

## Metodologia de evaluare și monitorizare a politicilor publice locale din domeniul serviciilor sociale

### CREȘTEREA CALITĂȚII

Parteneriatul public-privat asigură creșterea continuă a calității serviciilor, în beneficiul persoanelor aflate în situații vulnerabile.

### SUSTENABILITATE

Partenerul privat suportă costuri pe termen lung, iar instituția parteneră identifică soluții de finanțare permanentă.



### CO-FINANȚARE

Instituția publică și partenerul privat asigură surse de finanțare pentru proiectele desfășurate în parteneriat.

### CREȘTEREA CAPACITĂȚII

Instruirea continuă a personalului ambilor parteneri de proiect sporește eficiența serviciilor oferite beneficiarilor.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European,  
prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020



## CUPRINS

<b>INTRODUCERE .....</b>	<b>3</b>
<b>Despre proiect .....</b>	<b>3</b>
<b>Modul de elaborare al metodologiei .....</b>	<b>4</b>
<b>CAP. 1. NOȚIUNI INTRODUCTIVE PRIVIND MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA POLITICILOR PUBLICE.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Precizări conceptuale privind politicile publice.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Monitorizarea .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Evaluarea.....</b>	<b>10</b>
<b>CAP. 2 PAȘI ÎN IMPLEMENTAREA EVALĂURII POLITICILOR PUBLICE .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Pasul 1: Identificarea factorilor interesați.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Pasul 2. Definirea întrebărilor de evaluare .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3. Pasul 3. Planificarea evaluării.....</b>	<b>19</b>
<b>A. Echipa de evaluare .....</b>	<b>19</b>
<b>B. Decizia de externalizare a procesului de evaluare.....</b>	<b>20</b>
<b>C. Evaluarea resurselor de timp, umane, financiare și datele disponibile.....</b>	<b>21</b>
<b>D. Alegerea tipului și metodei de evaluare .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4. Pasul 4. Selecția metodelor de colectare și analiza datelor.....</b>	<b>26</b>
<b>2.5. Pasul 5. Crearea unui format potrivit pentru constatările evaluării .....</b>	<b>34</b>
<b>2.6. Pasul 6. Implementarea constatărilor de evaluare.....</b>	<b>37</b>
<b>Anexa 1. Model de lista de evaluare a managementului calității .....</b>	<b>40</b>

## Introducere

### Despre proiect

Metodologia de față face parte din proiectul *Bune practici în parteneriate public-private pentru intervenția în TSA și alte problematice sociale*, Cod SIPOCA/SMIS2014+: 1090/151449, proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020. Proiectul este implementat în perioada septembrie 2022 - octombrie 2023, în parteneriat cu Primăria Sector 3, Municipiul București, cu un buget total de de 413,094.01 lei.

Prin implementarea acestui proiect Asociația Help Autism și-a propus să contribuie la dezvoltarea unui parteneriat durabil cu Primăria Sectorului 3 în vederea dezvoltării unor instrumente de monitorizare și evaluare independentă a politicilor și strategiilor la nivel local cu privire la domeniul serviciilor sociale pentru intervenția în problematica tulburărilor din spectrul autist (TSA) și alte problematice sociale.

Obiectivele specifice urmărite de proiect au fost:

- ✓ OS1 - Consolidarea capacității a 20 de ONG-uri furnizoare de servicii sociale din municipiul București și județul Ilfov, de a răspunde cu servicii sociale de calitate către beneficiarii cu TSA și alte categorii de nevoi din comunitate, prin instruirea a 60 de persoane din personalul sau voluntarii acestor ONG-uri pe o perioadă de 12 luni.

Pentru atingerea acestui obiectiv specific a fost organizat un program de instruire în perioada August 2022 - Iulie 2023 prin care 60 de reprezentanți din partea ONG-urilor au primit instruire în domeniul atragerii de fonduri, fundraising, dezvoltare organizațională și advocacy. Totodată pentru atingerea OS1 s-au diseminat bunele practici pe care organizațiile furnizoare de servicii sociale să le cunoască, prin realizarea și distribuirea ghidului de bune practici de parteneriate public-private pentru servicii sociale. <sup>1</sup>

- ✓ OS2 - Dezvoltarea unui instrument de monitorizare și evaluare independentă a politicilor și strategiilor la nivel local în domeniul serviciilor sociale, desfășurată pe o durată de 8 luni.

La această activitate ce s-a desfășurat în perioada februarie - septembrie 2023 au participat un număr de 15 persoane din partea ONG-urilor, membri, angajați sau voluntarii ai organizațiilor furnizoare de servicii sociale.

---

<sup>1</sup> <https://helpautism.ro/puls-help-autism/bune-practici-in-parteneriate-public-private-pentru-interventia-in-tsa-si-alte-problematice-sociale>

Tot în vederea atingerii acestui obiectiv, în perioada februarie - mai 2023, Asociația Help Autism a desfășurat sondajul prin care s-au colectat datele cu privire la gradul de satisfacție în relația cu instituțiile statului a beneficiarilor din București și Ilfov.<sup>2</sup>

### Modul de elaborare al metodologiei

Prezenta Metodologie a fost elaborată printr-un proces de consultări desfășurate în perioada iunie - septembrie 2023 cu participarea reprezentanților Direcției Generale de Asistență Socială și Protecția Copilului Sector 3 și cu reprezentanți ai 10 organizații neguvernamentale.

De-a lungul celor 4 întâlniri s-au analizat rezultatele studiului privind gradul de satisfacție al relației beneficiarilor cu instituțiile publice de asistență socială din București și Ilfov, s-au dezbătut aspecte privind politicile publice locale și parteneriatele public-private în beneficiul persoanelor cu dizabilități.

Organizațiile non-profit invitate cărora le mulțumim pentru contribuția importantă adusă, au fost:

- Asociația Prompt For Life
- Asociația pentru Evoluție ROTAS
- Asociația CIRA
- Asociația Zambete pentru Mathias
- Fundația Sf. Dimitrie
- Asociația CLNR
- Asociația Schimba viața unui copil
- Asociația Armonie prin Ludoterapie
- Asociația Târziu Tinerilor Uniți
- The New Pagan Dawn

Acest document are drept scop explicarea procesului de monitorizare și evaluare defalcând în diverși pași și etape, a metodelor practice și a instrumentelor folosite pentru monitorizarea și evaluarea politicilor publice, precum și furnizarea unor exemple de monitorizare și evaluare.

Metodologia este alcătuită dintr-o introducere și o parte principală. Partea introductivă descrie necesitatea evaluării politicilor publice. Partea a doua a documentului prezintă o abordare pas cu pas a procesului de evaluare. Fiecare pas este descris astfel încât să conțină elemente teoretice și exemple adecvate modul de aplicare.

Grupul țintă al acestui Manual este reprezentat de factorii decizionali ai sectorului 3, managerii de proiect, personalul care lucrează în diverse programe

<sup>2</sup> <https://helpautism.ro/doc/Raport-Evaluarea-gradului-de-satisfactie-al-beneficiarilor.pdf>

sociale și în unitățile de politici publice din cadrul Primăriei Sectorului 3, precum și orice altă autoritate a administrației publice sau entitate private din domeniul social. Autorii au luat în considerare că cititorii cunosc terminologia de bază și cu conceptele folosite în ghidurile de monitorizarea și evaluarea a politicilor publice.

## Cap. 1. Noțiuni introductive privind monitorizarea și evaluarea politicilor publice

### 1.1. Precizări conceptuale privind politicile publice

Toate politicile publice ca principiu general au drept scop îmbunătățirea vieții societății, respective de a elimina condițiile sociale problematice, ca de exemplu: respectarea egalității de șanse, respectarea drepturilor persoanelor cu dizabilități, reducerea ratei abandonului școlar de către copiii cu CES.

Politicile și programele oferă o „schimbare viitoare dorită” care va justifica că politica implementată este în definitiv cea mai potrivită soluție găsită. Indicatorii de rezultat al acțiunii (output) și de rezultat al politicii (outcome) pot descrie această schimbare dorită. Totuși trebuie avut în vedere un răspuns clar la întrebarea „Programul/politica publică generează cu adevărat o schimbare în societate/în comunitate/pentru problematica pentru care este adresată? Acele rezultatele obținute au apărut datorită implementării politicii sau ar fi apărut oricum?”.

Pentru a garanta că un proiect/o politică publică este performantă, este necesară monitorizarea pe durata implementării pentru ca acest proces să fie conform planificării și pentru a ne asigura că nu are un impact nedorit. Ulterior acestei etape se poate lua o decizie de a continua, modifica sau finaliza o politică.

Pentru a lua decizii cu privire la performanța unei intervenții trebuie analizate diverse aspecte, cum ar fi: nivelul impactului asupra realizării obiectivelor, impactul factorilor externi asupra succesului intervenției, folosirea eficientă a fondurilor publice etc. Astfel evaluarea va fi folosită ca un instrument care poate asigura perfecționarea și învățarea.

*Politicile publice locale* exprimă valori și obiective generale stabilite de factorii decizionali instituționali: consiliul local, administrații locale, guvern, etc. Încadrează anumite programe sau proiecte specifice adoptate la nivel administrative, deci sunt implementate prin programe și proiecte.

*Programele* sunt servicii și activitățile care vor conduce către îndeplinirea rezultatelor politicii. Programele pot fi alcătuite din mai multe proiecte. Rezultatul acțiunii (output) fiecărui proiect conduce la îndeplinirea rezultatelor programului.



Evaluarea politicii presupune evaluarea mai multor programe, chiar și evaluarea diferitelor proiecte, iar o evaluare reușită a unei politici ar trebui integrată în întregime în ciclul obișnuit de formulare a unei politici.

Atât politici cât și programele sunt ghidate comun de scopurile, obiectivele și activitățile. Indicatorii de performanță ne arată în ce măsură o politică sau un program își îndeplinește țelurile și obiectivele, rezolvând astfel problema.

*Analiza politicilor publice* înseamnă studiul intervenției în societate a autorităților publice decidente, evidențierea în oglindă a situațiilor problematice care au reclamat elaborarea unui pachet de intervenții și a rezultatelor dobândite în urma acestora.

Art. 17 al HG755/2005 definește *monitorizarea și evaluarea politicilor publice* ca “activități care se desfășoară în timpul și după implementarea politicilor publice, urmărindu-se stabilirea gradului de realizare a obiectivelor politicii publice.”

Monitorizarea și evaluarea politicilor publice locale sunt elemente care asigură buna guvernare și buna administrare a resurselor și acțiunilor care sunt planificate la nivel local.

Prin aceste două mecanisme atât cetățenii cât și instituțiile abilitate se asigură că politicile publice sunt concepute și implementate pe baze de legalitate, cu respectarea drepturilor fundamentale, a principiului incluziunii și oportunităților egale, cu participarea tuturor actorilor relevanți. De asemenea că ele răspund nevoilor reale exprimate în societate la un moment dat.

Conform art 20 a HG755/2005 “*monitorizarea trebuie să evidențieze următoarele aspecte:*

- a. *modificările instituționale care au survenit în urma implementării politicii publice;*
- b. *modificările asupra situației grupurilor-țintă vizate, atât pe parcursul implementării, cât și la finalizarea acesteia;*
- c. *costurile implementării;*
- d. *respectarea termenelor și a conținutului activităților din cadrul planului de acțiune;*
- e. *întârzierile în realizarea activităților și motivul producerii lor.”*

Politicile publice trebuie să fie predictibile, transparente și eficiente, la toate nivelurile administrative la care acționează.

Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene<sup>1</sup> include dreptul cetățeanului la o bună administrare din partea instituțiilor statului.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene, 2012/C 326/02, art.41, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012P/TXT> , Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, 26.10.2012

Ce este o politică publică? Pentru scopul prezentei metodologii, am ales ca referință definiția folosită de Marius Constantin Profiroiu și Elena Iorga în Manualul de Politici Publice<sup>2</sup> editat de Institutul Pentru Politici Publice în octombrie 2009.

*”O politică publică este un ansamblu de măsuri luate de către o autoritate legală și responsabilă care vizează îmbunătățirea condițiilor de viață ale cetățenilor sau conceperea unor măsuri de stimulare a creșterii economice.”*

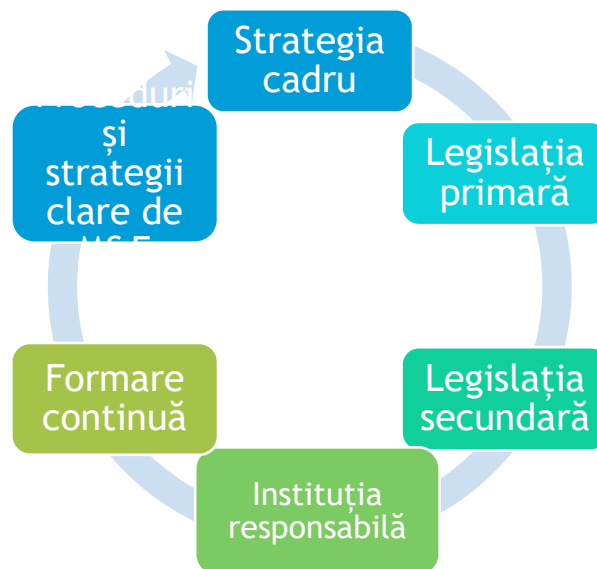
HG nr. 755/2005 definește politicile publice ca fiind *”totalitatea activităților desfășurate de administrația publică centrală de specialitate în scopul soluționării problemelor de politici publice identificate. O anumită soluție poate fi implementată prin intermediul unuia sau mai multor acte normative”*.

Politicile publice rezolvă probleme ale societății și trebuie să se bazeze pe valorile acceptate și promovate de societate la momentul respectiv: libertate, bunăstare, egalitate, respect al drepturilor fundamentale etc.

Ciclul politicilor publice este un proces compus din cinci etape care descrie modul în care sunt inițiate, elaborate, realizate și urmărite aceste politici.

Acest ciclu conține următorii pași:

1. Identificarea și definirea problemei
2. Stabilirea agendei (publice, instituționale)
3. Identificarea variantelor. Alegerea soluției. Adoptarea unei politici publice.
4. Implementarea politicii publice
5. Monitorizarea și evaluarea politicii publice.



**Figura 1. Elementele care sunt monitorizate și evaluate în ciclul de implementare a politicilor publice**





Nu vom detalia fiecare etapă a procesului de elaborare a unei politici publice, totuși trebuie menționat că etapele 3 și 4 conțin acțiuni și măsuri care vor fi subiectul unei monitorizări continue pe tot parcursul implementării politicii.

Politicile publice conțin un ansamblu de elemente care se află în interconexiune permanentă:

1. Viziune, scop și obiective, incluse într-o strategie de acțiune pe o durată determinată, precum și planul concret de acțiune al strategiei;
2. Existența unui cadru legal coerent și comprehensiv care să susțină implementarea strategiei - legislația de referință, la care se raportează permanent obiectivele strategice și măsurile propuse pentru rezolvarea problemei (inclusiv legislația secundară);
3. Alocare de resurse. Resurse financiare, dar și resurse umane, inclusiv formarea continuă a personalului;
4. Instituții responsabile pentru rezolvarea problemei sau problemelor care fac obiectul politicii publice;
5. Proceduri clare de monitorizare și evaluare. Indicatori de rezultat și de impact ai politicii publice respective.

## 1.2. Monitorizarea

Monitorizarea reprezintă o activitate internă de culegere sistematică a datelor, de analiză continuă a acestora și de corectare a deviațiilor care apar în implementarea politicilor publice, în raport cu scopul și obiectivele inițiale.

Monitorizarea politicilor publice este deseori confundată cu activitatea de audit și control financiar care se concentrează pe legalitatea alocării și cheltuirii resurselor, a banului public. Spre deosebire de audit și control, monitorizarea colectează continuu informații despre stadiul implementării unei politici publice, cu scopul de a corecta deficiențele, de a evalua progresele intermediare și de a măsura gradul de atingere a indicatorilor de performanță.

Monitorizarea presupune colectarea continuă de informații și date statistice privind:

- stadiul implementării unei politici publice;
- evaluarea progreselor intermediare;
- stabilirea de corecții pentru deficiențele înregistrate;
- evoluția indicatorilor de performanță;
- schimbările socio-economice rezultate în urma implementării unei politici publice;





- măsurarea și raportarea indicatorilor de monitorizare;
- măsurarea rezultatelor intermediare și finale.

Indicatorii de performanță folosiți pentru monitorizarea și evaluarea progresului în cadrul politicilor publice sunt de mai multe tipuri:

- ✓ Indicatori de intrare (input) - se referă la resursele folosite pentru anumite activități sau măsuri (costuri, resurse umane, materiale, echipamente etc.). Ei se regăsesc relativ frecvent în documentele de politici publice, dar nu informează despre rezultate;
- ✓ Indicatori cantitativi - arată volumul de muncă sau efortul necesar pentru activitățile realizate (ore de lucru, număr de beneficiari consiliați etc). La fel, acești indicatori informează despre tipul de activitate și munca depusă, dar nu și despre calitatea acesteia;
- ✓ Indicatori de rezultat sau de performanță - aceștia informează despre calitatea măsurilor sau serviciilor oferite beneficiarilor. Ei descriu gradul în care obiectivele au fost atinse (gradul de satisfacție al beneficiarilor, procentul în care persoanele cu dizabilități au primit serviciile sociale de care au nevoie, calitatea a fost reușită și stabilă etc). Este important de menționat că, în cazul folosirii acestui tip de indicatori, trebuie să existe un studiu de baseline la începutul acțiunii, care să reprezinte o referință ulterioară în raport cu care se apreciază performanța;
- ✓ Indicatori de calitate - se referă la elemente care sunt importante pentru beneficiari - siguranța mediului, încadrarea în timp, ușurința cu care pot accesa un serviciu, disponibilitatea profesioniștilor etc.;
- ✓ Indicatori de eficiență - arată costurile necesare pe tip de activitate realizată, pe serviciu implementat sau pe beneficiar. Reprezintă elemente utile în aprecierea productivității muncii;
- ✓ Raportarea la standarde - arată conformitatea cu standardele de calitate în vigoare, după caz. Ajută la aprecierea performanței sau a eficienței activităților.

Pentru ca activitatea de monitorizare să poată folosi aceste tipuri de indicatori, este necesar ca inițiatorii politicilor publice să includă în formularea politicilor publice, la rândul lor, indicatori care să întrunească următoarele caracteristici:

- Să fie relevanți pentru aprecierea îndeplinirii obiectivelor. Să fie conectați logic cu obiectivele la care se raportează;
- Datele pentru măsurarea lor să fie disponibile- Să aibă utilitate în procesul de apreciere a rezultatelor. Să informeze fie asupra unor măsuri corective, fie asupra muncii prestate ori a deciziilor care trebuie luate;



- Să fie clar formulați, așa încât datele pentru documentarea lor să fie ușor de colectat.
- Să aibă un caracter controlabil, adică utilizatorul să îi poate folosi în procesul de monitorizare
- Să fie rezonabil - costul sau efortul necesar pentru colectarea indicatorilor respectivi să nu fie exagerat în raport cu beneficiile obținute.
- Să aibă un caracter de comparabilitate - adică să poată fi folosit pentru a genera comparații între perioade diferite, zone diferite.

Monitorizarea acestor elemente este un process continuu. Aceasta înseamnă că, periodic (cel puțin o dată pe an), sunt elaborate rapoarte de monitorizare care să documenteze elementele descrise mai sus. Monitorizarea și evaluarea sunt în general procese interconectate. O monitorizare corect realizată va ajuta foarte mult procesul de evaluare, pentru că datele astfel colectate sunt ușor de capitalizat și analizat în scopul evaluării.

Rapoartele de evaluare trebuie să fie ușor de parcurs și accesibile publicului larg. Instituțiile responsabile pot realiza, după caz, forme abbreviate ale rapoartelor complexe de evaluare, pentru public. Acesta are dreptul să fie permanent informat despre gradul de realizare a politicilor publice din diferite sectoare de activitate, atât timp cât pentru implementarea lor sunt utilizate fonduri publice.

### 1.3. Evaluarea

Evaluarea este o analiză sistematică a design-ului, a modului de implementare și a rezultatelor unei politici publice. Scopul evaluării este acela de a produce informații credibile cu privire la eficiența, eficacitatea politicii respective, la lecțiile care au fost incorporate în procesul de luare a deciziilor, la impactul măsurilor și a acțiunilor planificate pentru rezolvarea problemei inițiale.

Principalele criterii de evaluare impactului politicilor publice sunt:

- + *Relevanța* - corelarea obiectivelor și a acțiunilor cu nevoile beneficiarilor;
- + *Eficiența* - utilizarea judicioasă a resurselor în raport cu obiectivele propuse;
- + *Eficacitatea* - gradul în care au fost atinse obiectivele propuse (performanța);
- + *Impactul* acțiunilor întreprinse - efectul acestora pe termen lung, asupra beneficiarilor;
- + *Sustenabilitatea* acțiunilor - Continuitatea măsurilor (dacă ele sunt necesare) după perioada de implementare prevăzută în planul de acțiune.

Figura 2 reprezintă grafic procesul de evaluare și principalele aspecte importante.

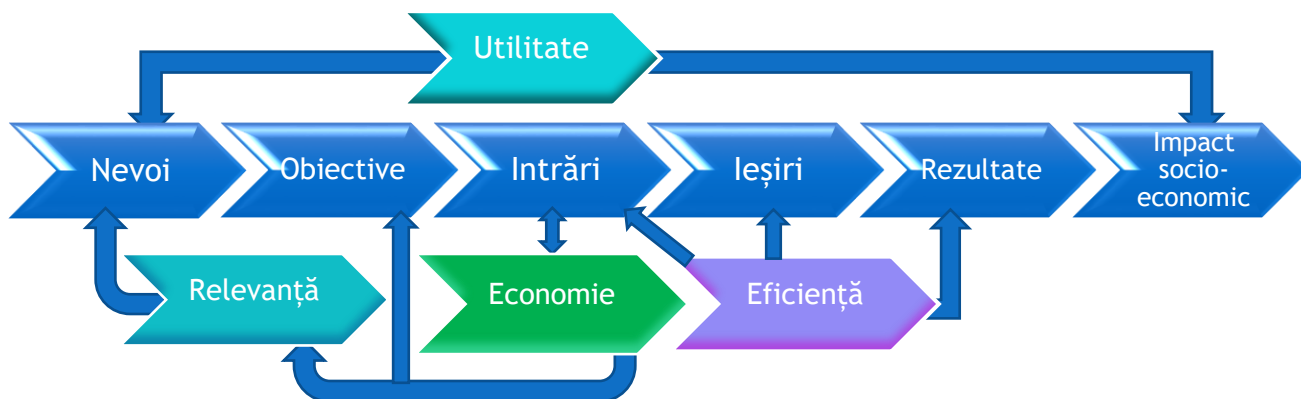


Fig. 2 Procesul de evaluare

Evaluarea poate fi realizată în momente diferite de implementare:

- Evaluarea la începutul procesului de planificare - ex-ante, pentru a asigura o referință pentru rezultatele așteptate și pentru impactul așteptat;
- Evaluare la mijlocul perioadei de implementare - intermediar, are loc la un anumit moment din timpul implementării, de obicei la jumătatea acesteia;
- Evaluare la final - ex-post, are loc după ce implementarea programului sau a politicii în ansamblu s-a încheiat.

Evaluarea poate fi clasificată în funcție de cine o conduce și o realizează, astfel:

- A. Internă (atunci când este realizată de o echipă care face parte dintr-un departament de sine stătător specializat în evaluare din cadrul organizației publice responsabile de implementare sau chiar din programul sau politica implementată);
- B. Externă (atunci când este contractată o echipă de specialiști care nu sunt implicați în programul sau politica respectivă, și nici în alte activități ale organizației implementatoare);
- C. Mixtă, forma poate cea mai utilă atât pentru evaluatorii externi membri ai echipei (pentru că au alături membri proveniți din interior, care cunosc foarte bine politica sau programul în cauză), cât și pentru implementatori (pentru că au alături experți externi specializați în evaluare care aduc cu ei expertiză din alte evaluări, metode și tehnici inovatoare, competențe în realizarea de

judecăți evaluative și, nu în ultimul rând o abordare mai detașată față de evaluand).

## Cap. 2 Pași în implementarea evaluării politicilor publice

Principalii pași ai evaluării sunt reprezentați în figura 3. Toți pașii sunt la fel de importanți și solicită o anumită nevoie de resurse de timp și umane. Vom detalia mai jos fiecare pas în parte cu exemple ce pot fi utilizate în procesul de evaluare.

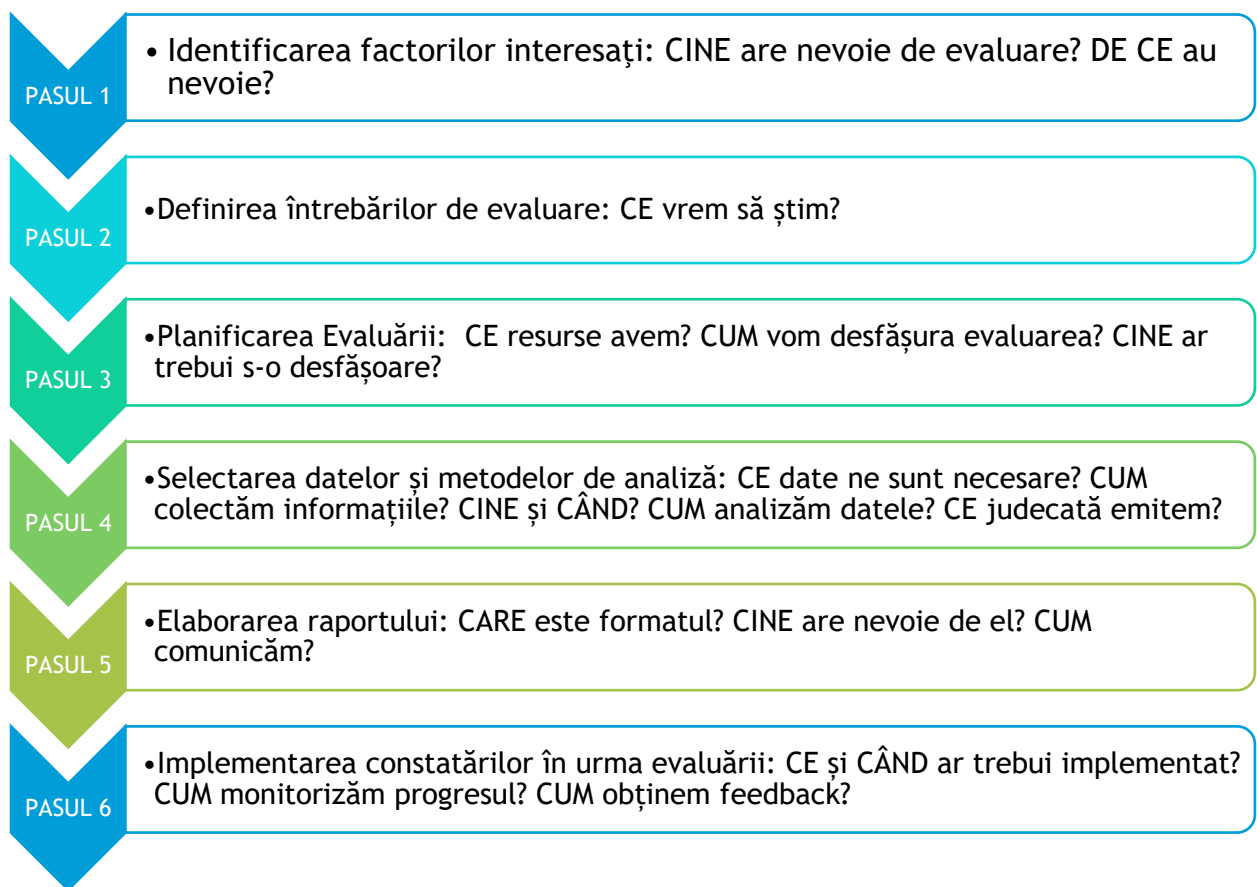


Fig. 3 Șase pași ai evaluării



## 2.1. Pasul 1: Identificarea factorilor interesați

Factorii interesați sunt entități sau indivizi care sunt afectați în mod direct de intervenție (politică, program, proiecte) și prin urmare de evaluare.

Principalii factori interesați ai evaluării politicii publice includ, dar nu se limitează la, ministerele sectoriale, agențiile subordonate și alte instituții afectate direct de intervenție, beneficiari (grupuri civile care sunt afectate de impactul direct pozitiv al intervenției), factorii decizionali și evaluatorii. Uneori factorii interesați presupun faptul că nu au o responsabilitate directă pentru evaluare și că acestea ar fi doar sarcina evaluatorilor. Prin urmare, este important ca factorii interesați să fie implicați în procesul de evaluare chiar de la început. Cheia unei evaluări de succes a unui program este colaborarea.

Deși politica este orientată de obicei către soluționarea unor probleme ale unui grup țintă, adesea implementarea acestei politici are impact indirect neintenționat (așa numitele externalități) asupra altor membri ai societății. Părțile care sunt afectate indirect și pot avea un interes indirect în ceea ce privește intervenția și rezultatele evaluării sunt denumite publicul larg. Acesta poate fi compus din diferite grupuri de interes ale societății, instituții publice afectate indirect de intervenție și care doresc să învețe din experiența de implementare a intervenției.

Publicul larg poate deveni factor interesat dacă este sprijinit de societăți bine organizate, cum ar fi de exemplu un ONG.

Unul din factorii interesați, direcți sau indirecti pot solicita realizarea evaluării instituțiilor implementatoare cu privire la implementarea unei politici publice.

Scopul oricărei evaluări este îmbunătățirea rezultatului și procesului intervenției publice. Astfel, evaluarea poate fi privită drept un instrument de management.

Alte scopuri principalele ale evaluării pot fi:

- Generarea de informații cu privire la progresul implementării unei intervenții publice specifice;
- Măsurarea eficacității intervenției publice: compararea rezultatelor și impactului generat de o intervenție publică cu obiectivele inițiale;
- Responsabilizarea: furnizarea de informații cu privire la intervenție și informarea factorilor interesați și societății civile asupra modului în care sunt cheltuite fondurile publice;



- Îmbunătățirea mecanismelor de implementare a intervenției publice pentru a crește eficacitatea;
- Generarea de cunoștințe despre abordările care dau rezultate, formularea lecțiilor învățate cu scopul îmbunătățirii intervențiilor similare viitoare;
- Identificarea nevoilor adiționale ale grupurilor țintă;
- Unificarea părților din structura de implementare într-un efort comun de analizare și îmbunătățire ale programului. Cu alte cuvinte, poate contribui la o îmbunătățire a lucrului în echipă;
- Crearea unui stimul pentru managementul programului în scopul îmbunătățirii performanței.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European,  
prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020



Este esențial ca evaluarea să pornească de la nevoi extrem de clar definite. Detaliem mai jos (figura 4) câteva exemple de părți interesate corelat cu posibile nevoi.

### Finanțator al intervenției

Persoană, departament sau instituție care alocă fonduri pentru intervenție

- Informații despre progresul înregistrat al intervenției publice;
- Demonstrarea succesului intervenției;
- Îmbunătățirea impactului pozitiv general al intervenției;
- Sprijin pentru procesul decizional cu privire la posibilele revizuiți ale intervenției;
- Idei privind modul de îmbunătățire a elaborării viitoarelor intervenții similare.

### Managementul intervențiilor publice

Persoane, departamente sau instituții care sunt implicate în gestionarea procesului de implementare a intervenției la diferite niveluri

- Informații cu privire la procesul intervenției;
- Îmbunătățiri ale mecanismului de implementare pentru a asigura îndeplinirea obiectivelor;
- Demonstrarea succesului intervenției.

### Factori decizionali de nivel superior

Persoane la un nivel înalt care iau decizii în sectorul sau domeniul în care operează intervenția

- Informații despre impactul intervenției;
- Demonstrarea succesului sau eșecului intervenției;
- Sprijin pentru procesul decizional cu privire la sprijin adițional în sector;

### Beneficiari/grupuri țintă

Grupuri de persoane sau instituții care vor beneficia în mod direct de pe urma intervenției

- Ajustarea programului pentru a servi nevoilor lor într-un mod mai eficace;
- Sprijin continuu;
- Beneficii.

### Societatea civilă

Beneficiarii indirecti ai intervenției, organizații interesate în rezultatele intervenției, publicul larg

- Informații despre eficacitatea modului de cheltuire a fondurilor publice;
- Bază informațională pentru activități de lobby.

Fig.4. Nevoi în funcție de solicitantul evaluării și factorii interesați

## 2.2. Pasul 2. Definirea întrebărilor de evaluare

Întrebările de evaluare sunt acele întrebări la care evaluatorii trebuie să răspundă în raportul de evaluare. Ajută evaluatorii să își concentreze munca și astfel să ofere plus valoare acțiunilor tuturor factorilor.





Formularea lor trebuie făcută încă de la începutul procesului de evaluare și în strânsă corelare cu scopul acesteia și metoda de evaluare folosită. Solicitantul evaluării și factorii interesați pot identifica întrebările evaluării în decursul unui proces de consultare publică, sau / și pot adăuga alte întrebări, pe care le-au scăpat din vedere, ulterior în timpul procesului de evaluare.

Întrebările de evaluare în forma lor generală pot pur și simplu să coincidă cu dimensiunile evaluării: relevanța, eficacitatea, eficiența și impactul. Totodată pot fi formulate și întrebări foarte specifice. De exemplu atunci când dorim să fie evaluat impactul unui program întrebările specifice pot fi: impactul cui?, impactul asupra cui? și pentru cine?.

Factorii de care depind tipul întrebărilor de evaluare sunt:

- Scopul evaluării;
- Momentul în care se realizează evaluarea - ex-ante, intermediară sau ex-post;
- Tipul intervenției (proiect, program, politică) supusă evaluării;
- Aspectele specifice de implementare cu care se confruntă intervenția (cine și cum implementează);
- Rolul clientului în ceea ce privește programul - ex. finanțator, parte a managementului de program, factor decizional senior etc.

În **tabelul 1** prezentăm o serie de aspecte pe care recomandăm focalizarea întrebărilor de evaluare și care depind în special de scopul pentru care a fost inițiată evaluarea.

Dacă scopul evaluării este...	atunci întrebările de evaluare ar trebui să se concentreze pe...
Generarea de informații	- aspectele asupra cărora solicitantul și factorii interesați au nevoie de informații despre progresul înregistrat de intervenție, - aspectele negative și pozitive ale procesului de implementare, - caracteristicile structurilor de implementare, dacă intervenția ajunge la grupurile țintă definite anterior, care sunt problemele ce afectează activitatea x, y etc.
Responsabilizarea	- demonstrarea folosirii adecvate a fondurilor - i.e. beneficiile obținute pentru grupurile țintă, eficiența costurilor etc. Cel mai probabil, toate dimensiunile evaluării vor fi acoperite într-un mod echilibrat:



	<i>relevanță, eficacitate, eficiență, impact, sustenabilitate etc.</i>
Îmbunătățirea mecanismului	- legătura dintre nevoi și abordarea intervenției (relevanță), calitatea formulării obiectivelor și indicatorilor.
Îmbunătățirea implementării	- gradul de adecvare a structurilor și proceselor de implementare prevăzute; - problemele interne sau externe întâlnite pe parcursul implementării cu privire la structuri sau procese; - dacă este probabil ca rezultatele prezente să asigure îndeplinirea obiectivelor intervenției în cele din urmă; - verifică dacă indicatorii de realizare planificați mai sunt relevanți și dacă sunt monitorizați în mod adecvat; - apreciază dacă pre-condițiile pentru sustenabilitate au fost identificate și sunt asigurate.
Analizarea rezultatelor, obiectivelor, impactului și identificarea nevoilor ulterioare	- analiza indicatorilor care demonstrează îndeplinirea obiectivelor; - analiza impactului folosind metode de evaluare socio-economice (analize cost-eficiență, cost-beneficiu), studii de caz etc.; - identificarea domeniilor și motivelor din cauza cărora impactul a fost sau nu a fost cel așteptat.
Generarea de cunoștințe, formarea de lecții	- analiza eficacității generale a abordării aplicate în cadrul intervenției - ce a mers bine și de ce, ce nu a mers bine și de ce. În acest sens, va fi nevoie de un număr rezonabil de analize cauză-efect.

Prezentăm mai jos câteva tipuri de întrebări de evaluare, grupate pe dimensiunile de evaluare și pe momentul evaluării:

### 1) Relevanță



- ✚ **Ex-ante** - Va soluționa intervenția problema în întregime sau doar parțial?, La ce nevoi răspunde?, Sunt aceste nevoi formulate clar și susținute în mod adecvat de date?
- ✚ **Intermediară** - S-a modificat nevoia inițială?, Schimbarea necesită o ajustare corespunzătoare a intervenției?
- ✚ **Ex-post** - Intervenția a ajuns la grupul țintă dorit?

## 2) *Eficacitate*

- ✚ **Ex-ante** - Sunt obiectivele alese la un nivel adecvat?, Este de așteptat ca activitățile prevăzute să conducă la îndeplinirea obiectivelor?, Care sunt costurile față de beneficiile scontate?, Există vreo modalitate de a derula programul într-o manieră mai eficientă din punct de vedere al costurilor?
- ✚ **Intermediară** - Rezultatele obținute până în prezent asigură îndeplinirea obiectivelor?, Care sunt elementele particulare care au afectat eficacitatea părții x a intervenției?
- ✚ **Ex-post** - Care au fost motivele pentru succesul înregistrat în îndeplinirea obiectivului x, y...?

## 3) *Eficiență*

- ✚ **Ex-ante** - Abordarea aleasă este cea mai eficientă din punct de vedere al costurilor?
- ✚ **Intermediară** - Cum poate fi crescută eficiența procesului x?
- ✚ **Ex-post** - A fost activitatea x îndeplinită folosindu-se cea mai bună abordare din punct de vedere al eficienței costurilor?

## 4) *Implementare*

- ✚ **Ex-ante** - Este mecanismul de implementare- structuri și procese - bine justificat?, Este calendarul de implementare realist?
- ✚ **Intermediară** - Este programul implementat conform planului?, De ce performanța procesului x este sub țintă? Ce proceduri instituționale trebui simplificate astfel încât implementarea să fie mai eficientă?
- ✚ **Ex-post** - Cât de bună a fost performanța instituției, sau a procesului?, Ce lecții pot fi învățate?

## 5) *Impact*

- ✚ **Ex-ante** - Care este impactul așteptat al intervenției?, Care sunt grupurile țintă asupra cărora intervenția va avea impact?



- ✚ **Intermediară** - Intervenția are efecte neintenționate pe parcursul implementării?
- ✚ **Ex-post** - Care este impactul activității x, în comparație cu așteptările?, Care este impactul noii proceduri în comparație cu cea veche?, De ce impactul pentru nevoia x a fost mai redus decât cel așteptat?

#### 6) Durabilitate

- ✚ **Ex-ante** - Impactul va fi unul de durată?, Care sunt elementele care vor asigura acest lucru?
- ✚ **Intermediară** - Sunt asigurate pre-condițiile pentru durabilitatea obiectivelor x, y, z?, Ce se poate face pentru a le asigura?, Ce factori afectează negativ durabilitatea realizărilor x, y, z?
- ✚ **Ex-post** - Care sunt șansele ca rezultatele x sau y să dureze pentru o perioadă îndelungată de timp?, Care sunt costurile viitoare anticipate pentru program?, Care au fost motivele pentru durabilitatea redusă a rezultatului x?, Ce lecții pot fi învățate?

### 2.3. Pasul 3. Planificarea evaluării

#### A. Echipa de evaluare

Pentru crearea structurilor de management ale evaluării se poate alege una din formele de organizare ale managementului evaluării - comitetul de pilotaj și echipa de evaluare.

Comitetul de pilotaj este un grup de factori interesați care sunt responsabili cu furnizarea de îndrumări cu privire la direcția strategică generală a evaluării. Aceștia nu înlocuiesc solicitantul evaluării, dar ajută la nivel strategic în ceea ce privește decizia asupra principalelor activități și țeluri ale evaluării. Comitetul de pilotaj este de obicei format din organizații partenere și interesate și este o combinație de factori interesați direcți și indirecti. Întâlnirile regulate ale comitetului de pilotaj ajută echipa de evaluare să aibă o înțelegere unitară asupra priorităților și valorilor pe parcursul procesului de evaluare a politicii.

În practică, comitetele de pilotaj sunt alcătuite pentru evaluările la scară largă, în timp ce evaluările la o scară mai redusă pot folosi structurile sau practicile de management existente, cum ar fi de exemplu consiliu de management, întâlnirile regulate la nivel de management. Pentru autoevaluări poate fi responsabil direct un departament responsabil cu implementarea politicii respective.

Crearea unei echipe de evaluare depinde de complexitatea întrebărilor de evaluare. Evaluarea poate fi gestionată din interior sau exterior și poate implica persoane din medii multidisciplinare. Colectarea datelor poate fi desfășurată de o agenție de statistică sau un Ong cu experiență în statistică, dar cel mai adesea, colectarea datelor este delegată către institutele de cercetare, universități sau companii private care au experiență în domeniul respectiv. Capacitatea necesară nu ar trebui subestimată.

Pentru crearea echipei de evaluare propunem să se aibă în vedere următoarele aspecte:

- Ce abilități, cunoștințe, experiență sunt necesare în cadrul echipei?
- Echipa trebuie să fie internă sau externă intervenției sau ar trebui să fie o combinație între cele două?
- Cum pot fi implicați factorii interesați?

Echipa de evaluare trebuie să includă diferite contexte și abilități, atât în ceea ce privește colectarea, cât și în ceea ce privește analiza datelor. Este esențial ca întreaga echipă analitică să ia parte la elaborarea și finalizarea chestionarelor de anchetă.

În ceea ce privește partea de colectare a datelor, următoarele abilități sunt esențiale: expert eșantionare, proiectant anchetă/chestionar, manager pentru activitățile pe teren, persoane implicate în procesul de colectare a datelor, specialiști/experti procesare a intrărilor de date.

## B. Decizia de externalizare a procesului de evaluare

Autoevaluarea poate fi realizată cu precădere atunci când principalele obiective ale evaluării sunt creșterea capacității angajaților sau/îmbunătățirea managementului privind implementarea programului sau politiciii. Cu toate acestea timpul și competențele personalului pot fi insuficiente, gama de probleme acoperite poate fi limitată, iar credibilitatea constatărilor poate fi pusă la îndoială. Astfel că autoevaluarea poate fi utilizată ca un exercițiu de evaluare și ca punct de pornire pentru pregătirea următorilor pași în ceea ce privește practica evaluării.

Instituția poate decide să externalizeze procesul de evaluare (ex. către organisme de cercetare) de aceea este de preferat a se folosi de parteneriatele public - private cu societatea civilă în realizarea acestui proces. Cu toate acestea, acești evaluatori pot avea o înțelegere limitată a conținutului politiciii sau a culturii organizației supuse evaluării și oferă evaluări teoretice. De aceea echipele mixte sunt cele mai recomandate în rezolvarea acestui inconvenient.



### C. Evaluarea resurselor de timp, umane, financiare și datele disponibile

Abordarea evaluării depinde în mare măsură de întrebările de evaluare. Acestea determină structura echipei de evaluare, precum și modelul posibil al evaluării. Evaluările care presupun un efort foarte mare sunt evaluările de impact, deoarece acestea necesită descoperirea unei relații cauzale între rezultatele intervenției și lumea reală. Dacă nu există suficiente resurse de timp, financiare sau umane, atunci se desfășoară analize ex-post, rapide, fără a folosi grupurile de comparație, sau studii transversale (explicate mai jos). Alegerea evaluării rezultatelor doar în urma finalizării intervenției prezintă limitări și poate fi privită ca atare.

Astfel că la nivel de management/decizional trebuie să se emită judecăți cu privire la timpul, resursele financiare și umane disponibile, folosirea metodelor de colectare și analiză a datelor adecvate și trebuie să se încerce ajustarea evaluării în mod realist.

Pot exista provocări cu situații neașteptate care pot necesita resurse financiare suplimentare de aceea recomandăm ca echipa de evaluare să aibă flexibilitatea de a modifica activitățile de evaluare și poate lua în considerare doar colectarea și analiza datelor esențiale pentru întrebările de evaluare cele mai importante. Pot fi folosite de asemenea și surse secundare de date în locul metodelor mai costisitoare de colectare a datelor primare.

Echipa de evaluare poate folosi abordări diferite (ex. combinarea metodelor calitative și cantitative de colectare a datelor, folosirea triangulației) cu scopul de a crea o evaluare cât mai obiectivă posibil, în același timp luând în considerare nevoile specifice ale factorilor interesați.

### D. Alegerea tipului și metodei de evaluare

Programul sau politica pot fi evaluate în conformitate cu o gamă largă de criterii de eficacitate. Fiecare domeniu de politică are propriile valori fundamentale pe care le utilizează pentru a-și evalua programele. Evaluarea performanței unei politici sau unui program include estimarea intervenției din diferite perspective.

Există mai multe tipuri de studii de evaluare și fiecare dintre ele adresează întrebări diferite. Astfel, tipurile de evaluare pot fi clasificate în termenii



metodologiei și ai focalizării acestora. În ceea ce privește metodele folosite, evaluările pot fi descriptive sau pot analiza cauzalitatea. În privința conținutului, evaluările se pot concentra pe contribuții (inputs), procese, rezultate ale acțiunii (outputs) sau rezultatele programului (outcomes).

### Evaluări descriptive și cauzale

**Evaluarea descriptivă** definește diferite trăsături ale grupului țintă. Un exemplu de evaluare descriptivă este analiza nevoilor. Alte evaluări descriptive pot analiza grupurile țintă ale diferitelor programe, precum și contribuțiile, rezultatele acțiunii (outputs), sau ambele.

- ❖ Exemple: Grupul țintă - copii preșcolari diagnosticați cu TSA. Evaluarea descriptivă poate analiza starea lor fizică, nivelul de dezvoltare, starea sănătății în general și abilitățile de limbaj.

**Evaluările cauzale** de obicei analizează cauzalitatea: a generat programul rezultatele acțiunii (outputs) dorite, evitându-le pe cele nedorite? Este important pentru cei care formulează politicile ca, după implementarea acestora, să compare impacturile realizate atât în termenii rezultatelor pozitive cât și negative. De asemenea, ei trebuie să cunoască efectul net al politicii în comparație cu desfășurarea unei alte activități, sau cu scenariul „a nu face nimic”. De obicei acest lucru necesită un model de politică anume (sau teorie) și un test al acestor opțiuni folosind metode experimentale sau cvasi-experimentale (explicate mai jos) de evaluare.

- ❖ Exemple - Tip de evaluare cauzală:
  - Determinarea măsurii în care obiectivele de diagnostic și evaluare în tulburările de învățare au fost îndeplinite și planul inițial de evaluare a fost implementat.
  - Studiu de impact privind programul de prevenire a abandonului școlar în rândul copiilor cu dizabilități.

### Evaluările formative și sumative

Principalele **evaluări sumative** sunt analizele eficienței de cost și cost-beneficiu, frecvente în analiza proceselor de furnizare a serviciilor publice, și meta-analizele. Ele sunt des întâlnite în domeniile economic, social și educațional. Studiile de impact social și cele privind sărăcia sunt de obicei evaluări sumative.

**Evaluările formative** se concentrează pe analiza procesul de desfășurare a politicii / programului (logica intervenției), cu accent asupra calității implementării sale și a contextului organizațional, resursei umane, procedurilor și





structurilor interne. Are orientare către schimbare, acordă o atenție sporită asupra diferenței dintre direcție și outputs din cadrul programului și ceea ce se întâmplă în fapt. Analiza SWOT este o evaluare de tip formativ. Analiza nevoilor specificată anterior, este atât evaluare formative cât și descriptivă.

Evaluarea formativă este indicată a fi folosită în procesul de formulare de politici cu scopul de a observa dacă acțiunile sunt orientate potrivit către publicul țintă.

✓ Întrebările specific evaluării formative sunt:

- Unde este problema și care este sfera sa?
- De ce este necesară o intervenție, pentru cine și cum merge?
- Cum ar trebui îmbunătățită o politică dacă eșuează?

Recomandăm utilizarea de consultări atât interne cât și externe pentru definirea naturii și dimensiunii problemei existente în prealabil, prin metode cunoscute: brainstorming, focus grupuri, metodele Delphi, analiza factorilor interesați, scheme conceptuale.

❖ Exemple: Tipuri de evaluări formative

- Analiza nevoilor persoanelor cu dizabilități determină cine are nevoie de program, nivelul nevoilor și ce anume ar putea fi aplicat pentru a îndeplini aceste nevoi.
- Analiza evaluabilității - realizată înainte de începerea unei evaluări - analiza unui program de servicii sociale dedicat persoanelor cu dizabilități, determină dacă programul este pregătit pentru evaluare și dacă evaluarea va genera rezultate de încredere.
- Evaluarea procesului - analizează dacă metodele de implementare folosite sunt adecvate sau trebuie să fie schimbate.

**Evaluările sumative** sunt utile pentru a determina efectele sau rezultatele anumitor programe/politici. Ele sintetizează consecințele acțiunilor și determină legăturile dintre aceste consecințe și implementarea politicii.

✓ Întrebările cheie în cadrul evaluărilor sumative sunt:

- Care este nivelul de eficacitate al politicii?
- Care este impactul net al programului?

❖ Exemple: Tipuri de evaluări sumative

- Analiza programului de reabilitare a tinerilor cu TSA: măsura rezultatului acțiunii (output measure) rezultate la testele de evaluare, măsura rezultatului acțiunii - rata de dobândire de abilități noi, intrarea pe piața muncii și nivelul salarial obținut.



- Analiza programului de asistență socială sau formare la locul de muncă: câștiguri, nivel de sărăcie, mobilitate pe piața muncii, creșteri salariale pe termen lung.

### Metodele de evaluare

Cele mai cunoscute metode de evaluare sunt:

**Modelele experimentale** sunt modele aplicate la începuturile cercetării sociale și educaționale și cele mai preferate din perspectiva validității rezultatelor obținute. Cel mai simplu experiment lucrează cu două grupuri, grupul de tratament (program), cel care va beneficia de intervenție, și grupul de control (comparație) care nu va primi intervenția. Se utilizează grupuri cât mai similare. Acest gen de cercetare este deseori întâlnit în cadrul studiilor de cercetare medicale.

Avantajul acestei metode este gradul scăzut de distorsiune a informațiilor colectate.

Dezavantajul este că numărul persoanelor ce doresc să ia parte la acest tip de studio este limitat. Totodată, condițiile de laborator sunt mai costisitoare și dificil de implementat în toate contextele de viață reală. Este intruziv și crează o situație artificială, astfel că generalizarea rezultatelor este limitată.

**Metoda cvasi-experimentală (QE)** este similară cu model experimental, cu diferența că atribuirea nu este aleatoare. Acest tip de modele nu au o validitate internă solidă dar sunt mai ușor de implementat.

Metoda observației este ușor de implementat și poate evalua dacă au fost îndeplinite efectele dorite. Împreună cu metodele cvasi-experimentale și experimentale pot demonstra dacă efectele observate sunt o consecință a intervenției evaluate sau datorate altor surse. Pentru evaluarea eficienței costului și cea a cost-beneficiului vor fi folosite metodele econometrice și calitative care vor avea în vedere rezumarea întregii game de impacturi atât cele prevăzute inițial cât și cele neintenționate.

Există șapte modele cvasi-experimentale care acoperă majoritatea scenariilor de evaluare a unei politici. Aceleași modele pot fi folosite și în experimente. O scurtă descriere a avantajelor și dezavantajelor este furnizată în tabelul următor.

Model	Avantaje	Dezavantaje
1. Modelul longitudinal cu observații	Model solid, studiază atât procesul de implementare cât și durabilitatea. Poate	Este modelul cel mai costisitor, consumă resurse de



preliminare, intermediare, post și ex-post asupra grupurilor de tratament și de control	fi utilizat în cercetare, în testarea unei inovații din cadrul unui program și, dacă impactul se poate dovedi, poate fi extins la o scară mai largă, ca de exemplu în cazul unei politici.	timp și este dificil de implementat.
2. Grupuri de tratament și de control pre-testare - post-testare	Are cel mai solid scop general. Poate furniza informații bine estimate cu un singur grup de control bine selecționat.	Presupune folosirea unui singur grup de control în două studii distincte fără beneficii, astfel că este că vor fi greu de identificat persoanele care să facă parte din acest grup.
3. Model longitudinal trunchiat cu grupurile de tratament și de comparație pre-testare, post-testare	Un model solid, apreciat în special pentru politicile în care implementarea demarează mai lent.	Începe în jurul perioadei intermediare a proiectului, astfel încât sunt neacoperite demararea proiectului și perioada inițială de implementare.
4. Grupul de tratament pre-testare combinat cu analiza post-test a grupurilor de tratament și control	Utilizat în evaluarea rezultatelor dorite a programului/politică. Evaluează asemănări și deosebiri între domeniile de tratament și control. Evaluează măsura în care programul ar putea fi reprodus.	Nu analizează dacă diferențele observate la sfârșitul programului, între ambele grupuri, sunt rezultatul programului în sine sau sunt generate de diferențe preexistente între grupurile respective. Nu reușește să gestioneze contextul local ce ar putea afecta rezultatele.
5. Comparația post-testare a grupurilor de tratament și control	Analizează programele/politicile care implementează intervenții foarte bine evaluate inițial sau care operează în domenii izolate fără interferențe a altor intervenții externe.	Nu estimează dimensiunea exactă a impacturilor proiectului. Nu are capacitatea de a gestiona contextul local. Nu evaluează potențialul de reproducere. Nu analizează procesul de implementare al proiectului/politicii.

6. Grupul de tratament pre-testare - post-testare	Evaluarea oferă o estimare aproximativă a impacturilor proiectului, cu precădere în cadrul comunităților mici sau izolate.	Nu estimează dimensiunea exactă a impacturilor proiectului. Nu are capacitatea de a gestiona contextul local. Nu compară proiectul cu cele din alte comunități. Nu are abilitatea de a gestiona efectul variabilelor.
7. Grupul de tratament post-testare	Util din punctul de vedere al studiilor de documentare pentru a avea o imagine de ansamblu asupra nivelului de eficiență al modelelor de proiect. Furnizează o estimare inițială a rezultatelor.	Nu oferă estimări precise asupra impacturilor. Nu oferă date comparative. Greu de demonstrate impactul proiectului și nu al altor factori ai intervenției. Nu are capacitatea de a gestiona evenimentele externe.

Tab. 2. Avantaje și dezavantaje ale modelelor cvasi-experimentale

**Modelul non-experimental (NE)** des utilizat în cadrul evaluărilor de politici/programe. Pentru programele/politicile ce se aplică tuturor, nu va fi posibil să se efectueze analize comparative între persoanele sau entitățile afectate cu cele neafectate. În acest caz, „tratamentele” aplicate sunt chiar regulamente sau legi/norme de implementare etc., care sunt aplicate de foarte mult timp. Astfel că este greu de analizat impactul lor folosindu-se un fel de model pre-post. Totodată, pentru programele cu „acoperire generală”, formarea grupului de control este dificilă sau uneori chiar imposibilă.

Pentru astfel de cazuri se va recurge la crearea unui model statistic pentru rezultatele respectivei politici și se va studia impactul diferitelor variabile asupra acestuia utilizând instrumente statistice.

#### 2.4. Pasul 4. Selecția metodelor de colectare și analiza datelor

**Colectarea datelor** este un proces ce va începe imediat după primele 3 etape, stabilirea factorilor interesați, formularea și determinarea întrebărilor evaluării, stabilirea echipei de evaluare și metoda prin care se va realiza evaluarea. Este o acțiune necesară în procesul de evaluare pentru a obține informațiile care vor ajuta la obținerea răspunsurilor la întrebări. Colectarea și analiza datelor sunt în strânsă legătură una de cealaltă.



Colectarea datelor este esențială în evaluare, deoarece calitatea datelor va avea un impact major asupra calității evaluării - analiza, constatările și recomandările vor fi emise în baza acestor date. Este un proces consumator de resurse de aceea planificarea lui este foarte importantă.

Recomandăm utilizarea clasificării datelor după:

- Nivelul de importanță - *primare* - colectate chiar în procesul evaluării sau *secundare* - colectate anterior cu alte motive, dar care sunt utile pentru evaluarea propusă;
- Date analizate - *cantitative* - date numerice, câți, câte, sau *calitative* - informații descriptive, opinii;
- În funcție de timp - *longitudinale* - colectate periodic la anumite intervale și *transversale* - colectate doar într-un anumit moment cheie.

Planificarea colectării datelor poate fi inițiată cu stabilirea clară a informațiilor pe care echipa intenționează să le colecteze. Pentru aceasta pot fi folosite o serie de întrebări pentru care membrii echipei ar putea identifica răspunsurile:

- CE informații trebuie colectate pentru a oferi răspuns întrebărilor de evaluare
- CINE poate furniza aceste informații
- CE metode de obținere a acestor date ar fi potrivite
- CINE urmează să colecteze datele
- CÂND vor fi colectate datele.

Pentru a răspunde la CE informații trebuie colectate, recomandăm revenirea la întrebările de evaluare, la nevoile factorilor interesați și la modelul logic. Dacă deja s-a făcut acest lucru, atunci alegerea datelor va fi mult mai la îndemână.

Următorul pas este CINE poate furniza aceste informații și CE metode de colectare a datelor sunt potrivite. Când vor fi selectate metodele de colectare a datele pentru fiecare întrebare de evaluare, trebuie avut în vedere:

- Dacă datele există deja sau trebuie create surse noi de date;
- Identificat dacă există, cine le deține;
- Identificat, dacă nu există, cine poate furniza informațiile și cum;
- Dacă costurile procesului de colectare de date pot fi acoperite;
- Identificate riscurile și constrângerile ce ar putea fi întâlnite și care sunt pregătirile necesare.

Oferim mai jos o schiță a activităților majore în colectarea de date.



**Tabel 3. Șablon pentru planul de colectare de date**

Întrebări de evaluare	Informațiile necesare	Cine le furnizează	Metode de colectare date	Cine / Când	Riscuri	Pregătiri prealabile

Planul de colectare a datelor trebuie să fie unul flexibil din perspectiva timpului și metodelor de colectare, astfel încât odată cu începerea colectării informațiilor, în caz de necesitate să poată fi ajustat după prpvpcările întâmpinate în teren.

Echipele de evaluare este esențială în proiectarea activităților și procesul de colectare a datelor. Membrii echipei de evaluare ar trebui să: aibă cunoștințe despre subiectul supus evaluării, să dețină abilități în a identifica surse pentru informațiile relevante și să aibă acces facil la sursele necesare de date.

Documentarea inițială este o revizuire a datelor secundare. Deseori există un volum foarte mare de date care deja au fost colectate de către alte entități. Cercetarea documentară implică colectarea acestor date din diversele surse existente:

- Din rapoartele de activitate sau de performanță pe care managerii de program sau personalul relevant le colectează;
- Datele colectate și arhivate în cadrul instituțiilor implementatoare;
- Institutul național de statistică și institutele de cercetare subordonate ministerelor;
- Personalul responsabil cu implementarea politicii, pot deține date din anchetele anterioare;
- Dacă este cazul, organizațiile europene sau internaționale, fiind surse relevante pentru a consulta cercetările, studiile, revizuirile desfășurate anterior sau pentru a folosi baza de date a indicatorilor.

Pornind de la localizarea surselor se pot obține informațiile foarte la îndemână. Există metode de localizare a surselor pe care să le accesați, sugerăm câteva:

- Discuții în cadrul echipei de evaluare - eficace în special dacă membrii provin din instituții diferite sau din medii private dar cu experiență în procesul de colectare de date;

- Întâlniri cu factorii interesați pentru identificarea diverselor baze de date, arhive, rapoarte ale managementului sau alte informații interne operaționale care pot fi relevante pentru evaluare.

Politicile sau programele ce urmează a fi evaluate au o gamă de actori diferiți de la care vor fi necesare informații. Descriem mai jos cei mai relevanți:

- *Beneficiarii*, persoanele țintă în program;
- *Implementatorii politiciii*, cum ar fi: personalul din instituție sau centru care furnizează serviciile pentru beneficiari, furnizori de formare, etc.;
- *Responsabili de direcția strategică și management*, care pot fi: factorii decizionali, manageri de departament sau de la diferite niveluri sau personal în cadrul departamentelor responsabile;
- *Grupuri mai largi de persoane afectate* direct sau indirect, pozitiv sau negativ: societatea civilă, cetățeni din comunitate, media sau alte instituții care sunt interesate de program.

Metodele de colectare cele mai utilizabile sunt **cantitative și calitative**. După cum menționăm, colectarea de date cantitative se raportează la numere: câți, câte, ca de exemplu: câte persoane au beneficiat în urma unei acțiuni din program, câți dintre aceștia consideră că programul a fost util.

Datele cantitative se pot colecta prin anchete. Ancheta este un instrument pentru colectarea de date foarte des folosit pentru a evalua evenimente și persoane din sectoarele guvernamental, social, sănătate, educație și alte sectoare în care este nevoie de colectare de informații sau opinii.

Se pot colecta informații primare cu ajutorul chestionarelor care trebuie să respecte:

- aceeași întrebare adresată în același mod fiecărui respondent - răspunsurile vor fi adunate la un loc;
- informațiile ce urmează a fi colectate ar trebui să fie reprezentative pentru toate persoanele care au participat la program. Pentru aceasta este posibil să fie necesară eșantionarea.

Datele vor putea fi colectate atât prin interviu față în față, telefonic, sau prin completarea unui chestionar tipărit sau în variantă electronică. Tipul care va fi ales se va decide în funcție de anumiți factori, inclusiv resursele disponibile (de timp, umane, financiare), de gradul de acuratețe al rezultatelor și trăsăturile grupului vizat.



În tabelul 4 punem la dispoziție un sumar al tehnicilor de colectare a datelor cantitative.

*Tabel 4. Metode de colectare date cantitative*

Tipul sondajului	Față în față	Telefon	Auto-completare pe hârtie/internet/ email
<b>Aplicare</b>	Potrivite pentru eșantioane mici.	Potrivite pentru eșantioane mici. Pot fi folosite în combinație cu sondaj de auto-completare cu scopul urmăririi datelor colectate.	Utile pentru eșantioane mari sau pe o zonalitate geografică mai mare. Utile pentru înlocuirea interviurilor ce ar fi prea dificile și fără confidențialitate.
<b>Avantaje</b>	Datele sunt de o calitate mai bună, întrebările sunt mai ușor de înțeles, se poate observa dacă oamenii nu știu să răspundă și poate fi reformulată cerința, chestionare pot fi mai lungi.	Date de o calitate bună, o mai bună înțelegere a întrebărilor, sunt mai mari șansele să se știe dacă s-a oferit răspuns sau nu, și dacă au răspuns oamenii potriviți.	Date ușor de analizat. Este varianta cea mai ieftină. Chestionare pot fi mai lungi. Exclue influența intervievatorului. Asigura bine confidențialitatea respondenților.
<b>Dezavantaje</b>	Sunt costisitoare ca resurse de timp și bani. Apare riscul distorsiunii/părtinirii.	Consumă resurse dar mai puțin decât cele față în față. Trebuie utilizate chestionare mai scurte (10-15 min.) Nu toți respondenții răspund la telefon.	Calitate redusă a datelor, nu există siguranța înțelegerii întrebărilor, nu există siguranța că au răspuns oamenii potriviți. Poate genera o rată de răspuns redusă.

Elaborarea chestionarului se va face cu atenție ce vor include elementele prezentate mai jos. Înainte însă de elaborarea lui, este de luat în calcul existența unui chestionar similar ce poate fi adaptat. Astfel se poate face economie de timp.

*Fig. 5 Elemente de introdus în chestionarul de evaluare*

## Introducere în chestionar

Un scurt titlu pentru chestionar, scopul chestionarului - de ce se desfășoară ancheta și cum vor fi utilizate rezultatele anchetei (este o scurtă versiune a scrisorii de intenție), instrucțiuni clare privind modul de completare a chestionarului, cât timp este necesar pentru a completa chestionarul.

### Scrisoarea de intenție

Va însoți chestionarul și va conține: titlul și scopul anchetei, cine desfășoară și cine finanțează ancheta, selecția respondenților, confidențialitatea informațiilor oferite, termenele limită pentru înapoierea chestionarului și informații de contact.

### Aranjarea întrebărilor

Reguli de bază: gruparea întrebărilor pe teme similare, folosirea unui limbaj simplu și clar, a se evita propozițiile lungi, jargonul, abrevierile, sau cuvinte tehnice.

### Întrebări demografice

vârstă, gen, etnie, educație etc. vor fi adresate la final

### Alte comentarii

introducerea unei rubrici în care respondentul să poată aduce observații

### În încheiere

La final mulțumim respondenților nu înainte de a le reaminti termenul limită de completare și metoda prin care pot trimite chestionarul completat.

Colectarea datelor calitative pentru obținerea de informații cu privire la aspecte mai profunde, cum ar fi dacă oamenilor le-a plăcut sau nu un program/serviciu, de ce cred că a fost sau nu a fost un program de succes sau ce cred că poate fi îmbunătățit.

În cadrul acestei Metodologii sunt introduse cele mai utilizate metode:

- Înterviurile aprofundate (pot fi semi-structurate)
- Focus grupuri
- Vizite la fața locului (pe teren).

**Înterviul** este un dialog între un intervievator și un respondent din grupul țintă și are drept scop obținerea de informații cu privire la opiniile, atitudinile și modurile de comportament ale participanților la program. În cadrul unui interviu persoanele intervievate sunt rugate să-și exprime mai degrabă opiniile detaliate asupra evenimentelor din viața reală decât să facă generalizări. Se recomandă folosirea unui ghid de subiecte/teme pentru a conduce discuția și pentru a obține informațiile necesare.



Intervievatorul trebuie să fie o persoană conectată puternic la subiectul evaluării, de preferat un om din echipa de evaluare. Se va utiliza metoda interviului în situația respondenților cu agenda foarte încărcată, manageri de departamente sau instituții, sau în cazul în care numărul respondenților este destul de mic pentru a colecta prin alte metode date relevante calitativ.

Datele pot fi înregistrate audio sau vor fi notate pe suport hartie. Pentru înregistrarea audio va fi necesar acordul GDPR de înregistrare voce. Este de menționat că înregistrarea uneori poate afecta calitatea răspunsurilor, astfel că în aceste cazuri este de preferat ca interviuatorul să facă notițe detaliate. Dezavantajul notițelor este că interviuatorul va trebui să fie focusat atât pe a nota informațiile cât și pe a pune întrebările, acțiuni destul de complexe concomitent.

**Focus grupurile** sunt o combinație între interviul aprofundat și observația. Ele aduc împreună în grup persoane asemănătoare pentru a aduce observații și împărtăși idei cu privire la program/politică (de exemplu: asistenți sociali, manageri de caz, beneficiari, furnizori etc.). Tehnica implică observarea discuțiilor în cadrul grupului, interacțiune și analiză a comportamentelor și atitudinilor persoanelor din grup.

Scopul focus grupurilor poate fi:

- identificarea și definirea problemelor din procesul de implementare a programului/politicii;
- identificarea punctelor forte, puncte slabe și recomandări;
- obținerea de informații cu privire la rezultatele și impacturile programului, generarea de idei noi.

Avantajul focus grupului este observarea aceluiași aspect din diferite perspective pe persoane cu aceleași caracteristici și poate oferi identificarea unor motive pentru care lucrurile merg într-un anumit fel sau nu, toate acestea într-un mod dinamic ce nu ar fi posibil în cadrul unui interviu individual.

Dezavantajul focus grupurilor este necesitatea unor moderatori competenți. Rolul moderatorului este menținerea dezbaterilor pe făgașul dorit fără întreruperea fluxului de idei și comentarii. Moderatorul va furniza lista cu subiectele care vor fi acoperite de focus grup, în momentul dezbaterilor ar trebui să poată răspunde la problemele ridicate de participanți asigurându-se în același timp că subiectele stabilite inițial sunt acoperite în cadrul discuțiilor. Acest lucru poate oferi posibilitatea ca participanții să sesizeze problemele care nu au fost luate în considerare în prealabil. Tot moderatorul trebuie să se asigure că toți membrii grupului au șansa de a contribui și că discuția nu este dominată de un singur



participant. Numărul unui grup optim de participanți este între 5 și 8 și timpul de discuții de la o oră jumătate până la două ore.

Ca regulă, discuțiile din cadrul focus grupurilor sunt înregistrate și se desfășoară analize ulterioare pentru a obține opiniile participanților, modelele de comportament sau deviațiile etc.

**Vizitele la fața locului** sunt de utile pentru a colecta informații direct de la dispozitive specifice sau de la organisme de furnizare a serviciilor, pentru a desfășura interviuri cu indivizi sau grupuri, sau pentru a face observații asupra activităților specifice. Acestea implică combinarea de activități de interviuri, observații sau focus grupuri. Sunt des utilizate în programe sociale (educație sau sănătate).

În practică, nicio **metodă de colectare** a datelor, folosită în mod exclusiv nu va răspunde la întrebările de evaluare, prin urmare este nevoie ca acestea să fie combinate. Este necesar a se determina care din metodele cantitative sau calitative vor fi preponderente. Alegerea metodelor depinde de următorii factori: scopul evaluării, resursele disponibile și perioada de timp avută la dispoziție pentru livrarea raportului de evaluare.

După colectarea datelor acestea urmează să fie analizate. Analiza datelor cantitative implică trei pași majori:

- Organizarea datelor pentru analiză (pregătirea datelor);
- Descrierea datelor (statistică descriptivă);
- Testarea ipotezelor și modelelor (statistică inferențială).

Organizarea datelor presupune centralizarea și introducerea lor computerizată, verificarea din punct de vedere al acurateții, transformate și transpuse în baza de date care integrează măsurile de performanță, adaptate întrebării de evaluare. În cadrul rapoartelor de evaluare partea ce are legătură cu pregătirea datelor trebuie să fie scurtă și să se concentreze doar pe aspectele unice ale studiului.

Nivelul de rezultate imediate ale politicii se măsoară prin indicatori specifici. Asta înseamnă că pe parcursul activității de M&E obțineți o cantitate mare de variabile diferite. Statistica va permite descrierea acestui set de date și emiterea de judecăți cu privire la o populație din datele de eșantion, precum și eficacitatea politicii.



Statistica descriptivă este utilă pentru a descrie ce anume prezintă datele. Furnizează rezumate ale diferitelor măsuri ale eșantionului. Poate fi exprimată sub forma de grafice sau tabele și este baza oricărei analize cantitative a datelor.

Cele trei trăsături majore care sunt folosite în statistica descriptivă pentru a descrie variabilelor sunt: distribuția, tendința centrală, dispersia. Aceleași trăsături sunt folosite și pentru orice tip de descriere în cazurile în care sunt anticipate anumite tipare în viitor, dar și în cazul studiului de impact ex-ante privind politicile evaluate.

Exemple de date calitative sunt: transcrierile interviurilor, note privind domeniul (note luate în domeniul care este studiat), înregistrări video, audio, imagini, documente (rapoarte, procese verbale ale întâlnirilor, e-mail-uri). Una din cele mai obișnuite analize de date calitative este impresia observatorului. Datele astfel colectate, sunt interpretate și se vor forma impresii care apoi vor fi introduse în raport într-o formă structurată.

De exemplu, în cazul interviurilor, analiza conținutului se va realiza prin analiza notelor din interviuri, și este important să se afle răspunsuri asupra următoarelor aspecte:

- Interpretarea respondentului asupra situației;
- De ce are un anumit punct de vedere;
- Care este atitudinea sa asupra situației;
- Cum se identifică sau clasifică pe sine însuși sau pe alții prin ceea ce spune.

Există două abordări principale „opuse” pentru a documenta interpretarea cu metode de analiză a datelor calitative: abordarea studiului de caz non-cantitativ și nestructurat și abordarea structurată privind analiza conținutului care generează date cantitative.

## **2.5. Pasul 5. Crearea unui format potrivit pentru constatările evaluării**

Raportul de evaluare trebuie să fie scurt și relevant. Structura lui va depinde de interesele solicitanților și factorii interesați și de întrebările de evaluare formulate.

Principalele părți ale rapoartelor de evaluare sunt în majoritatea cazurilor asemănătoare (Tabelul 5).

*Tabel 5. Conținutul raportului de evaluare*

<b>Prefață</b>	Detalii despre misiunea de evaluare: ✓ Scopul exercițiului de evaluare ✓ Sfera evaluării ✓ Echipa de evaluatori ✓ Durata exercițiului de evaluare ✓ Metodologia exercițiului de evaluare
<b>Rezumat executiv</b>	Un rezumat concis, menit a furniza decidenților cu timp limitat o lectură asupra celor mai importante idei exprimate în raportul de evaluare.
<b>Introducere</b>	Informații generale referitoare la intervenție: nevoile inițiale, obiectivele, principalele activități, buget, grupuri țintă etc.
<b>Descrierea activităților</b>	Ce activități au fost finalizate până în prezent în cadrul politicii publice evaluate.
<b>Evaluarea posibilelor dimensiuni ale intervenției</b>	<i>Relevanță:</i> Argumentarea relevanței intervenției pe baza nevoilor comunității; <i>Eficacitate:</i> Descrierea nivelului de îndeplinire a rezultatelor directe și a celor pe termen lung; <i>Eficiență:</i> Analiza raportului cost-beneficiu; <i>Implementare:</i> Performanța mecanismului de implementare a intervenției - structuri și procese; <i>Impact</i> - Analiza impactului intervenției; <i>Durabilitate:</i> Șansele ca rezultatele obținute să fie de durată.
<b>Concluzii</b>	Aprecieri globale referitoare la intervenție
<b>Recomandări</b>	O listă cu cele mai relevante recomandări
<b>Anexe</b>	Pot include: ✓ diferite analize aprofundate ale diferitelor părți ale politicii ✓ studii de caz ✓ Lista celor intervievați ✓ Lista documentelor consultate ✓ Comentarii asupra raportului efectuate de diferiți factori interesați și care nu au fost incluse în raport.

La elaborarea raportului ar trebui să se țină cont de:

- Cantitatea de informații incluse în raport,
- Dacă raportul este descriptiv sau prescriptiv,
- De stilul limbajului - frazare, terminologie, ton etc.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European,  
 prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020



Stilul elaborării (Tabel 6) depinde în mod considerabil de scopul inițial al exercițiului de evaluare și de cititorul cărui i se adresează.

**Tabel 6. Raportul de evaluare după scop**

Scop	Raportul ar trebui să acopere:
Generarea de informații relevante	Raportul va cuprinde în mare parte informații factuale, prin urmare stilul va fi în principal descriptiv, fără a emite judecăți. Cantitatea și tipul de informații se vor stabili la început.
Responsabilitatea	Deoarece raportul are drept scop justificarea modului de cheltuire a fondurilor se va concentra să fie foarte descriptiv și să prezinte un punct de vedere echilibrat asupra rezultatelor pe termen lung pozitive și negative și o judecată obiectivă, detaliată. Terminologia trebuie să fie accesibilă unui public larg, tonul trebuie să fie obiectiv, frazarea clară astfel încât orice persoană fără cunoștințe anterioare despre program/politică să poată înțelege conținutul.
Îmbunătățirea implementării	Raportul va fi concentrat asupra ariilor identificate ca având nevoie de îmbunătățire și formulează recomandări. Faptele trebuie incluse numai dacă sunt necesare pentru a susține afirmațiile precizate. Raportul va include astfel o cantitate relativ scăzută de informații și va fi mai mult prescriptiv decât descriptiv. Limbajul nu trebuie să fie înțeles de publicul larg așa că se poate utiliza terminologie specifică.
Evaluarea de rezultate, impact și identificarea de viitoare nevoi. Generarea de cunoștințe, formularea de lecții.	Raportul va fi dedicat analizei aprofundate. Informațiile factuale detaliate vor sta la baza judecăților asupra: rezultatelor, impactului, și aprecierea viitoarelor nevoi. Raportul va fi foarte descriptiv. Limbajul va fi o combinație de termeni tehnici (necesari pentru diferitele analize efectuate) și comun, deoarece este posibil ca cititorii să fie diferiți.

Reguli de bază pentru scrierea raportului de evaluare sunt:

- justificarea afirmațiilor;
- scrierea de propoziții clare;



Proiect cofinanțat din Fondul Social European,  
prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020





- utilizarea timpurilor verbale adecvate pentru a explica în mod clar cititorului dacă este vorba despre un eveniment petrecut în trecut sau care va avea loc în viitor;
- enumerarea aspectelor pozitive, iar lista constatărilor “negative” ar trebui limitată la cele cu adevărat importante;
- recomandările trebuie să conțină clar destinatarul. Trebuie evitată adresarea de recomandări părților care nu au avut nicio legătură cu procesul de evaluare. Astfel, recomandările trebuie adresate numai acelor factori interesați care au fost implicați în procesul de evaluare;
- utilizarea unui nivel adecvat de detalii. Evitarea formulărilor prea generice de tipul “creșterea eficacității procesului x”, putând fi înlocuite cu sugestii specifice referitoare la ce poate fi făcut în mod exact și de către cine pentru a crește eficacitatea procesului.

## 2.6. Pasul 6. Implementarea constatărilor de evaluare

### Abordări ale procesului de implementare

Pot exista diferite metode de implementare a recomandărilor procesului de evaluare. Utilizarea evaluărilor nu se limitează doar la îmbunătățirea politicii ci pot fi utilizate pentru schimbarea proceselor, culturii administrative din cadrul organizației sau învățare. Astfel, utilizarea rezultatelor evaluării pot fi următoarele:

- Instrumentală - afectează direct procesul decizional și îmbunătățirea sau schimbarea politicii evaluate. Drept rezultat, instituția va putea lua măsuri pentru a elabora noi politici sau a le ajusta pe cele existente, sau măsuri administrative în vederea implementării recomandărilor;
- De proces - afectează procesul de elaborare a politicii din interiorul organizației. Participarea la evaluare permite o mai bună înțelegere a politicii și drept rezultat, îmbunătățește planificarea de politici.
- Politică - justifică deciziile politice (retrospectivă și prospectivă);
- Conceptuală - afectează rațiunea generală în ceea ce privește problemele din domeniu. De exemplu, evaluarea livrării unui serviciu social poate furniza dovezi în sprijinul ideii că actualul mod de oferire a aceluși serviciu este costisitor și ineficient. Totuși, nu este neapărat necesar să aibă drept rezultat aprobarea de noi politici sau revizuirea celor existente. Totuși, dovezile aduse pot fi utile în luarea de decizii care nu au direct legătură cu politica evaluată, dar care pot avea un efect pe termen lung.

### Factorii care afectează procesul de implementare

Implementarea recomandărilor trebuie să aibă legătură cu activitățile instituției și personalul responsabil cu implementarea programului. Pot exista mulți factori



care să ducă la creșterea sau descreșterea șanselor de implementare. Aceștia pot fi grupați pe larg în două categorii: factori referitori la caracteristicile evaluării și factori referitori la organizare.

Factorii referitori la caracteristicile evaluării sunt în majoritate privitori la calitatea procesului de evaluare. Aceștia sunt deseori controlați de echipa de evaluare, și pot fi:

- Relevanța evaluării - Răspunde evaluarea la întrebările de evaluare? Sunt recomandările practice, clare și bazate pe informații de încredere? Iau acestea în considerare preocupările și comentariile solicitantului și factorilor interesați?
- Credibilitatea - Există îndeajuns de multe dovezi de încredere pentru a sprijini constatările și recomandările evaluării? Sunt analizele și presupunerile pe care se bazează acestea justificate și explicate?
- Consultare și comunicare - Au fost constatările și recomandările comunicate solicitantului și factorilor interesați și a avut loc o consultare cu aceștia?
- Durată - A fost finalizată evaluarea cu respectarea termenelor limită? Se încadrează în ciclul decizional? Este prezentată la timp pentru a veni în sprijinul deciziilor?

Factorii referitori la organizare privesc mediul organizațional în care are loc procesul de evaluare, astfel depind de un număr de factori și activități din cadrul organizației. Pot fi:

- Angajare și implicare - Conducerea și personalul înțeleg rolul evaluării? Persoanele din cadrul instituției au fost implicate în procesul de planificare și efectuare a evaluării? Simt că acest proces le aparține?
- Nevoia de informare - Este nevoie de noi cunoștințe în cadrul organizației? Există o politică de îmbunătățire?
- Caracteristici personale - Care sunt atitudinile managementului și personalului față de evaluare și care este influența și experiența acestora în cadrul organizației?
- Luarea de decizii - Cum se iau deciziile referitoare la politicile de îmbunătățire - este nevoie de dovezi? Este implementarea constatrilor evaluării utilizată în mod retrospectiv - pentru a justifica decizii luate deja - sau prospectiv - pentru a sprijini decizii ce vor fi luate?
- Mediul politic - Există sprijin politic pentru politică sau program? Sunt constatările evaluării conforme climatului politic intern și extern?
- Implicațiile financiare - Este implementarea recomandărilor fezabilă din punct de vedere financiar având în vedere constrângerile de buget?



## Aranjamente instituționale în vederea implementării

Deși implementarea constatărilor evaluării depinde de un număr de factori, câțiva pași ar putea fi întreprinși pentru creșterea gradului de implicare în interiorul instituției.

Implementarea recomandărilor de evaluare poate fi consolidată prin întreprinderea următoarelor acțiuni:

- Înființarea unei comisii de implementare;
- Înființarea unui grup de proiect;
- Instituționalizarea implementării prin planificarea politicii și procesul decizional.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European,  
prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020



## Anexa 1. Model de lista de evaluare a managementului calității

Jaloane de evaluare	Durata în cadrul procesului de evaluare	Bifați dacă este finalizat	Observații
<b>Structura organizațională</b>			
Comitetul de Pilotaj / Comitetul de evaluare a fost înființat			
Echipa de evaluare a fost înființată pentru a efectua evaluarea			
Rolurile și responsabilitățile membrilor echipei de evaluare au fost desemnate			
Planul de management al evaluării a fost întocmit și aprobat			
Procedura de monitorizare a planului a management a fost stabilită			
<b>Etapile evaluării</b>			
Solicitantul și factorii interesați în evaluare au fost identificați			
Întrebările de evaluare sunt clare pentru echipa de evaluare			
Modelul de evaluare a fost discutat și stabilit în cadrul echipei de evaluare			
solicitantul			
factorii interesați			
Planul de culegere a datelor a fost discutat și aprobat în cadrul echipei de evaluare			
Planul de culegere a datelor a fost discutat cu:			
solicitantul			
factorii interesați			
Metodele de analiză a datelor au fost discutate și aprobate în cadrul echipei de evaluare			



Metodele de analiză a datelor au fost discutate cu:			
solicitantul			
factorii interesați			
Asistență externă pentru culegerea și analiza de date a fost aranjată (dacă este necesar)			
Pregătirile anterioare pentru culegerea de date au fost finalizate (formarea interviuatorilor, acces la sursele de date etc.)			
Procesul de culegere a datelor a început conform planificării (aici poate fi furnizată o defalcare a activităților de culegere a datelor, dacă este necesar)			
Procesul de analiză a datelor a început conform planificării (aici poate fi furnizată o defalcare a activităților de culegere a datelor, dacă este necesar)			
Constatările inițiale au fost testate și discutate cu:			
solicitantul			
factorii interesați			
Structura raportului de evaluare a fost stabilită cu:			
solicitantul			
factorii interesați			
Dovezi suficiente și de calitate (sprijinite de diferite surse) în sprijinul constatărilor evaluării sunt furnizate în raport			
Recomandările sunt clare și au legătură cu întrebările de evaluare			
Raportul final a fost discutat cu:			
solicitant			
factorii interesați			
alte părți (poate fi specificat)			
Evaluatorul extern a fost angajat pentru a asigura calitatea efortului de evaluare (în cazul în care intenționează să efectueze o revizuire independentă)			

Comentariile rezultate în urma consultărilor finale și asigurarea calității din exterior au fost analizate și luate în considerație			
Raportul final a fost întocmit			
Strategia de comunicare a raportului final a fost discutată și agreată în cadrul echipei de evaluare			
Strategia de comunicare a raportului final a fost discutată cu solicitantul			
Strategia de implementare a recomandărilor evaluării a fost discutată și aprobată între factorii de decizie și personalul programului			
Planificarea politicii relevante, dezvoltarea instituțională și planuri de afaceri au fost revizuite pentru a lua în considerare recomandările			