oportunități şi neajunsuri

O altă caracteristică inovativă a îndrumărilor a fost concentrarea pe stabilirea unui parteneriat între AM şi evaluatori, grupul de coordonare şi alte părți interesate în loc de a contura doar un cadru pentru cercetarea în scopul evaluării. În cadrul Obiectivului 1 DPS a încurajat un sistem de evaluare mai descentralizat, în cadrul căruia interacțiunile dintre AM şi evaluatori să aibă loc la nivel local, mai curând decât la nivel central. DPS considera că acest sistem ar fi îmbunătățit calitatea evaluării şi ar fi permis AM să-şi formuleze nevoile cu privire la evaluare în funcție de programul specific.

AM-urile au, de fapt, un rol important în cadrul procesului de evaluare, întrucât dețin puterea contractuală de a interacționa cu evaluatorii. AM dețin responsabilitatea, la nivel instituțional, cu privire la implementarea programelor şi sunt foarte bine plasate pentru a aprecia importanța evaluărilor (de exemplu AM-urile pot desprinde informații din rezultatele evaluării, pot face uz de rezultatele evaluării în cadrul negocierilor, dar pot fi şi afectate negativ de rezultatele negative). AM necesită suport tehnic pentru a interacționa cu evaluarea şi experți de sector pentru a asigura independența necesară studiilor de evaluare. În acest sistem descentralizat, sprijinul este furnizat la nivel regional (iar AM se pot baza pe unitățile tehnice ale regiunilor), în timp ce, în cadrul unui sistem de evaluare mai centralizat, acest aspect este furnizat prin intermediul unei unități naționale, la nivel central.

Principalul avantaj la acestui sistem descentralizat este acela că AM şi celelalte părți interesate sunt mai aproape de managementul evaluării şi se bucură, astfel, de mai multe oportunități de a interacționa cu evaluatorii şi de a afla informații despre program. Acest sistem dispune de potențialul de a dezvolta, în ansamblu, expertiza tuturor părților interesate implicate.

Cu toate acestea, acest sistem descentralizat prezintă şi câteva neajunsuri. În primul rând, rapoartele de evaluare sunt foarte diferite unul de celălalt şi nu total comparabile sau compatibile. În al doilea rând, în absența unui cadru de evaluare solid, la nivel național, AM au manifestat tendința de a solicita ca evaluatorii să furnizeze sprijin în ceea ce priveşte asistența tehnică, mai curând decât analize de evaluare. În al treilea rând, interacțiunile strânse dintre contractanți şi evaluatori au făcut dificilă exprimarea unor judecăți critice sau negative cu privire la rezultatele programului.

Este de reținut că un sistem descentralizat nu se aplică Fondului aferent Obiectivului 3. În acest caz, evaluatorii interacționează direct cu unitatea de evaluare de la nivel central. Acest lucru are avantajul de a asigura comparabilitatea evaluărilor, întrucât este adresată o întrebare de evaluare comună, sunt folosite metode comparabile, iar rapoartele de evaluare urmează aceeaşi structură.

Pe scurt, strategia urmată în Obiectivul 1 a fost de succes cu privire la creşterea interacțiunilor dintre evaluatori şi AM, precum şi cu privire la reducerea asimetriilor de informare. Stabilirea unei interacțiuni mai intense şi a unei atitudini pozitive între evaluatori şi contractanți a fost o realizare cheie, care a oferit posibilitatea unei mai bune utilizări a rezultatelor de evaluare. Cu toate acestea, strategia nu a avut încă succes cu privire la promovarea unei analize nepărtinitoare asupra politicilor, la discutarea eşecurilor şi la sugerarea unor posibile schimbări.

Activități de metaevaluare

Încercând să îmbunătățească calitatea evaluărilor, DPS a decis să implementeze cerințele cu privire la metaevaluare ale Cadrului de Sprijin Comunitar (CSC) 2000-2006. În vara anului 2002 a fost inițiat un set de demersuri pentru a asigura realizarea activităților specifice metaevaluării şi alocarea resurselor adecvate acestei sarcini. Activitățile de metaevaluare nu se limitau la analiza rapoartelor de evaluare; acestea includeau şi supravegherea proceselor de evaluare pentru a oferi feedback actorilor în timp ce procesele se aflau în desfăşurare.

Activitățile de metaevaluare au fost desfăşurate pe baza criteriilor cu privire la calitatea evaluării, conform cărora a fost analizată activitatea tuturor părților interesate, precum evaluatorii, AM şi unitățile de evaluare ale acestora, comitetele de monitorizare, comitetele de coordonare şi DPS însuşi.

Supravegherea proceselor de evaluare în mod sistematic s-a dovedit a fi foarte utilă. Au fost descoperite rezultate interesante în timpul realizării metaevaluărilor. Observațiile directe au indicat faptul că unele dintre inițiative se confruntau cu dificultăți sau chiar cauzau probleme părților interesate implicate. Dacă metaevaluările au fost inițial privite ca o modalitate de analiză a dificultății, acestea au devenit curând o modalitate de a afla informații cu privire la eficacitatea strategiei de consolidare a capacității.

Consolidarea capacității de evaluare în domeniul administrației: implicarea Autorităților de Management în ceea ce priveşte problema indicatorilor.

Între 2001 şi 2002 a fost inițiat un proiect pentru stabilirea indicatorilor, cu scopul de a creşte atenția acordată de AM pentru rezultatele atinse prin implementarea intervențiilor şi cu scopul ca acestea să cunoască mai bine cerințele CE cu privire la indicatori. Unitatea de evaluare DPS (împreună cu unitățile de evaluare ale ISFOL şi INEA) au furnizat atât un set de indicatori propuşi (pe baza intervențiilor reale incluse în fiecare program), cât şi indicații cu privire la surse de informații şi metode de colectare a datelor. Au fost adăugate explicații cu privire la sensul indicatorilor, conținutul informativ potențial al acestora şi posibilele neajunsuri aferente.

Rezultatele acestui proiect au fost mixte. Pe de o parte, au fost discutate în detaliu sensul şi rolul a diferiți indicatori, dar, pe de altă parte, foarte puține autorități s-au implicat în modul de utilizare a indicatorilor, colectare a datelor şi în stabilirea aşteptărilor cu privire la rezultatele rapoartelor de evaluare. Mai mult decât atât, a fost subliniat faptul că părțile interesate au devenit foarte preocupate de alegerea indicatorilor adecvați, dar nu au elaborat metode pentru măsurarea corectă a acestora. A fost subliniat faptul că indicatorii sunt instrumente care at trebui să fie promovate cu mare atenție, în special în situațiile în care experiența sau capacitatea de evaluare sunt limitate.

Consolidarea capacității de evaluare în administrații: implicarea AM în exercițiile de autoevaluare

S-a afirmat adeseori că este dificil pentru AM să obțină o perspectivă clară asupra Programelor Operaționale ca urmare a complexității acestora. Sistemele de monitorizare care au fost implementate sunt greoaie şi lente în ceea ce priveşte livrarea unor analize clare. În primii doi ani, Comitetele de Monitorizare au fost nevoite să-şi petreacă majoritatea timpului discutând detalii administrative şi amendamente la documentele de programare. Informațiile concrete cu privire la ceea ce programele fac de fapt erau disparate printre numeroasele responsabilități legate de implementare.

În vara anului 2002, Autoritățile de Management ale Obiectivului 1 CSC au lansat primul exercițiu de autoevaluare. AM au căzut de acord să-şi examineze programele răspunzând la un set de întrebări pentru fiecare măsură din cadrul programului. Primul exercițiu s-a limitat la o analiză sintetică a cheltuielilor şi a structurii instituționale şi organizaționale aferente fiecărei măsuri. Exercițiul a subliniat oportunitățile şi dificultățile aferente asociate fiecărei măsuri şi, mai ales, a indicat cum puteau fi obținute informații valoroase pentru AM, DPS şi ale unități centrale responsabile pentru implementarea CSC. De asemenea, a mai evidențiat oportunitatea unei dezbateri interne, în special în cadrul autorităților regionale.

În urma acestui experiment, Comitetul de Monitorizare al CSC a decis repetarea exercițiului de două ori pe an. Au avut loc câteva întâlniri pentru fiecare program pentru a evalua organizarea, volumul de cheltuieli şi măsura în care procesul de implementare a fiecărei măsuri este în conformitate cu strategia. Evaluatorii au fost invitați să participe la întâlniri împreună cu echipa de facilitare, inclusiv membrii AM CSC şi membrii Grupului Național de Evaluare (rețeaua națională a tuturor părților interesate implicate în evaluarea Obiectivului 1).

Autoevaluările au potențialul de a satisface nevoia de informații ale AM, întrucât acestea şi alți actori sunt acum în măsură să acceseze informații dispersate şi să exprime în mod deschis judecăți şi critici. Procesul de analiză a abordat în special aspecte financiare şi organizaționale, dar, ocazional, au fost discutate şi aspecte strategice (de exemplu, dacă obiectivele programelor erau realizate sau aveau nevoie de modificări).

În ciuda rezultatelor încurajatoare obținute, autoevaluarea rămâne problematică pentru că exercită presiune pe AM şi pe structurile administrative ale acestora, în timp ce DPS şi Unitățile de Evaluare trebuie să-şi desfăşoare activitatea cu atenție, pentru a evita reacțiile negative. De exemplu, în câteva ocazii, AM şi părțile responsabile cu implementarea au reacționat negativ la discuțiile cu privire la elaborarea politicilor, întrucât erau încă insuficient familiarizate cu ideea că deciziile politice pot suferi modificări în urma dovezilor şi că greşelile şi eşecurile pot fi văzute ca oportunități de învățare.

Consolidarea capacității de evaluare în cadrul administrației publice: Rețeaua de Unități de Evaluare (ReteNuvv)

După cum am menționat anterior, a fost creată o rețea descentralizată de evaluare în scopul de a creşte capacitatea de evaluare a programelor Obiectivului 1. Baza pentru dezvoltarea practicilor de evaluare a fost stabilită în 1999 prin Legea nr. 144/1999, care a stipulat crearea de unități de evaluare la nivel național şi regional şi, prin intermediul unei directive, a intenționat să integreze toate unitățile într-o singură rețea de evaluare.

Legea nr. 144/1999 stipulează ca ministerele şi administrațiile regionale să creeze unități pentru monitorizarea şi evaluarea investițiilor publice care au drept țintă dezvoltarea locală. Respectiv, stabileşte principalele sarcini ale unităților de evaluare ca fiind:

- Extinderea practicilor de evaluare din cadrul fondurilor structurale către alte politici publice atât la nivel național, cât şi la nivel local,

- Asigurarea de asistență tehnică guvernelor regionale în timpul procesului de luare a deciziilor pentru părțile responsabile cu elaborarea politicilor
- Monitorizarea investițiilor publice.

În urma Legii nr. 144/1999 a fost emisă o Directivă de către Preşedintele Consiliului de Miniştri în consultare cu Conferința Regională şi de Stat în scopul de a integra toate unitățile de evaluare naționale şi regionale într-o singură rețea. Crearea unei rețele naționale urmărea două scopuri principale. Pe de o parte, exista nevoia de integrare a practicilor de lucru a unităților prin promovarea schimbului de informații, de experiență şi de bune practici. Pe de altă parte, era esențială crearea unei comunități strânse de evaluatori profesionişti care să fie independenți de presiunile politice şi care să poată livra studii de evaluare credibile şi legitime.

Crearea unităților de evaluare şi a rețelei naționale nu a fost un exercițiu simplu. Dimpotrivă, procesul de consolidare a capacității de evaluare s-a dovedit a fi birocratic şi de lungă durată, ca urmare a rezistenței la schimbare a administrațiilor publice, dar şi ca urmare a prezenței guvernelor regionale, care sunt, în mare măsură, autonome față de guvernul central. A fost necesară promulgarea a câteva acte normative la nivel național şi regional. În plus, a fost necesară stabilirea a două protocoale pentru a facilita cooperarea între guvernele regionale şi guvernul central. Aceşti factori explică de ce rețeaua de unități de evaluare a devenit deplin funcțională numai la sfârşitul anului 2003, la aproape patru ani după Legea 144/1999.

Merită menționate principalele etape ale procesului:

În anul 2000 Conferința Regională şi de Stat a adoptat un protocol care, specificând activitățile comune pentru fiecare unitate de evaluare, a avut menirea de a crea condiții de concurență echitabile, în special la nivel regional. De asemenea, a fost înființat un Comitet Tehnic Comun, care a primit responsabilitatea de a se asigura că administrațiile centrale şi locale aveau să înființeze unități de evaluare şi să furnizeze sprijin, îndrumare, asistență tehnică şi instruire profesională.

În anul 2001 Curtea Constituțională s-a pronunțat cu privire la legitimitatea Legii 144/1999 şi a confirmat că guvernele regionale trebuie să respecte legislația națională care solicita înființarea de unități de evaluare.

În anul 2001 a fost elaborat un studiu de fezabilitate cu privire la înființarea unei rețele naționale de unități de evaluare. Studiul, menit să definească principiile călăuzitoare pentru crearea rețelei integrate, defineşte funcția rețelei după cum urmează:

- Management şi coordonare comune,
- Schimb de informații şi activități cum ar fi evaluarea de fonduri structurale UE, studii de fezabilitate cu privire la investițiile publice, analiză şi monitorizare de date,
- Schimb de expertiză şi metodologii,
- Sistem IT integrat pentru a facilita schimbul de informații.

În anul 2002 Conferința Regională şi de Stat a promulgat un acord final de protocol în cadrul căruia au fost acceptate recomandările studiului de fezabilitate şi prin care a fost înființată o Conferință Generală a unităților de evaluare. Conferința Generală este organismul executiv al rețelei, cu un reprezentant al fiecărei unități de evaluare, şi este responsabilă pentru definirea obiectivelor de ansamblu ale activităților de evaluare desfăşurate, precum şi pentru supravegherea şi asigurarea coordonării între diferite unități. Alături de Conferința Generală, protocolul a mai creat un Comitet de Coordonare specific pentru îndeplinirea sarcinilor operaționale.

În anul 2003 rețeaua (ReteNuvv) devenea deplin funcțională şi includea 33 de unități de evaluare (ale guvernelor regionale şi ale departamentelor naționale). La începutul anului 2004, rețeaua a organizat

prima sa conferință, în cadrul căreia realizările inițiale ale unităților de evaluare au fost discutate în fața reprezentanților administrației centrale şi locale şi ai institutelor de cercetare.

Unitățile de evaluare

Comitetul Tehnic Comun, responsabil cu asigurarea asistenței pentru guvernele naționale şi regionale, a emis un document ce include recomandări cu privire la modalitatea de înființare a unităților de evaluare. Cu toate acestea, dată fiind autonomia guvernului regional şi structura federală a rețelei, procesul de creare a unităților de evaluare la nivel regional nu este unul simplu şi nu a apărut încă un model uniform. De exemplu, în unele regiuni, înființarea unităților de evaluare a fost oficializată prin promulgarea unei legislații specifice, în timp ce în alte regiuni unitățile şi cerințele cu privire la evaluare au fost pur şi simplu integrate în programarea regională.

Sarcinile specifice şi rolul unităților de evaluare variază de la o regiune la alta. De exemplu, în unele regiuni unitățile de evaluare desfăşoară activități de consultanță la cerere şi sunt excluse din procesul de luare a deciziilor, în timp ce în alte regiuni unitățile de evaluare sunt mai bine integrate în structura de luare a deciziilor. S-a observat că ambele modele prezintă avantaje şi dezavantaje. În cazul primului model, evaluatorii par să fie mai independenți de presiunile politice, dar le lipseşte puterea de influențare a deciziilor. În al doilea caz, evaluatorii par să fie mai expuşi presiunii politice, dar ar putea avea o mai mare influența în procesul de luare a deciziilor. În toate cazurile s-a observat faptul că, în unele situații, administrațiile regionale consideră că unitățile de evaluare sunt simple organisme de consultanță, o atitudine care poate reprezenta un obstacol semnificativ pentru calitatea şi eficacitatea evaluării.

În ceea ce priveşte resursele umane, unele autorități regionale s-au bazat pe personalul intern, în timp ce altele au optat pentru angajarea de personal nou. Respectiv, în anul 2005, un total de 400 de persoane lucrau în diferitele unități de evaluare la nivel național şi regional, dar mare majoritate erau angajate cu jumătate de normă. Dintre acestea, 60% erau funcționari publici ce proveneau din aceleaşi administrații, în timp ce cei 40% care nu erau funcționari publici (de exemplu, erau angajați externi) deținеau contracte pe perioadă determinată.

În ceea ce priveşte resursele financiare, guvernul central a creat un fond special de peste 20 de milioane pe an pentru perioada 2000-2006, pentru a finanța înființarea unităților de evaluare şi pentru a acoperi costurile suplimentate aferente resurselor umane. Guvernele regionale din Obiectivul 1 au primit majoritatea sprijinului financiar pentru asigurarea unui nivel de independență de structura politică şi administrativă şi pentru a evita ca bugetul redus să fie o scuză pentru a nu crea unitățile de evaluare. În scopul de a grăbi procesul de creare a unităților de evaluare, o parte din fonduri au fost, de asemenea, alocate în funcție de criteriile de performanță, cum ar fi finalizarea implementării şi desfăşurarea unui număr de activități.

Unitățile de evaluare trebuie să coopereze şi să lucreze împreună cu câteva alte rețele şi departamente naționale care desfăşoară activități de evaluare, cum ar fi:

- DPS pentru realizarea activităților de evaluare aferente Obiectivului 1,
- Unitatea de evaluare a ISFOL, Institutul pentru Instruirea Muncitorilor, care este responsabil pentru evaluarea programului social şi de angajare finanțat prin Fondul Social European,
- Unitatea de evaluare a INEA, Institutul Național pentru Politici Agricole, care este responsabil pentru evaluarea EAGF, Fondul European de Garantare Agricolă
- Rețeaua de Evaluare a Mediului (Rete Ambientale MATT), care este responsabilă pentru evaluarea aspectelor cu privire la mediu ale politicilor cu finanțare europeană.

Crearea unităților de evaluare şi integrarea acestora într-o rețea națională a avut o contribuție pozitivă în procesul de dezvoltare a practicilor de evaluare în cadrul administrațiilor publice din Italia. Cu toate acestea, în ce măsură unitățile de evaluare s-au ridicat la nivelul aşteptărilor rămâne de văzut (de exemplu, analiza oficială a performanțelor şi realizărilor acestora nu este preconizată înainte de

sfârşitul anului 2006). Până în momentul de față au fost semnalate câteva neajunsuri. A fost observat faptul că unitățile de evaluare tind să realizeze în mod special evaluări ex-ante ale investițiilor publice şi să ofere asistență tehnică guvernului regional, mai curând decât să realizeze evaluări intermediare şi ex-post. O altă constatare critică ar fi că activitățile de evaluare nu au fost extinse la toate politicile aferente dezvoltării locale, ci tind să se limiteze la finanțarea europeană. În cele din urmă, au fost exprimate câteva preocupări cu privire la viitorul sistemului lor financiar (ReteNuvv, 2005).

Deschiderea pieței pentru studiile de evaluare

Strategia de deschidere a pieței a fost încurajată şi sprijinită tot de Comisia Europeană. Orientările naționale emise de către DPS au permis defalcarea evaluării intermediare în contracte mai mici pentru a oferi companiilor mici oportunitatea de a accesa piața de evaluare a fondurilor structurale. Contractele mari făceau posibilă participarea companiilor mici numai în calitate de subcontractanți ai companiilor mai mari.

Responsabilitatea pentru evaluarea de ansamblu, pentru elaborarea raportului de evaluare şi pentru emiterea unei judecăți cu privire la program încă revine unui singur evaluator, dar alte componente ale activității sunt realizate de către alți evaluatori. Aceste componente pot fi fie atribuții specifice de cercetare (de ex. muncă de teren), sau cercetare cu privire la un singur aspect (de ex. rolul zonelor urbane), sau cu privire la implementarea programului într-o anumită zonă (de ex. o zonă metropolitană, o aglomerare industrială, o provincie, etc). AM au fost, la rândul lor, încurajate, să lanseze mici evaluări tematice, de exemplu cu privire la efectele programelor asupra ocupării forței de muncă. În acest fel au crescut şi oportunitățile pentru companiile mici.

O inițiativă importantă a fost aceea de a schimba practicile administrației publice, ceea ce a reprezentat un obstacol real în calea accesării pieței de către micile companii. De exemplu, directiva cu privire la achizițiile publice îngăduie, în mod tradițional, verificarea credibilității financiare a companiilor care participă la licitație în moduri prea împovărătoare pentru micile companii. AM au fost încurajate să lărgească opțiunile prin care ofertanții să-şi poată demonstra soliditatea financiară.

Pentru a creşte numărul potențial al firmelor de consultanță capabile să participe la licitație, AM au mai fost încurajate şi să ia în considerare evaluările de programe sociale şi de dezvoltare ca fiind relevante în cadrul experienței ofertanților, în timp ce înainte numai evaluările programelor de fonduri structurale erau luate în consdierare.

Drept rezuultat, a fost înregistrat un progres. Pentru perioada 2000-2006 niciun operator nu a câştigat mai mult de două contracte (vezi Tabelul 1), ceea ce reprezintă o îmbunătățire față de perioada de programare precedentă. Deşi numai un operator poate fi considerat debutant, acesta rămâne un prim pas important, dată fiind că deschiderea pieței este un proces care necesită timp.

Tabelul 1: CSC Obiectiv 1 2000-2006: Program Operațional evaluatori independenți

Program Operațional	**Evaluatori (firme)**
PO Regional Campania	**A B**
PO Regional Calabria	**C D**
PO Regional Sicilia	**E**
PO Regional Sardegna	**F**

PO Regional Puglia	**G**
PO Regional Basilicata	**E**
PO Regional Molise	**H- I**
PO Național Şcoală pentru dezvoltare	**L**
PO Național Cercetare	**M N**
PO Național Asistență Tehnică şi Acțiuni de Sistem	**O**
PO Național de Securitate	**O**
PO Național Dezvoltare Locală	**Q- M**
PO Național Transport	**L**
PO Național Pescuit	**R**

Un alt obstacol este percepția conform căreia evaluarea programelor de Fonduri Structurale este diferită de evaluarea unui alt tip de program. Această percepție a fost alimentată fără voie de cadrul CE, prin limbajul utilizat, prin documentația metodologică emisă şi prin cerințele de evaluare care, adeseori, au depăşit funcția de monitorizare. Acest lucru ar putea explica de ce piața italiană rămâne destul de concentrată, iar contractele continue să rămână de mari dimensiuni. Având în vedere atât evaluările intermediare pentru Obiectivul 1, cât şi cele pentru Obiectivul 3 din cadrul perioadei de programare 2000-2006, în total au fost implicate 25 de firme, dar 5 firme au preluat 50% dintre contracte.

Cele mai recente evoluții în practicile de evaluare

Reorganizarea Departamentului pentru Dezvoltarea Politicilor (DPS)

DPS a fost supus unei reorganizări în 2006. În prezent, departamentul este format din patru birouri principale (comunicare, relații externe, juridic şi comunicare cu Regiunile), din două unități pentru pentru Evaluarea şi Analiza Investițiilor Publice (UVAL şi UVER) şi o unitate tehnică pentru statistică şi pentru analiză şi cercetare cantitativă.

UVAL este responsabilă cu evaluarea investițiilor publice pentru dezvoltarea regională şi cu coordonarea sistemului național de evaluare. Face parte din Rețeaua Națională de Statistică (Sistema Nazionale Statistico, SISTAN) şi este responsabilă cu furnizarea de contribuții tehnice pentru evaluarea ex-ante pentru runda de finanțare europeană 2007-2013. De asemenea, UVAL încearcă să promoveze o cultură a evaluării. De exemplu, a inițiat o publicație bilunară pentru diseminarea informațiilor cu privire la practicile de evaluare realizate de către UVAL. Această publicație este menită să stimuleze dezbaterile cu privire la metodologiile de evaluare.

UVAL este responsbailă cu monitorizarea investițiilor publice pentru dezvoltare regională (atât fonduri naționale, cât şi cele aferente Obiectivului 1), cu identificarea indicatorilor, cu realizarea analizei statistice şi stabilirea nivelului în care obiectivele inițiale au fost atinse. Atât UVAL, cât şi UVER trebuie să prezinte un raport anual cu privire la activitatea realizată de Parlamentul național. Tabelul 1 prezintă pe scurt principalele părți interesate de evaluarea politicilor de dezvoltare în Italia.

Tabelul 1: Sistemul Italian pentru Evaluarea Politicilor de Dezvoltare

Nume	Responsabilități
Departamentul pentru Politicile de Dezvoltare, DPS	Coordonarea generală a politicilor de evaluare
UVAL sub-unitate din cadrul DPS	Evaluarea investițiilor publice pentru dezvoltare regională Coordonarea rețelei de unități de evaluare locale şi naționale
UVER sub-unitate din cadrul DPS	Monitorizarea investițiilor publice pentru dezvoltare regională Stabilirea indicatorilor Realizarea de analiză statistică
Rețeaua de Unități de Evaluare (ReteNuvv)	Evaluarea şi monitorizarea investițiilor publice pentru dezvoltare locală în guverne regionale şi ministere Furnizarea de asistență tehnică părților responsabile cu elaborarea politicilor
ISFOL Unitatea Națională de Evaluare pentru Fondurile Sociale	Planificarea programelor finanțate de FSE Evaluarea programelor finanțate de FSE Coordonarea activităților de planificare şi evaluare la nivel regional
Rețeaua de Evaluare a Mediului (MATT)	Evaluarea şi monitorizarea impactului politicilor finanțate prin programele europene asupra mediului
INEA Institutul Național pentru Politici Agricole	Monitorizarea şi evaluarea Fondului European de Garantare Agricolă (EAGF)

Rezultate obținute până în prezent şi idei pentru viitor

Această lucrare a descris evoluția, succesele şi punctele slabe ale experienței italiene cu privire la consolidarea capacității de evaluare, precum şi structurile organizaționale înființate pentru îmbunătățirea capacității de evaluare. Italia s-a bazat în mod deosebit pe cerințele cu privire la finanțarea europeană pentru consolidarea capacității de evaluare la nivel național şi local. Cerințele europene au conferit legitimitate activităților de evaluare, provocând autoritățile publice reticente să devină mai responsabile în ceea ce priveşte livrarea politicilor.

Au fost obținute câteva rezultate pozitive. Au existat cazuri în care administrațiile publice, Autoritățile de Management şi partenerii sociali au înceut să manifeste interes pentru evaluare. Studiile de evaluare au fost, la rândul lor, discutate în întâlnirile şi seminariile oficiale, în cadrul cărora evaluatorii au fost solicitați din ce în ce mai mult să prezinte rezultate. Acest fapt poate fi interpretat ca un semn că evaluarea este considerată a fi o sursă de informații importante, mai curând decât o simplă cerință oficială.

Mai mult decât atât, DPS solicită din ce în ce mai mult evaluarea programelor finanțate cu bani naționali. Un exemplu se referă la experiența pozitivă a evaluării în comun cu partenerii sociali din cadrul Pactelor Teritoriale, care au fost de ajutor pentru luarea unor decizii informate cu privire la managementul proiectului. De asemenea, faptul că au fost raportate conflictele şi tensiunile între AM şi evaluatori poate fi văzut ca un indicator al faptului că evaluările acum sunt realizate într-un mod mai independent şi mai critic, deşi conflictele trebuie să fie gestionate adecvat.

Cu toate acesta, în ciuda tuturor eforturilor, va mai dura până să se poată spune că a fost dezvoltată o cultură de evaluare adecvată în contextul administrațiilor publice şi al părților responsabile cu elaborarea politicilor. Deşi s-a înregistrat un progres în ceea ce priveşte monitorizarea investițiilor publice şi realizarea evaluărilor ex-ante (de exemplu, dezbaterile cu privire la programele de dezvoltare au utilizat informațiile din aceste studii), exercițiile de evaluare intermediară şi ex-post nu au fost încă încorporate în practicile naționale. Obstacolele există atât în zona cererii (administratorii publici şi cei însărcinați cu evaluarea politicilor), şi în zona ofertei (calitatea evaluărilor şi nivelul de profesionalism al evaluatorilor).

În ceea ce priveşte cererea, administrația publică şi părțile însărcinate cu evaluarea politicilor continuă, prea adeseori, să treacă cu vederea importanța evaluării, presupunând că este o activitate costisitoare şi fără nicio utilitate în activitatea lor zilnică, sau percepând-o ca fiind chiar o amenințare pentru munca pe care o desfăşoară. În mod tradițional, administrația publică italiană a fost, şi este încă, o abordare foarte legalistă şi preocupată mai mult de proceduri decât de rezultate. Deşi o inițiativă importantă pentru instruirea administratorilor publici cu privire la practicile de evaluare a avut loc în 1999 (Corso PASS), numai de câțiva ani au devenit mai sistematice cursurile de instruire şi inițiativele cu privire la formare. De exemplu, cursurile de instruire organizate de către Formez, o agenție națională pentru instruirea în domeniul administrației publice şi pentru studii cu privire la programare şi monitorizare au inclus câteva module cu privire la evaluare. Aceste inițiative ar trebui să crească nivelul de conştientizare cu privire la importanța evaluării pentru administrația publică şi să stimuleze cererea de studii de evaluare.

În ceea ce priveşte oferta, practicile de evaluare sunt încă prea concentrate pe aspectele metodologice şi prezintă analize statistice foarte complexe şi foarte puțin discutate din punct de vedere al interpretării acestora şi al implicațiilor din punct de vedere al politicilor (Claudio Bezzi, 2005). Este un semn pozitiv acela că în ultimii câțiva ani, atât Jurnalul Italian de Evaluare (Rassegna Italiana di Valutazione), cât şi Asociația Italiană pentru Evaluare (Associazione Italiana di Valutazione) au inițiat o temă de gândire cu privire la nevoia de a trece de la o abordare pur tehnică şi sterilă, care rămâne detaşată de ciclul de politici, la un sistem în care evaluările sunt realizate în legătură strânsă cu procesul de luare a deciziilor şi părțile interesate. Numai când este instaurată a doua abordare este îndeplinit scopul real al evaluării: părțile responsabile cu evaluarea politicilor şi administratorii publici obțin o mai bună înțelegere a impactului politicilor, neajunsurile acestora şi alternativele la politici şi ajung să determine modalități de îmbunătățire a politicilor şi a procesului de elaborare a politicilor.

Studiul de caz italian a demonstrat faptul că numai input-urile din partea UE (în ceea ce priveşte cerințele, îndrumările sau metodele) nu sunt suficiente şi că o abordare bazată excesiv pe cutumă poate împiedica, mai mult decât susține, crearea capacității de evaluare. Este importantă dezvoltarea unui cadru național specific, bazat pe nevoile locale şi naționale de evaluare, în colaborare cu toate părțile interesate, inclusiv societatea civilă, Comisia Europeană şi ale țări europene şi internaționale. Este un aspect pozitiv cel conform căruia orientările europene pentru perioada de programare 2007-2013 au îngăduit o mai mare flexibilitate.

Un alt aspect important este creşterea independenței evaluatorilor. Acest lucru poate fi realizat prin îmbunătățirea cadrului instituțional, întrucât deschiderea pieței firmelor de consultanță private nu va fi suficientă pentru creşterea independenței. În cele din urmă, AM trebuie să înțeleagă mai bine cum pot beneficia de pe urma evaluării (de exemplu care sunt întrebările care trebuie formulate şi cum trebuie folosite rezultatele pentru îmbunătățirea propriei performanțe). Pentru AM ar trebui avute în vedere ample secțiuni de instruire cu privire la importanța evaluării.

Comentarii finale şi lecții învățate din dezvoltarea capacității de evaluare în Italia

Din experiența italiană se desprind câteva lecții generale pentru cei interesați de consolidarea capacității de evaluare. Aceste lecții pot fi împărțite în: (a) stimulente care încurajează dezvoltarea capacității de evaluare şi (b) obstacole pentru dezvoltarea capacității de evaluare.

a) Stimulente pentru dezvoltarea capacității de evaluare

- Reglementările cu privire la evaluare impuse de programele europene. Dacă sunt luate în serios şi sunt adaptate la contextul național relevant, acestea pot acționa ca un catalizator puternic pentru dezvoltarea capacității de evaluare. O strategie incrementală, care ajustează, pe rând, câte un instrument, va face ca schimbările să fie mai uşor de acceptat de către părțile interesate (agenți de gestionare, administrații şi parteneri sociali şi instituționali, inclusiv Comisia Europeană). De asemenea, o abordare pas cu pas este propice învățării şi testării.
- Crearea unei unități de evaluare în cadrul DPS. Fondurile Structurale au generat oportunități pentru implementarea reformelor, pentru îmbunătățirea practicilor de management, pentru creşterea responsabilităților guvernelor regionale şi pentru stimularea învățării instituționale.
- Eforturile DPS de a dezvolta o evaluare ex-ante solidă pentru Obiectivul 1 şi de a separa monitorizarea rezervei de performanță de evaluarea intermediară au fost foarte importante. Separarea evaluării intermediare de analiza rezervei de performanță a îngăduit AM să formuleze propriile lor nevoi cu privire la evaluare. Astfel, au fost utilizați indicatori omogeni numai pentru a evalua rezerva de performanță şi au putut fi folosite tehnici variate de cercetare pentru evaluarea programelor.
- Elaborarea unor îndrumări şi desfăşurarea unor activități la nivel național pentru a crea capacitate de evaluare în cadrul administrațiilor publice prin implicarea administrațiilor în exerciții de autoanaliză, prin înființarea de unități de evaluare şi prin lansarea inițiativelor de metaevaluare.
- Crearea de autorități centrale şi regionale pentru a crea unități de evaluare. Au fost asigurate fonduri pentru a se asigura un anume nivel de independență față de structura administrativă şi pentru a înlătura obstacolele legate de resurse.

b) Obstacole pentru dezvoltarea capacității de evaluare

- Cerințele europene de evaluare a programelor la toate nivelurile, care s-ar putea dovedi a fi un demers inadecvat în cazul în care programele sunt multidimensionale, implicând un număr semnificativ de părți interesate şi necesitând activități din partea multor autorități, la niveluri variate. Cu asemenea programe, cerințele europene impun o povară prea mare asupra evaluărilor şi implică timp şi resurse care ar putea fi folosite pentru a examina ceea ce programele livrează, pentru cine şi de ce. Rapoartele tind să fie generice şi prea lungi. Acest lucru a limitat utilitatea lor, afectând astfel în mod negativ percepția asupra importanței activităților de evaluare.
- Caracterul restrâns al pieței pentru evaluarea intervențiilor prin fonduri structurale şi accentul pe contractele de mare anvergură. Este încă dificil pentru noile companii să pătrundă pe această piață, în special când sunt de mici dimensiuni.
- Lipsa de expertiză a evaluatorilor. Unii evaluatori sfârşesc prin a furniza asistență tehnică şi nu sunt complet independenți de managementul de program.
- Administrația publică italiană este încă concentrată mai mult pe implementarea programului şi pe regularitatea formală a procedurilor, decât pe rezultate. Există, de asemenea, tendința de a respecta îndrumările în mod mecanic, mai mult decât de a le conferi semnificație în contextul diferitelor programe şi politici.
- Autoritatea şi responsabilitățile unităților descentralizate de evaluare variază într-o mare măsură. Majoritatea tind să realizeze numai evaluări ex-ante şi nu sunt suficient de independente față de administrații pentru a realiza propriile studii de evaluare.
- Ar putea exista conflicte între autoritățile de management şi evaluatori, aşadar relația dintre aceştia trebuie gestionată cu atenție.

Bibliografie

Barca, F., Pellegrini G. (2000), Politiche per la competitiva territoriale in Europa: nota sul Programmema 2000-2006 per il Mezzogiorno dItalia, prezentat în cadrul Atelierului Efecte Reale asupra Integrării Regionale în Uniunea Europeană şi Mercosur: Perspective Intercontinentale asupra Experiențelor Intracontinentale, Universitatea Bologna Centre din Buenos Aires, 26-27 aprilie.

Barca, F. (2001) New developments and policy shifts in the Italian Mezzogiorno, Daedalus.

Barca F (2004) Measuring for Decision Making: Lucrarea „Soft and Hard use of Indicators in Regional Development Policies" prezentată la Forumul OECD cu privire la Indicatorii Cheie, Palermo, 10-13 noiembrie 2004 http://www.oecd.org/dataoecd/56/22/33888236.doc

Bezzi C. (2005) Dimensioni della Valutazione: criteri per la costruzione di uno strumento http://www.valutazione.it/public/Criteri%20costruzione%20strumento%20_Isfol%202005.pdf

Bezzi C. (2005) Lo stato della Valutazione in Italia a partire dallanalise degli articoli pubblicati sulla RIV http://www.valutazione.it/public/La%20valutazione%20italiana%20come%20appare%20nella%20RIV.pdf

Casavola, P. ,Tagle , L. (2003) Building capacity for Evaluation: Lessons from Italy, prezentată în cadrul celei de-a Cincea Conferințe Europene privind Evaluarea Fondurilor Structurale Dificultățile Evaluării într-o Europă Extinsă, Budapesta, 26/27 iunie 2003.

Evaluarea dezvoltării socio-economice, CARTE DE FUNDAMENTARE 3: Dezvoltarea capacității
Italia

Comisia Comunităților Europene, (2001) Evaluarea Intermediară a Intervențiilor prin Fonduri Structurale. Perioada de Programare 2000-2006: Documentele Metodologice de Lucru. Document de Lucru 8.

Foresti, M. (2001), „Learning to Fail" prezentată în cadrul celui de-al Patrulea Congres Național al Asociației de Evaluare Italiana, Bari, 5-7 aprilie

Florio, M. Rețeaua Unităților de Evaluare: o Notă asupra Inovației Instituționale în Italia. CISL http://www.csildevelopment.com/documents/nuvv.pdf

Leone, L. (2001), Valutazione dei Servizi Sociali alla Persona: stralci di un dibattito in corso. Annuario AIV.

Nucleo Tecnico di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici Relazione sullATTIVITA SVOLTA NEL 2004, Report to Parliament
http://www.dps.tesoro.it/documentazione/docs/uver/UVAL_UVER%20rev_2%20UVER_250506.pdf

ReteNuvv (2005) Relazione sullo Stato della ReteNuvv,- 2005 http://www.retenuvv.it/documenti/presentazione/relazione_2005.pdf

Tagle, L. (2000a), „Interactive Evaluation and its Integration in Programming". Prezentată în cadrul celei de-a Patra Conferințe Europene asupra Evaluării Fondurilor Structurale - Edinburgh, 18-19 septembrie. http://www.inforegio.cec.eu.int/wbdoc/docconf/edimbourg/edimb_en.htm

Tagle, L. (2000b), „Evaluation That Makes Practitioners Reflect: How Evaluation Is Entering Italian Development Planning". Prezentată în cadrul celei de-a Patra Conferințe a Societății Europene de Evaluare, Lausanne, octombrie 12-14.

Tagle, L. (2002), „Evaluation, Learning, and Organizational Change: Evaluation Capacity Development in Italy". Prezentată în cadrul Societății Europene de Evaluare, Congres V: Trei Mişcări ale Evaluării Contemporane: Învățare, Dovezi, Teorie, Sevilla 10 12 Octombrie

Unit di valutazione degli investimenti pubblici (2001a), Linee guida per la valutazione intermedia dei programmemi operativi. www.tesoro.it/web/docu_indici/qcs/valutazione_intermedia.htm

Unit di valutazione degli investimenti pubblici (2001b), Orientamenti per lorganizzazione della valutazione intermedia dei programmemi operativi.
www.tesoro.it/web/docu_indici/qcs/valutazione_intermedia.htm

Sistema nazionale di valutazione (2002), Criteri di qualit per le valutazioni dei PO OB. 1 2000-2006 e valutazione di secondo livello.

Progetto Valutazione and Ires Torino (2001) Quale (nucleo di) valutazione per la Regione Piemonte: riflessioni sulla legge 144/99 e prime indicazioni per loperativit del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici (http://www.prova.org/Doc/rapportoNUVAL.doc)

Website-uri

Associazione di Valutazione Italiana: www.valutazioneitaliana.it

Formez: www.formez.it

Ires: www.ires.it

ISFOL: www.isfol.it

Rete Ambientale: www.reteambientale.it/ml_home.htm

Rete dei Nuclei di Valutazione: http://www.retenuvv.it/

Valutazione: www.valutazione.it