



Proiect finanțat de
UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
Secretariatul General
al Guvernului

manual de monitorizare și evaluare a politicilor publice



Noiembrie 2009

Acest material este publicat în cadrul proiectului „Dezvoltarea procesului de formulare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale”, cu sprijinul financiar al Uniunii Europene prin Programul Phare.

Număr proiect: **RO 2006/018-147.01.03.03.01**

© Drepturile de autor asupra acestei publicații sunt rezervate Secretariatului General al Guvernului.

Data publicării: **noiembrie 2009**

Editor: **Secretariatul General al Guvernului - Direcția de Politici Publice**

Adresa: **Palatul Victoria, Piața Victoriei nr. 1, sector 1, București**

Telefon: **021 319 15 08, 021 319 15 21**

Fax: **021 319 15 08**

Internet: **www.sgg.ro**

Autori: experți ai proiectului pentru monitorizare și evaluare, **Sandra Briggs, Egle Rinkute și Eugen Perianu**

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene.

MANUAL DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE A POLITICILOR PUBLICE

Cuprins

PREFAȚĂ	5
INTRODUCERE	7
PARTEA ÎNTÂI. PAS CU PAS ÎNSPRE REZULTATE	17
PASUL 1. IDENTIFICAREA CLIEȚILOR, PUBLICULUI ȘI FACTORILOR INTERESAȚI AI EVALUĂRII	19
CLIEȚII ȘI FACTORII INTERESAȚI	19
NEVOILE PĂRȚILOR IMPLICATE ÎN EVALUARE	20
SCOPURILE EVALUĂRII	21
PASUL 2. DEFINIREA ÎNTREBĂRIILOR DE EVALUARE	23
ROLUL ÎNTREBĂRIILOR DE EVALUARE	23
FOCALIZAREA ÎNTREBĂRIILOR DE EVALUARE	23
TIPURI DE ÎNTREBĂRI DE EVALUARE	26
PASUL 3. PLANIFICAREA EVALUĂRII	28
CREAREA STRUCTURILOR DE MANAGEMENT ALE EVALUĂRII	28
Decizia de externalizare a evaluării și factorii care afectează această decizie	29
Elaborarea Termenilor de Referință pentru experți	29
EVALUAREA RESURSELOR DE TIMP, UMANE, FINANCIARE ȘI DATELE DISPONIBILE	30
ALEGEREA TIPULUI DE EVALUARE	31
PASUL 4. SELECȚIA METODELOR DE COLECTARE ȘI ANALIZĂ A DATELOR	45
COLECTAREA DATELOR	45
Planificarea procesului de colectare a datelor	46
Metode de colectare a datelor	48
Eșantionarea	61
METODE DE ANALIZĂ A DATELOR CALITATIVE	72
METODE DE ANALIZĂ A DATELOR CANTITATIVE	76
COMUNICAREA ANALIZEI, JUDECAREA DATELOR	81
PASUL 5. CREAREA UNUI FORMAT POTRIVIT PENTRU CONSTATĂRILE EVALUĂRII	84
PRINCIPII CHEIE	84
STRUCTURA ȘI STILUL RAPORTULUI	84
PROCESUL DE CONSULTARE	88
PREZENTAREA RAPORTULUI	88
PASUL 6. IMPLEMENTAREA CONSTATĂRIILOR DE EVALUARE	91
ABORDĂRI ALE PROCESULUI DE IMPLEMENTARE	91
FACTORII CARE AFECTEAZĂ PROCESUL DE IMPLEMENTARE	91
ARANJAMENTE INSTITUȚIONALE ÎN VEDEREA IMPLEMENTĂRII	93

MANAGEMENTUL CALITĂȚII EFORTELUI DE EVALUARE.....	94
COMPONENTELE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII EVALUĂRII.....	94
LISTA DE VERIFICARE PENTRU EVALUAREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII.....	95
PARTEA A DOUA. CULEGERE DE EXEMPLE DIN DIFERITE ȚĂRI.....	99
CAZUL 1. TIC ÎN ȘCOLI, STUDII DE EVALUARE A ÎNSPECTORATULUI, IRLANDA, 2005-2006	101
CAZUL 2. ABORDAREA BĂNCII MONDIALE A EVALUĂRII IMPACTULUI AL ȘOSELELOR	107
CAZUL 3. MOBILITATEA GEOGRAFICĂ A MUNCII – MINISTERUL PROTECȚIEI SOCIALE.....	115
CAZUL 4. REFORMA MINERITULUI ÎN ROMÂNIA	121
CAZUL 5. DESCENTRALIZAREA ȘI PRIVATIZAREA SECTORULUI APELOR ÎN ALBANIA	128
CAZUL 6. PROGRAMUL PENTRU INTERNET DE BANDĂ LARGĂ ÎN ȘCOLILE DIN IRLANDA.....	134
CONCLUZII	137
ANEXA 1 – DESCRIEREA PROCESULUI DE COLECTARE A DATELOR	140
ANEXA 2 – DETERMINAREA VOLUMULUI EȘANTIONULUI ALEATOR.....	142
ANEXA 3 – IMPLEMENTAREA RECOMANDĂRIILOR DE EVALUARE.....	143
REFERINȚE	145

Prefață

Evaluarea politicilor publice în România a demarat odată cu încercările Guvernului de a stabili un cadru procedural pentru această activitate. În anul 2005 a fost aprobată reglementarea cu privire la procedurile pentru elaborarea, implementarea și evaluarea politicilor publice la nivel central (HG 775).

Deși pe parcursul anilor care au urmat ministerele au dobândit cunoștințe teoretice precum și experiență practică în urma diverselor proiecte de asistență tehnică, au existat totuși prea puțini factori motivaționali pentru desfășurarea procese de evaluare. În 2006, Ministerul Finanțelor Publice a elaborat „Strategia Națională de Evaluare” care este un document ce încearcă să propună o abordare comună și integrată a evaluării tuturor intervențiilor publice atât în ceea ce privește fondurile comunitare, cât și pe cele finanțate din bugetul național. Următorul pas a fost făcut în anul 2008, când Secretariatul General al Guvernului a elaborat un Ghid privind Monitorizarea și Evaluarea, prin care se oferă explicații detaliate ale diverselor aspecte legate de procesul de evaluare.

Prezentul Manual este un document care vine în completarea activităților deja desfășurate și are drept scop explicarea procesului de monitorizare și evaluare defalcat 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 din viața reală.

Acest Manual este alcătuit dintr-o introducere și două părți principale. Partea introductivă descrie necesitatea evaluării și rolul pe care îl joacă indicatorii în cadrul acestui proces. Prima parte a Manualului prezintă o abordare pas cu pas a procesului de evaluare. Fiecare pas are dedicat câte un capitol separat, care conține elemente teoretice și care explică prin exemple adecvate modul de aplicare. Cea de-a doua parte a Manualului prezintă evaluări din viața reală. Studiile de caz folosite în ce-a de-a doua parte sunt adaptate după diverse rapoarte de evaluare și ilustrează prin practică principalii pași ai procesului de evaluare.

Grupul țintă al acestui Manual este reprezentat de factorii decizionali, managerii de proiect, personalul care lucrează în diverse programe și în unitățile de politici publice din cadrul ministerelor, precum și orice altă autoritate a administrației publice. Autorii au presupus că cititorii sunt familiarizați cu terminologia de bază și cu conceptele folosite în Ghidul privind Monitorizarea și Evaluarea.

Obiectivul acestui Manual este de a oferi o prezentare generală a principalelor abordări și metode folosite în evaluările intermediare și ex-post ale politicilor publice¹. Prin urmare, Manualul servește drept pas inițial și introducere în dezvoltarea ulterioară a practicilor de evaluare. Fiecare minister va elabora și își va îmbunătăți practicile de evaluare prin folosirea metodelor celor mai potrivite domeniului propriu de activitate.

¹ Termenii „politică publică”, „program” și „intervenție publică” sunt utilizați în mod intersanjabil în cuprinsul acestui manual.

Introducere

Ce promisiuni s-a angajat Guvernul să îndeplinească în schimbul impozitelor plătite de contribuabili? A îndeplinit ceea ce a promis? A făcut asta într-un mod eficient? Acestea sunt întrebările pe care cetățenii din multe țări ale lumii le-au adresat în ultimii 40 de ani sau chiar mai mult.

Pentru a răspunde la aceste întrebări, guvernele au făcut eforturi mari de a include rezultatele care sunt importante din perspectiva cetățenilor în cadrul politicilor publice și programelor și de a furniza prezentări detaliate ale consecințelor intervențiilor.

Fiecare politică publică are scopul de a îmbunătăți viața societății respective și de a elimina condițiile sociale problematice, de exemplu rata șomajului sau a criminalității. Înainte de elaborarea politicilor, cei care le formulează trebuie să înțeleagă motivele pentru care situația curentă generează anumite consecințe și modul în care aceste motive pot fi schimbate pentru a genera rezultate acceptabile din punct de vedere social.

Adesea, politicile și programele oferă o „situație viitoare dorită” care va dovedi că politica implementată merge în direcția corectă. Anumite seturi de indicatori de rezultat al acțiunii (*output*) și de rezultat al politicii (*outcome*) pot descrie această situație. Cu toate acestea, trebuie luată în considerare întrebarea „Programul generează rezultatele sau acele rezultate ar fi apărut oricum?”.

Aceste aspecte necesită măsurarea performanțelor, monitorizarea politicilor și programelor pe durata implementării pentru a asigura o implementare conform planificării și pentru a se asigura că nu au un impact nedorit. Ulterior acestei etape se poate lua o decizie de a continua, modifica sau finaliza o politică.

Răspunsul nu poate fi obținut doar prin procesul obișnuit de monitorizare și raportare a activităților. Pentru a lua decizii cu privire la viitorul 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 este un instrument care poate asigura perfecționarea și învățarea.

Politici, programe și elementele acestora

Înainte de a trece mai departe, este utilă o descriere pe scurt a politicilor, programelor și proiectelor pentru a înțelege mai bine contextul în care această terminologie este folosită în literatura de specialitate a analizei de politici. *Politicile* exprimă valori și obiective generale stabilite de guvern. Ele încadrează anumite programe sau proiecte specifice adoptate la nivel guvernamental. Politicile sunt implementate prin programe și proiecte. *Programele* sunt servicii sau activități permanente, care vor conduce către îndeplinirea rezultatelor politicii. Programele sunt alcătuite adesea din mai multe *proiecte*. Rezultatul acțiunii (*output*) fiecărui proiect conduce la îndeplinirea rezultatelor programului. Adesea, evaluarea politicii

presupune evaluarea mai multor programe, uneori chiar evaluarea diferitelor proiecte. O evaluare de succes a unei politici nu trebuie să fie considerată o activitate separată, ci ar trebui integrată în întregime în ciclul obișnuit de formulare a politicii.

Elementele cheie ale politicilor și programelor sunt *scopurile*, *obiectivele* și *activitățile*, care soluționează anumite probleme din domeniul specifice. *Indicatorii* de performanță indică în ce măsură o politică sau un program își îndeplinește țelurile și obiectivele, rezolvând astfel problema. Pentru o mai bună identificare a elementelor de program și legăturilor logice între acestea, managerii de program pot folosi *modelul logic* (de program). Modelul logic (**Figura 1**) este de obicei construit în decursul etapei de planificare a politicii. Este o arhitectură vizuală a politicii publice sau programului și ilustrează o succesiune de relații cauză-efect între diferitele elemente. Modelul logic prezintă contribuțiile folosite, descrie munca planificată - activități și procese - și le transpune în rezultate ale acțiunii - și rezultate ale politicii. Toate componentele modelului logic sunt conectate prin relația „dacă-atunci”: dacă programul are contribuțiile necesare, atunci anumite activități pot fi implementate, dacă activitățile sunt implementate cu succes, atunci anumite rezultate ale acțiunii (*outputs*) și rezultate ale politicii (*outcomes*) sunt așteptate să apară.

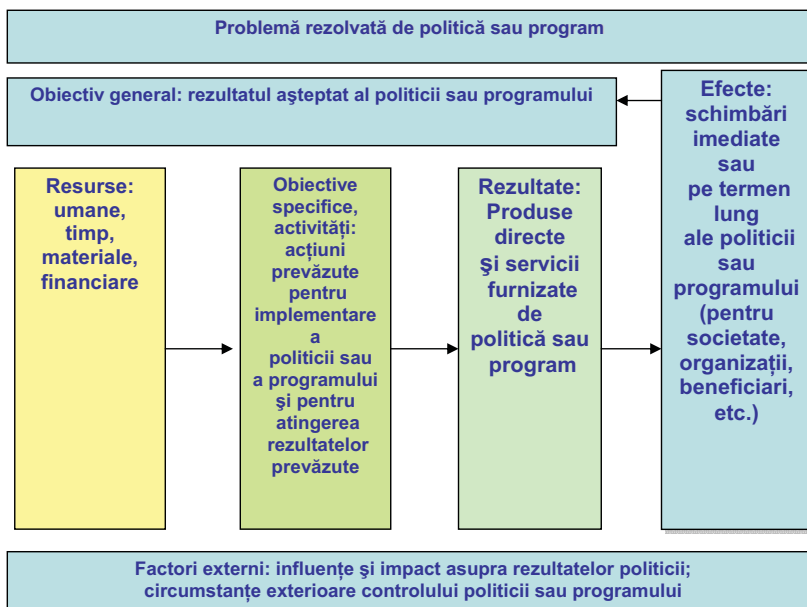


Figura 1. Structura modelului logic (Adaptat după "Logic Model Workbook", Innovation Network, 2006)

Modelul logic va reprezenta o contribuție importantă pentru înțelegerea fundamentului programului și pentru planificarea evaluării, în special pentru persoanele care nu au jucat niciun rol în planificarea sau implementarea politicii.

Monitorizarea și evaluarea în cadrul Ciclului de Formulare a Politicii

Politicele sau programele sunt elaborate și implementate pentru a îmbunătăți diverse domenii ale vieții sociale și economice. *Monitorizarea și evaluarea* (M&E) sunt pași importanți în cadrul ciclului de formulare a politicii deoarece oferă posibilitatea să se verifice dacă există probabilitatea ca politicile să elimine problemele existente și să atingă „situația dorită”.

Cei care formulează politicile au o primă experiență în ceea ce privește evaluarea în timpul etapei de elaborare a politicii, când în cadrul *evaluării ex-ante* se identifică problemele dintr-un anumit domeniu de politică, se specifică criteriile folosite în compararea alternativelor, se identifică o gamă de posibile alternative, se analizează folosind metode calitative și cantitative și se oferă recomandări cu privire la alternativa preferată.

Monitorizarea politicii este procesul de colectare a informațiilor legate de schimbările apărute în *indicatorii* principali (variabilele politicii) pe parcursul etapei de implementare a politicii. Principalul scop al monitorizării este sprijinirea deciziilor de management de zi cu zi, dar mai există și alte motive suplimentare, cum ar fi creșterea nivelului de conștientizare, răspundere și furnizare a datelor pentru evaluări ulterioare. Managerii de program și personalul responsabil împreună cu factorii interesați relevanți trebuie să decidă ce indicatori vor fi folosiți în cadrul procesului de planificare și evaluare a politicii. Indicatorii trebuie stabiliți ca fiind indicatori de bază în funcție de care realizările se vor măsura în mod regulat.

Progresul este măsurat în baza unor ținte, standarde și criterii de succes agreeate. Astfel, monitorizarea necesită identificarea acelor indicatori la începutul etapei de planificare a politicii pentru a determina modalități rapide de a măsura schimbările în aceste variabile. În plus, acest proces trebuie realizat cât mai obiectiv posibil din perspectiva celor care implementează programul. Informațiile privitoare la performanță, colectate în decursul procesului de monitorizare de rutină, ajută la analiza necesității de a desfășura evaluarea diverselor politici și programe și oferă concluzii și recomandări pentru acestea: de exemplu, poate fi măsurat progresul în baza rezultatelor planificate.

Evaluarea intermediară și ex-post implică analiza legăturilor dintre contribuțiile (inputs), activitățile, rezultatele acțiunii (outputs), rezultatele programului și factorii externi din mediul programului. De asemenea se verifică dacă situația s-a îmbunătățit și dacă îmbunătățirea a avut loc drept rezultat al activităților desfășurate. Aceste întrebări redirecționează atenția spre etapa de planificare a politicii, compară rezultatele așteptate cu cele îndeplinite și încearcă îmbunătățirea viitoarelor politici și programe. Acest lucru necesită obținerea unor informații cantitative și calitative despre indicatorii de performanță colectați într-o etapă mai timpurie.

Monitorizarea și evaluarea (M&E) oferă informații pentru a sprijini deciziile viitoare de îmbunătățire a formulării și implementării politicilor și programelor. Astfel, este foarte important ca pe durata etapei de planificare a politicii să se discute aspecte legate de evaluare – când ar trebui desfășurată și cu ce scop.

Pe parcursul evaluării, ar putea apărea tentația de a vă concentra în special asupra

colectării de date. Oricum, efortul de evaluare va fi unul mai eficient dacă procesul începe cu modelul logic. Aplicarea acestui model logic va reprezenta un factor ajutător în asigurarea faptului că evaluarea va produce informații relevante și utile. Este posibil să se identifice elementele cheie ale programului în jurul cărora se vor concentra colectarea și analiza datelor (**Figura 2**).

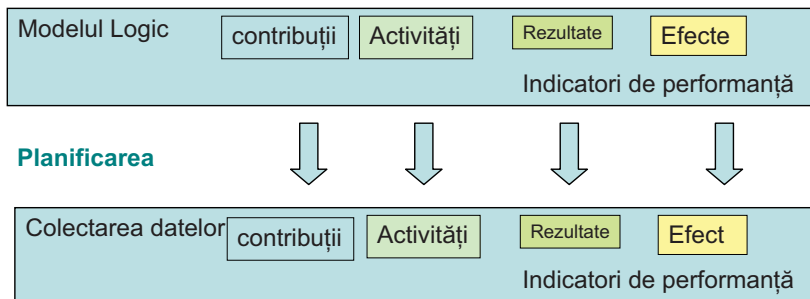


Figura 2. Rolul modelului logic și ai indicatorilor de monitorizare în evaluare

Activitățile care necesită cel mai mare volum de resurse de timp, financiare și umane sunt colectarea și analiza datelor. Calitatea analizei și judecățile depind într-o mare măsură de calitatea datelor colectate. Din acest motiv, datele care sunt colectate în scopuri de evaluare ar trebui să aibă legătură cu întrebările de evaluare și cu principalele elemente ale politicii sau programului – obiective și indicatori de performanță.

Rolul indicatorilor de performanță

Colectarea și monitorizarea datelor este o activitate de lungă durată în cadrul multor instituții guvernamentale, inclusiv în cadrul ministerelor de linie, agențiilor de implementare, birourilor naționale de statistică. Sute de indicatori pot fi elaborați pentru a monitoriza execuția funcțiilor principale din cadrul acestor instituții, iar datele pot fi colectate zilnic.

Tendința de a analiza calitatea serviciilor publice este în creștere. În acest scop, indicatorii care măsoară nivelul de satisfacție al clientului, atitudinea factorilor interesați față de politici și programe sunt folosiți din ce în ce mai des. În același timp, indicatorii de performanță ai organizațiilor internaționale sau europene, precum și ai agențiilor independente de cercetare socială pot fi folosiți pentru a învăța anumite aspecte legate de performanță.

Care este volumul optim de indicatori folosit în cadrul procesului de evaluare a politicii? Având sisteme eficiente de înregistrare și procesare a datelor se pot folosi mii de indicatori. Cu toate acestea, interpretarea măsurătorilor necesită timp și efort, prin urmare, numărul indicatorilor folosiți ar trebui să fie unul limitat.

Pe de altă parte, ar putea fi nevoie de foarte mulți indicatori pentru a demonstra performanța fiecărui factor interesat care are responsabilitate în sistem, precum și multe alte aspecte legate de politică, în special pentru reformele publice sociale

complexe. Importantă este alegerea indicatorilor celor mai adecvați pentru o anumită politică sau program și scop.

Deși viziunea și abordarea privind măsurarea performanțelor pot fi diferite de la o instituție la alta, organizarea procesului de colectare a datelor în jurul dimensiunilor mari de indicatori de performanță (**Tabel 1**) ar putea ajuta la o mai bună structurare a acestui proces.

Tabel 1. Dimensiunile indicatorilor de performanță

Dimensiunea de măsurare	Sub-dimensiuni	Exemple de rezultate ale acțiunii (outputs) cu indicatorii folosiți
<u>Volum</u>	Grad de adecvare la nevoile societății (formă numerică sau %)	Din 2010 până în 2013, 1000 de școli vor avea acces la o bibliotecă electronică.
		În decursul perioadei 2010–2013 creșterea accesibilității cu 15% pentru serviciile de reciclare în comunitățile locale.
	Grad de adecvare la anumite standarde sau niveluri de performanță	În decursul 2010–2015 toți profesorii din grădinițe vor fi absolvenți ai unui program masteral.
<u>Calitate</u>	Rapiditatea de furnizare a serviciilor (formă numerică sau %)	Timpu de așteptare mediu pentru un nou pașaport va fi de 2 zile în 2011. Între 2010-2015 birocrația pentru înregistrarea noilor IMM-uri va scădea cu 50 %.
	Schimb de informații între furnizorii de servicii	Ministerele își exprimă opinia asupra unui proiect de lege în decurs de 10 zile.
	Schimb de informații între furnizor și client	80% din agențiile subordonate vor publica pe internet lista serviciilor și timpul de lucru în 2012.
	Satisfacția clienților	60 % din clienți sunt satisfăcuți de calitatea serviciilor.
	Accesibilitatea serviciilor	În decursul perioadei 2010–2015 timpul mediu în care ambulanțele vor ajunge la domiciliu va fi de 10 minute.
	Gradul de încredere privind serviciile	În decursul 2010 numărul de întreprinderi care folosesc sistemul electronic pentru declarațiile de impozit va crește cu 25% (<i>dacă folosirea acestui sistem nu este obligatorie ci doar recomandată</i>).
<u>Folosirea resurselor</u>	Eficiență	Costurile administrative în anul viitor pentru un pasager al transportului public vor scădea cu 10%.
	Capacitate (umană, financiară, resurse de timp)	Până în 2013 întârzierile cauzelor de la Curtea Supremă vor descrește cu 17%.
		Timpu mediu pentru soluționarea cauzelor este de 1 lună.

În timp ce instituțiile colectează date pentru a elabora sute de indicatori, doar câțiva dintre ei sunt vizibili pentru societate. Indicatorii pot fi folosiți pentru diferite scopuri:

- a măsura și monitoriza execuția și eficiența funcțiilor instituției [adesea acestea sunt măsurate folosindu-se indicatorii referitori la resurse și activități(*input*)];
- a lua decizii zilnice în ceea ce privește implementarea politicilor și programelor [această activitate poate include toate tipurile de indicatori – de resurse (*input*), de rezultat al activității (*output*) și mai rar de rezultat al politicii (*outcome*)];
- a lua decizii strategice cu privire la elaborarea sau îmbunătățirea politicilor [vor fi folosiți mai des indicatori de rezultat al activității (*output*) și de rezultat al politicii (*outcome*)];
- a oferi explicații publicului (acest lucru de obicei necesită indicatori care captează calitatea serviciilor).

Modul în care indicatorii de performanță sunt elaborați și selectați s-a schimbat de-a lungul timpului. În prezent, indicatorii de monitorizare sunt elaborați în jurul politicilor și programelor care clarifică diverse niveluri de scopuri. Prin urmare, monitorizarea politicilor va necesita măsurarea diverselor dimensiuni ale furnizării de servicii – calitatea și cantitatea – și a diferitelor niveluri de performanță – contribuții (*inputs*), rezultate ale acțiunii (*outputs*) și rezultate ale politicii (*outcomes*). Măsurarea performanțelor s-a dezvoltat pentru a acoperi nu doar funcția contribuție (*input*), ci și pe cea de rezultate – rezultate ale acțiunii/rezultate ale politicii.

Principalii pași în elaborarea și selecția indicatorilor sunt următorii:

1. Determinarea rezultatelor care au semnificație pentru cetățeni;
2. Analizarea datelor pentru a identifica factorii importanți care influențează îndeplinirea rezultatelor;
3. Determinarea activităților și proceselor majore care influențează îndeplinirea rezultatelor;
4. Determinarea resurselor necesare pentru îndeplinirea rezultatelor;
5. Revizuirea acestor liste provizorii în cadrul discuțiilor permanente cu cei a căror muncă este monitorizată, cei care cunosc cel mai bine sistemul.

În timp ce sistemele de monitorizare trebuie să genereze date pentru a acoperi toate scopurile și toate tipurile de indicatori, evaluările folosesc indicatorii de performanță în mod selectiv. În primul rând, alegerea indicatorilor depinde de întrebările de evaluare și de structura politicii și programului. Mai simplu spus, evaluarea impactului programului se va concentra pe indicatorii de rezultat al politicii (*outcome*); evaluarea eficacității va lua în considerare relația dintre indicatorii de rezultat al acțiunii (*output*) și rezultat al politicii (*outcome*); evaluarea eficienței, în afară de rezultatele acțiunii (*output*), va avea în vedere și contribuțiile (*inputs*).

EXEMPLUL 1. Indicatorii unei Evaluări privind Politica pentru Familie

Ministerul Asistenței Sociale derulează un program privind familia pentru a reduce violența domestică. În cadrul evaluării de impact a programului ministerul ar putea lua în considerare următorii indicatori de rezultat al politicii (outcome) care măsoară diferiți factori ce au legătură cu dimensiunea nivelului de violență domestică:

- Nivelul violenței domestice.

Acesta poate fi măsurat folosind date din diferite surse: anchetă sociologică sau sondaje de opinie publică, care determină nivelul violenței domestice, precum și crimele înregistrate (calificate ca fiind crime ale violenței domestice). Nivelul de referință comparativ (descriș mai târziu) ar trebui să fie stabilit la începutul programului și măsurat din nou la momentul evaluării.

- Plasamente în afara domiciliului.

Acesta poate fi măsurat folosind statistici ale adăposturilor pentru a determina câte femei (și copiii acestora) folosesc astfel de adăposturi drept consecință a violenței domestice.

- Calitatea relațiilor părinte-copil.

acesta poate fi măsurat în diferite moduri: folosind sondajele de opinie (ex. Câți copii se simt în siguranță acasă), numărul cazurilor de violență împotriva copiilor raportate la agenția de protecție a drepturilor copilului.

- Nivelul de conștientizare în ceea ce privește drepturile femeii și ale copilului.

Acest aspect este dificil de măsurat. De obicei, se face cu ajutorul anchetelor, sondajelor de opinie.

În cazul în care reducerea nivelului violenței în familie reprezintă o prioritate la nivel înalt pentru guvern/minister, se poate alege stabilirea indicatorilor de bază prin desfășurarea unui sondaj sociologic care să reflecte diferitele dimensiuni ale violenței în familie la începutul programului (ex. gradul violenței fizice și psihologice, violență împotriva femeilor și copiilor etc.) și să se măsoare dezvoltarea prin compararea în baza acestor dimensiuni pe parcursul evaluărilor ulterioare.

Altfel, este posibil să se folosească date din sondajele de opinie desfășurate, în alte scopuri, de către organizațiile naționale sau internaționale și ONG-uri. Aceasta este o metodă de măsurare a gradului de violență în familie care implică resurse mai puțin intense, dar produce și măsurători mai puțin de încredere, deoarece metodologia de măsurare a violenței în familie poate fi diferită.

Cea mai bună metodă de a măsura impacturile unei politici privind descreșterea violenței domestice este folosirea datelor din surse diferite. În acest sens, rezultatele sondajelor de opinie pot fi sprijinite de date mai solide, cum ar fi numărul crimelor provocate de violența domestică, numărul femeilor din adăposturi sau a celor care beneficiază de programe de consiliere.

Trebuie să se menționeze, de asemenea, că indicatorii de impact privind violența în familie ar trebui interpretați cu atenție, deoarece sunt întotdeauna influențați de factori externi. De exemplu, numărul în creștere înregistrat al crimelor provocate de violența în familie nu înseamnă neapărat faptul că violența în familie este în creștere. Dimpotrivă,

aceasta poate reprezenta faptul că femeile devin din ce în ce mai conștiente de drepturile lor și de acțiunile pe care trebuie să le întreprindă în astfel de cazuri, drept rezultat al intervenției guvernamentale sau altor factori externi. Este sarcina evaluării să distingă contribuțiile diverselor acțiuni în comparație cu efectul factorilor externi în ceea ce privește îndeplinirea rezultatelor.

În cazul evaluării formative (explicată în Pasul 3) analiza se va concentra asupra indicatorilor intermediari. O astfel de evaluare poate implica corecții ale programului în decursul perioadei de desfășurare a acestuia. Evaluarea formativă analizează procesul de implementare a programului: îndeplinirea rezultatelor acțiunii (output) și mecanismele de sprijin (structuri organizaționale, personal, proces etc.). Astfel, aceasta analizează rezultatele care sunt mai ușor de corelat cu bugetul guvernamental anual.

În cadrul evaluării formative a unei politici de reducere a violenței domestice indicatorii de rezultat al acțiunii (output) se vor plasa în centrul analizei. Aceștia ar putea fi următorii:

- Vizite la domiciliul familiilor în situații de risc.

Acesta este de obicei aplicat și măsurat de instituțiile de servicii sociale la nivel local.

- Acces la ajutor social.

Acesta poate fi măsurat folosind date de la agențiile executive ce implementează diverse programe sociale, precum cele de consiliere sau de educare a părinților. Numărul beneficiarilor acestor programe va arăta de obicei rata de acces la serviciile de ajutor social.

- Eficiența furnizării serviciilor (ajutor social).

Acesta poate fi măsurat prin compararea costurilor de furnizare a serviciilor în diferite regiuni ale țării și încercarea de a găsi modalități de creștere a eficienței.

- Campanii sociale de conștientizare privind femeile și copiii.

Pe parcursul evaluării formative nu se va măsura doar numărul campaniilor sociale, ci și costurile aferente acestora, procesul de desfășurare a unor astfel de campanii etc.

Pașii urmăți în cadrul procesului de evaluare a politicilor publice

Evaluarea poate fi desfășurată din mai multe motive și în diferite moduri. Pentru ca evaluarea să aibă rezultate pozitive semnificative, este necesar să se asigure respectarea unui proces structurat. Cei șase pași de bază sunt prezentați mai jos și alcătuiesc modelul de elaborare și implementare a activităților de evaluare (**Figura 3**).

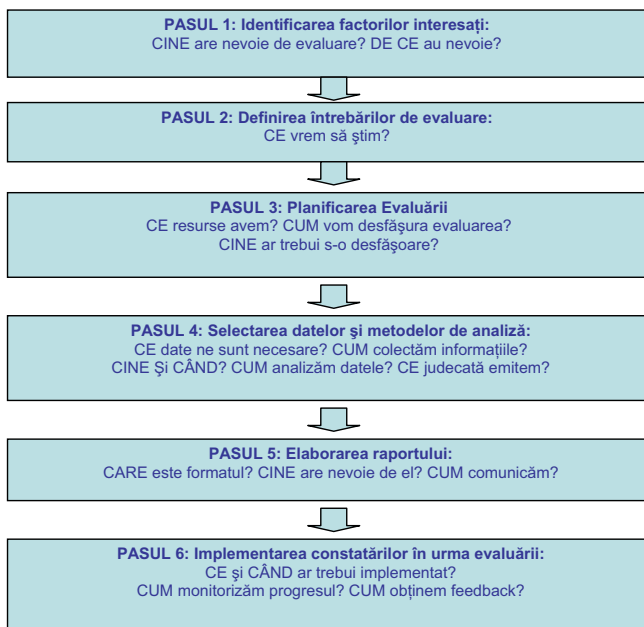


Figura 3. Șase pași ai evaluării

În mod ideal, potențialii factori interesați, coordonarea procesului de evaluare, precum și resursele disponibile trebuie agreate în decursul etapei de planificare a politicii. Cu toate acestea, pe parcursul exercițiului de evaluare întrebările ar trebui să fie revizuite pentru a identifica schimbările apărute în decursul implementării politicii.

Nu există niciun pas al evaluării care să fie mai important decât altul. Totuși, calitatea unei evaluări va depinde de ceea ce s-a făcut până la momentul respectiv în pașii anteriori. Din acest motiv, este foarte important ca cerințele pentru fiecare pas în parte să fie ușor de înțeles și, de asemenea, să existe o perioadă suficientă de timp pentru ca acestea să fie implementate.

Partea I a acestui Manual va fi dedicată explicării celor șase pași ai evaluării. Aceste explicații vor combina atât aspecte teoretice cât și metode și instrumente practice ilustrate prin exemple.

PARTEA ÎNTÂI. PAS CU PAS ÎNSPRE REZULTATE

Pasul 1. Identificarea clienților, publicului și factorilor interesați ai evaluării

Clienții și factorii interesați

Planificarea politicilor, implementarea și, prin urmare, evaluarea sunt procese complexe, pe termen lung, care implică diferiți actori. În cadrul acestei “interpretări” ei joacă diferite roluri, dar nici unul dintre ei nu este mai puțin important decât altul. Principalii actori sunt clienții, factorii interesați și publicul larg.

Clientul este cel care solicită evaluarea. El ar putea fi finanțatorul/promotorul intervenției.

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 de obicei orientată către soluționarea unor probleme ale unui grup țintă, adesea implementarea acestei politici are impacturi indirecte neintenționate (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 mai larg*. Publicul larg 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.

Granițele dintre actorii implicați nu pot fi definite în mod clar. Câteodată publicul larg poate deveni factor interesat, dacă este sprijinit de societăți bine organizate (ex. ONG-uri).

EXEMPLUL 2. Factorii interesați și publicul mai larg

Ministerul Mediului a decis să crească veniturile la bugetul de stat și a dispus construirea unui sit de depozitare a deșeurilor periculoase într-o anumită comunitate, cu scopul de a cumpăra acest tip de deșeu din alte țări. Membrii acestei comunități pot fi considerați public mai larg, deoarece ei sunt afectați în mod negativ de această decizie (externalități). În același timp, dacă această comunitate mobilizează un ONG de mediu bine organizat și dezvoltat, poate influența procesul decizional și poate deveni un factor interesat în cadrul evaluării. Ministerul poate implica acest ONG în procesul de evaluare, solicitând ca ONG-ul să furnizeze evaluatorilor dovezi cu privire la efectele negative asupra comunității.

Nevoile părților implicate în evaluare

Evaluarea are valoare doar dacă este utilizată și va fi utilizată doar dacă clientul evaluării o va considera utilă. Prin urmare, constatările evaluării trebuie să furnizeze informații noi și de încredere pentru client. Toate părțile implicate au așteptări și motivații diferite pentru care sunt implicate în procesul de evaluare sau interesate de constatările evaluării. Acestea sunt așa numitele *nevoi* ale părților (**Tabel 2**). Uneori nevoile sunt explicite și transmise evaluatorilor. Alteori acestea sunt dificil de definit, deoarece chiar dacă actorii realizează importanța evaluării, s-ar putea ca aceștia să nu aibă informațiile sau nivelul de experiență adecvate pentru a defini în mod clar ce anume doresc să obțină în urma evaluării.

Identificarea cât mai clar posibilă a nevoilor clientului sau clienților este un aspect esențial. Pare un lucru evident, dar în practică, adesea evaluatorii îi pot considera pe mulți dintre factorii interesați drept „clienți”, și prin urmare, pot pierde din vedere nevoile clientului din cauza multitudinii dorințelor factorilor interesați, abundenței de informații despre intervenție și din cauza propriilor opinii, experiențelor și stilului de abordare. Nevoile diferitelor părți reprezintă baza pentru diferitele scopuri ale evaluării, deși relația nu este mereu una directă – i.e. o anumită nevoie (ex. demonstrarea succesului intervenției) nu se transpune în mod necesar într-un scop al evaluării.

Tabel 2. Principalele părți și nevoile acestora

Părțile....	... și nevoile acestora
Finanțator/promotor 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 revizuirii ale intervenției pentru a crește eficacitatea; - 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 ulterioare 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 direcți/te 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.

Scopurile evaluării

Evaluarea are drept scop îmbunătățirea rezultatului și procesului intervenției publice. Acest lucru poate fi efectuat prin furnizarea de informații privind diferite aspecte ale intervenției, care ajută factorii decizionali să îmbunătățească activitatea respectivă. Astfel, evaluarea poate fi privită drept un instrument de management.

Prin urmare, principalele scopuri ale evaluării sunt:

- 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 specifică 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 o creștere a eficacității;
- 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.

Cine decide care este scopul unui exercițiu de evaluare specific?

Clientul!

Sugestii practice

- ✂ Identificați clientul, nevoile sale și scopul exercițiului de evaluare! Concentrați-vă pe aceste nevoi și pe scop, pe întreaga durată a procesului de evaluare, luând în același timp în considerare și nevoile diverșilor factori interesați. Prin urmare, evaluatorul ar trebui să identifice factorii interesați împreună cu clientul și ar trebui să-i implice în procesul de evaluare: colectați datele necesare de la factorii interesați, luați în considerare opiniile acestora cu privire la intervenție, precum și așteptările lor, consultați-i cu privire la eventualele recomandări asupra raportului de evaluare, în special cele care au relevanță pentru ei.
- ✂ Luați în considerare atât nevoile explicite cât și pe cele implicite (neexprimate). De exemplu, nevoia managerilor de a *demonstra succesul intervenției* este, în majoritatea exercițiilor de evaluare, neexprimată ca atare, dar este o nevoie umană fundamentală pe care evaluatorul nu o poate ignora.

Pasul 2. Definirea întrebărilor de evaluare

Rolul întrebărilor de evaluare

Întrebările de evaluare sunt acele întrebări la care evaluatorii trebuie să răspundă în raportul de evaluare. Întrebările ajută evaluatorii să își concentreze munca și astfel să ofere plus valoare clientului. Prin urmare, clientul este cel care ar trebui să formuleze întrebările de evaluare specifice pentru fiecare exercițiu de evaluare, în cadrul consultărilor cu factorii interesați. De obicei întrebările de evaluare sunt bazate pe nevoile și așteptările specifice ale clientului și factorilor interesați cu privire la raportul de evaluare. Întrebările de evaluare joacă un rol cheie în procesul de evaluare și ar trebui să fie definite ca atare. Dacă acestea lipsesc, atunci evaluatorii pot alege să evalueze oricare aspect din multitudinea de aspecte ce pot fi analizate în ceea ce privește o intervenție publică. Formularea întrebărilor de evaluare garantează că evaluarea va răspunde la acele întrebări specifice la care clientul și factorii interesați doresc să afle răspunsul. Uneori evaluatorii pot sugera în decursul procesului de consultare alte întrebări pe care clientul le-a scăpat din vedere și care sunt relevante pentru evaluare.

Cine formulează întrebările de evaluare?

- În mod ideal, ar trebui să fie clientul, în urma consultării cu factorii interesați, la momentul definirii sferei și scopului unui exercițiu specific de evaluare;
- Atunci când clientul are experiență limitată în gestionarea unui exercițiu de evaluare, poate fi necesar ca evaluatorul să sprijine clientul în ceea ce privește formularea întrebărilor de evaluare. În cadrul unui proces de cooperare, evaluatorul îl asistă pe client în definirea nevoilor și așteptărilor acestuia din urmă și în definirea întrebărilor de evaluare.

Focalizarea întrebărilor de evaluare

În mod obișnuit, nivelul de detaliere în formularea întrebărilor de evaluare variază considerabil de la un exercițiu de evaluare la altul. În forma lor generală, întrebările de evaluare pot pur și simplu să coincidă cu dimensiunile evaluării: relevanța, eficacitatea, eficiența și impactul. În alte cazuri, în cadrul fiecăreia dintre aceste dimensiuni tipice evaluării, clientul poate formula întrebări foarte specifice de care este interesat. De exemplu, întrebări mai specifice asupra impactului programului pot acoperi următoarele trei aspecte: impactul *cui* și impactul *asupra cui* și *pentru cine*?

Tabelul 3 prezintă principalele aspecte pe care se focalizează întrebările de evaluare și care depind în special de scopul pentru care a fost inițiată evaluarea.

Tabelul 3. Formularea întrebărilor de evaluare în conformitate cu scopurile evaluării.

Dacă scopul evaluării este...	atunci întrebările de evaluare ar trebui să se concentreze pe....
generarea de informații	aspectele asupra cărora clientul are 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 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, formularea 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.

Opțiunea pentru întrebări generale sau specifice depinde de nevoile clientului și de tipul de evaluare.

Adesea clienții sau factorii interesați ai evaluării aleg să nu formuleze întrebări de evaluare specifice, lăsând evaluatorul să își aleagă propriile întrebări. Acest lucru apare datorită dorinței de a verifica dacă constatările și opiniile evaluatorilor despre intervenția publică coincid cu ale lor. Această abordare este una comună și de înțeles, deoarece oamenii sunt adesea foarte încântați de perspectiva de a afla dacă și

altcineva le împărtășește opiniile. Deși este interesant de văzut dacă evaluatorii împărtășesc opiniile clienților și ale factorilor interesați, trebuie formulate totuși avertismente în acest sens.

Evaluatorii sunt confrunțați cu un volum foarte mare de informații și o multitudine de aspecte privind implementarea intervenției pe care le-ar putea evalua. Chiar și intervențiile la o scară mai redusă, care au funcționat pentru o perioadă relativ scurtă de timp, generează un volum mare de informații. Intervențiile relativ mari, care variază în termeni financiari de la câteva milioane la sute de milioane de euro, și care sunt implementate cu ajutorul unor structuri instituționale complexe, având numeroși factori interesați și fiind funcționale timp de mai mulți ani, de obicei generează un volum extraordinar de mare de informații. Prin urmare, ar putea exista nevoia de a formula întrebări de evaluare mai specifice pentru a acoperi aceste aspecte diferite.

Dacă evaluatorii nu au un focus pre-definit în ceea ce privește întrebările de evaluare, există șanse reduse ca aceștia să analizeze exact acele aspecte pe care clientul le consideră a fi importante. Adesea, în astfel de cazuri, constatările evaluatorilor se întâmplă să nu fie foarte utile, din cauza mai multor motive - acestea pot fi prea generale sau detaliate inutil, sau nu acoperă ceea ce clienții și factorii interesați consideră a fi probleme esențiale, sau constatările sunt deja cunoscute tuturor. În final, sentimentul care prevalează este că exercițiul de evaluare a avut o plus-valoare prea redusă. În plus, clientul ar trebui întotdeauna să ia în considerare întrebarea *exercițiul de confirmare a opiniilor mele pre-definite are o valoare suficientă pentru a justifica plata costurilor unui exercițiu de evaluare? Este aceasta singura valoare adăugată pe care o putem aștepta de la exercițiul de evaluare?*

Adesea, în practică se întâmplă ca respectivul client să facă o alegere neinformată. Adică, alege să nu definească întrebări de evaluare specifice, fără a fi conștient de posibilele consecințe. În concluzie, dacă un client sau un factor interesat alege să nu definească întrebări de evaluare detaliate, ar trebui să facă acest lucru deplin conștienți de consecințele posibile.

EXEMPLUL 3.

Ce se poate evalua?

- *Eficacitatea rezultatelor programului (am redus congestiile în trafic, în ceea ce privește timpul și volumul dorit?);*
- *Eficacitatea diferitelor strategii de management (dacă managementul descentralizat al programului este mai eficient decât managementul centralizat);*
- *Eficacitatea diferitelor strategii de implementare (compararea aplicării flexibile a politicii de reglementare cu aplicarea rigidă, compararea contractării externe a furnizării de servicii de pază pentru închisori și servicii de siguranță împotriva incendiilor cu furnizarea de servicii internă).*

Tipuri de întrebări de evaluare

Tipul întrebărilor de evaluare (**Tabel 4**) de obicei depinde de un număr de factori:

- Scopul exercițiului de evaluare;
- Momentul evaluării – 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.

Tabel 4. Tipuri de întrebări de evaluare, grupate pe dimensiunile de evaluare și pe momentul evaluării

	Ex-ante	Intermediară	Ex-post
Relevanță	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?	S-a modificat nevoia inițială? Schimbarea necesită o ajustare corespunzătoare a intervenției?	Intervenția a ajuns la grupul țintă dorit?
Eficacitate	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?	Rezultatele obținute până în prezent asigură îndeplinirea obiectivelor? Care sunt elementele particulare care au afectat eficacitatea părții x a intervenției?	Care au fost motivele pentru succesul înregistrat în îndeplinirea obiectivului x?
Eficiență	Abordarea aleasă este cea mai eficientă din punct de vedere al costurilor?	Cum poate fi crescută eficiența procesului x?	A fost activitatea x îndeplinită folosindu-se cea mai bună abordare din punct de vedere al eficienței costurilor?
Implementare	Este mecanismul de implementare– structuri și procese – bine justificat? Este calendarul de implementare realist?	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?	Cât de bună a fost performanța instituției x, sau a procesului z? Ce lecții pot fi învățate?

Impact	Care este impactul așteptat al intervenției? Care sunt grupurile țintă asupra cărora intervenția va avea impact?	Intervenția are efecte neintenționate pe parcursul implementării?	Care este impactul activității x, în comparație cu așteptările? Care este impactul noii proceduri în comparație cu cea veche? De ce impactul pentru regiunea x a fost mai redus decât cel așteptat?
Durabilitate	Impactul va fi unul de durată? Care sunt elementele care vor asigura acest lucru?	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?	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?

Sugestii practice

- ✎ Chiar și atunci când clientul nu a formulat întrebările de evaluare, folosiți ședințele preliminare sau etapa preliminară pentru a explora și a agree împreună cu acesta și factorii interesați, întrebările fundamentale de evaluare.
- ✎ Managerii exercițiilor de evaluare trebuie să rețină că întrebările de evaluare pot fi dificil de identificat atunci când se dorește ca raportul de evaluare să fie folositor cât mai multor factori interesați. Fiecare factor interesat poate formula întrebări diferite și lista poate deveni prea lungă. Prin urmare nu ar fi posibil să se răspundă la toate întrebările adresate, iar clientul și factorii interesați ar trebui să aleagă doar acele întrebări pe care le consideră a fi întrebări de evaluare esențiale.

Activitățile descrise în pasul următor prezintă modul în care trebuie planificată o evaluare în mod adecvat, luând în considerare întrebările de evaluare, resursele disponibile (umane, de timp și financiare) și cum se construiesc structurile pentru gestionarea și desfășurarea unei evaluări.

Pasul 3. Planificarea evaluării

Crearea structurilor de management ale evaluării

În mod obișnuit există două organisme de management al evaluării – *comitetul de pilotaj* și *echipa de evaluare*. Comitetul de pilotaj este un grup de factori interesați la nivel înalt care sunt responsabili cu furnizarea de îndrumări cu privire la direcția strategică generală a evaluării. Aceștia nu înlocuiesc clientul, 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 clienți direcți și factori interesați 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 (ex. consiliu de management, întâlnirile regulate la nivel de management) pentru a desfășura evaluarea. Pentru autoevaluări chiar un departament poate fi responsabil pentru program.

Crearea unei echipe de evaluare depinde de complexitatea întrebărilor de evaluare. Evaluarea poate fi gestionată din interior sau exterior, poate implica persoane din medii multidisciplinare. De exemplu, colectarea datelor poate fi desfășurată de o agenție de 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.

Următoarele aspecte ar trebui avute în vedere în decursul etapei de creare a echipei de evaluare:

- 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.

Decizia de externalizare a evaluării și factorii care afectează această decizie

Autoevaluarea realizată de către instituție este adecvată atunci când principalele obiective ale evaluării sunt creșterea capacității angajaților sau/îmbunătățirea managementului privind implementarea programului sau politicii. 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. Înseamnă că autoevaluarea trebuie privită ca un exercițiu de evaluare și ca punct de pornire pentru pregătirea următorilor pași în ceea ce privește practica evaluării.

Evaluarea efectuată de **ministere** este adecvată atunci când obiectivul evaluării este evaluarea performanțelor ministerului în conformitate cu planul său strategic, pentru îmbunătățirea priorităților bugetare și atunci când este important ca evaluatorul să aibă legături strânse cu procesul decizional.

Evaluarea efectuată de **evaluatorii externi** (ex. organisme de cercetare și consultanți de management) poate fi efectuată atunci când obiectivul este de a furniza noi perspective asupra politicilor publice sau când sunt necesare competențe de evaluare specializate. Cu toate acestea, acești evaluatori pot avea o înțelegere limitată a conținutului politicii sau a culturii organizației supuse evaluării și oferă evaluări teoretice.

Evaluarea independentă poate fi adecvată când obiectivele ținesc de îmbunătățirea nivelului de responsabilitate și transparență. Cu toate acestea, cei care formulează politicile pot avea ezitări în ceea ce privește acceptarea constatărilor și recomandărilor. Procesele de audit al performanței sunt adesea similare cu evaluările. Printre caracteristicile lor cheie se află și independența auditorului și concentrarea mai degrabă pe responsabilitate decât pe perfecționare.

Decizia de externalizare a evaluării sau a unor părți din evaluare trebuie luată în primul rând de client, în consultare cu principalii factori interesați. De asemenea, această decizie depinde de resursele financiare, de timp și cele umane. Nivelul de implicare al centrelor de evaluare, universităților și companiilor private depinde de întrebările de evaluare, timpul și resursele financiare disponibile, precum și de interesul politic privind constatările evaluării. De obicei, ministerele și agențiile externalizează părți din activitatea de cercetare și studii pe teren, care trebuie analizate folosindu-se metode calitative și cantitative complexe.

Elaborarea Termenilor de Referință pentru experți

Termenii de Referință (TdR) oferă contextul general pentru evaluare; definesc obiectivele și sfera acesteia, alcătuirea echipei de evaluare și coordonarea în timp.

Elaborarea unor TdR este un pas inițial fundamental în cadrul oricărei analize, anchetă, cercetare sau evaluare. TdR clarifică așteptările, rolurile și responsabilitățile între diverși factori interesați, furnizează planul pentru activitatea generală, inclusiv activitățile de urmărire. De asemenea, reprezintă și baza pentru aranjamentele contractuale cu consultanți externi.

Profundimea și gradul de detaliere al TdR depinde de tipul de evaluare. Pentru o evaluare facilitată din exterior a unui program care implică numeroși factori interesați, TdR vor fi foarte detaliați, pe când pentru o evaluare internă a unei activități sau o evaluare de urgență poate fi doar o simplă schiță.

TdR pot fi elaborați în mai multe etape. În decursul etapelor inițiale ale evaluării, factorii interesați se vor concentra mai mult pe detaliile legate de întrebările de evaluare. Atunci când va fi nevoie de recrutarea unei echipe de asistență externă, Termenii de Referință trebuie să conțină mai multe informații cu privire la sursele de informații existente, alcătuirea echipei, proceduri și produse, dar pot descrie metodologia și calendarul activităților în termeni generali. TdR pot fi apoi revizuiți după alcătuirea echipei de evaluare. Scopul acestei revizui este analiza întrebărilor cheie și elaborarea ulterioară a metodologiei.

Departamentul responsabil cu evaluarea elaborează apoi TdR în baza nevoilor clientului și principalilor factori interesați. Este foarte important să se ia în considerare nevoile de informare ale tuturor părților implicate.

Termenii de Referință pot include următoarele capitole:

1. Context
2. Obiectiv
3. Rezultat al acțiunii (*output*)
4. Sfera de lucru
5. Metodologie
6. Plan de lucru
7. Alcătuirea echipei de evaluare
8. Documente disponibile

Evaluările se desfășoară de obicei în mai multe etape, cum ar fi studiul documentar, activități pe teren și analiza datelor. În astfel de cazuri, Termenii de Referință oferă un cadru pentru evaluare și unul dintre obiectivele studiului documentar este formularea unui plan detaliat de lucru pe teren pentru evaluare.

Evaluarea resurselor de timp, umane, financiare și datele disponibile

Așa cum a fost menționat anterior, abordarea privind evaluarea 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 nu oferă rezultate precise și nu poate fi privită drept o sursă de încredere pentru luarea unei viitoare decizii.

Prin urmare, 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.

Chiar și evaluările bine planificate se pot confrunta cu situații neașteptate care pot necesita resurse financiare suplimentare. Atunci echipa de evaluare poate face anumite modificări asupra activităților de evaluare și poate lua în considerare doar colectarea și analiza datelor esențiale pentru întrebările de evaluare cele mai importante. În plus, există multe surse secundare de date care pot fi folosite în locul metodelor mai costisitoare de colectare a datelor primare.

Uneori evaluatorii sunt solicitați chiar în mijlocul procesului de implementare al unei intervenții, sau chiar când aceasta s-a finalizat. Atunci evaluării îi lipsesc resursele de timp. Asta înseamnă că evaluatorii nu au posibilitatea de a folosi modele de evaluare care necesită mult timp și colectarea datelor la început de program (ex. studii de grup pre-testare, explicate ulterior). În aceste condiții, modelul care necesită foarte mult timp este posibil doar dacă evaluarea beneficiază de un buget adecvat pentru angajarea resurselor umane pentru a desfășura mai rapid procesul de colectare a datelor. Datele culese rapid pot fi distorsionate, iar clientul poate să fie nesatisfăcut de nivelul lor de acuratețe. În astfel de cazuri, este recomandabil ca marja de eroare să fie clarificată în prealabil.

Se întâmplă adesea ca evaluarea să fie desfășurată în urma implementării unui anumit program sau politică și nu există date de bază disponibile. Aceasta, din perspectiva validității datelor, este cea mai nefericită situație și trebuie să fie justificată prin toate metodele posibile: reconstruirea datelor de bază folosind metode participative, alte surse existente sau persoane-resursă cheie.

O evaluare complet obiectivă, nepărtinitoare și perfectă nu există. Deciziile implică întotdeauna judecata umană. Cu toate acestea, 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 clientului.

Alegerea tipului de evaluare

Diferite metodele de cercetare constituie baza fiecărei evaluări a unei politici. Depinde de analistul politicii respective să decidă cât de detaliată trebuie să fie analiza în fiecare caz în parte. În plus, cunoștințele legate de abordările adecvate privind evaluarea ex-post pot ajuta la determinarea valorii altor evaluări și cercetări desfășurate anterior pe care dorim să le includem în propriile evaluări.

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. De exemplu, în domeniul economic principala valoare este *eficiența resurselor alocate*. Acest lucru înseamnă că nivelul costurile sociale marginale trebuie să fie cel puțin egal sau mai mic cu cel al beneficiilor sociale marginale. Prin urmare, pe parcursul evaluării economiștii iau în considerare nu doar efectele intenționate, ci și pe cele neintenționate (externalități pozitive și negative). Dacă valorile economice reprezintă principalul interes al celor care formulează politicile, aceștia vor alege să folosească analiza cost-beneficiu sau analiza eficienței costurilor pentru a evalua nivelul de eficiență al programului.

Alte domenii au alte valori fundamentale prin urmare motivele evaluării vor fi diferite. Sociologii adesea se concentrează pe aspecte legate de *egalitate și dreptate socială*. Specialiștii din administrație publică ar putea evalua dacă programul este implementat în conformitate cu preferințele legiuitorilor, precum și nivelul de satisfacție al comunității cu privire la serviciile furnizate.

Cei care formulează politici au diferite valori fundamentale. Ei doresc să se asigure că politica implementată generează rezultatele politicii și rezultatele acțiunii (*outputs*) așteptate și nu înrăutățește condițiile de viață ale nimănui. De obicei, diferite politici au fost implementate folosindu-se resurse financiare din bugetul de stat din cadrul unui anumit program al unui minister sau al unei agenții. Unele dintre aceste programe au o durată nedefinită (ex. beneficiile sociale) prin urmare, pot fi evaluate doar prin efectuarea unor evaluări intermediare. În aceste cazuri, un set de indicatori de monitorizare definiți în prealabil ajută la emiterea de judecăți, dacă implementarea conduce către obiectivele de politică sau program.

Astfel, evaluarea performanței unei politici sau unui program include estimarea intervenției guvernamentale din diferite perspective.

EXEMPLUL 4. Perspective diferite asupra aceleiași probleme

- *Sociologul poate evalua reforma privind asistența socială (îmbunătățirea condițiilor de trai în comunitățile Roma) astfel: dacă această reformă elimină sărăcia sau dacă reduce diferențele în ceea ce privește nivelurile de sărăcie între diferite grupuri de populație.*
- *Economiștii ar putea evalua reforma privind asistența socială astfel: dacă îmbunătățește viața oamenilor în general (inclusiv a contribuabililor) față de perioada anterioară.*
- *Din punctul de vedere al administrației publice această reformă ar putea fi valorizată dacă implementarea se desfășoară la timp și nu depășește resursele planificate.*
- *Psihologii ar putea evalua modul cum i-a afectat această reformă pe copiii de etnie Romă sau relația acestora cu părinții.*

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 vs. 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.

EXEMPLUL 5. Tipuri de evaluări descriptive

- Grupul țintă – copii preșcolari din familii aflate sub nivelul admis de sărăcie. Evaluarea descriptivă poate analiza starea lor nutrițională, starea sănătății în general și abilitățile verbale.
- Grupul țintă – clienți ai programelor locale de reciclare. Evaluarea descriptivă poate analiza bugetul mediu, poate descrie cine gestionează programul (guvern sau contractant), poate caracteriza tipul de program (plata pentru returnarea sticlelor, tipuri de reciclare, tipuri de depozitare).

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.

EXEMPLUL 6. Tipuri de evaluări cauzale

- Pentru a descoperi măsura în care obiectivele de formare au fost îndeplinite și planul inițial de formare a fost implementat.
- Studiu de impact privind programul de prevenire a poluării.

Evaluări formative vs. sumative

În ceea ce privește conținutul lor, anumite evaluări se axează pe implementarea programului, în timp ce altele se concentrează pe nivelul atins de rezultatele acțiunii (*outputs*) și rezultatele politicii (*outcomes*). Analiza proceselor de furnizare a serviciilor publice este un lucru obișnuit în administrația publică și servește drept exemplu pentru **evaluarea procesului** sau **evaluările formative**. Analizele eficienței costurilor și cost-beneficiu, precum și meta-analizele sunt principalele metode folosite în **evaluarea impactului** sau **evaluările sumative**. Aceste evaluări sunt foarte des întâlnite în domeniile economic, social și educațional. Studiile de impact social și cele privind sărăcia servesc drept exemple de evaluări sumative des întâlnite.

Evaluarea formativă examinează procesul de desfășurare a programului (logica intervenției), cu accent asupra calității implementării sale și a contextului organizațional, personalului, structurilor și procedurilor. Ca abordare a evaluării orientate către schimbare, acordă o atenție deosebită diferenței dintre direcția și rezultatele așteptate ale acțiunii (*outputs*) din cadrul programului și ceea ce se

întâmplă în realitate. Analiza punctelor forte, punctelor slabe, a amenințărilor și oportunităților este o parte obișnuită a evaluărilor formative. Analiza nevoilor menționată anterior, este atât evaluare descriptivă, cât și evaluare formativă. Programele sau politicile la scară largă acoperă de obicei grupuri țintă mai largi, sunt complexe și au o mulțime de rezultate. Prin urmare, gestionarea implementării lor este o activitate care prezintă multe provocări, deoarece este foarte ușor să te abați de la obiectivele politicii publice. Partea esențială a formulării de politici este desfășurarea în mod regulat a evaluării formative cu scopul de a observa dacă activitățile sunt orientate către publicul potrivit.

Întrebările cheie și metodele folosite în cadrul evaluării formative sunt:

- *Unde este problema și care este sfera sa?*
- *De ce, pentru cine și cum merge sau nu o intervenție?*
- *Cum ar trebui să fie îmbunătățit un program sau o politică în cazul în care eșuează?*

Dacă activitatea de monitorizare a politicilor publice și programelor se desfășoară în mod regulat și în conformitate cu indicatorii stabiliți în prealabil, acest lucru oferă funcționarilor publici de nivel superior oportunitatea de a identifica problema pe parcursul implementării unei anumite intervenții guvernamentale. Odată problema identificată, este nevoie de evaluări suplimentare. În această etapă pot fi folosite mai multe abordări, de exemplu consultările cu factorii interesați, analiza nevoilor, care poate include analiza surselor de date existente, interviuri cu grupurile țintă și focus grupuri.

Metodele care ajută la definirea naturii și dimensiunii problemei existente, necesită lucru în echipă și anumite pregătiri în prealabil (de exemplu, brainstorming, focus grupuri, metodele Delphi, analiza factorilor interesați, scheme conceptuale).

EXEMPLUL 7. Tipuri de evaluări formative

- *Analiza nevoilor determină cine are nevoie de program, nivelul nevoilor și ce anume ar putea fi aplicat pentru a îndeplini aceste nevoi.*
- *Analiza evaluabilității determină dacă un anumit program 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 examinează efectele sau rezultatele anumitor programe. Ele rezumă consecințele intervenției și determină legăturile dintre aceste consecințe și implementarea politicii.

Întrebările cheie și metodele folosite în cadrul evaluărilor sumative sunt următoarele:

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

Evaluatorii pot alege metode de observație pentru a demonstra dacă au fost îndeplinite efectele dorite și modele cvasi-experimentale și experimentale pentru a determina dacă efectele observate ar putea fi atribuite în mod rezonabil intervenției și nu altor surse. Pentru analiza eficienței costurilor și cea a costurilor/beneficiilor sunt necesare metodele econometrice, metode calitative care permit rezumarea întregii game de impacturi intenționate și neintenționate.

EXEMPLUL 8. Tipuri de evaluări sumative

- *Analiza programului educațional: măsura rezultatului acțiunii (output measure) – notele de la testele standard, măsura rezultatului acțiunii – rata de absolvire, statutul de ocupare a forței de muncă și nivelul salarial în urma absolvirii.*
- *Analiza programului de asistență socială sau formare la locul de muncă: câștiguri, nivel de sărăcie, mobilitate pe piața muncii, creșteri salariale pe termen lung.*
- *Analiza programului de reglementare (de exemplu, implementarea unei legi): măsura rezultatului acțiunii – volumul de inspecții, penalități și alți indicatori de conformitate sau neconformitate, măsura rezultatului acțiunii – nivelul poluării, siguranței, accidentelor etc.*

Întrebarea de evaluare prin ea însăși oferă răspunsul la întrebarea ce tip de evaluare trebuie desfășurată. Cu toate acestea, în cadrul posibilelor combinații transversale între evaluări descriptive, cauzale, formative și sumative, există posibilitatea de a alege.

Trei abordări principale în cadrul evaluărilor cauzale

*Validitate internă*² este în centrul tuturor concluziilor bazate pe impacturi cauzale sau de tipul cauză-efect. Validitatea internă este crucială pentru capacitatea evaluării de impact de a fi justificabilă. Când cel care formulează politica dorește să afle dacă o intervenție guvernamentală (*tratament*) este într-adevăr cauza care determină apariția unui anumit rezultat, atunci acesta dorește ca intervenția să aibă o validitate internă puternică: adică **dacă X, atunci Y** (dacă programul este aplicat, atunci rezultatele apar). Din păcate, nu este suficient doar să dovedim faptul că atunci când are loc intervenția apare și rezultatul așteptat. Ar putea exista multe alte motive datorită cărora rezultatul a fost observat. Pentru a dovedi existența unei relații cauzale, trebuie să fie rezolvate simultan două afirmații:

Dacă X, atunci Y și dacă nu X, atunci nu Y sau dacă intervenția nu are loc, nu au loc nici rezultatele. Acest lucru subliniază eficiența cauzală a programului.

Pentru a determina și a demonstra eficiența cauzală a programului, evaluatorii

² Deoarece ar fi nevoie de cunoștințe de statistică, acest Manual nu acoperă validitatea externă (generalizarea constatărilor către populație), validitatea statistică și siguranța și validitatea măsurării, chiar dacă acestea sunt importante pentru toate evaluările.

încearcă pe cât posibil să creeze sau să găsească două grupuri similare, să creeze situații comparabile și să gestioneze programul în *grup de tratament* (și să vadă dacă apar rezultatele) nu în *grup de control* (și să vadă dacă rezultatele nu apar).

În cazurile în care echipa de evaluare are sarcina de a găsi o relație cauzală între rezultatele intervenției și rezultatele intenționate ale politicii sau programului, ar putea fi folosite trei abordări pentru a răspunde la întrebările de evaluare: modelul experimental, cvasi-experimental și non-experimental. Aceste modele includ diferite combinații și diferite perioade de timp pentru două tipuri de comparații: pre-test – post-test (*comparații în serie temporală*) și grupuri de control vs. tratament (*comparații transversale*). Modelele diferă în ceea ce privește abordarea folosită pentru alegerea grupurilor respective.

Modelele experimentale sunt primele modele aplicate în cercetarea socială și educațională și sunt încă recunoscute drept „standardele de aur” ale modelelor de cercetare, în baza cărora sunt judecate toate celelalte modele. Dacă este posibil ca un model experimental să fie implementat în mod adecvat, atunci acesta este cel mai solid model în ceea ce privește validitatea internă. Asta înseamnă că, în ceea ce privește modelele experimentale, estimările impactului intervenției asupra rezultatelor așteptate vor fi, în comparație cu alte modele, mai puțin distorsionate.

În cadrul celui mai simplu tip de experiment, cercetătorii creează două grupuri care sunt „echivalente” unul altuia. Grupul de tratament (*program*) beneficiază de intervenție iar grupul de control (*comparație*) nu beneficiază. Pentru toate celelalte aspecte, grupurile sunt tratate la fel. Au persoane similare, condiții de trai și medii de proveniență asemănătoare. Acum, dacă observăm diferențele dintre rezultatele acestor două grupuri, aceste diferențe trebuie să fie cauzate de singurul lucru care le diferențiază – și anume că unul a beneficiat de program și altul nu.

O trăsătură esențială pentru modelul experimental este *atribuirea aleatoare* a unităților analizei în studiul diferitelor grupuri. Unitățile de analiză pot fi indivizi sau grupuri de indivizi identificabile, separate, precum școli, orașe etc. Fiecare individ sau grup este în mod aleatoriu atribuit unui program sau tratament diferit. Pentru a selecta un tratament la întâmplare pentru fiecare unitate puteți da cu banul, cu zarurile, sau puteți folosi un computer care generează numere aleatorii. Se spune că o astfel de atribuire aleatoare este oarbă, deoarece alegerea nu este făcută nici de managerul de program, nici de clientul afectat, nici chiar de evaluator.

Se întâmplă foarte rar ca grupul de control să nu beneficieze de niciun tratament. În experimentele medicale aceste grupuri primesc așa numitul *placebo*, în timp ce grupurile de tratament încearcă noi medicamente. În cadrul evaluării unui program/politici, cele mai obișnuite experimente au fost proiectate drept atribuire aleatorii pentru programul sau tratamentul A vs. programul sau tratamentul B. A poate fi noul program, în timp ce B este programul curent. Adesea, experimentele analizează impactul relativ al mai multor alternative (vezi **exemplul 9**).

Este important să se facă diferența între *selecție aleatoare* și *atribuire aleatoare*. Selecția aleatoare a indivizilor din grupul țintă mai vast al populației pentru eșantionul studiului final *nu* determină caracterul aleatoriu al experimentului.

Intensifică validitatea externă³, dar nu are un impact direct asupra validității interne (relație cauzală). Eșantionarea aleatoare nu este necesară pentru experiment. Dimpotrivă, ceea ce definește experimentul este mai degrabă atribuirea aleatoare a fiecărui element din eșantion, care poate sau nu să fi fost selectat la întâmplare, unei alternative de tratament.

Principala dificultate care apare pe parcursul unui experiment este lipsa participanților. Acest lucru se poate întâmpla din cauza migrației sau decesului. Sau, câteodată, participanții pot lipsi pentru că ei consideră că selecția persoanelor care beneficiază de program (grupul de tratament) nu este corectă, ei meritând să intre în acest program la fel de mult ca și ceilalți etc.

Modelul experimental este dificil de desfășurat în majoritatea contextelor din viața reală. Este intruziv și creează într-o anumită măsură o situație artificială cu scopul de a evalua relația cauzală cu o validitate internă ridicată. Prin urmare, generalizarea rezultatelor în viața reală este limitată. Cu alte cuvinte, cercetătorul a redus validitatea externă cu scopul de a obține o validitate internă mai ridicată.

Nu există un răspuns la întrebarea dacă modelul experimental este o abordare bună sau mai puțin bună. Dacă situația este adecvată, un experiment poate fi un model foarte solid de folosit. Modelul experimental este foarte des întâlnit în cercetările efectuate în diverse domenii sociale: sănătate, educație, politici de asistență socială.

³ Validitatea externă implică generalizarea constatărilor către populație. De exemplu, dacă eșantionul selectat este format doar din bărbați în vârstă de muncă cu vârste cuprinse între 25 și 35 de ani, iar populația studiului este formată din bărbați și femei în vârstă de muncă, atunci rezultatele vor fi dificil de generalizat la întreaga populație țintă.

EXEMPLUL 9. Programul Elmira de vizite la domiciliu efectuate de către asistente medicale, 1977 – 1992, USA

În 1977, programul a fost implementat având drept grup țintă femeile însărcinate care erau la primul copil și care îndeplineau una sau mai multe dintre trăsăturile următoare: vârsta sub 19 ani, familie monoparentală sau nivel crescut de sărăcie. Existau multe șanse ca aceste condiții să genereze o posibilitate mai crescută ca mama să fie fumătoare, dependentă de droguri sau alcool, sau să aibă un istoric familial nefericit și prin urmare, să nu aibă nivelul adecvat de cunoștințe și abilități pentru a-și îngriji copilul.

În total, un număr de 400 de femei au fost atribuite unuia dintre cele patru grupuri.

- *În grupul 1, 94 de femei au beneficiat de servicii de screening pentru copiii lor cu vârste cuprinse între 1 - 2 ani pentru a vedea dacă respectivii copii se confruntă cu probleme de dezvoltare.*
- *În grupul 2, 90 de femei au beneficiat de servicii de screening plus transport gratuit la programările pe care le aveau la doctor pentru copiii cu vârste până în 2 ani.*
- *În grupul 3, 100 de femei au beneficiat de servicii de screening, transport și vizite regulate la domiciliu efectuate de asistente medicale, pe durata sarcinii.*
- *În grupul 4, 116 de femei au beneficiat de servicii de screening, transport și vizite la domiciliu atât înainte de naștere cât și după, pe durata primilor 2 ani de viață ai copiilor.*

Primele două grupuri au fost „grupuri de control”, iar grupurile 3 și 4 au fost „grupuri de tratament”.

Procedura de randomizare a fost desfășurată în mai multe etape. Pentru început, femeile care intrau în general în grupul „de risc”, au fost invitate să participe la studiu. Între 1978 și 1980, 500 de femei au fost intervievate și 400 dintre ele au fost de acord să participe la studiu. Fiecare participantă a fost atribuită unuia dintre cele patru grupuri folosindu-se un pachet de cărți – la sfârșitul interviului inițial, fiecare femeie a tras o carte din pachet, care conținea cărți amestecate la întâmplare, având numerele de la 1-4 pe fiecare carte. Pachetul a fost în mod periodic re-echilibrat (fiecare participantă având mereu aceeași probabilitate de a intra în oricare dintre cele patru grupuri).

Comparațiile între grupurile de control și cele de tratament aveau trăsături de context similare. În modelul de cercetare, existau multe variabile diferite care măsurau efectele tratamentelor asupra copiilor și mamelor. Comparația grupurilor de tratament și de control demonstrează un nivel semnificativ de beneficii către acele participante care au fost influențate de rezultatele acțiunii acestui program.

Modelul cvasi-experimental (QE) se prezintă ca un model experimental, dar îi lipsește ingredientul cheie – atribuirea aleatoare. Aceste modele nu prezintă o validitate internă solidă ca experimentele randomizate, dar sunt mai ușor de implementat.

La fel ca modelul experimental, modelul cvasi-experimental poate conține studii în serie temporală (longitudinale) și transversale în diferite variații. O trăsătură unică a QE este faptul că cercetătorul selectează grupurile de comparat, astfel încât acestea să fie pe cât posibil similare în toate privințele, cu excepția faptului că un grup intră în program și celălalt nu, sau intră în alt program. Acest lucru înseamnă că QE face comparație între programe în desfășurare care *nu* au fost atribuite de cercetător. Altfel spus, acele intervenții guvernamentale au fost atribuite sau alese în mod politic sau administrativ de un proces în care evaluatorul este un observator pasiv. În cadrul QE, adesea doar un sub-set de unități relevante analizei sunt selectate pentru studiu.

Există șapte modele cvasi-experimentale care acoperă majoritatea scenariilor de evaluare a unei politici. Aceleași modele pot fi, de asemenea, folosite și în experimente. O scurtă descriere a avantajelor și dezavantajelor este furnizată în **Tabelul 5**.

Model 1: Model longitudinal cu observații preliminare, intermediare, post și ex-post asupra grupurilor de tratament și de control

Acest model este cel mai apropiat de abordarea privind modelul experimental „științific”. Colectarea datelor și evaluarea încep înainte de implementarea programului, într-o perioadă intermediară, după ce implementarea a început și la o anumită perioadă după implementare.

Model 2: Grupurile de tratament și de control pre-testare – post-testare

Modelul este similar celui anterior, dar este implementat mai des, deoarece acoperă o perioadă mai scurtă de timp și este mai puțin costisitor decât modelul 1 (deși este mai costisitor decât modelele mai puțin solide). Acest model este o alegere bună atunci când evaluarea necesită o imagine explicativă cuprinzătoare a procesului de implementare a politicii și a analizei contextuale pentru a analiza influența diferiților factori socio-economici asupra populației, atunci când evaluarea începe înainte de implementarea programului și are un buget adecvat.

Model 3: Model longitudinal trunchiat privind grupurile de tratament și de comparație pre-testare – post-testare

Modelul este folosit atunci când este disponibil un buget adecvat dar evaluarea nu începe până când programul nu a fost deja implementat de o perioadă de timp, dar totuși mai rămân cel puțin 18 luni până la încheierea acestuia. Grupul de tratament și de control sunt comparate în perioada intermediară și la sfârșitul programului.

Model 4: Grupul de tratament pre-testare combinat cu analiza post-test și grupurile de control.

Modelul este folosit când unitatea de implementare a politicii a colectat anterior datele de bază. Datele de bază nu sunt colectate din grupului de control pentru următoarele motive: pentru a economisi bani, dificultăți tehnice, sau dacă managementul o privește drept o activitate inutilă, considerând că sarcina evaluării este de a compara grupul de tratament înainte și după implementarea politicii. Cu toate acestea, pe parcursul implementării programului apare necesitatea unei extinderi, și nevoia unui

grup de control este înțeleasă. Astfel, se organizează o anchetă de bază doar pentru grupul de tratament, dar în urma implementării programului ambele grupuri – de tratament și de control – sunt comparate.

Model 5: Comparație post-testare a grupurilor de tratament și control

Acest model este utilizat când evaluarea nu începe înainte ca programul să fie deja derulat de o anumită perioadă de timp sau să fie finalizat. În ciuda începerii cu întârziere, evaluările care utilizează acest model adesea au un buget adecvat și pot gestiona eșantioane vaste ale grupurilor de tratament și control. În alte cazuri, evaluarea este bazată pe date secundare obținute din alte anchete. Acest model se bazează pe comparația de la sfârșitul programului între grupurile de tratament și cele control fără să fie colectate date de bază cu privire la nici unul dintre aceste grupuri. Modelul funcționează mai bine în cadrul comunităților izolate, acolo unde proiectul este singura intervenție.

Model 6: Grupul de tratament pre-testare – post-testare

Acest model este utilizat în condiții similare ca modelul 4. Evaluarea începe în etapa inițială a proiectului, dar din nou, din diverse motive, datele de bază, precum și evaluarea de la sfârșitul programului sunt desfășurate doar pentru grupul de tratament. Diferența între acest model și modelul 4 este că în cazul acesta, grupul de control nu apare deloc. Acest model este destul de bun pentru proiectele care utilizează intervenții tip „bune practici” care s-au dovedit eficiente în condiții similare. De asemenea, poate fi eficient dacă scopul evaluării este înțelegerea procesului de implementare a programului, iar evaluarea cantitativă a impactului nu este atât de importantă (evaluări formative).

Model 7: Grupul de tratament post-testare

În acest model, doar grupul de tratament al programului este studiat și ancheta se desfășoară doar după ce programul a fost implementat. Datele pot fi culese în urma unui studiu de eșantion simplu, rapid; din focus grupuri; din surse secundare sau prin informatori cheie etc. Acesta este tehnic cel mai slab model deoarece nu controlează amenințările asupra validității, prin urmare recomandările trebuie luate în considerație cu mare atenție. Absența unei pre-testări face dificilă observarea unei schimbări care poate apărea, iar absența grupului de control generează dificultate în a ști ce s-ar întâmpla fără tratamentul programului. În ciuda acestor limitări acesta este un model de evaluare foarte popular, mai ales pentru proiectele mai mici cu un buget de evaluare mai redus. Acest model este utilizat când evaluatorul are foarte puțin timp la dispoziție și un buget foarte limitat. Când se folosește acest model, este foarte important să se cunoască nevoile de informare ale clientului și modul în care rezultatele evaluării vor fi folosite.

Tabelul 5. Punctele forte și punctele slabe ale celor șapte modele principale de evaluare

Model	Avantaje	Dezavantaje
1. Model longitudinal cu observații preliminare, intermediare, post și ex-post asupra grupurilor de tratament și de control	Cel mai solid model, care studiază și procesul de implementare și durabilitatea. Poate fi necesar pentru cercetare în testarea unei inovații în cadrul unui program și dacă impactul se poate dovedi, va fi extins la o scară mult mai largă (implementarea unei politici).	Cel mai costisitor, cel care consumă cel mai mult timp și cel mai dificil de implementat.
2. Grupurile de tratament și de control pre-testare – post-testare	Modelul care are cel mai solid scop general. Cu un grup de control bine selecționat furnizează estimări foarte bune ale impacturilor programului.	Presupune că grupul de control este în mare similar grupului de proiect și dorește să participe la două studii chiar dacă nu primesc niciun beneficiu. Nu accesează implementarea proiectului.
3. Model longitudinal trunchiat privind grupurile de tratament și de comparație pre-testare – post-testare	Respectă procesul de implementare și impacturile acestuia. Un model solid, în special pentru programele în care implementarea demarează încet astfel încât să nu se piardă prea mult prin începerea evaluării mai târziu.	Nu începe până în jurul perioadei intermediare a proiectului, astfel încât nu sunt acoperite demararea și perioada inițială de implementare a proiectului.
4. Grupul de tratament pre-testare combinat cu analiza post-test a grupurilor de tratament și control	Evaluează dacă programul generează rezultatele acțiunii dorite. Evaluează similarități și diferențe 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 are capacitatea de a gestiona contextul local ce ar putea afecta rezultatele.

5. Comparație post-testare a grupurilor de tratament și control	Evaluează programele care implementează intervenții foarte bine testate sau care operează în domenii izolate unde nu există nicio interferență a altor intervenții externe.	Nu estimează dimensiunea exactă a impacturilor proiectului. Nu are capacitatea de a gestiona contextul local. Nu evaluează potențialul de reproducere la o scară largă. Nu studiază procesul de implementare al proiectului.
6. Grupul de tratament pre-testare – post-testare	Oferă o estimare aproximativă a impacturilor proiectului, în special 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 alte comunități. Nu are abilitatea de a gestiona efectul variabilelor ce survin prin folosirea analizei multi-variate.
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, aproximativă a rezultatelor, în special pentru proiectele mici sau izolate.	Nu obține estimări precise asupra impacturilor proiectului. Este dificil de obținut sentimentul de convingere cum că schimbările observate sunt rezultatul proiectului și nu al altor factori ai intervenției. Nu are capacitatea de a gestiona evenimentele externe. Nu obține date comparative pentru a estima capacitatea potențială de reproducere.

Sursă: Bamberger, M., Rugh, J., Mabry, L. (2006). *Real World Evaluation, Working under budget, time, data and political constraints*. CA: SAGE

Dacă cercetătorii folosesc **modelul non-experimental** sunt mai puțin pretențioși în ceea ce privește unitățile de analiză, selectând pentru studiu toate (sau majoritatea) unităților (ex. toate satele din județ), sau un eșantion aleatoriu sau reprezentativ. Cu toate acestea, atât în cadrul QE cât și în modelul non-experimental, cercetătorul este un observator pasiv al modului în care programele sunt selectate sau atribuite

fiecărei unități de analiză. Cercetătorul gestionează alocarea programelor pe unități de analiză, folosind o procedură aleatoare, doar în cadrul experimentului.

Modelul non-experimental (NE) este foarte des întâlnit în cadrul evaluărilor de politici/programe. Dacă programul/politica se aplică tuturor, nu va fi posibil să se efectueze comparații între persoanele sau unitățile care sunt afectate de program cu cele care nu sunt afectate. În acest caz, „tratamentele” sunt legi, regulamente etc. care există de foarte mult timp. Ar fi foarte dificil de analizat impactul acestor legi folosindu-se un fel de model pre-post. În plus, pentru programele cu „acoperire deplină”, formarea grupului de control este foarte dificilă sau chiar imposibilă.

În aceste cazuri, evaluatorii creează un model statistic pentru rezultatul respectivei politici/program și studiază impactul diferitelor variabile asupra acestuia folosind diferite instrumente statistice (ex. regresia multiplă). Având în vedere că acesta face, de asemenea, parte din modelele experimentale și cvasi-experimentale, linia de demarcație între aceste două modele și modelul non-experimental nu este clară. Putem presupune că NE, în majoritatea cazurilor, este parte din cele două modele mai sus menționate.

Elaborarea unui plan de management al evaluării

Planul de management al evaluării este un instrument esențial pentru echipa de evaluare, mai ales dacă politica sau programul supuse evaluării includ multe obiective. Planul de management al evaluării nu are un format specific. În majoritatea cazurilor, planurile de evaluare conțin activități, instituțiile responsabile, termenele limită pentru anumite activități, metodele principale de colectare și analiză a datelor, precum și costurile pentru fiecare pas în parte. Elaborarea în prealabil a unui plan de evaluare ajută echipa să împiedice terminarea neașteptată a resurselor financiare în decursul procesului de evaluare. În mod asemănător cu TdR, formatul poate varia în funcție de nevoile echipei de evaluare.

Dacă evaluarea este una complexă și trebuie să fie externalizată, Comitetul de Pilotaj este invitat să aprobe planul de management al evaluării cu scopul de a coordona mai bine procesul de evaluare.

Exemplul 10 prezintă principalii pași ai unui plan de evaluare. Activitatea de cercetare a fost externalizată către o companie, iar planul de evaluare mai detaliat (termene limită, resurse financiare) a fost înaintat clientului, dar nu este disponibil pentru public.

EXEMPLUL 10. Planificarea evaluării ex-post asupra politicii privind tineretul în Letonia

Cercetarea a fost desfășurată conform următoarelor etape logice:

1. *Elaborarea unui plan de cercetare și obținerea aprobării de la Departamentul de Afaceri pentru Tineret din cadrul Ministerului pentru Copii și Afaceri Familiale (Clientul).*
2. *Elaborarea unor instrumente de cercetare și obținerea aprobării din partea Clientului asupra:*
 - a. *Formularului privind chestionarul;*
 - b. *Liniile directoare pentru interviurile aprofundate individuale și experte;*
 - c. *Liniile directoare pentru discuțiile din cadrul focus grupurilor.*
3. *Cercetare documentară pentru analiza datelor secundare.*
4. *Activități pe teren, ce desfășoară:*
 - a. *anchete;*
 - b. *interviuri aprofundate;*
 - c. *discuții în cadrul focus grupurilor;*
 - d. *interviuri cu experți.*
5. *Studiu de caz – identificarea bunelor practici în lucrul cu tinerii și desfășurarea unei analize aprofundate ale celor mai de succes exemple.*
6. *Analiza datelor calitative (materiale din interviuri și discuții în grup; documente) și cantitative (procesarea datelor statistice ale rezultatelor chestionarelor).*
7. *Prezentarea rezultatelor provizorii.*
8. *Lucru asupra raportului de cercetare final.*
9. *Prezentarea schiței de raport.*
10. *Ajustările finale ale raportului la cerințele clientului; traducerea și depunerea acestuia.*

Pasul 4. Selecția metodelor de colectare și analiză a datelor

Odată principalii factori interesați identificați și întrebările de evaluare formulate, trebuie să se demareze procesul de colectare a datelor pentru a obține informațiile care vă vor ajuta să răspundeți la întrebări. Colectarea și analiza datelor sunt activități strâns legate una de cealaltă în cadrul exercițiului de evaluare, acesta fiind motivul pentru care, în acest capitol, ele sunt descrise și explicate urmând o secvențiere logică a evenimentelor.

Există două documente oficiale la care poate veți dori să faceți referire atunci când colectați și analizați datele – *Ghidul privind Monitorizarea și Evaluarea (2008)* și *Manualul metodelor folosite în planificarea politicilor și studiilor de impact (2006)*. Ghidul privind Monitorizarea și Evaluarea prezintă conceptele de bază ale colectării și analizei de date și descrie pe scurt gama de metode folosite. Manualul metodelor folosite în planificarea politicilor și studiilor de impact explică în detaliu metodele de analiză a datelor și aplicarea lor. Deși al doilea document explică evaluarea ex-ante, metodele cantitative de analiză a datelor sugerate în respectivul document pot fi, de asemenea, folosite și pentru evaluarea ex-post.

În acest Manual, metodele de colectare și analiză a datelor sunt explicate într-o manieră simplă și creează o abordare coerentă a întregului efort de evaluare intermediar și ex-post. Mai mult, sunt furnizate îndrumări practice și studii de caz pentru a ilustra aplicarea diverselor metode.

Colectarea datelor

Colectarea datelor este o activitate foarte importantă în cadrul exercițiului de evaluare, deoarece calitatea acestor date va avea un impact direct asupra calității evaluării dumneavoastră – analiza, constatările și recomandările dvs. vor fi emise în baza datelor colectate anterior.

Colectarea datelor este de obicei procesul care consumă cel mai mult timp și cele mai multe resurse. Scopul acestui proces în cadrul evaluării este de a obține informațiile de care aveți nevoie pentru a putea răspunde la întrebările de evaluare. Evaluarea se poate baza pe informațiile existente sau, dacă aceste informații nu sunt suficiente, poate apărea nevoia de a colecta noi date.

Există mai multe modalități de clasificare a datelor. În primul rând, se face adesea distincția între datele *cantitative* și cele *calitative*. Datele cantitative se referă la cifre – câți/câte – iar cele calitative la motive, opinii și motivații – de ce.

Datele pot fi, de asemenea, clasificate în funcție de sursele acestora, adică *primare* și *secundare*. Datele primare sunt colectate de obicei de către evaluator de la diverși actori din cadrul politicii sau programului. Datele secundare reprezintă informații colectate anterior de către alții și adesea cu scopuri diferite.

Mai mult, datele pot fi clasificate în *longitudinale* și *transversale*. Datele longitudinale sunt de obicei colectate de-a lungul anilor. Pentru a îndeplini scopurile evaluării, aceste date trebuie colectate cel puțin de două ori de-a lungul timpului – înainte de începerea programului (de bază-baseline) și la momentul efectuării intermediare sau ex-post. Datele longitudinale prezintă schimbări ale aceluiași subiect de-a lungul unei perioade de timp. Datele transversale sunt colectate la un anumit moment în timp comparând diferențele dintre subiecți de-a lungul vremii.

În scopul evaluării se pot colecta diferite tipuri de date.

Planificarea procesului de colectare a datelor

Înainte de a începe colectarea datelor, asigurați-vă că discutați și ajungeți la un consens în cadrul echipei dvs. cu privire la următoarele aspecte:

- CE informații trebuie să colectați pentru a răspunde întrebărilor de evaluare și CINE poate furniza aceste informații
- CE metode veți selecta pentru a obține datele necesare
- CINE va colecta datele
- CÂND veți colecta datele.

Pentru a decide CE informații va trebui să colectați, trebuie să vă întoarceți la întrebările de evaluare, la nevoile factorilor interesați și la modelul logic. Dacă ați făcut acest lucru în prealabil, atunci alegerea datelor de care aveți nevoie va fi mult mai facilă. După identificarea nevoilor de informare, următorul pas este de a decide CINE poate furniza aceste informații și CE metode de colectare a datelor veți folosi. Când selectați metodele pentru a colecta datele pentru fiecare întrebare de evaluare, trebuie să luați în considerare câteva aspecte:

- Datele de care aveți nevoie există deja sau trebuie să creați noi surse de date?
- Dacă există, cine le are?
- Dacă nu există, cine vă poate furniza această informație și cum?
- Vă permiteți costurile asociate procesului de colectare a datelor?
- Ce riscuri și constrângeri ați putea întâlni și care sunt pregătirile pe care trebuie să le faceți?

Pentru a schița activitățile majore în cadrul colectării de date, puteți folosi tabelul de mai jos.

Tabel 6. Șablon pentru planul de colectare a datelor

Întrebările de evaluare	Informațiile necesare	Cine le poate furniza?	Metode de colectare a datelor	Cine/când	Riscuri	Pregătiri prealabile

Un exemplu de plan de colectare a datelor este prezentat în **Anexa 1**.

Este foarte probabil ca deciziile pe care le luați în această etapă să se schimbe odată cu demararea procesului de colectare a datelor. S-ar putea să fie nevoie să vă întoarceți la plan și să modificați perioadele de timp și metodele de colectare. Cu toate acestea, aceste aspecte sunt importante și trebuie discutate de la început, de preferat pe parcursul perioadei de planificare a evaluării, deoarece vor reflecta ce tip de și câte resurse, în termeni de persoane, timp, bani, va fi nevoie să alocați pentru colectarea datelor. Veți putea, de asemenea, să identificați ce pregătiri trebuie să efectuați în avans (ex. formarea interviuatorilor) și dacă pot apărea anumite riscuri (ex. sensibilitatea sau lipsa anumitor date, date dificil de obținut etc.).

De obicei, echipa de evaluare joacă un rol foarte important în proiectarea și procesul de colectare a datelor. Astfel, trebuie să vă asigurați că membrii echipei de evaluare:

- Au cunoștințe despre subiectul supus evaluării;
- Au abilitatea de a identifica surse pentru informațiile relevante;
- Au acces facil la sursele necesare de date.

Cercetarea documentară

Cercetarea documentară este o revizuire a datelor secundare. De obicei, există un volum foarte mare de date care deja au fost colectate de către alții. Cercetarea documentară implică strângerea datelor de la diversele surse existente:

- Datele pot fi disponibile în rapoartele de activitate sau de performanță pe care managerii de program sau personalul relevant le colectează.
- Datele secundare pot fi păstrate în cadrul instituțiilor de implementare pe care dvs. va trebui să le vizitați pentru obține exemplare ale acestor documente.
- Biroul național de statistică și institutele de cercetare subordonate ministerelor colectează de obicei date care sunt disponibile și care pot fi folosite pentru evaluarea dvs.
- Personalul din program poate avea rezultatele în urma anchetelor desfășurate în trecut.
- Organizațiile europene sau internaționale sunt o sursă relevantă pentru a consulta cercetările, studiile, revizuirile desfășurate anterior sau pentru a folosi baza de date a indicatorilor.

Un bun punct de plecare este localizarea acestor surse și obținerea informațiilor. Avantajele cele mai comune asociate cercetării documentare sunt: este ieftină și eficientă din punct de vedere al timpului. De asemenea, permite o cunoaștere mai bună a subiectului, identificarea nevoilor suplimentare sau a surselor de informații. Adesea, majoritatea evaluatorilor decid asupra nevoii de a colecta date din surse primare doar atunci când au efectuat cercetare documentară.

Există diferite modalități de localizare a surselor pe care trebuie să le consultați. Aveți mai jos câteva sugestii:

- Discutați posibilitățile în cadrul echipei de evaluare - eficace în special dacă membrii provin din instituții diferite;
- Întâlniți-vă cu factorii interesați importanți pentru a identifica dacă diversele baze de date, arhive, rapoarte ale managementului sau alte informații interne operaționale care pot fi relevante pentru evaluare.

Pe de altă parte, informațiile deja colectate pot fi învechite sau dacă vă referiți la surse informale de informații acestea poate nu mai sunt de încredere.

Metode de colectare a datelor

După ce ați finalizat cercetarea documentară veți putea identifica ce alte informații suplimentare mai sunt necesare de la sursele primare.

Politicile sau programele dvs. pot implica o gamă largă de actori diferiți de la care dvs. este posibil să aveți nevoie de informații. În principiu aceștia sunt:

- *Utilizatorii de servicii sau beneficiarii programului:* aceștia sunt persoanele țintă în program;
- *Cei care livrează programul:* de exemplu personalul din agenție sau centru care furnizează servicii pentru beneficiarii programului, furnizori de formare;
- *Cei responsabili de direcția strategică și management:* de exemplu factorii decizionali, managerii de program de la diferite niveluri sau personal în cadrul programului;
- *Grupuri mai largi de persoane afectate (pozitiv sau negativ) indirect de programul dvs.:* de exemplu, societatea, media sau alte instituții care sunt interesate de program.

Următoarea întrebare la care trebuie să răspundeți este CE metode vor fi folosite pentru generarea informațiilor primare. Metodele sunt grupate în 2 secțiuni majore mai jos:

- cantitative
- calitative

Metodele cantitative de colectare a datelor

Colectarea datelor cantitative este folosită pentru a răspunde la întrebările legate de „cifre” – câți oameni au participat la program, câți dintre aceștia consideră că programul a fost unul util etc. Cea mai des întâlnită metodă cantitativă de colectare a datelor este ancheta.

Este important ca atunci când se desfășoară cercetări cantitative să se rețină următoarele aspecte:

- trebuie să adresați aceeași întrebare în același mod fiecărui respondent – va trebui să adunați răspunsurile la un loc;
- informațiile pe care trebuie să le colectați pentru evaluare ar trebui să fie reprezentative pentru toate persoanele care au participat la program – s-ar putea să aveți nevoie de eșantionare.

Ancheta

Ancheta este un instrument folosit pentru colectarea informațiilor cantitative cu privire la diverși actori, evenimente sau servicii legate de politica sau programul dvs. Este foarte des folosit pentru a ancheta evenimente și persoane din sectoarele guvernamental, social, sănătate, educație și alte sectoare în care este nevoie de colectare de informații sau opinii.

Ancheta este una dintre cele mai frecvent folosite tehnici de colectare a informațiilor primare. Se desfășoară cu ajutorul unui chestionar aplicat persoanelor anchetate pentru a obține informații despre politică sau program. Există mai multe metode de colectare a acestor informații:

- interviu față în față
- la telefon, sau
- prin completarea unui chestionar tipărit sau în variantă electronică prin email (auto-completare).

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 țintă.

Interviurile față în față și sondajele prin telefon pot genera informații de o mai bună calitate. Acestea cresc probabilitatea ca întrebările să fie mai bine înțelese deoarece respondenții au oportunitatea de a clarifica nelămuririle. Interviurile și sondajele telefonice generează, de asemenea, o rată mai mare de răspuns și respondenți potriviți. Cu toate acestea, ele pot necesita mai multe resurse și pot fi mai costisitoare în cazul în care aveți nevoie să anchetați un număr mare de persoane. În acest sens, interviurile și sondajele prin telefon sunt cele mai adecvate metode atunci când aveți nevoie de informații de încredere și când nu sunteți constrânși de resurse limitate.

De asemenea, trebuie luate în considerare și trăsăturile grupului țintă. De exemplu, dacă aveți nevoie să anchetați familii cu un venit redus, puteți lua în considerare folosirea mai degrabă a interviurilor față în față sau auto-completarea decât cele prin telefon sau email, pentru că există o probabilitate redusă ca astfel de familii să aibă telefon sau să folosească internetul.

Sondajul auto-completare este relativ ieftin și rapid, dar prezintă un risc mai mare ca întrebările să fie greșit înțelese și respondenții să nu fie cei potriviți. Rata de răspuns poate fi, de asemenea, mai redusă decât în cazul sondajelor față în față sau prin telefon. Sondajul auto-completare este de obicei condus pentru a ancheta un număr mare de populație și de obicei dintr-o zonă geografică vastă.

Uneori, se folosește o combinație de mai multe tehnici de sondaj. De exemplu, un sondaj auto-completare poate fi urmat de unul prin telefon sau de un interviu față în față pentru a clarifica răspunsurile, dacă este nevoie, sau pentru a crește rata de răspuns.

În cazul sondajelor mari și atunci când sondajele vor fi folosite drept principala sursă de dovezi care sprijină evaluarea, veți dori să căutați sprijin specializat extern pentru a vă ajuta cu organizarea, desfășurarea sau analiza sondajului. Uneori veți decide externalizarea anchetei către o agenție de specialitate.

Tabel 7. Sumar al tehnicilor de colectare a datelor cantitative

Tipul sondajului	Aplicare	Avantaje	Dezavantaje
<i>Față în față</i>	Cele mai potrivite pentru eșantioane mai mici.	Date de o înaltă calitate: - o mai bună înțelegere a întrebărilor (le puteți repeta/explica); - știți că au răspuns oamenii potriviți; - puteți folosi chestionare mai lungi.	Consumă multe resurse și sunt mai costisitoare. Riscul de apariție a distorsiunii/părtinirii.
<i>Telefon</i>	Cele mai potrivite pentru eșantioane mai mici Le puteți folosi ca tehnică de urmărire a unui sondaj de auto-completare.	Date de o calitate destul de bună: - o mai bună înțelegere a întrebărilor (le puteți repeta/explica); - aveți șansa să știți că au răspuns oamenii potriviți.	Și acestea consumă multe resurse dar sunt mai ieftine decât interviurile față în față. Trebuie să folosiți chestionare mai scurte (10-15 min.). Nu toată lumea poate fi găsită la telefon.
<i>Auto-completare pe hârtie/internet/email</i>	Folosite pentru eșantioane mai mari sau când eșantionul acoperă o zonă geografică vastă. Folosite când aveți un eșantion bine definit. Utile când interviurile ar fi prea dificile, consumă timp și le lipsește confidențialitatea.	Relativ ieftine. Puteți folosi chestionare mai lungi. Exclue părtinirea interviuatorilor. Date ușor de analizat.	Calitate redusă a datelor: - nu puteți fi sigur că întrebările au fost înțelese; - nu puteți fi sigur că au răspuns oamenii potriviți. Poate genera o rată de răspuns redusă.

Informații de bază privind chestionarul

Chestionarul este un instrument de sondaj/anchetă elaborat pentru a colecta informații pentru analize statistice. Poate fi o metodă foarte eficientă din punct de vedere al costurilor pentru a ajunge la un grup larg de persoane în cadrul unei zone geografice vaste. Adesea, are răspunsuri standardizate, astfel încât datele sunt mai ușor de analizat. Întrebările folosite în cadrul chestionarului pot fi cu răspuns deschis și închis.

Întrebările cu răspuns deschis solicită respondentului să furnizeze propriile răspunsuri. Răspunsurile la întrebările deschise sunt analizate prin diverse categorii de date (cel mai adesea folosind analiza conținutului care este explicată mai jos în Pasul 4). Întrebările deschise sunt mai dificil de răspuns și ar trebui folosite cu atenție în cadrul anchetelor.

Întrebările cu răspuns închis solicită respondentului să aleagă răspunsul dintr-o gamă de opțiuni. Numărul de răspunsuri ar trebui să fie limitat. Există mai multe categorii de întrebări închise:

- Întrebări dihotomice – de obicei respondentul are două opțiuni – întrebări de tipul da/nu, adevărat/fals;
- Întrebări cu alegere multiplă – respondenții au mai mult de două opțiuni ;
- Întrebări scalate – respondenții trebuie să categorizeze răspunsurile la întrebări cu scară dată;

Chestionarele pot fi atât structurate cât și semi-structurate, în funcție de tipul și scopurile anchetei.

Un *chestionar structurat* este o secvențiere de întrebări furnizate către toți respondenții în același mod. În aceste cazuri, întrebările pot fi închise sau deschise. Chestionarul structurat poate fi folosit drept o metodă de intervievare, prin telefon sau auto-completare.

Un *chestionar semi-structurat* este de obicei completat în cadrul întâlnirilor față în față unde anumite întrebări și secvențialitatea lor sunt stabilite în prealabil, în timp ce altele apar pe măsură ce se desfășoară interviul.

Elaborarea unui chestionar

Elaborarea unui chestionar este un proces complex. Designul chestionarului poate avea un impact asupra disponibilității respondenților de a răspunde. În acest sens, este important să se ia în considerare cu atenție modul în care va arăta chestionarul și lungimea acestuia, precum și cum veți aranja întrebările.

Înainte de a elabora instrumentul de anchetă ar trebui să verificați dacă nu există un chestionar similar și să îl adaptați la nevoile proprii. Acest lucru va economisi timp și va ușura elaborarea chestionarului. Altfel, va trebui să elaborați propriul instrument de anchetă. Chestionarul de obicei include elementele prezentate în tabelul de mai jos.

Tabel 8. Structuri tipice ale unui chestionar

<i>Scrisoare de intenție</i>	Un chestionar ar trebui să aibă o scrisoare de intenție în care se explică în mod clar: - titlul și scopul anchetei; - finanțatorul anchetei; - selecția respondenților; - confidențialitatea informațiilor oferite; - termenele limită pentru înapoierea chestionarului și - informații de contact. Rata de răspuns la chestionar s-ar putea să fie mai ridicată dacă scrisoare este semnată de o persoană oficială de la un nivel mai înalt.
-------------------------------------	---

<i>Introducere în chestionar</i>	Înainte de aranjarea întrebărilor, furnizați următoarele informații: - Un scurt titlu pentru chestionar; - Scopul chestionarului – de ce desfășurați ancheta și cum veți folosi rezultatele anchetei (este o scurtă versiune a scrisorii de intenție); - Instrucțiuni clare privind modul de completare a chestionarului. De exemplu, dacă respondenții încercuiesc răspunsurile, sau dacă ar trebui să furnizeze comentarii; - Cât timp este necesar pentru a completa chestionarul. Introducerea chestionarului este un rezumat al scrisorii de intenție dar merită să furnizați aceste informații din nou, deoarece scrisorile de intenție uneori sunt desprinse de chestionar.
<i>Aranjarea întrebărilor</i>	Grupați întrebările pe teme similare (sau acolo unde este un proces implicat în funcție de etapele procesului) pentru a asigura un flux logic. Dacă aveți nevoie de informații de bază sau generale (ex. despre organizație), plasați întrebările înrudite la început, într-o secțiune separată. Câteva ponturi pentru aranjarea întrebărilor: - Formulați o întrebare astfel încât să încapă pe aceeași pagină (evitați întoarcerea unei pagini în mijlocul unei întrebări); - Furnizați instrucțiuni clare cu privire la modul în care trebuie răspuns la întrebare (de exemplu, dacă respondentul poate selecta din câteva opțiuni furnizate, rugați-i să încercuiască răspunsurile sau să bifeze fiecare răspuns care se aplică); - Organizarea întrebărilor și răspunsurilor pe un flux vertical. Evitați să plasați răspunsul chiar lângă întrebare; - Să existe spațiu suficient pentru comentarii după întrebare, dacă le solicitați; - Organizați răspunsuri repetate în aceeași ordine în toate întrebările. De exemplu, dacă folosiți “da” și “nu”, urmați mereu aceeași secvențialitate; - Folosiți coloane/rânduri multiple pentru a evita repetitivitatea întrebărilor. De exemplu, dacă doriți să evaluați modul în care diverși pași ai procesului de formulare de politici sunt implementați în cadrul unei organizații, trebuie să aranjați toți pașii acestui proces în coloane de tabel verticale și scări de măsurare în rânduri orizontale; - Folosiți un limbaj simplu și clar. Evitați pe cât posibil propozițiile lungi, jargonul, abrevierile, sau cuvinte tehnice.
<i>Întrebări demografice</i>	Dacă doriți să aflați informații demografice (vârstă, gen, etnie, educație etc.) cu privire la respondenți, atunci adresați aceste întrebări la final.
<i>Alte comentarii</i>	Furnizați spațiu la finalul întrebărilor pentru a solicita respondentului să adauge alte comentarii.
<i>Vă mulțumim</i>	Nu uitați să mulțumiți respondenților pentru completarea chestionarului.

<i>Ce se întâmplă apoi cu chestionarul</i>	La finalul chestionarului aduceți-le aminte de termenul limită de înapoiere al acestuia și informațiile de contact (nume, adresă, telefon, email). În cazul în care desfășurați o anchetă în format tipărit, asigurați-vă că includeți un plic pre-plătit cu adresa expeditorului tipărită.
---	---

Testarea chestionarului

Chestionarele din anchete trebuie testate înainte de a fi trimise respondenților pentru a fi siguri că întrebările sunt ușor de lecturat și înțelese. Cea mai bună metodă de a-l testa este să întrebați câteva din acele persoane care urmează să completeze chestionarul. Dacă nu doriți ca acestea să vadă chestionarul înainte de a fi terminat, atunci puteți ruga pe cineva dintr-un program similar sau pe colegii dvs. care nu au fost implicați în elaborarea chestionarului, dar cunosc politica sau programul supus evaluării.

Câteva sugestii utile pentru testarea chestionarului:

- ✘ Tipăriți numărul solicitat de exemplare ale chestionarului – unul pentru fiecare persoană și unul pentru dvs.
- ✘ Alegeți o sală liniștită și rugați persoanele să completeze chestionarul, permițându-le să comenteze întrebările cu voce tare.
- ✘ Lăsați-i să treacă prin întregul chestionar.
- ✘ Lăsați-i să adreseze întrebări clarificatoare (dacă solicită asistență, asta este o indicație că trebuie să îmbunătățiți chestionarul).

Pe parcursul procesului de testare rolul dvs. este de a însemna pe exemplarul dvs. următoarele:

- Unde au apărut dificultăți în înțelegerea întrebărilor;
- Unde nu a fost clar sensul cuvintelor;
- Unde întrebările sau înțelesul cuvintelor a fost greșit înțeles, sau
- Unde respondentul a crezut că i-ar fi dificil să obțină informația.

Puteți desfășura oricâte runde de testare doriți, până când obțineți un rezultat satisfăcător.

Rata de răspuns

Rata de răspuns a anchetei poate influența în mod semnificativ calitatea informației. Dacă rata de răspuns este redusă, nivelul de credibilitate al informației poate fi redus. Este dificil de precizat care ar fi rata de răspuns adecvată deoarece aceasta depinde de subiectul respectiv, de scopul evaluării și de nevoile privind acuratețea. În mod obișnuit, cercetătorul va considera o rată de răspuns ca fiind satisfăcătoare dacă aceasta se află între 60 și 90 la sută. Ratele mai reduse necesită de obicei strategii de

urmărire pentru a crește acest nivel sau, dacă nu este cazul, folosirea rezultatelor anchetei ținând seama de posibilele limitări ulterioare. Înainte de a trimite chestionarul către respondenți, ar fi util să stabiliți rata de răspuns pe care doriți să o realizați și să planificați strategiile de urmărire, în cazul în care nu vă atingeți ținta.

Factorii care influențează rata de răspuns sunt, după cum urmează:

- Formatul chestionarului. Întrebările aranjate prost sau cele dificil de înțeles se pot dovedi descurajatoare pentru respondenți în completarea chestionarului;
- Lungimea chestionarului. Cele care sunt prea lungi au un risc mai mare să obțină o rată ridicată de non-răspuns sau să fie completate doar parțial;
- Afilierarea respondenților. Adesea, o legătură strânsă a potențialilor respondenți cu politica sau programul în cauză (ex. utilizatori de servicii, angajați, organizații subordonate) generează o rată mai mare de răspuns. Dimpotrivă, respondenții care nu au nicio legătură directă sau interes cu subiectul se vor simți mai puțin dotori sau angajați în furnizarea unui răspuns;
- Strategiile de urmărire. În cazul anchetei auto-completare, în cazul căreia ratele de răspuns sunt cele mai reduse, ar trebui luate în considerare în prealabil strategii de urmărire, cum ar fi memento-urile prin email, poștă sau telefon.

Câteva sugestii pentru desfășurarea unei anchete:

- ✘ Discutați și ajungeți la un consens în cadrul echipei dvs. cu privire la metodele de anchetă cele mai adecvate nevoilor și posibilităților dvs.
- ✘ Luați în considerare dacă aveți nevoie de asistență în ceea ce privește organizarea și analiza anchetei.
- ✘ Gândiți-vă dacă este nevoie să externalizați ancheta sau părți ale acesteia către companii specializate.
- ✘ Verificați dacă eșantionul țintă este unul reprezentativ în baza criteriilor stabilite.
- ✘ Pregătiți un chestionar și un test asupra unui grup redus de persoane relevante pentru programul dvs.
- ✘ Încercați să limitați numărul de întrebări și în special numărul de întrebări deschise din chestionar. Întrebările cu răspuns închis generează, de obicei, cele mai bune rate de răspuns.
- ✘ Dacă este nevoie, pregătiți o scrisoare de intenție semnată de o persoană de la un nivel oficial înalt.
- ✘ Stabiliți ținta anchetei în termenii ratei de răspuns.
- ✘ Acordați timp suficient pentru a răspunde la întrebări.
- ✘ Planificați resursele pentru urmărirea anchetei intrărilor de date.
- ✘ Procesati datele și utilizați rezultatele anchetei pentru a sprijini evenimente tipice sau excepționale.

Metode calitative de colectare a datelor

Metodele calitative de colectare a datelor permit obținerea de informații cu privire la aspecte mai profunde, cum ar fi de ce oamenii le-a plăcut/nu le-a plăcut programul, de ce cred ei că a fost/nu a fost un program de succes sau ce anume poate fi făcut pentru a fi îmbunătățit.

În cadrul acestui Manual sunt introduse cele mai frecvent utilizate metode:

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

Interviurile aprofundate

Interviul aprofundat este un dialog între intervievator și o persoană din grupul țintă, cu scopul de a obține 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. Acestea rareori includ întrebări pre-determinate și de obicei permit intervievatorului să acopere în detaliu subiecte care nu pot fi acoperite printr-o anchetă. Cu toate acestea, se recomandă folosirea unui ghid de subiecte/teme pentru a conduce discuția și pentru a obține informațiile necesare.

Interviurile aprofundate de obicei sunt aplicate pentru a discuta cu acei oameni care au o agendă de lucru foarte încărcată, funcții înalte sau când subiectul este unul delicat și persoanele ezită să își exprime opiniile într-un grup mai mare de oameni. Sunt utile, de asemenea, în situațiile în care există un număr relativ redus de persoane care pot furniza informații folositoare în legătură cu rezultatele și impacturile programului.

Cel mai bine este ca interviul să fie desfășurat de către o persoană care a fost implicată în procesul de evaluare și care înțelege bine obiectivele și rezultatele programului. Este foarte probabil ca această persoană să fie cineva din echipa de evaluare. Adesea, se așteaptă de la respondenți să fie persoane bine documentate, iar faptul că intervievatorul este o persoană care, la rândul său, are cunoștințe în domeniu, va reduce riscul de a apărea diferențe mari între nivelurile de cunoștințe ale intervievatorului și intervievatului. Alt motiv ar fi că interviurile aprofundate permit intervievatorului să interacționeze cu utilizatorii programului și el/ea poate testa ideile care se formează pe parcursul procesului de evaluare. În același timp, intervievatorul trebuie să aibă bune abilități de intervievare și trebuie să poată stabili un mediu propice în care respondenții să se simtă confortabil. Uneori, factori precum vârsta, genul, naționalitatea pot fi, de asemenea, importanți pentru respondent.

Un alt aspect care trebuie rezolvat este cel al înregistrării datelor obținute în urma interviului. Acestea pot fi înregistrate fie pe casetă fie rezumate sub forma notițelor scrise. Pentru înregistrarea audio este necesară obținerea permisiunii respondentului și asigurarea confidențialității informațiilor. Oricum, uneori înregistrarea pe casetă poate influența interviul și chiar calitatea informațiilor, deoarece respondenții pot fi mai puțin deschiși și sinceri în răspunsurile lor.

O altă modalitate de înregistrare a datelor este luarea de notițe detaliate pe parcursul interviului și clarificarea acestora imediat după interviu. Este utilă atunci când sunt necesare rezultate rapide sau când subiectul interviului nu este unul foarte complicat. Dezavantajul acestei abordări este faptul că intervievatorul trebuie să vorbească și să ia notițe în același timp, ceea ce pentru multe persoane este un lucru dificil. O soluție ar fi să existe doi intervievatori, dar asta ar putea duce la creșterea costurilor procesului de colectare a datelor.

Focus grupurile

Focus grupurile combină trăsăturile interviului aprofundat și al observației. Ele concentrează un grup mic de persoane asemănătoare pentru a comenta și împărtăși idei cu privire la program (de exemplu, profesori, manageri, beneficiari ai beneficiilor sociale, pacienți etc.). Tehnica implică observarea discuțiilor în cadrul grupului, interacțiune și analiză a comportamentelor și atitudinilor persoanelor din grup.

Focus grupurile se folosesc atunci când este posibil să strângi un grup de persoane asemănătoare și care pot comenta asupra procesului și rezultatelor programului. Acestea sunt utile în special când evaluatorul dorește să afle ideile participanților cu scopul de a:

- identifica și defini problemele din procesul de implementare a programului
- identifica punctele forte, slabe și recomandări
- obține informații cu privire la rezultatele și impacturile programului
- genera idei noi

Valoarea adăugată de focus grup este că permite observarea aceluiași aspect din diferite perspective și permite căutarea unor motive pentru care lucrurile merg într-un anumit fel în program, toate acestea într-un mod dinamic ce nu ar fi posibil în cadrul unui interviu individual.

Pe de altă parte, focus grupurile productive necesită moderatori competenți. Rolul unui moderator este de a menține discuția pe făgașul corect fără a întrerupe fluxul ideilor și comentariilor. Moderatorul va trebui să furnizeze o listă cu subiectele care trebuie acoperite de focus grup, dar nu există niciun model prestabilit de urmat. Moderatorul ar trebui să răspundă la problemele ridicate de participanți asigurându-se în același timp că subiectele stabilite inițial sunt acoperite în cadrul discuțiilor. Acest lucru permite participanților să sesizeze probleme care nu au fost luate în considerare în prealabil. Moderatorul trebuie, de asemenea, să se asigure că toți membrii grupului au șansa de a contribui și că discuția nu este dominată de un singur participant. Numărul adecvat de participanți este între 5 și 8 și timpul de discuții de obicei este 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 deviații etc.

Vizitele la fața locului

În loc de să se bazeze doar pe rapoartele respondenților sau pe datele instituționale, mulți evaluatori preferă să facă propriile observații. Vizitele la fața locului sunt de obicei planuite pentru a colecta informații directe 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. Aceste vizite la fața locului implică adesea o combinație de activități – interviuri, observații sau focus grupuri.

Vizitele la fața locului sunt folosite în programe sociale (educație sau sănătate) sau proiecte de infrastructură (transport sau mediu), dar și în alte domenii.

EXEMPLUL 11. Colectarea datelor în timpul vizitelor la fața locului

În timpul unei vizite la o școală reorganizată, scopul evaluatorului fiind strângerea de informații cu privire la contextul școlar. În acest sens, evaluatorul va planifica probabil următoarele activități:

- *Să viziteze diferite locuri din școala respectivă care au fost afectate de reorganizare (săli de clasă specializate, locuri sociale) pentru a observa schimbările fizice așteptate.*
- *Să participe la observații la oră pentru a înregistra informații cu privire la activitatea de predare, activitățile elevilor, contextul de interacțiune, folosirea tehnologiilor în procesul de învățare etc.*
- *Să se întâlnească și să intervieveze diferite persoane sau grupuri de persoane din cadrul școlii (profesori, directori, elevi) pentru a afla opiniile acestora cu privire la schimbările așteptate în urma reorganizării sau*
- *Să colecteze documente sau date suplimentare.*

Vizitele la fața locului necesită anumite pregătiri prealabile pentru a vă asigura că veți avea acces la siturile vizitate sau să stabiliți eventualele întâlniri cu factorii interesați.

Alegerea metodelor de colectare a datelor

Este important să vă asigurați că metodele selectate generează date care răspund cel mai bine la întrebările de evaluare. În practică, nicio metodă de colectare a datelor folosită exclusiv nu va fi potrivită pentru a răspunde la întrebările de evaluare, prin urmare este nevoie de o combinație de mai multe metode. Adesea, întrebarea va fi care metode – cantitative sau calitative – vor fi preponderente și pe care dintre metodele calitative sau cantitative să le alegeți.

Ca regulă, evaluarea formativă favorizează metodele calitative pentru a identifica problemele și a furniza recomandări de îmbunătățire. De obicei, pentru a sprijini constatăările, este completată de metode cantitative care necesită mai puține resurse. Evaluarea sumativă, pe de altă parte, ar putea necesita focalizarea pe metode cantitative, deoarece trebuie de obicei să răspundă la întrebările legate de eficacitatea

programului și dacă acesta din urmă va mai continua sau nu. Astfel de decizii trebuie fundamentate folosindu-se informații/dovezi corecte și de încredere. Observațiile personalului și beneficiarilor programului, care au fost colectate folosindu-se metode calitative, pot furniza informații valoroase asupra impactului programului și a necesității acestuia.

Indiferent de tipul evaluării, alegerea metodelor depinde de următorii factori și adesea de o combinație între aceștia:

- Scopul evaluării. Pentru evaluările la scară redusă îndreptate spre formularea sau implementarea de politici, evaluatorii poate vor dori să selecteze metode calitative și poate metode cantitative care sunt mai eficiente din punct de vedere al resurselor, cum ar fi anchetele prin email sau internet. Cu toate acestea, pentru evaluările cauzale la scară largă, în cazul cărora scopul este de a dovedi/respinge ipoteze, sau când se intenționează folosirea analizei statistice pentru evaluările descriptive, este foarte probabil să se facă alegerea unor metode cantitative care vor genera informații semnificative din punct de vedere statistic.
- Resursele disponibile. Constrângerile legate de resurse pot afecta în mod semnificativ deciziile și chiar alegerea metodelor. Chiar dacă scopul evaluării și nevoia de a obține informații semnificative din punct de vedere statistic vor necesita metode care să genereze informații corecte și precise, constrângerile financiare și umane vor produce un schimb între a desfășura activitatea cu acuratețe și a desfășura activitatea cu resurse limitate. Adesea va trebui să alegeți între metodele de anchetă mai mult sau mai puțin costisitoare (ex. ancheta prin email vs. cea față în față) și metodele calitative care necesită mai mult sau mai puțin efort (efortul în termeni de resurse va depinde de fiecare caz în parte, în funcție de numărul populației țintă și de persoanele care au abilități).
- Perioada de timp. Uneori, mai ales când sunt solicitate de la nivelul managementului ministerial, evaluările trebuie să fie desfășurate sub presiunea timpului. În aceste cazuri, evaluatorii vor trebui să își aleagă metodele care pot genera informații într-un timp scurt. Alegerea metodelor va depinde de cât de mare este eșantionul și dacă aveți nevoie de informații semnificative din punct de vedere statistic. Dacă dimensiunea eșantionului nu este mare, atunci ancheta față în față va genera informații de încredere într-un timp scurt. Oricum, în cazul unui eșantion mare, o anchetă prin email sau poștă ar putea fi mult mai eficientă din punct de vedere al timpului.

În ceea ce privește metodele calitative, alegerea va depinde de informațiile pe care doriți să le colectați și de grupul țintă. Interviuurile aprofundate sunt cele mai obișnuite forme de colectare a informațiilor și vor fi folosite de majoritatea evaluatorilor. Acestea sunt de obicei gestionate chiar de evaluatori. Focus grupurile necesită în mod obișnuit mai multe pregătiri și un moderator experimentat, prin urmare, vor fi folosite pentru evaluările la scară largă și atunci când informațiile generate de dinamica grupului sunt foarte valoroase pentru evaluare.

Descriere sumară a metodelor calitative de colectare a datelor

Metoda	Descriere	Când se folosește	Avantaje	Dezavantaje	Resurse necesare
<i>Interviul aprofundat</i>	Discuție formală sau informală cu o persoană pentru a strânge informații detaliate asupra unor subiecte specifice.	Când doriți să obțineți informații detaliate de la persoanele cheie. Când există un număr relativ redus de persoane. Când persoanele pot ezita în a-și exprima opiniile de față cu alți oameni. Pentru oamenii care sunt ocupați, au o funcție înaltă sau când reprezintă un grup de oameni specific. Nu este potrivită când doriți obținerea de informații numerice sau comparative.	Creează oportunitatea de a analiza subiectele în detaliu. Generează date bogate și detalii despre program. Poate genera opinii sincere, perspective individuale, idei noi. Permite intervievatorului să explice întrebările și să obțină răspunsuri utile. Oferă flexibilitate intervievatorului pentru a se ajusta în funcție de situație. Poate obține răspunsuri spontane.	Necesită multe resurse și costisitoare pentru a ajunge la un număr mare de persoane. Volum prea mare de informații și dificil de înregistrat. Este nevoie de oameni cunoscători și intervievatori buni în același timp. Poate conduce către o accentuare a temelor favorite ale intervievaților.	Intervievator format Dispozitive audio (opțional) O persoană care bate la mașină transcrierea O persoană care analizează răspunsurile Sală de întâlniri
<i>Focus grupuri</i>	Discuții în grupuri mici în jurul unui set de întrebări îndrumate de un moderator	Când doriți să adresați întrebări de tipul de ce și cum. Când doriți să testați /clarificați aspecte ce apar în timpul evaluării. Folosită pentru a observa percepțiile directe în comportamentul, atitudinile și limbajul respondenților.	Interacțiunea respondenților poate genera răspunsuri detaliate și idei noi. Participanții pot extinde ideile bazându-se pe comentariile celorlalți. Permite analiza problemelor din diferite perspective și se obține o anumită sinergie. Pot fi auzite mai multe opinii și idei. Permite introducerea și testarea noilor	O singură persoană poate domina discuția și unele opinii pot fi trecute sub tăcere. Succesul depinde de dinamica discuțiilor de grup. Necesită multe resurse și este costisitoare. Necesită un moderator experimentat și o sală specială. Poate fi nereprezentativ din cauza unui număr redus de respondenți.	Moderator format Dispozitive audio Sală de întâlnire O persoană care să analizeze răspunsurile

			idei. Poate fi mai rapidă decât ancheta. Poate fi mai puțin costisitoare (comparată cu multe interviuri aprofundate). Poate ajunge la mai multe persoane decât interviurile aprofundate.	Este nevoie să aveți un număr acceptabil de participanți într-o singură sală și pe o perioadă de timp definită.	
<i>Vizitele la fața locului</i>	Vizite la spațiile care furnizează servicii.	Folosite pentru a obține informații directe și vizuale asupra furnizării de servicii și a schimbărilor raportate în mediul respectiv.	Puteți fi sigur că veți obține informații directe și puteți observa furnizarea de servicii pe teren. Poate combina vizitele la fața locului cu interviurile aprofundate sau anchetele.	Poate necesita multe resurse și poate fi costisitoare în cazul în care sunt planificate multe activități. Poate necesita o echipă de evaluatori (formați) care să desfășoare mai multe activități diferite în decursul unei singure vizite.	Interviewatori și moderator formați (în cazul în care sunt prevăzute mai multe activități) Dispozitive audio Sală de întâlnire O persoană care analizează răspunsurile

Eșantionarea

Dacă numărul utilizatorilor programului sau politicii supuși sondajului este redus și îi puteți acoperi pe toți, atunci realizați un *recensământ*⁴. Oricum, în cazul în care programul acoperă un număr mare de beneficiari, este posibil să fie nevoie să alegeți un eșantion pentru a evita costurile ridicate ale colectării de date. *Eșantionarea* este procesul de selectare a unităților (persoane, organizații, obiecte sau evenimente) acoperite de politică sau program astfel încât prin analiza eșantionului să puteți aplica rezultatele asupra utilizatorilor programului din rândul cărora ați selectat eșantionul. Un *eșantion* reprezintă numărul de unități incluse în sondajul dvs.

Procesul de eșantionare implică anumite etape:

- Determinarea cadrului de eșantionare
- Alegerea metodei de eșantionare
- Determinarea volumului eșantionului
- Realizarea eșantionării.

Determinarea cadrului de eșantionare

În mod ideal, ar trebui să fie posibil să identificați fiecare unitate din cadrul populației și să o includeți în eșantion. Totuși, adesea nu este posibil să identificați și să știți cât de mare este volumul populației țintă (de exemplu numărul exact al fumătorilor de pe pământ). Prin urmare, eșantionarea încearcă să rezolve această problemă prin folosirea unui *cadru de eșantionare*.

În cel mai direct mod, se poate afirma că acest cadru de eșantionare este o listă a tuturor unităților din populația care face obiectul interesului dvs. Cadrul de eșantionare de obicei definește populația țintă din cadrul căreia este selectat eșantionul.

Cadrul de eșantionare este o listă oficială sau un registru privind populația țintă. Astfel de liste sau registre sunt de obicei gestionate de diverse organizații guvernamentale sau de servicii publice și pot fi următoarele:

- Registrul cetățenesc poate fi folosit pentru a sonda toată populația din țară.
- Registrul agricultorilor poate fi folosit pentru a sonda activitățile agricole.
- Listele beneficiarilor asigurărilor sociale pot fi folosite pentru a evalua diverse aspecte ale politicii privind asigurările sociale.
- Registrul conducătorilor auto poate fi folosit pentru a sonda impactul pe care îl au inițiativele privind siguranța drumurilor.
- Lista pacienților dintr-o instituție de asistență medicală primară poate fi folosită pentru a sonda activitățile instituțiilor de asistență medicală primară.

Cadrul de eșantionare poate furniza de obicei informații suplimentare despre unitățile pe care le veți supune evaluării și poate fi folosit pentru a îmbunătăți modelul de sondaj și procesul de eșantionare. De exemplu, registrul agricultorilor poate furniza informații în legătură cu localizarea, activitatea agricolă etc., care pot fi folosite pentru a ușura procesul de colectare a datelor.

⁴ În eșantionare, recensământul este un studiu ce acoperă toate unitățile populației țintă.

Cu toate acestea, în anumite cazuri nu este deloc ușor să obțineți o listă oficială a populației țintă. Aceasta fie nu există, fie este incompletă. De exemplu, nu există nicio listă cu toate persoanele fumătoare, persoanele fără adăpost sau persoanele dependente de droguri dintr-o țară. Sau, alt exemplu, lista emigranților ar putea fi incompletă deoarece nu toți cei care părăsesc o țară oferă informații instituțiilor responsabile. În astfel de cazuri, procedura prin care se obține acces la populația țintă va fi considerată cadrul de eșantionare.

Următoarele sunt exemple de proceduri folosite pentru a determina cadrul de eșantionare:

EXEMPLUL 12. Procedura de acces la populația țintă

Populația țintă –persoane fără adăpost.

Procedura care oferă acces către populația țintă va oferi acces către persoanele care trăiesc în adăposturi. Toate persoanele din adăposturi vor forma cadrul de eșantionare.

Populația țintă – persoanele dependente de droguri

Procedura care oferă acces către populația țintă va oferi acces către persoanele dependente de droguri care beneficiază de programe de incluziune socială. Toate persoanele înregistrate în diverse programe de incluziune socială care furnizează tratament, consiliere sau alte servicii pentru cei dependenți de droguri vor forma cadrul de eșantionare.

Populația țintă –persoanele care fumează

Procedura care oferă acces către populația țintă va folosi sondajele asupra populației pentru a determina numărul de persoane fumătoare. Rezultatele sondajelor asupra populației realizate pentru diverse scopuri, de obicei prezintă cât de mare ar putea fi numărul celor care fumează din totalul populației.

Cadrul de eșantionare determinat prin folosirea procedurii de acces are anumite puncte slabe, mai ales în cadrul evaluărilor în care există nevoia de a produce rezultate semnificative din punct de vedere statistic. Unul dintre cele mai des întâlnite puncte slabe este riscul de a genera judecăți distorsionate ca rezultat al colectării și analizei datelor. Cadrul de eșantionare este folosit pentru a determina volumul eșantionului, ceea ce înseamnă că un cadru de eșantionare incomplet poate genera un eșantion non-reprezentativ. Acest lucru nu înseamnă că evaluarea nu ar trebui desfășurată în astfel de cazuri, ci că pe parcursul evaluării ar trebui luate în considerare constrângerile existente.

Alegerea metodei de eșantionare

Atunci când se alege eșantionul trebuie să vă asigurați că toți cei acoperiți de programul dvs. au șanse egale de a fi incluși în eșantion. Acest lucru ajută la evitarea distorsiunilor, deoarece poate exista tentația de a obține feedback de la grupul de persoane cărora le-a plăcut programul sau care par de încredere. Pe de altă parte, nici

existența unui număr mare de respondenți nu este o soluție, deoarece aceștia s-ar putea să nu fie reprezentativi pentru utilizatorii programului.

Metodele de eșantionare sunt, prin urmare, grupate în metode *probabilistice* și *neprobabilistice*. *Eșantionarea probabilistică* este o schemă în care fiecare unitate a populației are o șansă egală de a fi inclusă în eșantion, iar aceasta poate fi determinată cu acuratețe, adică toate unitățile din cadrul de eșantionare pot fi identificate și incluse în eșantion. Eșantionarea probabilistică face posibilă producerea unor eșantioane pe cât posibil obiective (nedistorsionate).

Eșantionarea neprobabilistică este o schemă în cadrul căreia anumite unități ale populației nu au nicio șansă de a fi selectate. Selecția eșantionului este bazată pe tehnici ad-hoc (ex. ipoteze sau judecăți privind populația care formează criteriile de selecție) în cadrul cărora nu există un cadru de eșantionare clar sau exact. Astfel de metode pun problema cantității de informații pe care un eșantion o poate furniza privind populația.

În acest Manual sunt prezentate cel mai des întâlnite metode de eșantionare probabilistică (simplă aleatoare, sistematică aleatoare, stratificată, prin grupuri și multistadială) și neprobabilistică (rațională, prin cote, în lanț). Metodele de eșantionare probabilistică sunt adesea folosite în metodele de colectare a datelor cantitative, în timp ce metodele neprobabilistice sunt mai frecvent folosite în colectarea datelor calitative.

Eșantionarea simplă aleatoare

Metoda de eșantionare simplă aleatoare permite fiecărei unități din populația țintă să fie inclusă în mod egal în eșantion. Este mai cunoscută sub numele de “tragere la sorți”. Implică selectarea numărului necesar de unități din cadrul de eșantionare într-un mod aleatoriu. Un număr mai mic de unități poate fi selectat din listă folosindu-se metoda loteriei. De exemplu, fiecărui nume de pe listă îi poate fi atribuit un număr. Dacă eșantionul are nevoie de 100 persoane, atunci vor fi extrase din bolul loteriei 100 de numere și potrivite numelor de pe listă.

Numerele mai mari de unități pot fi selectate cu ajutorul programelor pe calculator (ex. Random Sampler pentru Excel, Random Number Generator). Prin folosirea programelor IT se pot selecta eșantioane aleatorii în câteva minute.

Tehnica de eșantionare simplă aleatoare are și anumite limitări. Necesită o listă precisă a populației țintă, listă care nu există mereu. De asemenea, ar putea fi costisitoare pentru populațiile împrăștiate din punct de vedere geografic, deoarece costurile de călătorie pentru a acoperi eșantioanele în diferite zone pot fi foarte ridicate. Și foarte important, norocoșii extragerii s-ar putea să nu fie reprezentativi pentru diversele grupuri care sunt importante pentru politica sau programul supus evaluării (ex. femei sau bărbați, grupe de vârstă etc.).

Eșantionarea sistematică

Această metodă de eșantionare este eșantionare aleatoare în cadrul unui sistem. Asta înseamnă selectarea fiecărui “al n-lea” utilizator de program sau existența unui

interval între fiecare unitate selectată. Este important ca punctul de pornire să fie ales la întâmplare, iar apoi la intervale regulate.

EXEMPLUL 13. Eșantionarea sistematică

De exemplu, administrația locală trebuie să evalueze implementarea unei noi scheme de colectare a deșeurilor introdusă într-o anumită parte a orașului. Având în vedere că administrație dorește să obțină feedback de la persoanele care au beneficiat de schemă, trebuie să aplice sondaje în gospodăriile din zonă și să întrebe oamenii care este opinia lor despre noul serviciu. Pentru a alege intervalul de selecție a gospodăriilor, trebuie aplicată următoarea formulă. Să spunem că zona supusă sondajului include o stradă cu 120 de case și 8 case trebuie selectate. $120/8 = 15$, așa că fiecare a 15a casă este aleasă după stabilirea unui punct de pornire ales la întâmplare între 1 și 120. Dacă punctul de pornire aleator este 11, atunci casele selectate sunt 11, 26, 41, 56, 71, 86, 101 și 116.

Eșantionarea sistematică are un atu major și anume că dispersează eșantionul în mod uniform asupra populației față de cei aleși în cadrul eșantionării aleatorii. Cu toate acestea, eșantionarea aleatoare poate prezenta puncte slabe dacă în cadrul listei există o anumită periodicitate. De exemplu, în cazul colectării deșeurilor toate casele din partea nordică a străzii pot aparține unor familii bogate, în timp ce casele din partea sudică, celor mai puțin bogate. În funcție de interval (ex. numerele impare ale caselor pot fi pe partea nordică și cele pare pe cea sudică a străzii), puteți avea acces doar la casele care fie sunt bogate, fie sărace, ceea ce va distorsiona rezultatele.

În practică, un eșantion sistematic este aproape mereu acceptabil ca fiind aleatoriu.

Eșantionarea prin grupuri (de tip cluster)

Atunci când eșantionul este prea dispersat (de exemplu pe tot teritoriul unei țări), puteți alege eșantionarea prin grupuri pentru a reduce costurile. Eșantionarea prin grupuri divizează toată populația în grupuri. Un număr de grupuri este selectat la întâmplare și toate unitățile din cadrul grupurilor sunt incluse în eșantion.

EXEMPLUL 14. Eșantionarea prin grupuri

Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale intenționează să analizeze procesul de folosire a pesticidelor de către agricultori în România. Poate fi aplicată o eșantionare prin grupuri folosindu-se județele din România drept grupuri. Un număr de județe (grupuri) vor fi alese în mod aleatoriu și toți agricultorii din județele selectate la întâmplare vor fi incluși în eșantion.

Avantajul eșantionării prin grupuri este că reduce costurile și restrânge activitățile doar în grupurile selectate. Cu alte cuvinte, folosirea pesticidelor este analizată doar acele județe care au fost selectate la întâmplare, iar evaluatorii nu trebuie să viziteze toți agricultorii din România.

Dezavantajul este că ar putea exista o eroare de eșantionare mai mare. Eșantionul selectat la întâmplare poate include zonele din vecinătate (județele) care ar putea fi similare și s-ar putea să nu identifice toate problemele importante prezente în alte părți.

Eșantionarea stratificată

Riscul eșantionărilor simple aleatorii și sistematice este că s-ar putea să omiteți din eșantion un anumit grup care să fie specific populației țintă. Pentru a evita această situație, puteți aranja populația analizată în grupuri numite straturi și selectați eșantionul din cadrul fiecărui grup folosind tehnica de eșantionare aleatorie sau sistematică. Apoi puteți fi siguri că eșantionul va fi mai reprezentativ. Gruparea se face de obicei prin aplicarea criteriilor/variabilelor relevante pentru program, cum ar fi vârstă, gen, religie, dimensiune, grupuri sociale, abilități academice, teritoriu geografic, tipul de activitate etc.

EXEMPLUL 15. Eșantionarea stratificată

Ministerul Educației, Cercetării și Inovării intenționează să analizeze numărul de ore pe săptămână petrecute rezolvând teme pentru acasă are influență asupra performanțelor școlare ale elevilor de liceu. Pentru că se crede că orele petrecute rezolvând teme pentru acasă diferă în mod considerabil de la o clasă de liceu la alta, va fi aplicată eșantionarea stratificată. Populația elevilor de liceu va fi grupată în 4 straturi alcătuite din elevi de clasa a IXa, a Xa, a XIa și a XIIa. Din fiecare strat va fi ales un eșantion aleatoriu de elevi. Rezultatele analizei din fiecare strat pot fi combinate pentru a obține o estimare care se așteaptă să fie mai precisă decât cea obținută dintr-un eșantion aleatoriu al întregii populații.

Eșantionarea stratificată acoperă întreaga populație țintă și în același timp ia în considerare trăsăturile acestora care sunt importante pentru evaluare. Este posibil să se ajungă la o precizie și mai mare în analiză față de eșantionarea aleatoare. Eșantionarea stratificată poate fi convenabilă din punct de vedere administrativ. Intervievatorii pot fi formați în acest sens pentru a administra un grup etnic sau grup de vârstă.

Dezavantajele unei astfel de eșantionări se pot afla în dificultatea identificării straturilor mai degrabă pe baza relevanței criteriilor decât pe baza disponibilității straturilor. Eșantionarea stratificată poate fi mai dificil de analizat. Rezultatele obținute de la fiecare strat pot reprezenta un interes intrinsec și ar trebui analizate separat. În cazurile în care există un număr mare de straturi, această tehnică necesită un eșantion mai mare decât celelalte.

Deși eșantionarea prin grupuri și cea stratificată par la prima vedere să aibă anumite asemănări, ele sunt diferite. În cazul eșantionării stratificate, este ales un eșantion aleator din toate straturile, iar în cazul eșantionării prin grupuri doar grupurile selectate sunt analizate cu toate unitățile incluse.

Eșantionarea multistadială

În realitate, procesul de eșantionare poate include un număr de stadii până când eșantionul adecvat este selectat. Adesea, va trebui să folosiți *eșantionarea multistadială* în cadrul căreia două sau mai multe niveluri de unități sunt incluse unul în altul. Eșantionarea multistadială este o eșantionare prin grupuri complexă. Primul stadiu include selectarea grupurilor. În cel de-al doilea stadiu, selectați în mod aleatoriu unitățile primare din fiecare grup. Apoi în fiecare dintre grupurile selectate, sunt selectate eșantioane suplimentare și așa mai departe. Toate unitățile ultime (indivizi sau organizații) selectate în ultimul stadiu sunt sondate.

EXEMPLUL 16. Eșantionarea multistadială

Ministerul Educației, Cercetării și Inovării intenționează să analizeze impacturile reformei educaționale pe teritoriul țării. Eșantionarea multistadială poate fi aplicată în următorul mod. Sondajul în școli începe cu divizarea țării în regiuni și alegerea aleatoare a anumitor regiuni (primul stadiu). Toate regiunile selectate sunt apoi divizate în districte, iar districtele sunt apoi alese din regiunile selectate (al doilea stadiu). Apoi, școlile sunt încadrate într-o listă în fiecare district selectat și este selectat un număr de școli (al treilea stadiu). Doar școlile alese în cel de-al treilea stadiu vor fi incluse în eșantion. Această metodă demonstrează cu nu este necesară existența unei liste cu toate școlile din țară, ci doar pentru acele districte care au fost selectate.

Eșantionarea multistadială este folosită atunci când nu există o listă completă a populației țintă sau când lista completă nu este adecvată. De asemenea, reduce costurile asociate cu eșantionarea prin grupuri. Folosirea eșantionării prin grupuri necesită o listă cu toate școlile din regiunile din care vor fi alcătuite grupurile. În practică, eșantionarea multistadială este realizată prin gruparea populației țintă mai degrabă pe baza variabilelor relevante pentru program decât pe criterii geografice.

EXEMPLUL 17. Eșantionarea multistadială în practică

Petru a evalua impacturile reformei educaționale, s-ar putea să nu fie suficient să selectați școlile pe baza distribuției regionale. Școlile pot fi de diferite tipuri (primare, gimnaziale), ele se pot afla în zone diferite (urbane și rurale), pot avea dimensiuni diferite (mici, medii, mari) și pot fi de stat sau private. Toate aceste trăsături ar putea avea o valoare intrinsecă pentru evaluare și trebuie analizate separat. În acest sens, eșantionarea multistadială va fi realizată prin aplicarea criteriilor mai sus menționate în diferite stadii ale procesului de eșantionare.

Eșantionarea rațională

În cazul eșantionării raționale analistul selectează eșantionul pe baza propriilor raționamente sau criterii. Raționamentul este de obicei bazat pe experiența evaluatorului și relevanța față de program sau politică. Este folosită în cazurile în care:

- Există un număr limitat de populație care poate furniza informațiile relevante;
- Populația este dificil de determinat;
- Unii dintre membri au mai multe cunoștințe și pot oferi informații relevante.

EXEMPLUL 18. Eșantionarea rațională

Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale intenționează să îmbunătățească politica privind egalitatea de șanse și în special să identifice factorii esențiali pentru realizarea acesteia în cadrul funcțiilor de management. În acest caz evaluatorul poate decide mai degrabă să evalueze doar pe acele femei care au ajuns în funcții la nivel de senior management decât pe toate femeile în vârstă de lucru. Decizia evaluatorului este bazată pe raționamentul că doar femeile care au ajuns în acele funcții vor avea experiență și cunoștințe relevante. În astfel de cazuri, sondarea persoanelor de gen feminin ar fi prea costisitoare și ar necesita prea multe resurse.

Sau un teatru poate decide că auditoriul cel mai reprezentativ care ar putea evalua nivelul de succes al noilor piese de teatru este auditoriul care vine la teatru seara în zilele de lucru. Decizia este bazată pe raționamentul că auditoriul din serile din timpul săptămânii reprezintă un public regulat și sunt cei mai în măsură să compare și să judece noul repertoriu.

Prin folosirea eșantionării raționale este dificil de menționat dacă populația țintă este bine reprezentată în cadrul eșantionului selectat. Astfel, este important să se ajungă la un consens cu clientul evaluării asupra criteriilor de selecție pentru a reduce distorsiunile.

Eșantionarea în lanț (tip bulgăre de zăpadă)

Eșantionarea în lanț este folosită atunci când este extrem de dificil sau costisitor să se determine respondenții. Această metodă alege respondenții dintre cei inițiali pentru a genera respondenți suplimentari. Acest tip de eșantionare este adesea folosit pentru a descoperi așa numita „populație ascunsă” – persoanele fără adăpost sau persoanele dependente de droguri.

EXEMPLUL 19. Eșantionarea în lanț

În cadrul evaluării implementării strategiei privind migrarea, în special eficacitatea măsurilor de încurajare a emigranților să se reîntoarcă în țara de origine, un minister poate hotărî aplicarea eșantionării în lanț pentru a sonda cetățenii care lucrează în străinătate. Adesea, datele formale privind cetățenii care lucrează în străinătate sunt imprecise și este dificil de identificat posibii respondenți. Ca punct de plecare, emigranții înregistrați formal pot fi folosiți drept respondenți inițiali. Apoi acestora li se poate cere să recomande alte persoane, cum ar fi prieteni sau rude care lucrează în străinătate, pentru a fi incluse în sondaj. Respondenții secundari pot la rândul lor să numească alte persoane. În acest mod numărul de respondenți va crește precum un bulgăre de zăpadă care se rostogolește până când se ajunge la numărul dorit.

Dezavantajul unei astfel de metode de eșantionare este că eșantionul poate fi distorsionat. În funcție de respondenții inițiali, eșantioanele ulterioare pot fi similare în fond, deoarece respondenții inițiali vor alege persoane care au valori similare cu ale lor și provin din medii sociale asemănătoare.

Deși această metodă poate reduce costurile, poate, de asemenea, introduce distorsionarea, deoarece este posibil ca eșantionul să nu reprezinte secțiunea transversală potrivită a populației.

Eșantionarea prin cote

În cazul eșantionării prin cote toată populația este grupată în grupuri mutual exclusive, precum în cea stratificată, iar apoi unitățile sunt selectate din fiecare grup pe baza unei cote specificate. Grupurile sunt formate pe baza anumitor caracteristici, cum ar fi vârsta, genul, religia, educația etc.

EXEMPLUL 20. Eșantionarea prin cote

Ministerul Muncii intenționează să evalueze implementarea unei politici de ocupare a forței de muncă și să aplice un sondaj asupra bărbaților și femeilor în vârstă de muncă între 25 și 65 de ani. Populația țintă are 40 la sută bărbați și 60 la sută femei, iar ancheta necesită un eșantion total de 1000. Evaluatorul va continua eșantionarea până când obține procentajele necesare. Dacă 400 de bărbați sunt deja incluși în eșantion, dar nu sunt încă 600 de femei, evaluatorul va continua să eșantioneze femei. Chiar dacă evaluatorul va întâlni în timpul sondajului bărbați eligibili, aceștia nu vor fi incluși în eșantion, deoarece cotele necesare alocate bărbaților au fost deja atinse.

În cazul eșantionării prin cote selecția eșantionului nu este aleatoare și asta face ca eșantionul să fie mai distorsionat. Este un fel de eșantionare de conveniență în care unitățile sunt incluse în eșantion pe măsură ce apar pe baza anumitor variabile.

Eșantionarea prin cote este adesea folosită când timpul alocat este limitat, cadrul de eșantionare nu este disponibil, bugetul este limitat și acuratețea nu este atât de importantă.

În practică, procesul de eșantionare rareori implică o singură metodă. Pentru a lua în considerare constrângerile legate de resurse și numeroasele trăsături ale populației țintă, se va folosi o combinație de metode pentru fiecare etapă a sondajului.

EXEMPLUL 21. Metodele de eșantionare în practică

În cadrul evaluării privind mobilitatea forței de muncă din Letonia (vezi Cazul 3 din Partea II), a fost folosită o combinație de metode de eșantionare pentru a îndeplini obiectivele propuse ale evaluării și constrângerile legate de resurse. Sondajul populației în vârstă de muncă între 15 și 65 de ani a inclus eșantionare multistadială cu 4 metode de eșantionare diferite în diferite etape: eșantionare prin grupuri, stratificată, prin cote și aleatoare sistematică. Eșantionarea a început cu metoda grupurilor (cluster). Pentru a se asigura că evaluarea acoperă populația în vârstă de muncă din diferite zone ale Letoniei, eșantionarea prin grupuri a fost folosită prin divizarea teritoriului țării în 6 cele mai mari orașe și 26 districte (primul stadiu).

În cel de-al doilea stadiu, toate districtele au fost stratificate în zone pe baza următoarelor criterii: urban, semnificativ rural, moderat semnificativ rural, nesemnificativ.

Pentru a selecta eșantionul din zone, gospodăria care reprezenta punctul de plecare a fost aleasă la întâmplare cu fiecare cel de-al 7-lea apartament din orașe sau regiuni urbane și fiecare a 3-a sau a 4-a casă din regiunile rurale incluse în sondaj. Evaluatorii au vizitat gospodăriile în zonele selectate până când au atins cota necesară de bărbați și femei în vârstă de muncă.

Eșantionarea sistematică aleatoare a fost folosită pentru a reduce distorsionarea care ar fi putut rezulta în urma eșantionării prin cote.

Alegerea metodelor de eșantionare va depinde de numărul de factori inclusiv:

- Scopul și acuratețea cerințelor. În cazurile în care sunt necesare date semnificative din punct de vedere statistic cu un nivel înalt de încredere (validitate externă), metodele de eșantionare probabilistice vor fi folosite pentru a reduce distorsiunile. Ca regulă, ele sunt folosite în evaluările în care este nevoie să se dovedească sau să se respingă anumite ipoteze sau când este necesar să se decidă continuarea sau finalizarea unui program.
- Natura și calitatea populației țintă va influența în mod semnificativ alegerea metodelor de eșantionare. Aceste metode de eșantionare vor depinde de accesul la populația țintă, cât de dispersată este aceasta, din câte variabile este constituit profilul populației țintă etc.
- Constrângeri legate de resurse. Anumite metode de eșantionare pot fi costisitoare și pot necesita foarte mult timp. În acest sens, alegerea metodelor de eșantionare poate genera un compromis între nevoile privind acuratețea și resursele disponibile.

Determinarea volumului eșantionului

Volumul eșantionului determină cât de mare va fi grupul unităților care vor fi supuse sondajului. Definirea volumului eșantionului este o activitate importantă și dificilă în cadrul procesului de colectare a datelor. Cu toate acestea, volumul eșantionului nu este întotdeauna aspectul principal, ci doar unul dintre aspectele legate de calitatea evaluării. Volumul eșantionului depinde de un număr de factori:

- Scopul evaluării;
- Volumul populației;
- Eroarea de eșantionare acceptabilă;
- Riscul selectării unui eșantion nepotrivit.

Există mai multe abordări pentru a determina volumul eșantionului:

- Recensământ pentru populație redusă;
- Folosirea unui volum al eșantionului din evaluări similare;
- Folosirea tabelelor publicate sau a calculatoarelor de eșantion electronice;
- Aplicarea formulelor.

Eșantionarea prin *recensământ* este de obicei folosită pentru populațiile cu un număr redus pentru a evita costurile foarte mari de colectare a datelor. Elimină eroarea de eșantionare și sondează toată unitățile din recensământ.

O altă abordare este folosirea *aceluiași volum de eșantion* de la evaluări similare. Cu toate acestea, dacă nu revizuiți procedurile de determinare a volumului, s-ar putea să repetați greșelile care au fost făcute. Pe de altă parte, adesea literatura din diverse domenii furnizează îndrumări cu privire la volumul obișnuit al unui eșantion.

O a treia modalitate este folosirea *tabelor* publicate sau a *calculatoarelor de eșantion electronice* care sugerează volumul de eșantion pe baza unui set dat de criterii – de obicei numărul populației, nivelul de încredere, marginea erorii și distribuția răspunsurilor. Un tabel de volume de eșantion este prezentat în Anexa 2. De obicei aceste tabele sau calculatoarele de eșantion electronice oferă numărul de răspunsuri care trebuie primit. Din acest motiv s-ar putea să fie nevoie să creșteți numărul pentru a compensa non-răspunsurile.

A patra modalitate de calcul a eșantionului este folosirea *formulelor*. Formulele sunt de obicei folosite în cazurile când se intenționează folosirea metodelor de analiză cantitativă precum analiza de regresie multiplă, analiza co-variației (ANCOVA) etc. Dacă folosiți formule pentru a calcula volumul eșantionului veți avea nevoie de cunoștințe de statistică (ex. să participați la un curs dacă nu aveți un statistician sau o persoană cu abilitățile adecvate în cadrul echipei dvs.) sau puteți căuta asistență specializată externă.

Eșantionarea calitativă

Cine ar trebui să fie prezent la interviuri și cine ar trebui să facă parte din focus grupuri este o întrebare la care nu se răspunde cu ușurință. Pentru colectarea datelor calitative participanții pot fi selectați în funcție de diferite variabile, cum ar fi nivelul de experiență, funcția, clasa socială. Variabilele vor depinde de:

- Întrebările de evaluare;

- Trăsăturile programului sau politicii dvs.;
- Factorii interesați ai programului (factori decizionali, dezvoltatori, implementatori, beneficiari).

Adesea, pentru interviurile aprofundate s-ar putea să fie nevoie să vă întâlniți cu persoane care au cunoștințe bogate referitoare la program și care vă pot ajuta cel mai bine să răspundeți la întrebările de evaluare. În general, grupurile principale care sunt incluse în eșantion sunt:

- Beneficiarii programului;
- Factorii decizionali;
- Managerii de program;
- Implementatorii programului;
- Alți factori interesați care au impact direct sau indirect asupra programului.

În cazul proceselor de colectare a datelor calitative cele mai frecvent folosite metode de eșantionare sunt metodele non-probabilistice. Scopul interviurilor aprofundate sau al focus grupurilor este de a obține informații despre implementarea sau impactul politicii/programului de la persoanele cu cele mai bogate cunoștințe în domeniul respectiv. În acest sens, metoda de eșantionare rațională va fi cea mai potrivită deoarece evaluatorii, adesea în urma consultărilor cu clienții sau factorii interesați, vor decide care grupuri țintă pot furniza informații intrinsece evaluării.

Decizia privind câte interviuri sau grupuri sunt necesare implică o echilibrare a costurilor și a nevoilor de informare ale evaluării. În mod obișnuit, puteți avea nevoie de cel puțin două focus grupuri pentru o variabilă. Cu toate acestea, chiar dacă aveți mai multe grupuri concluziile sunt de obicei limitate la indivizii care au luat parte la focus grupuri. Pentru interviurile aprofundate s-ar putea să aveți nevoie să vă întâlniți cu mai mulți oameni pentru a observa tendințele și modelele de comportament. În general, nu va fi necesar să desfășurați prea multe interviuri sau focus grupuri pentru a observa că nu mai primiți informații noi de la respondenți. În majoritatea cazurilor, raționamentul se va baza pe o combinație de factori inclusiv resursele disponibile, nevoile de informare și situațiile specifice.

Metode de analiză a datelor calitative

Datele calitative sunt informațiile colectate într-o formă non-numerică. Exemple de astfel de date 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). Cele mai des întâlnite forme ale datelor calitative sunt ce anume au afirmat sau au făcut oamenii, ca un fel de explicație, precum și o înțelegere sau interpretare a persoanelor și situațiilor care sunt evaluate.

Cea mai obișnuită analiză a datelor calitative este impresia observatorului. Experții examinează datele, le interpretează și își formează o impresie pe care apoi o raportează într-o formă structurată și uneori cantitativă.

Ideea este de a analiza conținutul care este semnificativ și simbolic al datelor calitative. De exemplu, pe durata analizei notelor din interviuri este important să se afle răspunsuri asupra următoarelor întrebări:

- 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 studiu de caz** non-cantitativă și nestructurată și abordarea structurată privind **analiza conținutului** care generează date cantitative. Există multe alte metode de analiză a datelor calitative care combină ambele abordări, precum analiza tematică, descrisă mai jos.

Analiza de conținut este o metodă de analiză calitativă a comportamentelor/tendențelor. Această abordare sistematică limitează efectele distorsiunii analistului. Este tehnica preferată pentru analiza interviurilor semi-structurate. Acest tip de analiză poate fi folosit pentru întrebările cu răspuns deschis, care au fost adăugate chestionarelor în sondajele cantitative voluminoase, permițând astfel cercetătorului să cuantifice răspunsurile. Rezultatul analizei de conținut este transformarea documentului non-cantitativ în date cantitative.

Modul de prezentare a rezultatelor este de obicei similar cu cel al datelor de anchetă/sondaj. Prin folosirea acestei metode cercetătorul trece în mod sistematic prin fiecare transcriere, atribuie coduri, care pot fi numere sau cuvinte, trăsăturilor specifice în cadrul textului (vezi **Exemplul 22**). Cercetătorul poate avea deja o listă de categorii sau poate crea categoriile citind datele (*categorizarea datelor*). Unii cercetători folosesc ambele abordări.

În cazul analizei de conținut din cercetările privind științele sociale aceasta poate implica cât de des apar anumite cuvinte sau fraze. În analiza politică, analiza de conținut poate implica identificarea rețelelor de comunicare, preferințe, tipare de votare etc.

Găsirea temelor este una dintre principalele părți ale metodelor de analiză a datelor calitative. Primul pas în cadrul procesului de găsire a temei este **categorizarea datelor**. Asta înseamnă identificarea părților din text (sau din imagini) și etichetarea

acestora pentru a indica faptul că ele sunt exemple ale anumitor idei tematice. Acest proces permite cercetătorilor să colecteze rapid toate textele și celelalte date asociate cu anumite idei tematice, astfel încât să poată fi analizate împreună și să poată fi realizate comparații ale diferitelor cazuri.

Exemplul 22. Categorizarea datelor în analiza de conținut

Următorul paragraf este parte a unui interviu luat unui respondent în decursul procesului de evaluare a politicii privind tineretul din Letonia.

"Da, observăm că acum sunt **(multe proiecte anunțate)** pe lună.

Asta înseamnă că se schimbă ceva pentru tineri. Chiar dacă situația actuală **(nu se schimbă cu nimic)** și nu vom schimba

atitudinea tinerilor cu un singur proiect, demonstrează faptul că statul **(începe să se gândească)** și la problemele cu care se

confruntă tineretul. Ultima întâlnire a avut loc la Ministerul Copiilor și Afacerilor privind Familia și **(a fost una reușită)**.

Am mers acolo pentru a participa la un seminar, și am avut materialele și întrebările. Am fost implicați. Asta s-a întâmplat abia anul

acesta. Este o **(schimbare în bine)**. Ar fi de preferat ca personalul din ministere să nu se mai schimbe.

(Am participa) mult mai des".

Analiza începe cu categorizarea deschisă: analistul citește textul și încercuiește ceea ce par a fi termenii, evenimentele sau acțiunile cheie. O notă scurtă explicativă este scrisă lângă cerc (nu și în acest exemplu din motive tehnice). Aceste note sunt discutate mai târziu între analiști cu scopul de a crea o listă de codare cu cuvinte cheie potrivite. Lista de codare de obicei rezumă acțiunile și evenimentele desfășurate anterior în categorizările deschise. În acest exemplu lista de categorizare/codare ar putea fi:

- Creștere a activităților,;
- Pesimism;
- Intenții bune;
- Speranța pentru îmbunătățire;
- Sentimentul de implicare.

Pentru o codare mai facilă textul poate fi tipărit folosindu-se spațierea dublă, astfel încât să se poată scrie ideile codate și etichetele între rânduri.

Crearea listei de categorizare pare mai ușoară și mai eficientă din punct de vedere al timpului decât este în realitate. Chiar dacă seturile de date pentru analiza de conținut sunt mai reduse decât cele pentru abordările cantitative, ele au tendința de a fi foarte lungi și necesită examinări intensive, o înțelegere și un mod de lectură/interpretare pe care doar ființele umane le posedă. Este important pentru analiști să își planifice o perioadă de timp adecvată pentru această activitate a primelor analize a datelor

calitative. Chiar și acest pas de început, mai ușor, implică un anumit nivel de interpretare, mai ales atunci când mai mulți analiști codează datele.

Pentru a nu fi copleșit de volumul mare de date și documente analitice, analistul trebuie să se organizeze. Acest lucru poate fi efectuat în două moduri: manual și cu ajutorul computerului.

În cadrul *categorizării datelor manual*, notele și interviurile sunt transcrise, iar transcrierile și imaginile sunt copiate. Cercetătorul folosește apoi fișiere, dulapuri de îndosariere pentru a colecta materialele într-un singur loc care sunt exemple de teme similare sau idei analitice. De obicei este necesar să se facă copii multiple ale datelor originale, deoarece aceleași date pot reprezenta două sau mai multe teme sau idei analitice. Această abordare oferă posibilitatea de a re-verifica și a examina contextul mai larg în care datele au apărut.

Din ce în ce mai mulți cercetători preferă să nu mai folosească sistemul de îndosariere și preferă *software-ul* Computer Assisted Qualitative Data Analysis (CAQDAS), care este folosit pentru a căuta, organiza, categoriza și adnota date de tip text sau vizuale. Există două tipuri principale de programe disponibile pentru analiza textuală:

1. Software care caută, organizează și adnotează datele textuale pentru viitoarele analize calitative și/sau cantitative (CAQDAS);
2. Software care analizează datele textuale prin evaluarea statisticilor textuale și concordanțele și/sau desfășurarea unor analize de conținut bazate pe dicționare (CatPac, Concordance etc.)

Următorul pas după codare și categorizare este *înțelegerea analitică*, de ce sunt lucrurile așa cum le-au descoperit cercetătorii. Procesul de interpretare a datelor în termeni de teme/concepte/idei/interacțiuni/procese trebuie realizat de către analist. El/ea pregătește rapoartele în care rezumă răspândirea codurilor, discută asemănările și deosebirile privitoare la codurile asociate din surse/contexte originale diferite, sau compară relația dintre coduri. Nu există alt software care să desfășoare această activitate decât creierul uman.

Analiza de conținut este o tehnică facilă și nu necesită foarte mult timp. Dar ca și alte tehnici, aceasta are și ea dezavantajele sale. Rezultatele pot fi destul de "grosiere" și subiective. Chiar și pentru datele narrative, folosirea exclusivă a analizei de conținut nu este o abordare satisfăcătoare. Analiza de conținut este un bun început, dar nu este suficient.

Criticii adesea subliniază faptul că procesul de codare caută să transforme datele calitative în date cantitative, și prin urmare, datele își pierd din bogăția de informații și din trăsăturile individuale. Analiștii răspund acestei critici prin expunerea definițiilor lor cu privire la coduri și explică anumite trăsături ale datelor.

Analiza datelor calitative nu este mereu bazată pe codarea și numărarea datelor. Poate fi un proces de reflectare. În acest caz, analiza datelor tinde să devină o activitate permanentă pe tot parcursul procesului de colectare a datelor. Cercetătorul în caz de nevoie include în analiză teme noi, adaptând și schimbând metodele dacă este necesar.

De exemplu, cercetătorul a susținut trei interviuri, conform planificării din calendarul interviurilor. Cu toate acestea, pe parcursul interviurilor descoperă că participanții pun probleme la care nu se gândise în prealabil. Așa că cercetătorul își structurează programul interviurilor pentru a include aceste probleme în următoarele interviuri. Astfel, înseamnă că cercetătorul desfășoară o analiză a datelor în timpul procesului de colectare a datelor.

Analiza tematică este metoda de analiză a datelor calitative în cadrul căreia oamenii vorbesc despre experiențele lor. Analiza tematică se concentrează pe teme ușor de identificat și tipare de trai și/sau comportament. Analiza tematică adesea este folosită pentru a analiza datele colectate de la focus grupuri.

Primul pas este colectarea datelor. Cel mai bun mod este de a înregistra sesiunile (interviuri etnografice, focus grupuri) și apoi identificarea tiparelor de experiență folosind citate directe sau parafrazând idei comune.

Al doilea pas este identificarea tuturor datelor care au legătură cu tiparele deja clasificate.

Al treilea pas este combinarea și catalogarea tiparelor asociate în teme (subiecte de conversație, vocabular, înțelesuri, sentimente etc.). Temele formate în urma poveștilor expuse de către respondenți sunt puse cap la cap cu scopul de a crea un context al experienței lor colective.

Al patrulea pas după ce temele sunt combinate într-un cadru cuprinzător este de a obține feedback din partea informatorilor.

Cel de-al cincilea pas este stabilirea unui argument valid pentru alegerea temelor. Lecturarea literaturii de specialitate este implicată aici, deoarece cercetătorul obține aprobările privitoare la informațiile obținute în cadrul interviurilor sau al sesiunilor de terapie. Odată temele colectate și literatura studiată, cercetătorul este pregătit pentru a formula declarațiile privind temele pentru a genera un fir al poveștii.

EXEMPLUL 23. Primii doi pași ai analizei tematice

O familie a fost interviuată pentru a înțelege mai bine experiența lor cu sistemul juridic privind delinquența juvenilă. Întregul interviu a fost transcris. Primul tipar de experiență pus pe listă au fost diferitele explicații de la diverși membri ai familiei cu privire la motivul pentru care tânărul familiei a fost arestat. Cel de-al doilea tipar a fost atitudinea fiecărui membru al familiei cu privire la ceea ce s-a întâmplat. Apoi tot ceea ce se încadra în tiparul specific era identificat și plasat în dreptul tiparului corespunzător. De exemplu, fiecare membru al familiei își numea într-un fel sau altul "atitudinea" în timp ce vorbea. Tatăl a afirmat că este "iritat", mama a spus că este "protectoare", iar fiul a zis că "l-a părut rău pentru ce a făcut".

Așa cum a fost menționat mai devreme, **studiul de caz** este o metodă nestructurată de analiză a datelor calitative. Criticii acestei metode consideră că studiul unui număr mai redus de cazuri nu poate fi o bază pentru stabilirea nivelului de încredere al

constatărilor și prin urmare este utilă doar sub forma unui instrument de documentare. Cu toate acestea, este des folosită cu succes în evaluarea politicilor.

Studiul de caz este o înțelegere aprofundată a procesului, evenimentului sau situației. Această metodă este adecvată în cazurile în care întrebarea de evaluare înseamnă descoperirea fundamentului unui proces din cadrul unui grup redus de participanți sau chiar individual, emiterea unor concluzii doar despre acel participant sau grup și fără a generaliza. Studiile de caz nu demonstrează ipoteze și nu generalizează adevărul. Nu încearcă să găsească relațiile cauză-efect dar pun accentul pe explorare și descriere. Cu toate acestea, pe baza analizelor aprofundate ale problemelor concrete, studiile de caz pot sugera direcții pentru cei care formulează politici pentru îmbunătățirea procesului de implementare a politicilor.

Metode de analiză a datelor cantitative

Datele au o semnificație pentru client doar după ce sunt interpretate și comunicate în mod eficient în conformitate cu interesele clientului. Un volum prea mare de date dezorientează cititorul și poate crea confuzie în perceperea rezultatelor. Adesea datele statistice extensive sunt incluse ca anexe ale evaluării. Există trei tipuri principale de date:

- **Date fracționare/numerice** sunt cifre “reale”. Aceste date permit efectuarea diverselor operații matematice, de exemplu, volumul de beneficii sociale acordate fiecărei gospodării pe lună;
- **Datele nominale** prezintă date calitative codate în cifre și servesc drept abrevieri ale informațiilor. Acele cifre nu au nici un înțeles de sine stătător, de exemplu, 1=căsătorit, 2=necăsătorit, 3=divorțat;
- **Datele ordinale** prezintă date calitative codate în cifre, dar diferența față de datele nominale este că aceste cifre au un înțeles. Cu toate acestea, ele nu pot fi folosite pentru calcule, de exemplu, 1=foarte satisfăcut de servicii, 2=satisfăcut, 3=oarecum satisfăcut, 4=nesatisfăcut.

În majoritatea cazurilor de cercetare analiza datelor cantitative implică trei pași majori:

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

Pe parcursul pregătirii datelor – primul pas al analizei datelor – datele sunt introduse, verificate din punct de vedere al acurateței, transformate și transpuse în baza de date care integrează diverse măsuri de performanță, adecvate întrebării de evaluare. În cadrul rapoartelor de evaluare partea legată de procesul de pregătire a datelor trebuie să fie scurtă și să se concentreze doar pe aspectele unice ale studiului.

Diferiți indicatori de obicei măsoară nivelul de realizare al rezultatelor imediate/rezultatelor programului/politiciei dvs. Asta înseamnă că pe parcursul activității de M&E obțineți o cantitate mare de variabile diferite. Statistica vă permite să descrieți acest set de date și să emiteți declarații și judecăți cu privire la o populație din datele de eșantion, precum și eficacitatea politicii. Aceasta este sarcina

următorilor pași în ceea ce privește analiza datelor: statistică descriptivă și inferențială.

Statistica descriptivă este folosită pentru a descrie ce anume prezintă datele. Furnizează rezumate ale diferitelor măsuri ale eșantionului. Statistica descriptivă poate fi exprimată sub forma diferitelor grafice sau tabele și este baza oricărei analize cantitative a datelor. Volumul de rezultate poate fi mare și dificil de înțeles, prin urmare, adesea este organizat în tabele și grafice rezumat care prezintă doar informațiile cele mai relevante.

Există trei trăsături majore care sunt folosite în statistica descriptivă pentru a descrie trăsăturile variabilelor:

- distribuția,
- tendința centrală,
- dispersia.

Aceleași trăsături sunt folosite și pentru orice tip de descriere în cazurile în care anticipați anumite tipare în viitor, inclusiv în cazul studiului de impact ex-ante privind politicile.

Distribuția oferă o bună imagine generală asupra unor observații numeroase ale unei singure variabile. Distribuția de frecvențe este distribuția pe categorii. Este utilă pentru a prezenta datele nominale sau ordinale, de exemplu, rezultatele privind satisfacția clienților. Distribuția procentuală este de exemplu listarea numărului sau procentului de elevi de la fiecare nivel de învățământ. Distribuțiile pot fi prezentate folosindu-se grafice sau tabele.

Există aproximativ 20 de tipuri diferite de distribuție, dar cel mai des întâlnit este așa numita distribuție normală. Înseamnă că marea majoritate a datelor sunt localizate aproape de medie și cu cât ne îndepărtăm mai mult de medie, cu atât există mai puține măsurători. Multe dintre măsurătorile din viața reală sunt distribuite normal - înălțime, greutate, scor de test, venit etc., și graficul datelor are o curbă în formă de clopot.

Tendința centrală prezintă “centrul” setului de date:

-**media** este o valoare sau sumă medie a n numere divizate la n . O medie este o măsură utilă deoarece este relativ de încredere în sensul că mediile multor eșantioane din cadrul aceleiași populații de obicei nu au fluctuații prea mari. Nu se aplică în cazurile când setul de date are multe valori, care sunt departe de “centru” (valoare aberantă). În acest caz o măsură mai bună a tendinței centrale este mediana.

-**mediana** este punctul de mijloc al unui set de date. Pentru a descoperi mediana, datele trebuie aranjate de la cele cu valorile cele mai mici la cele cu valorile cele mai mari, iar abia apoi aflați care valoare este situată exact la mijloc. Măsurarea medianei poate fi utilă atunci când datele includ valori foarte mici sau foarte mari, care ar putea distorsiona media.

EXEMPLUL 24. Venitul mediu și median

Într-o țară care are o clasă de mijloc slab dezvoltată și cu foarte puțini oameni bogați calcularea venitului mediei pe lună nu prezintă o imagine reală. Valoarea medie a venitului pe lună va fi mai mare decât venitul median pentru că venitul foarte mare este o valoare aberantă, care distorsionează imaginea generală. Așa că în schimb, folosirea venitului median prezintă punctul de mijloc al tuturor veniturilor și nu este distorsionat de valori foarte mari.

-**modul** este definit drept valoarea care apare cu cea mai mare frecvență și mai des decât o singură dată. De exemplu, dacă doriți să aflați care este cartea preferată a copiilor de grădiniță, în cadrul evaluării puteți folosi valoarea mod.

Pentru evaluarea de bază a politicii/programului estimarea sumelor totale, mediilor, vă va permite să analizați suficient datele. Aceste proceduri simple explică rezolvă probleme și sunt ușor de înțeles de către majoritatea factorilor interesați.

Dacă datele au o calitate bună rezonabilă și sunt raportate în mod clar, este posibil ca măsurile de statistică descriptivă descrise mai jos să nu fie necesare. Cu toate acestea, programele mari (de exemplu dezvoltare regională) sau modificările majore de politică (de exemplu reforma privind impozitul) pot necesita folosirea acestor măsuri.

Dispersia se referă la extinderea valorilor în jurul tendinței centrale. Există două măsuri comune de dispersie: amplitudinea și abaterea standard.

- **Amplitudinea** este pur și simplu cea mai mare valoare minus valoarea cea mai mică. De exemplu, dacă cel mai vârstnic pacient din spital are 87 de ani și cel mai tânăr are 10 ani, atunci amplitudinea privind vârsta pacienților din spital este de 77 de ani.
- **Abaterea standard** prezintă cât de împrăștiate sunt valorile într-un anumit set de date din jurul mediei. Abaterea standard este sensibilă la valori, care sunt foarte departe de centru (valori aberante). O singură valoare aberantă poate ridica abaterea standard și poate distorsiona imaginea împrăștierii.

Dacă toate valorile unui set de date sunt la fel, abaterea standard este zero (deoarece fiecare valoare este egală cu media). Dacă multe puncte de date sunt departe de medie, atunci abaterea standard este mare. Pe de altă parte, dacă multe puncte de date sunt aproape de valoarea medie, atunci abaterea standard este redusă. Abaterea standard este exprimată în aceleași unități ca și datele. Acele valori pot fi calculate folosindu-se SPSS software.

Pentru un set de date distribuit normal, regula empirică afirmă că în jur de 68% dintre valorile selectate dintr-o distribuție normală sunt cu o abatere standard mai departe de medie, 95% dintre valori sunt cu două abateri standard, iar 99,7% cu trei abateri standard.

EXEMPLUL 25. Abaterea standard a venitului mediu

Dacă știm că pentru o populație venitul mediu este de 50.000 EUR și abaterea standard este 10.000 EUR, putem spune că 68% din populație are un venit între 40.000 și 60.000 EUR. 95% din populație ar avea venituri între 30.000 și 70.000 EUR. Astfel, dacă am fi întrebați care este probabilitatea ca o persoană din această populație să aibă un venit ce depășește 70.000 EUR, am estima că trebuie să fie în mare de 2,5 % șanse (pentru că 5% au venituri care depășesc intervalul 30.000 – 70.000 EUR).

Deși abaterea standard este o măsură utilă pentru a clarifica cât de diferite sunt răspunsurile la o anumită întrebare, este dificil de determinat dacă abaterea standard este mică sau mare, fără a o compara cu volumul eșantionului. Pentru a interpreta magnitudinea relativă a abaterii standard trebuie împărțită la medie. Asta reprezintă așa numitul **coeficient de variație**. De exemplu, dacă media este 0,5 și abaterea standard este 0,2 atunci coeficientul de variație este $0,2/0,5 = 0,4$. Arată că valorile sunt larg împrăștiate (40%) în jurul valorii medii.

Pe parcursul evaluării reformelor semnificative privind politicile, precum și pe parcursul evaluării programelor transversale, următorul pas după statistica descriptivă este descoperirea cauzalității și nivelului de influență ale anumitor factori asupra rezultatului așteptat al politicii. Această sarcină poate fi realizată prin folosirea ultimului pas – cel mai complicat pa al analizei datelor – **statistica inferențială**. Statistica inferențială asupra datelor de eșantion vă pot ajuta să găsiți răspunsuri la întrebările legate de modul în care factori diferiți care influențează rezultatul politicii sunt legați între ei, care dintre factori are o influență mai mare, care factor nu este important pentru atingerea obiectivelor politicii.

Există mai multe teste statistice (testul-t, testul-z), care pot fi folosite pentru a răspunde la întrebarea dacă două sau mai multe variabile sunt asociate sau independente. Alegerea testelor depinde de tipul datelor, precum și de numărul și tipul eșantioanelor.

De obicei, evaluatorul testează întrebările de cercetare specifice sau ipotezele prin diferite metode (regresie, corelație, analiza variației (ANCOVA), analiza factorilor etc.). Acestea indică cât de probabil este ca relația sau asocierile descoperite în datele de eșantion să descrie trăsături ale populației din cadrul căreia s-a selectat eșantionul, sau dacă, în termeni statistici, constatările sunt semnificative.

Astfel, folosim statistica inferențială pentru a face deducții (concluzii) din datele noastre către condiții mai generale; folosim statistica descriptivă doar pentru a descrie ce anume se întâmplă în datele noastre.

Una dintre cel mai des folosite metode pentru a descoperi cauzalitatea diferiților factori care pot influența rezultatul unei politici/program este **analiza prin regresie multiplă**. Scopul acesteia este de a descoperi ecuația liniei care se potrivește cel mai bine pentru a descrie dispersia setului de date și prin urmare să descrie situația constatărilor cu cea mai redusă eroare. Regresia multiplă poate fi folosită în toate tipurile de modele de evaluare: experimente, cvasi-experimente, non-experimente.

Punctul forte al acestei metode este de a demonstra puterea variabilelor, care influențează direct rezultatul politicii, de a exclude variabilele care influențează indirect rezultatul politicii (factori externi diferiți) și de a descoperi cauzalitatea cu cea mai mică eroare standard posibilă, ceea ce indică cât de mult poate varia un parametru estimat față de valoarea reală. Atunci când eroarea standard este mică în relație cu dimensiunea parametrului estimat, coeficientul este semnificativ din punct de vedere statistic.

Înainte ca cercetătorii să aplice regresia multiplă, echipa de evaluare, împreună cu factorii interesați și cercetătorii trebuie să decidă care variabile pot fi cele mai semnificative și prin urmare măsurabile în diferite modele de regresie. Următorul pas este de a elabora un *model statistic*. Acest model conține un set al tuturor variabilelor care influențează direct rezultatul politicii, factorii externi și eroarea de măsurare. Într-o situație ideală, beneficiarul participă la o întâlnire inițială cu cercetătorii, oferindu-le o imagine clară asupra nevoilor sale și asupra “destinului” constatărilor evaluării. Așa cum a fost menționat în capitolele anterioare, constatările vor fi folosite doar dacă clientul le poate vedea utilitatea în viitorul proces de formulare a politicilor. Având în vedere că cel care are cunoștințe vaste legate de intervenția guvernamentală supusă evaluării este clientul, acesta poate ajuta cercetătorii printr-un schimb de experiență reciproc, privind posibilele rezultate ale politicii și factorii care le influențează cel mai mult.

EXEMPLUL 26. Regresia asupra factorilor privind rata natalității

De exemplu, rata natalității în țară depinde de volumul de beneficii pe care mamele le primesc, de norma de lucru flexibilă pentru mamele care lucrează, disponibilitatea creșelor și alți factori. Să presupunem că cei care formulează politicile doresc să știe care factor influențează rata natalității cel mai mult. Prin folosirea analizei de regresie multiplă se descoperă care este funcția care corelează toți acești factori. Atunci când vom ști ecuația putem anticipa volumul de beneficii optim pentru a crește rata natalității.

EXEMPLUL 27. Regresie multiplă lineară pentru politica de integrare a delicvenților

Întrebare de evaluare. În ce măsură se explică durata pedepsei prin vârsta delicventului, numărul de antecedente penale și educația sa?

Cercetătorii au folosit matricea de date privind vârsta delicvenților, numărul de antecedente penale și educația acestora și folosirea pachetului statistic pentru a simula diferite ecuații de regresie până când au ajuns la cea mai potrivită (în cadrul limitelor erorii standard acceptabile).

Rezultatele regresiei

Pedeapsă = -17,97 + 0,96 (vârsta) + 0,52 (antecedente) + 0,14 (educație)

Durata anticipată a pedepsei pentru un delicvent de 23 de ani cu 3 antecedente și educație până la clasa a 9a liceală:

Pedeapsă = -17,97 + 0,96 (23) + 0,52 (3) + 0,14 (9)

Pedeapsă = 6,93 ani

Ca majoritatea statisticilor, puteți folosi rezultatele regresiei multiple în diferite stadii ale evaluării politicii. Prin folosirea datelor de bază este posibil să se anticipeze tiparul variabilelor conectate reciproc și mai târziu pentru a le folosi pentru anticiparea posibilelor rezultate ale politicii (vezi exemplele de mai sus și mai jos).

Comunicarea analizei, judecarea datelor

Indiferent de metodele folosite în analiza datelor, raportul de evaluare trebuie să pună în evidență constatările din trei perspective separate:

- Semnificația statistică,
- Punctele forte ale relației sau corelației (asociere),
- Cauzalitatea.

În statistică „foarte semnificativ” înseamnă că este foarte probabil să fie adevărat, dar asta nu înseamnă că este mereu foarte important. Cel mai obișnuit nivel, folosit pentru a preciza că ceva este destul de bun pentru a fi credibil este .95. Asta înseamnă respectiva constatare are 95% șanse de a fi adevărată. Cu toate acestea, software statistic pe durata calculelor vă vor arăta „0,05” asta însemnând că respectiva constatare are 5% șanse de a nu fi adevărată.

Există în principiu cinci tipuri de comparații care pot fi utile pentru a prezenta constatările evaluării:

- 1) componentele sau proporțiile temei evaluate,
- 2) numărul de itemi sau diferențe
- 3) frecvența distribuțiilor trăsăturilor
- 4) corelațiile dintre variabile
- 5) seriile temporale sau tendințele pentru un item.

Diagramele circulare sunt cele mai potrivite pentru a ilustra proporțiile, diagramele verticale pentru itemi, histogramele și diagramele punct pentru distribuțiile de frecvență, diagrama de dispersie pentru corelație, curbele seriilor temporale pentru tendințele datelor. **Tabelul 9** furnizează cea mai adecvată descriere grafică pentru cele mai obișnuite comparații folosite în rapoartele de evaluare.

Tabel 9. Tipologia Altman a graficelor

Tipul de comparație	Cuvinte cheie	Forma Grafică	Comparații tipice
Componenta	- Contribuție - Parte - Proporție - Procentaj din total	Diagramă circulară	- Proporția venitului fiscal pe surse majore - % din populație în zone urbane, rurale
Item	- Itemul A mai asemănător/mai asemănător decât B - Diferențe	Diagramă verticală	- Numărul angajaților pe departament - Venit fiscal din surse majore
Distribuția frecvenței	- Variație - Distribuție - Concentrație - Frecvență relativă	Histogramă Diagramă punct	- Numărul familiilor din diferite clase de venit - Distribuția administrațiilor județene pe rata de impozit asupra proprietății
Corelație	- A este legat de B - A crește sau descrește pe B	Diagramă de dispersie	- Numărul angajaților la stat în comparație cu volumul populației statului - Cheltuielile consumatorilor cresc cu venitul disponibil
Seriile temporale	- Tendințe - De când - De la până la - Verbe precum a fluctua, a schimba	Serii temporale	- Schimbări în bugetul de stat anual - Variații sezoniere în nivelul șomajului

Sursa: Altman S., «Teaching Data Analysis to Individuals Entering the Public Service», *Journal of Urban Analysis* 3, octombrie 1976.

EXEMPLUL 28. Planul de analiză pentru evaluarea impacturilor micro-creditelor debitorilor de gen feminin

Întrebare de evaluare 1: Care este impactul programului privind venitul dobândit al femeilor?

Ipoteză: Femeile care participă la program vor avea un venit dobândit mai mare decât cele care nu participă.

Variabile: Femeile care au primit împrumuturi și femeile care nu au primit, venitul dobândit, vârsta, educația, experiență anterioară de conducere a unei afaceri.

Analiza 1: Compararea mediei veniturii dobândit al femeilor care au primit și care nu au primit împrumuturi prin proiect (teste-t pentru diferența mediilor).

Analiza 2: Analiza de regresie multiplă pentru a testa dacă există o diferență în venitul dobândit pentru participanți și non-participanți după analiza vârstei, educației și experienței anterioare de conducere a unei afaceri.

Întrebare de evaluare 2: Evaluarea impactului programului asupra sentimentului femeilor de afirmare personală.

Ipoteză: Femeile care au participat în program vor avea un sentiment mai puternic de auto-afirmare decât femeile care nu au participat.

Variabile: Femeile care au participat în program și cele care nu au participat (notă: participarea va fi definită ca variabilă da/nu și în termenii numărului diferitelor servicii primite – împrumuturi, cursuri de formare, sprijin tehnic, întâlniri în cadrul grupurilor etc.) nivelul de afirmare profesională.

Analiza 1: Tabel cu două secțiuni care compară participare/non-participarea cu scorul pe o scară de afirmare de 5 punct. Vor fi folosite testele de contingență χ^2 sau similare.

Analiza 2: Tabel cu două secțiuni care compară două variabile ordinale: scorul pe scara de afirmare de 5 puncte și numărul serviciilor primite prin program (1 la 5). Teste de contingență pentru compararea a două variabile ordinale.

Sursa: Fink, A. 2003c How to manage, Analyse, and Interpret Survey Data. Vol.9. The survey kit, Thousand Oaks, CA:Sage

Pasul 5. Crearea unui format potrivit pentru constatările evaluării

Principii cheie

Clientul va utiliza rezultatele procesului de evaluare - constatări, lecții învățate, recomandări – numai dacă va înțelege raportul, va fi de acord cu acesta și va găsi mijloacele pentru a implementa recomandările conținute. Pentru a îndeplini aceste obiective, raportul trebuie să fie scris într-o manieră clară și să includă cantitatea de informații adecvată.

Mai presus de toate acestea, evaluatorii trebuie să consulte diferiți factori interesați în ceea ce privește conținutul raportului de evaluare. Procesul de consultare va ușura înțelegerea raportului de către factorii interesați, va crește gradul de implicare al acestora și va influența conținutul raportului determinând astfel o acceptare mai rapidă a rezultatelor de către factorii interesați. Acest fapt este foarte important deoarece deseori, pentru ca recomandările să fie implementate cu succes este nevoie de acordul factorilor interesați.

Din păcate, obiceiul de a emite judecăți asupra calității unui document în funcție de mărimea sa este des întâlnit în practică. Deseori, se crede că un raport de evaluare scurt este de o calitate mai scăzută. În realitate, situația stă invers.

Un raport de evaluare scurt și relevant necesită multă muncă. Deseori, beneficiarul nu are îndeajuns timp la dispoziție pentru a citi rapoarte de evaluare foarte lungi, fiind aproape imposibil să implementeze o listă foarte mare de recomandări. Evaluarea ar trebui să aibă drept rezultat o schimbare, dar schimbarea oricărui sistem este posibilă numai într-o anumită măsură. Astfel, evaluatorii ar trebui să aibă drept scop furnizarea unui număr limitat de recomandări cheie – adică, recomandările care sunt importante și vor avea un impact mare.

Structura și stilul raportului

Clarificarea structurii raportului împreună cu clientul, la începutul procesului de evaluare va asigura înțelegerea clară a tuturor aspectelor de care clientul este interesat să le acopere. Aceasta îi va ajuta pe evaluatori să rămână concentrați asupra aspectelor cheie, și să structureze rezultatele activității lor într-o formă scrisă, stabilită de comun acord. Pe măsură ce procesul de evaluare progresează, evaluatorii și clientul pot simți nevoia modificării structurii raportului în lumina concluziilor evaluării. Ar trebui să facă acest lucru de comun acord.

După cum am menționat mai devreme, structura rapoartelor de evaluare depinde de interesele clienților și de întrebările de evaluare formulate. Stilul rapoartelor de evaluare trebuie să fie adaptat în funcție de nevoile clientului de a evidenția anumite rezultate. Principalele părți ale rapoartelor de evaluare rămân la fel în majoritatea cazurilor (vezi **Tabel10**).

Tabel 10. Exemplu de posibilă structură a unui Raport de evaluare

Prefață	Detalii despre misiunea de evaluare: - Scopul exercițiului de evaluare - Sfera evaluării - Echipa de evaluatori - Durata exercițiului de evaluare - Metodologia exercițiului de evaluare
Rezumat executiv	Un rezumat concis, menit a furniza decidenților cu timp limitat o lectură asupra celor mai importante idei exprimate în raportul de evaluare.
Introducere	Informații generale referitoare la intervenția evaluată: nevoile inițiale, obiectivele, principalele activități, buget, grupuri țintă etc.
Descrierea activităților	Ce activități au fost finalizate până în prezent în cadrul politicii publice evaluate
Evaluarea posibilelor dimensiuni ale intervenției⁵	<i>Relevanță</i> Argumentarea relevanței intervenției pe baza nevoilor societății <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
Concluzii	Aprecieri globale referitoare la intervenție
Recomandări	O listă de recomandări
Anexe	Pot include: - diferite analize aprofundate ale diferitelor părți ale programului - studii de caz Ar trebui să includă: - Lista celor intervievați - Lista documentelor consultate - Comentarii asupra raportului efectuate de diferiți factori interesați și care nu au fost incluse în raport

⁵ Nu întotdeauna evaluările analizează toate dimensiunile. În cazul evaluărilor cauzale, dimensiunea referitoare la implementare va conține câteva subcapitole de analiză din diferite aspecte ale impacturilor asupra mai multor grupuri țintă. În cazul evaluărilor formative, dimensiunea impactului nu va fi deloc analizată. Tabelul arată posibile dimensiuni în cazul abordării mixte a evaluării.

Stilul de scris utilizat de către evaluatori se referă la câteva dimensiuni:

- Cantitatea de informații incluse în raport
- Descriptiv sau prescriptiv
- Stilul limbajului – frazare, terminologie, ton etc.

Stilul elaborării (**Tabel 11**) depinde în mod considerabil de scopul inițial al exercițiului de evaluare și de cititorul căruia i se adresează.

Tabel 11. Caracteristicile Raportului de evaluare în ceea ce privește scopul

Dacă scopul raportului este ...	Consecințele pentru stilul scrierii vor fi ...
... generarea de informații/activități	... cantitatea și tipul de informații ar trebui stabilite la început, împreună cu clientul. Raportul va dedica o mare parte informațiilor factuale, iar în această parte, stilul exprimării va fi în principal descriptiv, fără a emite judecăți.
... responsabilitatea	... nu toți cititorii raportului au informații precise în ceea ce privește programul. Cantitatea de informații va fi mare, la fel ca și dimensiunile referitoare la <i>relevanță</i> , <i>eficacitate</i> etc., ce vor trebui acoperite în detaliu. Deoarece raportul are drept scop justificarea modului de cheltuire a fondurilor, raportul va trebui 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 să poată înțelege semnificația a ceea ce se afirmă.
... îmbunătățirea formatului ... îmbunătățirea implementării	... raportul de evaluare se concentrează asupra arilor identificate ca având nevoie de îmbunătățire și formulează recomandări. Faptele trebuie incluse numai în măsura în care 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	... o mare parte din raportul de evaluare va fi dedicată analizei aprofundate. O mare cantitate de informații factuale este necesară ca bază pentru judecarea rezultatelor și impactului, și de asemenea, pentru 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.

O capcană tipică pentru evaluatori este concentrarea prea mare asupra aspectelor negative ale implementării programului și impactului. Dacă părțile pozitive nu beneficiază de același nivel de atenție, există un risc mare ca raportul să nu fie întâmpinat cu satisfacție de către diferiții factori interesați și chiar de către client. Acest aspect nu trebuie neglijat. Un raport care lasă clientului un sentiment de insatisfacție are puține șanse de a fi utilizat de către acesta din urmă.

Regula de aur este următoarea: acele constatări și recomandări pe care clientul le înțelege, acceptă și le consideră utile sunt cele mai importante și ar trebui evidențiate în mod adecvat în cadrul raportului. Acelea care nu întrunesc aceste criterii ar trebui revizuite de către evaluator în consultare cu clientul și pe cât posibil, reformulate astfel încât să aducă clientului o valoare adăugată reală.

Reguli de bază pentru scrierea raportului de evaluare:

- ✘ justificarea afirmațiilor
- ✘ scrierea de propoziții clare, 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. Deși pare evident, de multe ori acest aspect este neglijat
- ✘ enumerarea întotdeauna a aspectelor pozitive
- ✘ lista constatărilor “negative” ar trebui limitată la cele cu adevărat importante

La scrierea de recomandări:

- ✘ menționarea clară a destinatarului recomandărilor. de ex. “Instituția x sau departamentul y ar trebui ...”. Recomandările generice de tipul “Guvernul ar trebui...” sau “România trebuie...” ar fi bine să fie evitate
- ✘ trebuie evitată adresarea de recomandări părților care nu au avut nicio legătură cu procesul de evaluare. Ca o regulă, recomandările trebuie adresate numai acelor factori interesați (inclusiv, evident, clientului) care au fost implicați în procesul de evaluare.
- ✘ recomandările trebuie adresate acelor niveluri de decizie care au fost implicate în procesul de evaluare și limitate numai la cele adecvate puterii de decizie pentru respectiva funcție. Ținta nu trebuie să o constituie nivelurile superioare, deoarece nu funcționează aproape niciodată. De exemplu, dacă cel mai înalt nivel implicat în procesul de evaluare ar fi un director de departament din cadrul unui minister, recomandările trebuie să se refere la acel nivel, nu la managementul superior al ministerului
- ✘ utilizarea unui nivel adecvat de detalii. De ex., formulările prea generice de tipul “creșterea eficacității procesului x” trebuie evitate, putând fi înlocuite cu sugestii specifice referitoare la ce poate fi făcut în mod exact și de către cine pentru a crește eficacitatea procesului x
- ✘ În final, dar nu în cele din urmă – lista de recomandări ar trebui să le conțină numai pe cele foarte importante!

Procesul de consultare

Procesul de consultare furnizează de obicei două tipuri principale de contribuții din partea părților invitate să comenteze pe marginea raportului de evaluare:

- factuale – comentarii care au drept scop furnizarea de noi informații pe care evaluatorii este posibil să le fi trecut cu vederea, sau de a corecta anumite informații factuale prezentate în cadrul raportului;
- raționale – opinii privitoare la anumite părți ale raportului de evaluare, în special capitolele de concluzii și recomandări, pe care părțile comentatoare le consideră necesar de exprimat. Astfel de opinii pot fi suplimentare, diferite de cele deja exprimate în raport, sau chiar opuse acestora.

Utilizarea comentariilor este o problemă pe care evaluatorii trebuie să o stabilească cu clientul dinainte și care trebuie comunicată factorilor interesați care furnizează comentarii. De obicei, există două mijloace de gestionare a comentariilor primite:

- încorporarea acestora – adică, modificarea raportului pentru a reflecta faptele sau opiniile exprimate în comentarii, dacă evaluatorii sunt de acord cu acestea;
- anexarea lor – adică, dacă evaluatorii nu sunt de acord cu comentariile, acestea pot fi anexate la raport odată cu motivele pentru neincluderea lor, astfel încât orice cititor să poată vedea care au fost comentariile și de ce nu au fost incluse în raport.

Procesul de consultare este important deoarece:

- ajută evaluatorii să verifice înțelegerea faptelor și să-și compare raționamentul cu cele ale altor persoane;
- factorii interesați invitați să comenteze simt că punctele lor de vedere sunt considerate importante, luând la rândul lor în serios raportul. Cum anumite recomandări din cadrul raportului de evaluare vor fi adresate unora dintre factorii interesați, este destul de normal ca aceștia să aibă șansa de a-și exprima opinia, în special referitor la acele părți ce îi privesc în mod direct.

Decizia privitoare la cine anume va fi invitat să formuleze comentarii, aparține clientului. Totuși, evaluatorii își pot exprima opiniile asupra identității factorilor interesați care vor furniza comentarii.

Procedura de furnizare a comentariilor trebuie să fie una simplă. Comentariile trebuie să fie mereu furnizate în scris și întotdeauna, să respecte un termen limită prestabilit. De obicei, o perioadă de două săptămâni pentru furnizarea de comentarii este cea mai bună opțiune.

Prezentarea raportului

Raportul trebuie prezentat în cadrul unei întâlniri plenare (denumită de obicei *ședință de prezentare*), altfel va exista percepția conform căreia acesta nu este un document important. Părțile cărora le este de obicei prezentat raportul în cadrul întâlnirii plenare cuprind:

- manageri ai diferitelor structuri și niveluri de implementare a programelor;
- finanțatorul;
- decidenții superiori;

- diferiți alți factori interesați (ex. departamente sau instituții externe care au legătură cu programul).

Pentru organizarea ședinței de prezentare, în mod ideal, clientul ar trebui să se consulte cu evaluatorul în ceea ce privește agenda, abordarea generală și lista de prezență.

În afară de părțile prezente la ședința de prezentare, alte părți pot, de asemenea, să fie informate cu privire la raport, părți care nu au o legătură atât de strânsă cu programul, dar care sunt totuși interesate de lectura raportului de evaluare. Pentru acestea, de obicei trimiterea raportului va fi suficientă.

Cel mai important la ședința de prezentare este discutarea recomandărilor în urma evaluării, înțelegerea, aprobarea acestora. Metodele de implementare a acestora trebuie examinate și aprobate între cei la care fac referire. De aceea, este necesar ca diferite părți implicate în implementarea programului sau afectate de către acesta, și de asemenea a căror contribuție este necesară pentru implementarea recomandărilor, să fie prezente la ședința de prezentare. Ca regulă generală, anumite părți care au participat la ședința de debut (preliminară) ar trebui să fie prezente și la cea de prezentare finală. Este inutil să fie invitați la ședința de prezentare factori interesați, care nu au avut nicio legătură cu procesul de evaluare.

Sugestii practice

Structura raportului trebuie întotdeauna stabilită cât mai devreme posibil împreună cu clientul.

La scrierea raportului, succesiunea pașilor este următoarea:

- ✘ înainte de toate, se stabilește împreună cu clientul, structura raportului de evaluare – capitole, secțiuni și anexe;
- ✘ în al doilea rând, se scriu ideile principale sub fiecare capitol și secțiune. Scrierea textului detaliat nu va începe până ce ideile principale nu au fost menționate în totalitate. Altfel, există un grad foarte mare de risc de confuzie – prea multe bucăți de text împrăștiate, texte mutate de colo-colo, până ce întregul raport își va pierde logica, schimbarea formulării, repetiții inutile ale ideilor în diferite paragrafe;
- ✘ odată ce ideile principale au fost menționate, se poate trece la scrierea textului detaliat;
- ✘ de obicei, pe măsură ce textul detaliat este scris, va fi necesară actualizarea ideilor principale;
- ✘ există întotdeauna tentația de a îmbunătăți raportul. Dacă se dorește realizarea unui produs final, activitatea de îmbunătățire trebuie să aibă anumite limite. O dimensiune foarte importantă a calității este finalizarea produsului la timp.

Opiniile sunt mereu mai ușor de combătut decât faptele. Pentru a evita dispute nesfârșite, în special în ceea ce privește opiniile negative, evaluatorii ar trebui să

furnizeze opinii bazate numai pe fapte dovedite cu date adecvate și din surse de încredere.

EXEMPLUL 29. Înlocuirea opiniilor negative cu aspecte faptice

Această frază ...	Ar putea fi înlocuită cu aceasta ...
Politica nu și-a îndeplinit obiectivele	Au fost furnizate dovezi insuficiente evaluatorilor pentru a demonstra realizarea obiectivelor politicii
Rata cost beneficiu este slabă.	În comparație cu standardele pentru sector, rata cost beneficiu este mai scăzută .
Această măsură nu a fost implementată în mod adecvat.	Datele din chestionare arată că un anumit indicator privitor la implementare este mai mic decât în alte comunități ... sau Implementarea adecvată ar însemna îndeplinirea elementelor x, y, z ... Niciunul dintre aceste elemente nu a fost identificat de către evaluatori ...
Instituția x s-a implicat foarte puțin	Instituția x a furnizat contribuția proprie cu o întârziere de x luni ... nu a furnizat contribuțiile conform înțelegerii inițiale ...

În timpul procesului de consultare, vor exista întotdeauna factori interesați care nu sunt de acord cu anumite părți din raport. Este imposibil ca raportul de evaluare să coincidă cu părerile tuturor factorilor interesați și încercarea de a ajunge la un consens se poate dovedi dificilă. Elementul cheie este ajungerea la un acord cu clientul fără a neglija părerile factorilor interesați.

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 numai la îmbunătățirea politicii, responsabilitatea sau, în cazuri extreme, sancțiuni. Acestea pot fi utilizate pentru schimbarea proceselor, culturii administrative din cadrul organizației sau învățare. Astfel, utilizarea rezultatelor evaluării pot fi următoarele:

- *Instrumentală* – afectează în mod direct procesul decizional și pune capăt procesului de îmbunătățire/schimbare a politicii. Drept rezultat, Guvernul, ministerul sau agențiile executive va 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. Uneori, valoarea reală a evaluării poate schimba gândirea și comportamentul personalului și determina și mai multe schimbări în cultura administrativă și comportamentul organizațional. Astfel de valori durează pe termen lung și nu sunt ușor de observat.
- *Politică* – justifică deciziile (retrospectivă și prospectivă). Uneori, evaluarea poate fi efectuată pentru a justifica o decizie deja luată. Astfel, utilizarea acesteia are valoare simbolică. Totuși, atunci când o evaluare este solicitată pentru a sprijini o anumită decizie, implementarea constatărilor evaluării se poate îmbunătăți semnificativ.
- *Conceptuală* – afectează gândirea generală în ceea ce privește problemele existente. De exemplu, evaluarea livrării de servicii de sănătate sau sociale poate furniza dovezi în sprijinul ideii că modul curent de livrare a serviciilor este costisitor și inefficient. Totuși, este posibil să nu aibă drept rezultat aprobarea de noi politici sau revizuire a celor existente. În schimb, dovezile pot fi luate în considerație la luarea de decizii care nu au legătură directă 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. De obicei, responsabilii cheie cu implementarea recomandărilor evaluării sunt decidenții, managerii de program, 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:

- Cei referitori la *caracteristicile evaluării* și
- Cei referitori la *organizare*.

Factorii referitori la caracteristicile evaluării (**Tabel 12**) sunt în majoritate privitori la calitatea procesului de evaluare. Aceștia sunt deseori controlați de echipa de evaluare.

Tabel 12. Factorii referitori la caracteristicile evaluării

Factori	Aspecte de luat în considerare
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 clientului și ale 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 clientului 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 (**Tabel 13**) privesc mediul organizațional în care are loc procesul de evaluare. Astfel, aceștia depind de un număr de factori și activități din cadrul organizației și sunt mai dificil de depistat de către evaluatori.

Tabel 13. Factorii referitori la organizare

Factori	Aspecte de luat în considerare
Angajare și implicare	Conducerea și personalul ministerului înțeleg rolul evaluării? Persoanele din cadrul ministerului/agenției/ programului au fost implicate în procesul de planificare și efectuare a evaluare? 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 constatărilor 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.

Înființarea unei comisii de implementare este utilă în cazurile în care evaluările au loc la scară largă și implementarea recomandărilor necesită participarea mai multor instituții. Atunci calitatea de membru al unei astfel de comisii revine reprezentanților instituțiilor afectate. Principalul mandat al acestor comisii este de a superviza implementarea jaloanelor principale conform unui plan stabilit. În cazurile în care există, structurile deja înființate, cum ar fi comisii de cabinet, pot fi de asemenea, utilizate.

Pentru evaluări care acoperă competența unei instituții sau arii, pot fi utilizate structuri ministeriale interne (ex. comisii de management) sau ar putea fi înființat *un grup de proiect* pentru a superviza implementarea constatărilor. Calitatea de membru al grupului de proiect ar putea aduce împreună manageri de program, personal din cadrul programelor, managementul sau personalul agențiilor executive.

Instituționalizarea implementării are loc de obicei, prin planificarea politicii și procesul decizional. Este important ca aceste constatări și recomandări ale evaluărilor să fie transpuse în activități organizaționale și integrate în documente de politică publică, în procesul de planificare a politicii și bugetului și să li se confere formă legală dacă este necesar. În acest scop, calitatea și relevanța recomandărilor este importantă.

Una dintre metodele de gestionare a implementării constatărilor de evaluare este de a întocmi un plan de implementare. Scopul unui astfel de plan este de a defalca recomandările în acțiuni specifice care vor fi cuprinse în procesul de planificare a politicii instituționale. Planul de implementare poate lua diferite forme. Poate fi un plan separat de implementare a constatărilor implementării sau a activităților care au legătură cu acestea și care poate fi integrat în documentele existente de planificare a politicii (ex. Planul de strategic de acțiune), planuri de dezvoltare instituțională, planuri anuale de afaceri sau planuri individuale. Un exemplu a modului de implementare a recomandărilor evaluării este prezentat în **Anexa 3**.

Odată ce activitățile sunt transpuse în acțiuni administrative, se înscriu în cadrul procedurilor de monitorizare din cadrul instituției sau Guvernului. Feedback-ul referitor la implementarea constatărilor evaluării este asigurat prin proceduri de monitorizare de rutină.

Managementul calității efortului de evaluare

Managementul calității efortului de evaluare este un proces continuu ce străbate toți pașii procesului de evaluare. Nu reprezintă un eveniment unic sau focalizat asupra unui singur punct, ci o serie de aranjamente, acțiuni și cerințe care îmbunătățesc calitatea evaluării. Majoritatea acestor aspecte au fost discutate în cadrul manualului în diferitele etape și sunt parte integrantă din ordinea logică a evenimentelor exercițiului de evaluare, și de asemenea, ca elemente încorporate ce asigură calitatea evaluării. Din acest motiv, managementul calității este un fel de „activitate de dublă verificare” pentru a asigura că în urma evenimentelor de evaluare cheie se va obține o evaluare de calitate.

Scopul acestui capitol este astfel, de a vă ajuta să identificați factorii relevanți pentru managementul calității și furnizarea unui cadru pentru managementul calității efortului de evaluare.

Componentele managementului calității evaluării

Managementul calității efortului de evaluare poate fi asigurat cu ajutorul următorilor patru piloni:

- Organizare și roluri;
- Proces de evaluare;
- Conținuturile și cerințele evaluării;
- Stimulente.

Organizare și roluri sunt legate de structurile instituționale sau organismele ce trebuie să conducă, supervizeze și să efectueze efortul de evaluare. Mandate și roluri clare trebuie distribuite diferiților actori ce participă la efortul de evaluare – decidenți, manageri, personal implicat în programe, evaluatori. Aceste aspecte sunt discutate în cadrul pasului 3 din prezentul Manual.

Procesul de evaluare se referă de obicei la cerințele, activitățile și instrumentele utilizate pentru a asigura desfășurarea unei evaluări. Nu începe și nu se termină cu activități legate de evaluare, ci mai degrabă, acoperă întregul proces de management al politicii.

Pentru managementul calității este important ca o organizație să aibă un proces de evaluare stabilit formal (sau informal). Procesul ar trebui să încurajeze o planificare adecvată a evaluării, desfășurarea unei evaluări și implementarea constatărilor evaluării. Cerințe adecvate precum întocmirea unui plan de management al evaluării sau de implementare, pot îmbunătăți procesul de evaluare într-o organizație. Astfel, cei responsabili de conducerea și desfășurarea procesului de evaluare și de implementare a constatărilor evaluării știu ce și când trebuie să fie făcut pentru a desfășura evaluarea și a include rezultatele în procesul de planificare a politicii. Procesul de evaluare este discutat în cadrul Pașilor 3, 4 și 6 din acest Manual.

Cerințele referitoare la conținutul evaluării au în vedere în principal activități de bază ce vor avea ca rezultat recomandări credibile. Activitățile cheie sunt legate de etapele de evaluare:

- Întrebarea de evaluare – ar trebui să fie formulată în mod clar pentru a ghida evaluarea
- Clientul și factorii interesați – ar trebui consultați întotdeauna
- Culegerea și analiza datelor – ar trebui să se bazeze pe metode de încredere și pe triangulare⁶
- Prezentarea constatărilor evaluării – ar trebui structurată și să îndeplinească nevoile clientului și factorilor interesați.

Pe lângă cerințele de mai sus, calitatea constatărilor evaluării poate fi consolidată prin utilizarea unei verificări externe a calității. Un evaluator extern poate fi selectat din cadrul unei baze de evaluatori independenți pentru a verifica dacă metodologia de evaluare este una robustă, dacă abordarea analitică este adecvată și dacă recomandările sunt sprijinite de analiză.

Stimulentele sunt legate de cultura politică și administrativă. Evaluarea de cea mai bună calitate poate fi obținută dacă există nevoia luării de decizii și învățării bazate pe dovezi. Acest lucru necesită implicarea conducerii politic și a funcționarilor publici. Deciziile bazate pe dovezi încurajează funcționarii publici să învețe. Dacă aceasta lipsește, funcționarii pot iniția și efectua evaluările (chiar la scară mică) pentru a sprijini alegerile politice, determinând astfel, creșterea interesului decidenților față de acest proces.

Lista de verificare pentru evaluarea managementului calității

Lista de verificare pentru evaluarea managementului calității este o listă de întrebări de ghidare în cadrul efortului de evaluare, care evidențiază jaloanele majore în planificarea și efectuarea unei evaluări. Întrebările din lista de verificare ar trebui să fie organizate astfel încât să se știe că factorii interesați și clientul sunt implicați în punctele cheie ale procesului, că acțiunile pentru asigurarea relevanței și credibilității dovezilor au fost incluse, că constatările evaluării au fost comunicate audienței necesare și că recomandările evaluării sunt implementate. Astfel, lista de verificare acoperă toți pașii procesului de evaluare și schițează activitățile valorii intrinseci ale calității evaluării. Lista de întrebări nu este exhaustivă și ar trebui să fie revizuită pentru a lua în considerare complexitatea efortului de evaluare și natura specifică, cerințele, structurile și procedurile din cadrul fiecărei organizații.

⁶ Sintetizează date provenite din diferite surse existente.

Tabel 14. Lista de evaluare a managementului calității

Jaloane de evaluare	Durata în cadrul procesului de evaluare	Bifați dacă este finalizat	Comentarii
Structuri organizaționale			
Comitetul de Pilotaj a fost înființat pentru a superviza evaluarea (sau structura de management existentă a fost desemnată drept comitet de pilotaj)			
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			
Etapale evaluării			
Clientul 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			
Modelul de evaluare a fost discutat cu:			
- clientul			
- factorii interesați (poate fi specificat)			
Planul de culegere a datelor a fost discutat și aprobat în cadrul echipei de evaluare			
Planul de culegere a datelor a fost discutat cu:			
- clientul			
- factorii interesați (poate fi specificat)			
Metodele de analiză a datelor au fost discutate și aprobate în cadrul echipei de evaluare			
Metodele de analiză a datelor au fost discutate cu:			
- clientul			
- factorii interesați (poate fi specificat)			
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:			
- clientul			
- factorii interesați (poate fi specificat)			
Structura raportului de evaluare a fost stabilită cu:			
- clientul			
- factorii interesați (poate fi specificat)			
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:			
- clientul			
- factorii interesați (poate fi specificat)			
- 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 clientul			
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			

PARTEA A DOUA. CULEGERE DE EXEMPLE DIN DIFERITE ȚĂRI

Cazul 1. TIC în școli, Studii de Evaluare a Inspectoratului, Irlanda, 2005-2006

(Adaptat după raportul de evaluare "TIC în școli" și materialele adiționale furnizate de Departamentul pentru Educație și Știință, Irlanda).

De ce acest exemplu?

Acest exemplu a fost selectat pentru a descrie procesul de evaluare sumativă și principalele activități efectuate în cadrul acestuia. Aici se regăsesc majoritatea etapelor de evaluare și, astfel, este prezentată o privire de ansamblu asupra activităților cheie din fiecare etapă, precum și o descriere detaliată a procesului.

Informații generale

Prima politică guvernamentală referitoare la tehnologia informatică și de comunicare (TIC) în educație (Schools IT 2000) a fost aprobată în 1997. Acest document de politică a avut drept rezultat introducerea inițiativei ICT in Schools (TIC în școli) în 1998, care a pus bazele pentru dezvoltarea TIC în sistemul educațional. Inițiativa Schools IT 2000 a avut trei direcții majore: cea pentru integrarea tehnologiei, pentru abilități de predare și pentru sprijinirea școlilor.

Inițiativa pentru integrarea tehnologiei a fost destinată sprijinirii școlilor în procesul de dezvoltare a infrastructurii TIC. Școlile au primit granturi pentru achiziționarea de computere și stabilirea unei conexiuni la internet.

Inițiativa pentru abilități de predare a furnizat cursuri de formare pentru dobândirea abilităților TIC, dezvoltarea abilităților profesionale în TIC și a celor pedagogice.

Inițiativa pentru sprijinirea școlilor a acoperit teme de predare și învățare privitoare la integrarea TIC, utilizarea internetului în educație.

Consiliul Național al Competitivității a fost înființat în 1997 ca organism de parteneriat social subordonat Taoiseach (primului ministru) pe problemele de competitivitate cu care se confruntă economia. Acesta a notat că, în comparație cu concurenții majori, Irlanda rămăsese puțin în urmă în ceea ce privea aplicarea TIC în educație. Raportul recomanda ca abilitățile TIC de bază să devină o componentă principală a educației de masă.

În 2001, Guvernul a lansat al doilea document de politică pe tema utilizării TIC în educație – „A Blueprint for the Future of ICT in Irish Education” (**O schiță pentru viitorul TIC în învățământul irlandez**). Acesta era un plan strategic pe o durată de trei ani menit a sprijini continuarea principalelor inițiative începute în cadrul IT 2000. Principalele obiective ale politicii Blueprint erau:

- extinderea ofertei de capital TIC pentru școli;
- creșterea accesului la și a utilizării tehnologiilor internet;
- continuarea integrării TIC în procesele de predare și învățare;
- îmbunătățirea oportunităților de dezvoltare profesională pentru profesori.

De atunci, s-au realizat multe în dezvoltarea infrastructurii TIC în școli. Aceasta a necesitat niveluri semnificative de investiție, în special din partea Statului, dar și a

școlilor și instituțiilor individuale. Având în vedere nivelul investițiilor de bani și timp, nevoia unei evaluări amănunțite a impactului TIC în școli s-a făcut simțită în mod clar. În anul școlar 2005/06 Divizia pentru Inspectorate a Departamentului pentru Educație și Științe a efectuat o evaluare a infrastructurii, planificării și utilizării TIC în procesele de predare și învățare în școlile primare și post-primare.

Întrebări de evaluare

Această evaluare a avut drept scop evaluarea impactului TIC asupra procesului educațional din școlile primare și post-primare. Evaluarea a dorit, de asemenea, să aprecieze cunoștințele, abilitățile, atitudinile și convingerile profesorilor și elevilor în ceea ce privește utilizarea TIC în procesul de predare și învățare și în școli în general. Întrebările de evaluare pot fi astfel, rezumate după cum urmează:

- 1) În ce măsură TIC este utilizat în școlile primare și post-primare?
- 2) Care este impactul TIC asupra proceselor de predare și învățare?
- 3) Care sunt abilitățile TIC ale elevilor în punctele selectate din educație?
- 4) Care sunt opiniile directorilor și profesorilor asupra propriilor abilități TIC și asupra impactului și rolului viitor al TIC în educație?
- 5) În ce măsură TIC este folosit pentru a sprijini elevii cu nevoi educaționale speciale?

Planul de evaluare

Evaluarea a avut în vedere colectarea de date calitative și cantitative și de metode de analiză pentru a răspunde la întrebările de evaluare de mai sus. Planul colectării de date a fost următorul:

Octombrie – Decembrie 2005

Un sondaj național desfășurat prin poștă asupra directorilor și profesorilor din școlile primare (260) și post-primare (155) selectate în mod aleatoriu, luând în calcul anumite variabile de stratificare.

Octombrie 2005 – Februarie 2006

Studiu de caz asupra a 52 școli (32 primare și 20 post-primare) selectate la întâmplare din principalul eșantion care a participat la sondajul prin poștă. În timpul evaluării studiului de caz, elevilor le-a fost administrat un chestionar.

Asistență la oră (77 școli primare) și inspecții pentru anumite materii (111 școli post-primare). Această activitate de observare a fost efectuată ca parte din activitatea de rutină a inspectorilor în beneficiul evaluării.

Evaluarea on-line a profesorilor (79) în școli post-primare ce formează eșantionul pentru studiul de caz.

Echipa de evaluatori

Evaluarea a fost efectuată de către Inspectori de la Divizia pentru Inspectorate a Departamentului pentru Educație și Știință în cooperare cu Centrul Național pentru Tehnologie în Educație (NCTE).

Unitatea de Sprijin pentru Evaluare și Cercetare a Diviziei pentru Inspectorate a angajat o companie autorizată Insight Statistical Consulting (Insight) pentru a efectua anumite părți ale evaluării, și anume:

- administrarea, colaționarea, analiza și raportarea rezultatelor sondajului național prin poștă (chestionare pentru directori și profesori din școlile primare și post-primare);
- colaționarea, analiza și raportarea rezultatelor sondajului (chestionare pentru elevi la nivelul primar și gimnazial, recensământul infrastructurii TIC și asistența la ore efectuată de către inspectori).

Departamentul pentru Educație și Știință a fost responsabil de colectarea datelor pentru chestionarele pentru elevi/studenți și revizuirea acestora de către inspectori.

Colectarea de date

De la directori, profesori, elevi și inspectori la nivel primar și gimnazial s-au colectat date cantitative și calitative. În total, această gamă largă de surse a furnizat un set de date mult mai bogat decât ar fi fost posibil de obținut din orice altă sursă unică. A permis, de asemenea, compararea și triangularea dovezilor. Datele primare au fost colectate utilizând metode calitative și cantitative. Metodele de eșantionare, mărimea și procesele de colectare a datelor sunt descrise mai jos.

Sondaj național asupra directorilor și profesorilor din școlile primare și gimnaziale

Metode de eșantionare a sondajului

În total, a fost identificat o populație eligibilă din 3.024 școli primare și 711 școli post-primare în vederea participării la sondajul efectuat în rândul directorilor și profesorilor. Presupunând un procent minim de răspuns de 40% din fiecare sector, din cadrul școlilor primare, au fost selectate **260 școli** pentru obținerea unui eșantion valid din punct de vedere statistic, de cel puțin 100 de școli. Un eșantion de **155 școli** a fost selectat dintre școlile post-primare în vederea obținerii unui eșantion valabil din punct de vedere statistic, de cel puțin 50 de școli. Ambele eșantioane de școli au fost selectate utilizând următoarele variabile de stratificare:

- regiuni
- mărimea școlii (mică, medie, mare)
- tipul școlii (mixtă, pentru băieți, pentru fete)
- raportul elevi/nr. computere (scăzut, mediu, crescut, necunoscut)

Populația școlilor primare și post-primare a fost selectată pe baza acestor variabile. Pentru școlile primare, un eșantion sistematic aleatoriu de 260 școli a fost selectat prin începerea din punctul de plecare și selectarea fiecărei a n-a școli. Punctul de plecare a fost stabilit alegând aleatoriu un număr între 1 și 3.024. N a fost obținut prin împărțirea numărului total de școli la dimensiunea totală a eșantionului, i.e. 3.024 împărțit la 260. (Pentru a crește probabilitatea obținerii unei rate minime de răspuns de 40%, a fost luat în considerare un eșantion suplimentar deoarece exista posibilitatea ca anumite școli de băieți să nu poată participa). Lista a fost mai apoi transmisă sub forma unei circulare, i.e. școala 1 a urmat școlii 3.024. Acesta a fost un proces aproximativ, echivalent cu selectarea unui eșantion stratificat proporționat conform variabilelor descrise mai sus. Același principiu de selecție a fost aplicat și populației din școlile post-primare.

Metode de colectare a datelor pentru sondaje

În fiecare dintre școlile care au luat parte la sondaj, directorul a primit o scrisoare de notificare din partea Inspectoratului menționând că școala acestuia a fost aleasă

pentru participare la sondajul prin poștă. Notificarea a furnizat școlilor informațiile generale asupra sondajului, menționând că se vor aplica și chestionare în cadrul acestuia.

Apoi, fiecare școală a primit un chestionar pentru director și mai multe chestionare pentru profesori. Toți profesorii din școlile primare cu opt sau mai puțini profesori au fost rugați să completeze un chestionar; școlile primare cu peste opt profesori au fost rugate să se asigure că un profesor pe grup de clase completează un chestionar.

Toți profesorii din școlile post-primare, cu nouă sau mai puține cadre didactice, au fost rugați să completeze un chestionar; acele școli cu peste nouă profesori au fost rugate să se asigure că un profesor de la fiecare catedră (Engleză, Matematică, Irlandeză, limbi străine, Știință, Afaceri, Știință aplicată, Studii Sociale) completează un chestionar.

Aceste chestionare pentru directori și profesori au fost elaborate utilizând analiza de conținut a chestionarelor anterioare și revizuirea literaturii. Cu ajutorul unui număr restrâns de directori în funcție și profesori, toate chestionarele au fost pilotate în rândul unui eșantion mai mare de participanți și profesori. Acest proces de pilotare a ajutat la rafinarea chestionarelor și a asigurat specificitatea și exactitatea întrebărilor.

La două săptămâni după trimiterea chestionarelor către școli, a mai fost trimisă o scrisoare școlilor care până în acel moment nu returnaseră chestionarele. Aceasta a fost urmată de o serie de apeluri telefonice către școlile în care rata de răspuns dintre variabilele selectate era mai scăzută decât media.

Studiu de caz: evaluarea școlilor

Metode de eșantionare în procesul de evaluare a școlilor supuse studiului de caz

Metodele de evaluare au fost aplicate unui eșantion de 32 școli primare și 20 școli post-primare. Aceste 52 școli au fost selectate în mod aleatoriu ca un sub-set al principalului eșantion selectat pentru participarea la sondajul național în rândul directorilor și profesorilor de școli primare și post-primare. Datorită selecției aleatorii, studiul de caz asupra școlilor a reflectat, de asemenea, profilul populației cunoscute conform principalelor variabile de stratificare. Totuși, dimensiunea eșantionului a fost prea mică pentru a fi considerat reprezentativ.

Metode de colectare a datelor pentru evaluarea școlilor supuse studiului de caz

Școlile supuse studiului de caz au fost anunțate telefonic și în scris de participarea la evaluare, cu două săptămâni înainte de vizita inspectorilor. Inspectorii au petrecut, de obicei, o zi în fiecare școală și au efectuat următoarele activități:

- inspecția facilităților TIC ale școlii, în compania directorului sau a coordonatorului de TIC;
- interviuri separate cu directorul, coordonatorul TIC și un mic grup de profesori (de obicei patru);
- interviuri cu un mic grup de elevi, de obicei patru;
- examinarea de exemple din activitățile elevilor prin utilizarea TIC; elevii, de obicei, au venit la interviul cu inspectorii cu exemple din activitățile lor;

- revizuirea documentelor relevante ale școlii (planul școlii pentru TIC și politica uzului acceptabil; un inventar al tuturor echipamentelor TIC din școală, indicând locația acestora în diferite săli de clasă sau zone din școală; un exemplar din fișa de post a coordonatorului TIC; un exemplar al orarului pentru orice laborator de informatică (sau laboratoare) din școală);
- oferirea de feedback directorului.

În timpul vizitelor în școli, inspectorii au administrat, de asemenea, un chestionar elevilor. Scopul acestui chestionar a fost de a stabili părerile elevilor referitoare la TIC, nu numai cu privire la interacțiunea lor cu TIC din școală, ci și la utilizarea TIC de către aceștia, în afara timpului petrecut în școală.

Pentru școlile primare, o întreagă clasă a 5-a a fost selectată pentru participare, considerându-se că acest grup va avea destulă experiență în utilizarea TIC în școală pentru a putea oferi feedback informativ; această grupă de vârstă a fost, de asemenea, considerată îndeajuns de matură pentru a răspunde la abordări atât de formale, de tipul interviurilor și chestionarelor.

Pentru școlile post-primare a fost selectată o clasă întreagă din anul de obținere a Leaving Certificate (învățământ secundar) deoarece, în acel moment, în perioada petrecută în școală, ar fi avut 3 ani de experiență în utilizarea TIC în școala lor, fiind astfel considerați a se plasa pe o poziție care le permitea acordarea de răspunsuri la întrebări. Un total de **437** elevi de școală **primară** și **450** elevi de **gimnaziu** au completat chestionarele.

Asistență la oră (învățământ primar) și inspecții la anumite materii (învățământ gimnazial)

Ca parte a activității zilnice, inspectorii implicați în activitatea evaluativă din școli au completat un “program de revizuire TIC” pentru fiecare școală pe care au vizitat-o. Programele de revizuire TIC utilizate de către inspectorii au reprezentat un mijloc de primă mână de colectare a informațiilor referitoare la utilizarea TIC în acele unități școlare, în special, în ceea ce privește predarea și învățarea la clasă.

În școlile primare, revizuirea TIC a constat în trei secțiuni. Primele două au fost identice și au fost completate în relație cu activitatea a doi profesori de la două clase de masă individuale. Cea de-a treia secțiune avea să fie completată cu referire la activitatea unui membru al echipei speciale de educație dintr-o școală (ex. profesorul pentru sprijinirea învățării sau profesorul resursă pentru cei ce călătoresc pe termen lung (Resource Teacher for Travellers)). Pentru toate cele trei secțiuni din program, inspectorii au avut două sarcini: i) de a adresa întrebări profesorului referitoare la planificarea TIC și utilizarea TIC de către acesta; ii) observarea și evaluarea nivelului de integrare a TIC în predare și învățare.

În total, inspectorii au vizitat 77 școli primare și au completat programe de revizuire a TIC pentru 127 profesori de clase din învățământul de masă. Majoritatea acestor lecții au avut loc în săli de clasă cu mai mult de o grupă în clasă (de exemplu, o lecție într-o școală rurală mică ar fi putut să aibă elevi de anul întâi, al doilea și al treilea în aceeași sală).

În școlile post-primare, programul de revizuire a TIC a fost concentrat pe materie și a conținut două secțiuni. Prima secțiune a cuprins un chestionar scurt referitor la materie care a necesitat adresarea întrebărilor de către inspectorii, directorii și profesorii de la o anumită materie (sau materii) evaluate. Acestea au conținut întrebări legate de utilizarea TIC în cadrul anumitor materii, TIC în planificarea materiilor și pregătirea și implementarea TIC în procesul de evaluare a elevilor. A doua secțiune a programului de revizuire a cuprins două formulare de asistență la oră și a necesitat înregistrarea de către inspectorii a nivelului de integrare a TIC în predarea și învățarea materiei evaluate. În general, inspectorii au completat unul dintre aceste formulare pentru o lecție predată elevilor din ciclul de juniori și unul pentru o lecție predată elevilor din ciclul de seniori.

În timpul procesului de revizuire post-primară, inspectorii au vizitat 111 școli post-primare și au completat programe de revizuire privitoare la 311 lecții.

Evaluarea on-line

În 20 de școli post-primare, inspectorii au intervievat un total de 79 profesori care au participat la evaluarea școlii supuse studiului de caz. Fiecare dintre acești profesori a fost mai apoi invitat să ia parte la un sondaj de urmărire on-line, menit a construi un profil al profesorilor implicați și să obțină o perspectivă mai completă asupra părerilor acestora despre câteva probleme specifice ridicate în timpul interviurilor. Profesorilor li s-a cerut să completeze un chestionar on-line bazat în principal pe răspunsuri obținute la interviuri. Un total de 37 profesori au completat chestionarul —o rată de răspuns de 47%. Profilul acestor profesori a fost comparat cu cel al eșantionului aleator de 800 profesori care au completat chestionarul trimis prin poștă. Profilurile celor două grupuri s-au potrivit destul de îndeaproape în ceea ce privește un număr de variabile semnificative, respectiv, sex, vârstă și deținerea unui computer.

Metode de analiză a datelor

Toate datele colectate ca rezultat au fost introduse în computer și importate în Data Desk și SPSS pentru efectuarea unei analize statistice. Fiecare tabel și organigramă din acest raport prezintă rezultatele privitoare la utilizarea procentajelor și cifrelor. Toate procentajele se bazează pe cifre valide (adică, în cazul în care respondenții au răspuns la întrebări, dacă nu se specifică altceva). O anumită rotunjire a procentajelor a avut loc. Ordinea rezultatelor din fiecare secțiune urmărește în general ordinea întrebărilor din chestionarele relevante.

Diseminarea constatărilor evaluărilor

Rezultatele evaluărilor au fost împărțite factorilor interesați în momente diferite pe parcursul evaluării. La finalizarea vizitelor în școli efectuate în timpul evaluării școlilor supuse studiului de caz, a fost întocmit un scurt raport, care a fost apoi trimis către fiecare școală. Aceste rapoarte se refereau la facilitățile TIC existente în școli, și de asemenea, la planificarea TIC și utilizarea TIC la clasă. Fiecare raport a inclus recomandări de rezolvat de către școli ca parte din planurile acestora de dezvoltare în ceea ce privește utilizarea TIC în școală pe baza principalelor constatări descrise de Inspectorat, cât și a principalelor activități propuse pentru îmbunătățirea în viitor a implementării politicii TIC.

Cazul 2. Abordarea Băncii Mondiale a evaluării impactului al șoselelor

(Adaptat după "Evaluarea impactului socio-economic al șoselelor rurale", Metodologie și chestionare, Banca Mondială, 2002)

De ce acest exemplu?

Acest exemplu de evaluare sumativă a fost selectat pentru:

- a arăta o gamă largă de indicatori, care pot fi utilizați pentru a măsura impacturile directe și indirecte, nu numai pentru programe în sectorul transporturilor, ci și în evaluarea dezvoltării regionale, rețeaua de planificare a școlilor, spitalelor și alte elemente de infrastructură;
- a descrie procesul de creație a grupurilor de control (comparație) în situația în care acesta nu a avut loc înainte de începerea programului;
- a demonstra structura chestionarului conform indicatorilor identificați anterior;
- a furniza o imagine de ansamblu asupra utilizării regresiei și a modelului său statistic.

Informații generale

Sectorul transporturilor are o lungă tradiție în ceea ce privește justificarea proiectelor pe baza eficienței, evaluarea investițiilor alternative în virtutea analizei cost-beneficiu. Pentru investiții în transportul pe șosele, principalele beneficii economice constau în economisirea costurilor de funcționare ale vehiculelor (cum ar fi costul combustibililor, întreținerii vehiculului), economia de timp și riscul redus de accidente.

Deoarece, începând cu 2001, Banca Mondială se concentrează în principal pe reducerea sărăciei, s-a constatat apariția interesului pentru impactul distribuțional al proiectelor de transport și în special, pentru impactul asupra grupurilor sărace. Pe lângă evaluarea economică, s-au făcut încercări de a măsura impacturile sociale și economice ale drumurilor rurale utilizând diferite abordări.

Scopul acestei meta-evaluări a fost acela de a analiza practica evaluării proiectelor de transport și de a ajuta managerii de sarcini și clienții să-și dezvolte o colecție riguroasă de date și metode analitice, care să poată forma baza unei evaluări sistematice a proiectelor de construire a șoselelor. Principiile și instrumentele propuse aici trebuie să fie percepute ca modele flexibile, un ghid pentru opțiunile de dezvoltare pentru contexte de țară specifice.

Întrebări de evaluare

Care este magnitudinea și distribuția efectelor direct și indirecte ale proiectelor construirii de șosele?

Efectele directe ale proiectelor de construire de șosele pot fi:

- reducerea timpului de călătorie spre locul de muncă, școli, spitale, piețe etc.;
- economii în costurile de funcționare ale vehiculelor (cum ar fi costul combustibilului, întreținerea vehiculului);
- reducerea riscului de accidente.

Compoziția și distribuția efectelor directe depinde de compoziția utilizatorilor și structura pieței de transport. Acestea pot fi locale, regionale, naționale, internaționale. Beneficiile unei șosele rurale se pot extinde la fermierii locali, rezidenții urbani, producătorii interni sau turiștii străini.

Indicatorii de rezultate directe utilizați pentru a măsura efectele directe:

- Densitatea traficului (vehicule pe zi, frecvența serviciului de autobuz);
- Capacitatea șoselei (numărul de zile de închidere a șoselei);
- Taxe și costuri (taxe de transport pasageri și mărfuri);
- Modele de transport (număr de călătorii, durata, mod de transport către destinațiile selectate, pe categorii de vârstă și de sex);
- Deținerea de vehicule (vehicule motorizate și non-motorizate deținute);
- Accidente (răni și decese, pe grupe de vârstă și sex).

Indicatorii de rezultate ale politicii utilizați pentru a măsura efectele directe:

- Accesul la educație (cifra de școlarizare și rata abandonului pe sexe);
- Calitatea educației (absenteismul profesorilor, disponibilitatea resurselor școlare);
- Statutul educației (alfabetizare, media anilor de educație, pe grupe de vârstă, pe sexe);
- Acces la facilitățile de sănătate (numărul de vizite, pe grupe de vârstă și pe sexe);
- Calitatea facilităților de sănătate (calificările personalului, disponibilitatea resurselor medicale);
- Statutul sănătății (incidența bolilor, numărul de zile de lucru pierdute din cauza bolilor, pe grupe de vârstă și pe sexe);
- Accesul la piețe (frecvența vizitelor pe grupe de vârstă și sex, produse vândute și achiziționate);
- Prețuri (prețurile mărfurilor cheie, resurse agricole, teren).

Indicatori de rezultate pe termen lung utilizați pentru a măsura efectele indirecte:

- Impactul asupra activităților agricole (combinația de recolte, utilizarea resurselor, vizite ale agenților de extindere);
- Impactul asupra activităților non-agricole (combinația de activități, angajarea în afara fermei);
- Structura venitului (tipul surselor de venit);
- Compoziția cheltuielilor (procentajul de alimente, transport);
- Interacțiunea socială (numărul de vizite în alte sate și orașe, participare la evenimente sociale, pe grupe de vârstă și sex);
- Participarea politică (număr de vizite ale oficialilor guvernului, participarea la evenimente în cadrul comunității sau politice, pe grupe de vârstă și sexe).

La evaluarea proiectelor de construire de drumuri, este necesar de măsurat de asemenea, efectele negative deoarece poate exista o creștere a numărului de accidente, despădurire și răspândirea HIV/SIDA.

Modelul evaluării

Alegerea modelului evaluării depinde de caracteristicile șoselelor și ale populației din împrejurimi (e. g. densitatea populației, dispersia spațială a populației, tipul de activitate economică etc.). Utilizarea de modele experimentale va fi fezabilă când, cel puțin două condiții vor fi îndeplinite:

- Programul se desfășoară la scară largă și are un număr suficient de zone de tratament și control pentru a putea fi selectate aleatoriu;
- Programul poate fi implementat în două etape: la început, evaluarea efectelor directe și apoi, indirecte ale proiectelor de construcție de șosele. Această condiție oferă o oportunitate pentru a evita dificultățile politice și etice care ar putea apărea în ceea ce privește controlul și misiunea grupului de tratament.

Din păcate, în majoritatea proiectelor de șosele rurale, aceste condiții nu vor fi îndeplinite. Astfel, cea mai potrivită alegere metodologică va fi din rândul metodelor cvasi-experimentale. Dacă datele de referință sunt disponibile sau pot fi colectate ca parte din procesul de evaluare, modelul preferat în mod clar este **Modelul 2**: Pre-testarea, Post-testarea grupurilor de tratament și control.

Acesta constă în compararea variabilelor de impact înainte (date pre-testare) și după (date post-testare) construirea șoselei în zonele de tratament și compararea acestor schimbări cu schimbările observate în ariile de control unde nu s-a construit sau modernizat nicio șosea. În cazul evaluării șoselelor, unitatea de observare va fi în mod tipic comunitatea sau entitatea geografică (district, județ), care este utilizată pentru a defini zona de influență a șoselei.

Grupul de control trebuie să fie creat utilizând eșantionarea simplă aleatorie a zonelor de intervenție, sau utilizând metode cvasi-experimentale. Grupurile de tratament și control ar trebui să fie îndeajuns de mari pentru a avea semnificație statistică valabilă.

Modelul de evaluare propus constă în *două etape* bazându-se în special, pe culegerea datelor bazată de sondaje și pe analiza cantitativă a acestora.

Prima etapă cuprinde impactul direct asupra variabilelor de transport (costuri de transport și timp, accesibilitate etc.) și a variabilelor sociale (acces la piețe, facilități de sănătate și educație etc.). Datele din acest modul fac posibilă distribuirea efectelor directe asupra diferitelor grupuri socio-economice.

A doua etapă cuprinde efecte indirecte de creștere a nivelului de bunăstare concentrate pe îmbunătățirea venitului gospodăriilor, stării de sănătate și a statutului educației și a unui grad crescut de interacțiune socială și participare politică.

Prima etapă poate fi aplicată fără cea de-a doua, dar a doua are sens numai împreună cu prima.

Colectarea de date

Modele experimentale trebuie să fie stabilite înainte de intervenție. Aceasta este o diferență importantă față de modelele cvasi-experimentale care încearcă să genereze grupuri de control în urma intervenției, cu ajutorul metodelor statistice și econometrice, ca de exemplu metoda de potrivire prin utilizarea scorurilor de înclinare, calcularea diferențelor duble sau utilizarea comparațiilor reflexive, generice sau comparații umbră.

În cazul *comparațiilor reflexive*, participanții înșiși furnizează informațiile de control comparându-se înainte și după ce beneficiază de această intervenție. În ceea ce privește *comparațiile generice*, impactul intervenției asupra beneficiarilor este comparat cu norma stabilită pentru schimbările obișnuite ce apar în rândul populației țintă. *Comparațiile umbră* constau în părerea experților, administratorilor de program și/sau a participanților selectați asupra a ceea ce este de așteptat în mod obișnuit pentru populația țintă în comparație cu rezultatele reale.

Modelul de evaluare propus se bazează în primul rând pe culegerea de date prin sondaj și pe analizele cantitative și calitative ale acestora. Acest lucru nu înseamnă că nu există loc pentru metodele de evaluare participative sau calitative. Astfel de metode pot fi combinate cu un sistem pe bază de sondaje, în funcție de necesități. Metodele calitative, în mod obișnuit nu se bazează pe chestionare, ci mai degrabă pe discuții deschise cu respondenții, focus grupuri formate din gospodării selectate și interviuri cu respondenți cheie, cum ar fi conducătorii satului, profesorii de școală, oficiali din sectorul sănătății și cei asemenea.

Zona de control trebuie să fie identică cu cea de tratament, cu excepția intervenției. Abordarea practică va fi definirea zonei de influență pentru a coincide cu entitățile administrative parcurse de șosea.

Grupul de tratament constă din comune selectate în mod aleatoriu dintr-o listă a tuturor comunelor cu propuneri de proiect în fiecare provincie. Comunele supuse controlului (comparației) sunt selectate dintr-o listă a celor rămase, fără propuneri de proiect, dar care se află în același district ca și cele supuse tratamentului.

Sondajul de referință ar trebui să fie finalizat înainte de începerea construirii sau modernizării șoselei. Anumite lucrări de modernizare, ca densitatea crescută a traficului sau îmbunătățirea accesului la școli, pot avea loc destul de rapid, dar efectele asupra ciclului recoltelor și veniturilor din mediul rural se pot materializa în câțiva ani. Astfel, decizia trebuie luată în baza numărului de sondaje de urmărire ce trebuie să fie efectuate și în ce interval de timp.

Dacă nu există resurse disponibile decât pentru un sondaj de urmărire, practica comună este de a-l programa pe acesta la 2 sau 4 ani după cel de referință. Dacă sunt posibile, se recomandă runde multiple, intervale mai scurte, ca de exemplu, doi ani. Deoarece multe dintre activitățile ce trebuie observate sunt de natură sezonieră, va fi important de efectuat sondajul de referință și pe cele de urmărire în același moment al anului (evitând perioadele de vârf ale activității economice, cum ar fi perioada însămânțărilor sau a recoltei).

Următoarea listă de variabile reprezintă un punct de plecare pe baza căruia poate fi planificată culegerea de date pentru o anumită evaluare a șoselelor. Datele de mai jos, pe lângă variabilele date, pot fi colectate utilizând diferite chestionare.

Variabile de trafic

Densitatea traficului

Vehicule pe zi (pe tip de vehicul), frecvența serviciului de autobuze, frecvența serviciului de taxi.

Capacitatea șoselei

Numărul de zile de drum închis.

Taxe și costuri

Costurile operațiunilor cu vehicule, taxe pentru pasageri, procentajul încărcăturii cu marfă a camioanelor pe o anumită distanță, costul transportului de resurse agricole (semințe, fertilizatori), costul transportului produselor agricole.

Modele de transport

Numărul de călătorii efectuate în afara satului (pe scopuri), timpul necesar pentru a ajunge la destinațiile selectate (cel mai apropiat oraș, piață, școală, centru de sănătate, loc de muncă), principalul mod de transport către destinațiile selectate, numărul de pasageri în transportul public.

Deținerea de vehicule

Deținerea de vehicule motorizate (pe tip) și biciclete, tip de utilizare a vehiculelor deținute.

Accidente

Numărul accidentelor în trafic (răniri și decese).

Variabile ale veniturilor și cheltuielilor

Impactul asupra activităților agricole

Teren dedicat diferitelor culturi, cantități de culturi produse, rezultatul culturilor cheie pe unitate de teren cultivat, cantitatea de recoltă vândută la piață, utilizarea fertilizatorilor, utilizarea echipamentului agricol (tractoare, mașini), prețuri pe piața locală a culturilor cheie, prețul pe unitate al contribuțiilor agricole, numărul de persoane (membrii ai gospodăriei, altele) ce lucrează la fermă, deținerea de animale.

Impactul asupra activităților non – agricole

Numărul de magazine din sat, deținerea de întreprinderi familiale non-agricole (pe tip), numărul de zile lucrate în afara fermei, modelul de angajare (la fermă, în afara fermei).

Modelul de venit

Compoziția veniturilor.

Modelul de cheltuieli

Modelul cheltuielilor gospodăriei.

Piețe

Distanța până la piață, numărul de vânzători/magazine în cea mai apropiată piață, numărul de produse disponibile la piață, numărul de vizite la piață în calitate de consumator și produsele cumpărate, numărul de vizite la piață în calitate de producător și produsele vândute.

Prețuri

Prețul produselor cheie comercializate, prețul terenului, prețul locuințelor.

Altele

Deținerea de teren, accesul la credite, numărul de emigranți, numărul de emigranți care se întorc, numărul de persoane/zile de angajare generate de construcția/întreținerea de șosele.

Variable sociale***Educație***

Numărul de școli primare din sat, rata de înscriere în învățământul primar (pe sexe), rata de înscriere în învățământul secundar (pe sexe), rata de abandon a învățământului primar (pe sexe), distanța până la cea mai apropiată școală primară/secundară, calitatea școlilor:

- calificarea profesorilor;
- rata absenteismului profesorilor;
- disponibilitatea resurselor școlare.

Sănătate

Distanța până la cel mai apropiat centru de sănătate/spital, numărul de vizite la facilitățile de sănătate (pe grupe de vârstă/sexe), numărul de vizite la centrul de sănătate imposibil de efectuat din cauza stării drumurilor, zile de muncă pierdute din cauza bolii, rata morbidității, rata imunizării copiilor, femei însărcinate ce beneficiază de îngrijire prenatală, calitatea facilităților de sănătate

- calificările personalului medical;
- numărul de zile de prezență;
- disponibilitatea medicamentelor și resurselor medicale;
- disponibilitatea paturilor de spital.

Interacțiunea socială

Numărul de vizite în cel mai apropiat oraș/sat, numărul de vizite primite din partea prietenilor sau rudelor din alte sate sau orașe, gospodării care beneficiază de sume de bani, participarea la evenimente sociale (nunți, festivaluri, înmormântări) care nu au loc în sat.

Participarea politică

Prezența la întâlniri publice care nu au loc în sat, numărul de vizite în sat efectuate de către oficialii guvernamentali, utilizarea tribunalului/poliției, calitatea de membru al comunității sau organizațiilor politice, numărul de programe guvernamentale accesate, implicarea comunității în întreținerea șoselei.

Lista variabilelor potențiale pentru o evaluare ex-post completă a politicii de investiții în construcția de șosele este lungă, iar proiectarea și administrarea chestionarelor reprezintă o sarcină complexă.

Metode de analiză a datelor

Pentru a evalua relația cauzală între variabile, modelele de regresie trebuie estimate în ceea ce privește comunitățile sau districtele/județele. De aceasta este nevoie de un număr suficient de observații la acest nivel atât în cadrul, cât și în afara proiectului, acele date, comunități sau districte/județe existând sau putând fi derivate din datele la nivel de gospodărie. Tehnicile calitative sunt încorporate pentru a suplimenta constatările cantitative.

Metoda diferențelor duble (Double-Differences Method) (utilizare Model 2)

Compararea comunităților, care au șosele, și a comunităților, care nu au șosele, generează prima dintre cele două diferențe necesare pentru aplicare metodei diferențelor duble. A doua diferență va fi cea dintre situațiile pre- și post-proiect.

Aplicarea metodei diferențelor duble este descrisă mai jos, pe scurt. Mai întâi se calculează valorile medii pentru toți indicatorii de rezultate ale politicii relevanți, Y pentru comunitățile din grupul de tratament și din grupul de control, atât pentru anul de referință și anul de urmărire. Aceste valori sunt menționate în următoarea matrice:

	Cu șosele	Fără șosele
Referință	$\bar{Y}_{road1}$	$\bar{Y}_{noroad1}$
Urmărire	$\bar{Y}_{road2}$	$\bar{Y}_{noroad1}$

Diferența de valori din coloana "Cu șosele" a matricei arată media schimbărilor din grupul de tratament. Diferența din coloana "Fără șosele" prezintă media schimbărilor din grupul de control. Diferența dintre media schimbărilor în grupul de tratament și cea din grupul de control reprezintă o estimare a impactului programului.

$$\text{Impact program} = (\bar{Y}_{road2} - \bar{Y}_{road1}) - (\bar{Y}_{noroad2} - \bar{Y}_{noroad1})$$

Deoarece comunitățile cu au condiții sociale complet egale, impactul programului în diferite comunități poate depinde de diferite variabile. Pentru a lua în considerare aceste diferențe, o abordare regresivă poate fi indicată.

Să considerăm $t=1,2$ unde 1 se referă la perioada pre-șosea și 2 se referă la perioada post-șosea. Atunci, valoarea medie a oricărei variabile de rezultat Y a comunității c în perioada 2 (post-șosea) poate fi descrisă după cum urmează:

$$Y_{c2} = a + bR_c + cX_{c2} + u_{c2} \quad (1),$$

unde:

R - variabila temporală indicând prezența unei șosele. $R=0$ înainte de construirea șoselei și $R=1$ după construirea acesteia

X - diferite serii de variabile încorporând caracteristicile gospodăriilor și ale comunității,

u - eroare. Pot fi elemente variabile de timp (e) și invariabile de timp (f), pentru $t = 1,2$

În perioada de bază, ecuația este $Y_{c1} = a + cX_{c1} + u_1$ (2),
unde $R=0$ în perioada de bază pre-proiect

Luând diferența dintre (1) și (2)

$$Y_{c2} - Y_{c1} = bR_c - c(X_{c2} - X_{c1}) + e_{c2} - e_{c1} \quad (3)$$

Această ecuație regresează schimbarea unei anumite variabile de rezultat determinată de prezența unei șosele și schimbarea altor variabile explicatorii. Estimarea ecuației (3) prin metoda celor mai mici pătrate, va avea drept rezultat o estimare nedeviată **b** a impactului proiectului construirii de șosele asupra variabilei de rezultat care a fost analizată.

În cazul în care ar exista o deviație de selecție din cauza unor variabile neobservate, aceasta va dispărea datorită procesului de diferențiere, cel puțin dacă astfel de deviații nu depind de timp.

Repetarea regresiei pentru fiecare set de variabile menționat înainte (trafic, venit și cheltuieli și social), evaluatorii vor obține diferite valori ale **b** (coeficienții de regresie) și pot estima impactul socio-economic al fiecărei variabile asupra comunității.

Cazul 3. Mobilitatea geografică a muncii – Ministerul Protecției Sociale

De ce acest exemplu?

Acest exemplu oferă o descriere detaliată a întrebărilor din evaluarea sumativă și le pune în legătură cu ipotezele dezvoltate. Testarea ipotezelor este caracteristica majorității evaluărilor sumative cauzale. Acest exemplu ar putea oferi o înțelegere a modului în care variabilele dependente și independente au fost alese pentru a sprijini/respinge ipotezele.

Celălalt scop al selectării prezentului exemplu este complexitatea procesului de eșantionare. Este un exemplu de utilizare a unor metode multiple de eșantionare descrise în Etapa a 4-a, în timpul aceleiași evaluări.

Informații generale

După aderarea Letoniei la UE, unul dintre drepturile de bază ale UE – mobilitatea muncii – a furnizat multe oportunități pentru cetățenii Letoniei de a locui și a-și căuta un loc de muncă în alte state membre UE. În ciuda unor restricții din partea statelor membre mai vechi, odată cu aderarea la UE, tendința mobilității geografice s-a schimbat radical. Se emigra din Letonia pentru mai multe motive: un salariu mai bun, experiența de învățare a limbii sau pur și simplu, pentru a găsi un loc de muncă. Un grad atât de mare de mobilitate a determinat consecințe negative asociate dezvoltării țării: pierderea forței de muncă calificate, imigrația muncitorilor necalificați din alte țări, destrămarea multor familii, scăderea surselor de venit la bugetul statului.

În acest scop, Ministerul Protecției Sociale a inițiat o cercetare pe tema problemelor de mobilitate în scopul de a obține informații suplimentare care ar putea ajuta la îmbunătățirea politicii existente de ocupare a forței de muncă. Cercetarea a fost finanțată din Fondurile Structurale ale UE în cadrul proiectului “Cercetarea pieței muncii”. A fost efectuată în perioada iulie 2005 – iunie 2007.

Întrebări de evaluare

Care sunt motivele mobilității externe și interne a muncii în Letonia? Cum se pot ajusta cererea și oferta de pe piața muncii?

Întrebări de evaluare mai specifice au fost următoarele:

- Evaluarea volumului și fluxurilor migrației externe, motivația și caracteristicile migranților, dorința lor de a lucra în străinătate;
- Analiza motivelor sau motivației pentru care muncitorii migranți se întorc;
- Întocmirea unei prognoze a migrației populației letone;
- Efectuarea unei analize eficiență-cost a mobilității geografice a lucrătorilor;
- Sistematizarea informațiilor pe tema mobilității, stabilirea principalelor motive de colectare a datelor și de asemenea evaluarea existenței unui flux de informații optim între instituții;
- Sugerarea de alternative pentru îmbunătățirea în viitor a politicii privind migrația.

În timpul efectuării cercetării de birou, echipa de evaluare a examinat literatura adecvată și constatările cercetărilor anterioare și a identificat principalii factori care influențează procesele de mobilitate în țări, în general, și în Letonia, în special. Câteva

ipoteze caracteristice pentru mobilitatea geografică au fost dezvoltate și testate mai târziu, în timpul cercetării:

- după aderarea Letoniei la UE, instituțiile publice nu colectează date referitoare la libertatea de mișcare a forței de muncă. Acest fenomen complică procesul de evaluare și prognozare a tendințelor migraționale și posibilitățile de influențare a comportamentului pentru a preveni consecințe negative;
- mobilitatea diferă în funcție de sex și etnie, dar mai semnificativi sunt factori ca vârsta, oportunitățile de angajare conform profesiunilor cerute în districtele învecinate;
- majoritatea persoanelor care își caută un loc de muncă și lucrătorii cu salarii mici din zone îndepărtate vor fi mai dispuși să muncească pentru salarii decente în zona lor decât să meargă în altă parte;
- obstacole înaintea creării de noi locuri de muncă sunt: cererea scăzută pentru anumite profesii din regiuni, lipsa informațiilor referitoare la cererea pe piața muncii din regiune.

Planul de evaluare

Pentru a răspunde întrebărilor de evaluare și a sprijini/respinge ipotezele, s-a decis utilizarea de metode de cercetare calitative și cantitative:

- analiza constatărilor evaluărilor anterioare și analiza datelor secundare;
- sondaj în cadrul populației letone;
- interviuri aprofundate de expertiză (inclusiv sondaje în rândul angajatorilor);
- sondaj în cadrul cetățenilor letoni ce lucrează în străinătate;
- analize statistice și econometrice.

Pentru a produce date de încredere pentru evaluare s-a decis efectuarea unui sondaj reprezentativ pentru populație și interviuri cu diferiți factori interesați. Deoarece se aștepta ca măsura eșantionului să fie mare, la fel ca și volumul de muncă de colectat și date de analizat, s-a decis externalizarea unei părți din evaluare unor profesioniști.

Echipa de evaluare

Evaluarea a fost efectuată și gestionată de Ministerul Protecției Sociale. Anumite părți ale culegerii și analizei de date au fost externalizate Universității de Stat din Letonia datorită temei și nevoilor de expertiză specială pentru analiza de date.

Metode de colectare a datelor

Echipa de evaluare a ales o combinație de metode cantitative și calitative de colectare a datelor. Metodele cantitative de colectare a datelor au furnizat informații statistice reprezentative și de încredere asupra caracteristicilor forței de muncă și motivelor pentru migrația externă și internă. Metodele de colectare a datelor calitative au relevat perspective cuprinzătoare în situația șomajului din regiuni, motivele pentru schimbări în migrație, aspecte ale interacțiunii dintre diferiți actori în domeniul ocupării forței de muncă și migrației.

Evaluatorii au colectat informații primare printr-o gamă largă de interviuri aprofundate cu experți, sondaje în rândul angajatorilor și al populației.

Interviuri cu experți

Cercetătorii au organizat interviuri cu 6 grupuri de experți diferite. Primul grup de experți a fost format din **instituții ale administrației publice**: Ministerul Afacerilor Externe, Ministerul Economiei, Ministerul pentru Misiuni Speciale pentru Integrarea

în Societate și Serviciul de Pază a Frontierei. Instituții similare au fost intervievate în Lituania, Estonia, Polonia și Irlanda, Suedia și Germania.

Experții din instituțiile publice au furnizat informații referitoare la opțiunile și procedurile de înregistrare în caz de emigrare și imigrare, imigrația ilegală și principalele dificultăți întâlnite în procesul de migrare. În final, cercetătorii au fost interesați de împărțirea de informații și divizarea funcțiilor între diferite instituții guvernamentale responsabile de controlul migrației.

Al doilea grup de experți a fost format din reprezentanți ai **șase Agenții de Ocupare a Forței de Muncă Regionale**. În timpul interviurilor, cercetătorii au colectat informații despre situația șomajului în regiuni și metodele de obținere a informațiilor de la persoanele în căutarea unui loc de muncă, cooperarea cu alte autorități locale și firme private de recrutare (inclusiv străine).

Cel de-al treilea grup de experți a fost format din **sindicatul comercial sectorial și asociațiile profesionale** în ariile afectate în mod semnificativ de fenomenul migrației (ex. sănătate, construcții). În timpul interviurilor, aspecte ca magnitudinea fenomenului emigrației, schimbări în procesul migrației datorate aderării Letoniei la UE și rolul sindicatelor comerciale au fost explorate în detaliu. În plus, au fost analizate aspecte de genul șomajului în rândul străinilor și concurența acestora față de forța de muncă locală, ca și cooperarea cu organizații similare din străinătate.

Grupul al patrulea a avut în componență experți din **agențiile de dezvoltare regională**. Acestora li s-au adresat întrebări referitoare la migrația între regiuni din Letonia și străinătate. Cercetătorii au fost interesați în primirea de informații referitoare la transport și infrastructura IT din regiune, întreprinderile străine, implicarea lucrătorilor străini în regiuni, recalificarea, oportunități alternative de angajare. Informații mai detaliate au fost colectate asupra planurilor de dezvoltare regională și posibilitățile pe care le furnizează acestea. Mai mult, experții și-au exprimat opiniile referitoare la neajunsurile înregistrărilor de migrație a forței de muncă și au făcut sugestii posibile pentru îmbunătățirea situației.

Liderii de district municipal din zonele de graniță au format cel de-al cincilea grup. Experții au oferit informații despre posibilitățile de angajare pe teritoriul municipalității și schimbul de forță de muncă între Letonia și țările vecine (Lituania, Estonia), și de asemenea despre viitoarele posibilități de cooperare.

Din al șaselea grup de experți au făcut parte rectorii **universității regionale**. Aceștia au descris locul ocupat de universitatea de la care proveneau în contextul general al regiunilor, ariile în care absolvenții își pot găsi ușor un loc de muncă și cooperarea cu angajatorii în ceea ce privește perioada de practică a studenților.

Sondaj în rândul angajatorilor

Sondajele în rândul angajatorilor au constat în 21 de interviuri aprofundate. Aceștia au reprezentat regiunile majore. În același timp, a fost importantă asigurarea unei părți considerabile dintre angajatori care să reprezinte regiunile de graniță și diferite sectoare ce puneau accentul pe construcții, industria textilă și alimentară (10 dintre experții chestionați proveneau din cadrul acelor industrii). Angajatorii au descris structura, funcția, proprietarii, angajații propriilor firme și procesul de interacțiune

cu țările străine. Întrebări mai detaliate au fost adresate cu referire la fluxul de personal.

Sondaj în rândul populației

Sondajul în rândul populației a fost efectuat utilizând interviuri față în față cu reprezentanții gospodăriilor. Cercetătorii au utilizat un chestionar, care a conținut întrebări structurate în 10 categorii:

- ocuparea forței de muncă în Letonia;
- întrebări pentru angajați;
- disponibilitatea de a lucra în altă parte;
- întrebări referitoare la cursurile de formare;
- migrația în ultimii 10 ani;
- intențiile de migrație în următorii trei ani în Letonia;
- intențiile de emigrare în altă țară;
- întrebări pentru cei ce în ultimii 15 ani s-au mutat în Letonia pentru a locui și a lucra;
- informații Socio-demografice;
- informații despre rudele și cunoștințele care au migrat.

Selectarea unui eșantion pentru sondajul în rândul populației

Populația supusă studiului a fost cea letonă cu vârste cuprinse între 15 și 65 de ani, adică 1. 629. 197 persoane.

Mărimea eșantionului a fost de 8.000 respondenți (800 puncte eșantion cu 10 respondenți pentru fiecare). Mărimea eșantionului a fost mult mai mare decât s-a solicitat pentru un sondaj reprezentativ. Totuși, acest număr a permis producerea de date reprezentative nu numai pentru Letonia ca întreg, ci și pe bază regională. Eșantionul a fost divizat după cum urmează:

- 1.000 respondenți din Riga;
- 7.000 respondenți din regiuni.

Intervievatorii au vizitat 14.111 gospodării, din care 11.567 au avut respondenți potențiali. În timpul procesului de interpretare a datelor este important de reținut că în gospodăriile unde nu a existat niciun respondent, nu locuiau neapărat persoane care îndeplineau condițiile eșantionului. Din 11.567 gospodării vizitate, 2.067 nu au corespuns condițiilor de eșantionare și 1.500 de potențiali respondenți au refuzat să participe la sondaj.

7.000 respondenți (700 puncte eșantion) au fost distribuiți proporțional pe teritoriul a 26 districte din Letonia și 6 cele mai mari orașe (cu excepția Rîgăi). Punctele din orașele mari au fost împărțite în diferite părți, conform mărimii populației.

Pe baza opiniilor experților, ariile au fost împărțite în patru categorii: urbană, centre rurale semnificative, moderat semnificative și nesemnificative. Apoi, în cadrul fiecărui district, cercetătorii au calculat procente de populație din toate categoriile, și au distribuit numărul de unități de eșantionare în conformitate. Computerul Biroului de Evidență a Populației din Letonia a selectat adresa de start.

Sondaj în rândul cetățenilor Letoniei ce lucrează în străinătate

Scopul acestui sondaj a fost acela de a clarifica pre-condițiile care are putea promova și stimula cetățenii cu serviciul în străinătate pentru a se întoarce în Letonia. O parte din grupul țintă a fost interviuat în țările de rezidență, alții prin poștă sau e-mail, alții – în timpul vizitelor scurte efectuate în Letonia. În total, 328 interviuri au fost colectate. Pentru a obține eșantionul acestui grup țintă de populație, s-a folosit metoda bulgărelui de zăpadă.

Metode de analiză a datelor

Pentru a analiza datele colectate și a formula opinii, s-a folosit o combinație de metode de analiză a datelor cantitative și calitative.

Analize economice individuale ale datelor au fost efectuate pentru a stabili impactul vârstei, sexului, educației, experienței de lucru, salariului, locului de rezidență, naționalității și ocupației curente asupra mobilității geografice a muncii.

Tehnicile de analiză a datelor cantitative utilizând variabile independente (motive pentru mobilitate) și dependente (de exemplu, numărul persoanelor care au emigrat sau probabilitatea ca persoana respectivă să emigreze) au fost utilizate: analiza factorilor și regresia au fost utilizate pentru a stabili principalele cauze și trenduri ale mobilității geografice. Analiza datelor a fost efectuată prin folosirea software-ului SPSS și a Ms Excel.

Statistici descriptive au fost utilizate pentru a descrie principalele caracteristici ale populației țintă. Următoarele sunt exemple de diferite seturi de date:

- defalcarea populației active pe grupe de sex și vârstă;
- defalcarea rudelor ce lucrează în străinătate ale respondenților pe grupe de vârstă, sex și țară de rezidență;
- caracteristici ale locului de muncă ale rudelor din străinătate (numărul și durata șederii);
- defalcarea populației pe țări ale rudelor care au lucrat în străinătate până la 2 ani;
- viitoarele planuri ale rudelor respondenților în funcție de durata muncii sau a studiilor în străinătate;
- durata muncii sau a studiilor în străinătate în funcție de durata angajării în Letonia înaintea plecării;
- defalcarea rudelor ce trimit bani în Letonia pe țări de rezidență etc.

Următoarele sunt exemple de **statistici inferențiale** utilizate pentru a găsi cauze și dependențe ale fenomenului migrației și de a formula opinii:

- cauzele pentru care persoanele își schimbă localitatea și ocupația;
- corelarea între vârstă, ocupație, nivel educațional și statut civil;
- corelarea între durata șederii în străinătate și disponibilitatea de a se întoarce în Letonia;
- motive pentru care persoanele rămân și lucrează în străinătate;
- probabilitatea ca persoanele să emigreze din cauza anumitor motive și semnificația influenței acelor motive;
- obiceiurile de cheltuire a banilor ale populației țintă în funcție de vârstă (în %) etc.

Implementarea constatărilor evaluării

Una dintre sarcinile echipei de evaluare a fost propunerea de diferite alternative pentru îmbunătățirea ocupării forței de muncă și a politicilor de muncă. Pe baza constatărilor evaluării, cercetătorii au propus câteva alternative Ministerului Protecției Sociale. Ministerul a selectat următoarele alternative pentru care s-au efectuat analize cost-eficiență detaliate:

1. Scăderea emigrației. Această alternativă a privit, în principal, promovarea pieței muncii, descreșterea pachetului salarial, recalificarea lucrătorilor conform cerințelor pieței muncii;
2. Dezvoltarea regiunilor. Această alternativă a sugerat scăderea migrației interne, dezvoltarea infrastructurii în regiuni;
3. Promovarea imigrației în anumite zone. Această alternativă a sugerat promovarea imigrației în arii în care exista un deficit de lucrători;
4. Promovarea imigrației. Această alternativă a sugerat o abordare liberală a ocupării forței de muncă – fără limitări pentru piața muncii, optimizarea regimului vizelor, lucrătorii nu trebuie neapărat să aibă permise de muncă, iar membrii familiilor lor au acces la asigurări sociale.

Fiecare alternativă de politică a fost analizată conform unei metodologii care a furnizat criterii pentru analiză și formularea unei opinii. Conform analizei cost-eficiență, procesul imigrației are un impact negativ asupra economiei țării. Luând în considerare rezultatele analizei care a sugerat scăderea emigrației, factorii de decizie aleg alternative. Câteva modificări au fost propuse pentru legislația în vigoare. Totuși, din cauza crizei economice și schimbării guvernului în anii următori, ritmul reformelor în această arie a încetinit din cauza lipsei resurselor financiare.

Cazul 4. Reforma mineritului în România

(Adaptat după Sărăcia și Analiza Impactului Social al Reformelor, Banca Mondială, 2006)

De ce acest exemplu?

Exemplul evaluării sumative a reformei mineritului din România este un mod de a demonstra importanța procesului de monitorizare în timpul implementării reformelor politice importante. Sondajele de monitorizare a impactului social administrate de către Agenția Națională pentru Dezvoltarea și Implementarea de Programe pentru Reconstrucția Zonelor Miniere (AZM) au furnizat date generale cuprinzătoare pentru desfășurarea de mai multe studii de impact social și de recomandări în ceea ce privește Strategia pentru Sectorul Minier din România.

Informații generale

În fostele țări comuniste, minerii erau considerați elita proletariatului, lucrând în condiții periculoase, având sarcini de importanță națională. La începutul anilor 1990, România avea în jur de 464 mine de cărbuni și alte minereuri și aproximativ 350.000 angajați direcți, ce generau indirect alte 700.000 locuri de muncă. Erau relativ bine plătiți, bine organizați, având un sindicat influent pe plan politic. După 1990 au devenit disponibile alternative mai ieftine, extracția de minereu nemaifiind profitabilă.

Începând cu 1997, România a început să închidă rapid minele neprofitabile. Forța de muncă a scăzut de la 171.000 în 1997 la 50.000 în 2004. Scăderi semnificative au avut loc în 1997, printr-un proces de concediere voluntară indus de un pachet generos de salarii compensatorii pe 12–20 luni. Concedierile au continuat de atunci, 5.000–10.000 lucrători părăsind industria în fiecare an.

Deși obligațiile de protecție socială au fost respectate, orașele miniere afectate de restructurările din sector s-au confruntat cu rate mari ale șomajului și o deteriorare a calității vieții, infrastructurii locale și a serviciilor sociale. Alt factori care au influențat creșterea nivelului de sărăcie a fost creșterea negativă a PIB până în 2000, Nivelul inflației s-a menținut deasupra a 30% până în 2001, scăzând până la 15 % în 2003. Analiza asupra Sărăciei efectuată de banca Mondială în 1997, a estimat că 21,5% din populația României trăia sub limita sărăciei. Până în 2002, nivelul sărăciei a crescut la 29%.

Deoarece sindicatele miniere încă aveau legături puternice cu politicienii, guvernul a alocat subvenții bugetare pentru acest sector. În 1999, valoarea acestora s-a ridicat la 99 milioane USD, iar în 2004 – la 188 milioane USD pentru cele 120 mine încă funcționale. Drept rezultat, în 2004, sectorul minier a consumat 300 milioane de la bugetul de stat sau 0,5% din PIB.

În Octombrie 2004, Guvernul a aprobat Strategia pentru Sectorul Minier cu scopul de a preveni deficitul fiscal și a îmbunătăți condițiile sociale pentru fostele zone miniere. Strategia a fost proiectată pentru a defini obiectivele de bază în ceea ce privește restructurarea obiectivelor sectorului minier, inclusiv eliminarea tuturor subvențiilor pentru sectorul minier până în 2010 pentru a îndeplini criteriile de aderare ale UE și ale schimbărilor necesare pentru realizarea acestora.

Strategia a fost întocmită sub supervizarea ministrului economiei și comerțului fiind sprijinită de asistența tehnică din partea Băncii Mondiale în cadrul Proiectului de închidere a Minelor și Atenuării Efectelor Sociale (MCSMP). Această cooperare a furnizat baza pentru continuarea sprijinului din partea Băncii Mondiale în ceea ce privește sectorul minier din România.

Guvernul României plănuiește să cheltuiască 411 milioane Euro sub forma unui ajutor de stat în perioada 2007-2010, reducând, în același timp, în mod gradual, subvențiile pentru sectorul cărbunelui. (Sursa: www.worldbank.org)

Întrebări de evaluare

Obiectivul analizei nivelului de sărăcie și a impactului social (PSIA) a fost acela de a examina trei seturi de impacturi distribuționale în scopul propunerii a trei variante de politică a guvernului:

1. Care sunt diferențele de impact între comunitățile și gospodăriile miniere și non-miniere?
2. Care este impactul reformelor în ceea ce privește ambele sexe?
3. Care este distribuția salariilor și subvențiilor în cadrul sectorului minier?

PSIA a conceput, de asemenea, și un input analitic pentru a ajuta Guvernul să implementeze mai bine Strategia Sectorului Minier, să gestioneze subvențiile și procesul de reducere a sectorului printre companiile de minerit, și de asemenea, pentru a pregăti condițiile pentru al doilea împrumut de la Banca Mondială — proiectul de închidere a minelor și regenerare socio-economică și a mediului (MCESER).

Planul de evaluare

Evaluarea care a fost planificată a avea loc în timpul anului fiscal 2005 a acoperit câteva sub-seturi:

1. Studiu comparativ al comunităților miniere și non-miniere;
2. Analiza impactului social asupra diferiților factori interesați:
 - a. Analiza impactului protecției sociale din procesul de restructurare a sectorului minier asupra membrilor gospodăriei;
 - b. examinarea impacturilor pe grupe de sex al reformelor din sectorul minier;
 - c. studiu de impact al programelor AZM menite a reduce efectele negative ale reformei sectorului minier asupra societății.
3. Analiza distribuției resurselor financiare în sectorul minier.

Colectarea datelor

Studiu comparativ al comunităților miniere și non-miniere

Comparația între comunitățile miniere și cele non-miniere a avut drept scop realizarea unei comparații a fostelor orașe miniere cu alte orașe similare pentru a evalua impactul reformelor din sector la nivelul comunității.

Studiul a implicat activități calitative de teren în trei perechi de orașe. Orașele miniere - Baia de Arieș, Comănești și Borșa - au fost comparate cu Moinești (Est), Sebiș (Vest) și cu Negrești-Oaș (Nord).

Ipoteză: Efectul închiderii minelor ar fi și mai greu în cazul în care comunitățile nu ar reuși să găsească strategii de cooperare, iar municipalitățile locale nu au resursele de a menține infrastructura și serviciile locale. Acesta ar fi un obstacol pentru o recuperare de succes.

Pentru a dovedi sau respinge ipoteza informațiilor cheie socio-economice, culturale și referitoare la infrastructură și instituționale au fost colectate discuții în cadrul focus grupurilor, interviuri cheie de informare și statistici regionale oficiale. Seturi de date oficiale au fost puse la dispoziție de către AZM și Institutul Național de Statistică.

Analiza impactului social asupra diferiților factori interesați

Impactul protecției sociale asupra diferiților gospodăriilor a fost măsurat prin intermediul a 4 indicatori de rezultat (stabili în principal, pe baza disponibilității datelor):

- Schimbări în standardul de viață (puterea de cumpărare);
- Venitul gospodăriei pe cap de locuitor;
- Consumul de alimente pe cap de locuitor, și
- Schimbarea accesului la serviciile medicale de bază din 1997.

Datele pentru analiza econometrică avută în vedere au fost obținute în urma a patru runde anuale de sondaje de Monitorizare a Impactului Social (SIM) efectuate de către AZM pentru rapoartele anuale din 2001 până în 2004. Sondajele SIM au fost efectuate pe mai mult de 1.200 gospodării anual. Acestea au avut loc în 34 de așezări miniere, reprezentative pentru populația din regiunile miniere. Cele 34 localități miniere au fost selectate în mod aleator dintr-o bază de eșantionare de 139 localități. Aceste sondaje au fost administrate utilizând un chestionar standardizat pentru monitorizarea și evaluarea impactului asupra programelor administrate de AZM.

Sondajele efectuate în gospodării au fost însoțite de focus grupuri și analize secundare ale datelor colectate din departamentele sectoriale din cadrul regiunilor miniere.

Informațiile colectate în timpul SIM au servit drept informații de bază pentru toate cele trei direcții ale analizei impactului social: protecție socială, sex și studiul de impact al programelor AZM.

Examinarea impacturilor pe sexe a reformelor sectorului minier

Datele referitoare la impactul protecției sociale asupra femeilor au fost colectate utilizând surse de date multiple, studii comparative în 6 orașe, studii de caz în cadrul a două comunități, interviuri tip focus grup și sondaje SIM desfășurate în gospodării, din care evaluatorii impactului asupra sexelor folosiseră deja doi indicatori menționați anterior (schimbări ale puterii de cumpărare, schimbări privitoare la accesul la îngrijire medicală), precum și schimbări în posibilitățile de re-angajare.

Studiu de impact al programelor de recuperare a sectorului minier

Programul de atenuare a efectelor sociale implementat de către AZM conține 5 subcomponente:

- Schema Stimulentelor pentru Angajare și Formare (ETIS);
- Micro-credite;
- centrul pentru spațiul de lucru;

- sprijin pentru întreprinderi și managementul spațiului de lucru (ESWM);
- informații publice și dialog social.

Întreprinderile sunt invitate să aplice pentru ETIS și ESWM, iar persoanele fizice pentru micro-credite. Aplicațiile sunt examinate și aprobate prin intermediul unor proceduri bine definite ce implică atât birourile centrale ale AZM, cât și pe cele regionale.

Provocarea în evaluarea impactului programelor constă în separarea impactului programului față de acela al altor factori. Programele AZM au fost distribuite pe teritoriul a diferite localități miniere prin invitarea întreprinderilor și a persoanelor fizice să aplice pentru componente individuale ale programului. Acest fapt sugerează că în localități cu o capacitate mai puternică a guvernului local și cu infrastructură socială, plasarea programului este posibil să fie favorabilă localității “mai bogate” datorită numărului mai mare de întreprinderi și persoane fizice care aplică pentru a beneficia de asistență. În acest scop, la evaluarea impactului programului de atenuare a efectelor sociale, este necesar de luat în considerare deviația posibilă cauzată de plasarea endogenă de programe. Din această cauză metoda diferențelor duble (model nr. 2) a fost utilizată pentru a evalua impactul programelor pentru compararea diferențelor între indicatorii de rezultate cheie înainte și după implementarea programului, între localitățile care au participat la program și cele care nu au participat.

Pe lângă datele cantitative din rapoartele SIM, au fost colectate și date calitative prin interviuri semi-structurate și focus grup-uri din patru regiuni miniere în care au avut loc restructurări. Interviurile au fost desfășurate cu reprezentanți ai diferitelor categorii de întreprinzători, inclusiv formali și informal, cu sau fără angajați. Focus grupuri au fost organizate cu muncitorii concediați, cei care încă mai lucrează în industria minieră și femei din acele orașe miniere.

Analiza distribuției resurselor financiare în sectorul minier.

O analiză a bugetelor companiilor de minerit a fost efectuată pentru a înțelege dinamica sectorului minier. Din cauza presiunii sindicatelor asupra guvernului, lucrătorii din sectorul minier au primit compensații peste medie și prime de pensionare anticipată, precum și beneficii non—salariale semnificative. PSIA a încercat să cuantifice aceste prime și să examineze cine a beneficiat de acestea analizând datele secundare referitoare la ocuparea forței de muncă, salarii și bugetele diferitelor companii de minerit. Datele referitoare la ocupare și salarii au fost puse la dispoziție rapid. Totuși, datele referitoare la subvenții și transferuri ascunse sau scutiri a trebuit să fie compilate pentru fiecare companie și apoi, adunate.

Analiza datelor

Studiu comparativ al comunităților miniere și non-miniere

Echipa de evaluare a analizat rapoartele de teren și a comparat calitatea locuințelor, mortalitatea infantilă, posibilitățile de reangajare și performanța economică între orașele miniere și comunitățile non-miniere. Datele obținute în urma interviurilor au fost folosite pentru a examina relația dintre companiile miniere și comunitățile locale.

Șase orașe au fost comparate între ele prin utilizarea următorilor indicatori:

- caracteristici demografice/economice;

- dinamica ocupării forței de muncă după 1989;
- atractivitatea pentru investițiile străine;
- plata taxelor la bugetul local de către companii;
- firmele locale în calitate de sponsori pentru activitățile comunității.

Analiza impactului social asupra diferiților factori interesați

Studiile de impact în ceea ce privește protecția socială au utilizat modele econometrice (modele probit) pentru a estima impactul asupra diferitelor gospodării.

Impactul protecției sociale asupra a diferite gospodării a fost măsurat prin intermediul a 4 indicatori: schimbările înregistrate în standardele de viață (puterea de cumpărare), venitul gospodăriei per capita, consumul de alimente per capita și schimbări în ceea ce privește accesul la servicii medicale de bază începând cu 1997.

În acest exemplu, indicatorul puterii de cumpărare sau al schimbărilor în condițiile de locuit este folosit pentru a demonstra utilizarea modelului econometric pentru a estima impactul social. O schimbare a puterii de cumpărare este măsurată între 2001 și înainte de 1997. Analiza exprimă schimbarea standardelor de viață ca pe o probabilitate ca gospodăriile să se afle într-o stare mai proastă decât înainte de începerea reformei sectorului minier.

Puterea de cumpărare a fost definită în chestionar prin utilizarea a trei niveluri:

- **A** (îmi permit doar utilități),
- **B** (îmi permit utilități și mâncare),
- **C** (îmi permit utilități, mâncare și alte bunuri),

Respondenții din gospodării au oferit răspunsuri pentru două perioade: 2001 (2002, 2003 și, respectiv 2004) și înainte de 1997.

Posibilitățile de schimbare în ceea ce privește puterea de cumpărare pot fi rezumate în următoarea matrice:

Perioadă	A (numai utilități)	B (utilități+mâncare)	C (utilități+mâncare+altele)
Înainte 1997	Z_{11}	Z_{12}	Z_{13}
2001 (sau 2002,2003, 2004)	Z_{21}	Z_{22}	Z_{23}

Cele trei rezultate privitoare la schimbarea puterii de cumpărare a unei gospodării sunt posibil de obținut prin combinare celulelor matricei:

- 1) rezultatul crește, dacă răspunsul reprezintă una dintre combinațiile (Z_{11} , Z_{22}), (Z_{11} , Z_{23}) sau (Z_{12} , Z_{23}),
- 2) rezultatul rămâne constant, dacă răspunsul este una dintre combinațiile (Z_{11} , Z_{21}), (Z_{12} , Z_{22}) sau (Z_{13} , Z_{23}),
- 3) rezultatul scade, dacă răspunsul este una dintre combinațiile (Z_{12} , Z_{21}), (Z_{13} , Z_{21}) sau (Z_{13} , Z_{22}).

Utilizând aceeași abordare, chestionarele au măsurat, de asemenea, schimbările în serviciile medicale (“mai rău decât în 1997”, “nicio schimbare”, și “mai bine decât în 1997”), precum și atitudinea “deseori sunt de părere că viața nu merită trăită”. Ultima variabilă a fost măsurată de următoarele posibilități: “deseori sunt de acord”, “uneori sunt de acord”, “nu sunt de acord”.

Pe lângă cei 4 indicatori de rezultat menționați mai devreme, studiile de impact al protecției sociale au utilizat indicatori de capital uman (susținătorul gospodăriei cu un nivel scăzut de educație (%)), incidența bolilor (%), starea de sănătate proastă auto-evaluată (%) și deținerea de terenuri în cadrul celor nouă grupuri diferite sau al factorilor interesați: mineri, non-mineri în întreprinderi de stat, sectorul privat, mineri pensionați, alte persoane pensionate, mineri concediați, alte categorii de someri, casnice, alții.

Examinarea impacturilor pe sexe a reformei sectorului minier

Analiza de gen a fost menită să evalueze dacă femeile au fost afectate în mod disproporționat de reforma sectorului minier și a avut drept țintă identificarea măsurilor necesare pentru afla acest lucru. Procesul s-a desfășurat prin analiza datelor secundare a patru runde de sondaje SIM, suplimentate de cercetare pe teren asupra impactului pe sexe a închiderii minelor în două orașe miniere (Uricani și Brad) de către o echipă de cercetare cu experiență anterioară în regiunile miniere.

Echipa de evaluare a comparat trendurile în ocuparea forței de muncă din sectorul minier cu datele naționale referitoare la șomaj, schimbările în povara responsabilităților casnice, tensionările intra-gospodărești, impactul migrației induse de închiderea minelor.

Rezultatele separate pe sexe au fost obținute pentru trei indicatori de rezultat bazați pe sondaje SIM: probabilitatea de reangajare (%), o scădere a standardului de viață (% în prezent vs. în trecut 1997), acces la îngrijire medicală (mai rău decât înainte de 1997) %. S-au comparat date pentru perioada 2001 – 2004 separat pentru bărbați și femei.

Studiu de impact al programelor de recuperare a sectoarelor de minerit

Patru indicatori de rezultat din cadrul SIM au fost utilizați pentru a compara localitățile incluse și neincluse în program, precum și tendințele pentru toate regiunile: probabilitatea de reangajare, scăderea standardelor de viață (în comparație cu 1997), lipsa speranței de viață (deseori sunt de acord), acces la îngrijire medicală (mai rău decât în 1997). Impactul programului este evaluat prin compararea schimbărilor din cadrul celor patru indicatori de rezultat înainte și după implementarea programului, utilizând date din sondajul SIM 2001 ca referință și din sondajul SIM 2004 ca date post-program.

Ținta programului a fost analizată atât din perspectiva tuturor indivizilor cât și din perspectiva femeilor. Probabilitatea (%), pentru localitățile cuprinse și necuprinse în program, a fost estimată ca locuitorii acestora să nu fi auzit niciodată de diferitele subcomponente ale programului sau să nu fie interesați de programului AZM.

Analiza distribuției resurselor financiare în sectorul minier.

Subvențiile de la buget pentru industria minieră au fost analizate pentru perioada

1999 - 2004 prin intermediul următoarelor categorii: subvenții directe (subvenții de funcționare și plăți compensatorii), alocații sociale și investiții. Rata salariului a fost calculată pentru 9 companii miniere ce acopereau aproape întreg sectorul. Dacă valoarea acesteia era 1, însemna că valoarea ieșirii generate per muncitor era aproximativ egală cu salariul unui lucrător.

Calcularea ratei transferurilor de stat în relație cu totalul veniturilor a demonstrat dependența întreprinderilor de subvențiile de la stat. Analiza acestor date a ajutat echipa de evaluare în a oferi mai multe recomandări în ceea ce privește viitoarele decizii ale guvernului asupra politicii de subvenționare pentru sectorul minier.

Cazul 5. Descentralizarea și privatizarea sectorului apelor în Albania

(Adaptat după Sărăcia și Analiza Impactului Social al Reformelor, Banca Mondială, 2006)

De ce acest exemplu?

Reforma de descentralizare a sectorului administrării apelor din Albania arată rolul factorilor interesați în timpul elaborării constatărilor evaluării. Acestea au inclus și sugestii pentru îmbunătățirea politicii în urma analizării de către factorii interesați în scopul de a găsi motive pentru o implementare înceată a reformei, și cauze de împotrivire a beneficiarilor. Această evaluare reprezintă un exemplu de evaluare mixtă (sumativă și formativă).

O altă valoare adăugată a acestui exemplu este de a arăta posibilitatea de a utiliza modelul longitudinal cu câteva evaluări planificate (pre-, interimare și ex-post) pentru grupurile de control și tratament (Model 1). Deși planificarea unui astfel de design este costisitoare, autoritățile de implementare împreună cu Banca Mondială au decis să utilizeze această abordare pentru impactul social semnificativ asupra anumitor factori interesați.

Informații generale

Deși Albania are resurse de apă abundente, apa potabilă și infrastructura de canalizare este îmbătrânită, afectată și ineficientă în mod considerabil, atât în zonele urbane, cât și în cele rurale. Guvernul Albaniez dorește să furnizeze acces egal la apă în condiții de siguranță și tarife accesibile printr-o reformă a sectorului apelor care să experimenteze descentralizarea a două modele paralele de utilități, unul privat și altul public. Banca Mondială asistă reforma de descentralizare a sectorului albaniez al apelor prin intermediul unui Proiect Municipal pentru Ape și Ape Uzate, care a introdus primul contract de management din sectorul privat în patru orașe albaneze.

Întrebări de evaluare

Evaluarea a avut drept scop aprecierea impacturilor reformei procesului de management al apelor, comparând cele două modele în opt orașe, într-o anumită perioadă de timp.

Studiul a examinat următoarele două aspecte majore:

- Ce schimbări în regulamentele instituționale a determinat reforma descentralizării;
- Ce impacturi au avut schimbările de autoritate asupra prețurilor (tarifelor), accesului la serviciile de apă și ape uzate, ocupării unui loc de muncă pentru diferite grupuri și, de asemenea, care sunt alte impacturi ale reformei.

În acest scop, evaluarea s-a concentrat asupra analizei factorilor interesați, instituțiilor și a impacturilor sociale. Consultările cu Guvernul și Banca Mondială au identificat nevoia de perspective asupra structurii, funcționării și impacturilor celor două modele de reformă. Studiul a fost menit a ilustra constrângerile, oportunitățile curente și riscurile implicate de managementul privat și public al utilităților de apă.

Echipa de evaluare a ridicat, de asemenea, ipoteza conform căreia cele două modele de reformă au impacturi distribuționale diferite asupra grupurilor socio-economice similare. Ipoteza a ghidat alegerea metodologiei analitice.

Planificarea evaluării

Deoarece scopul evaluării a fost acela de a aprecia impacturile reformei sectorului apelor, metodologia de cercetare a fost aleasă astfel încât să permită un grad de comparabilitate a rezultatelor și izolarea impacturilor reformelor, esențiale pentru fiecare model. Metodologia de cercetare a fost testată anterior în timpul exercițiului pilot din lunile Mai-Iulie 2003, în patru orașe.

Mai apoi, echipa de evaluare a extins evaluarea impactului social la opt orașe. Evaluatorii și factorii interesați, analiza instituțională și de impact care a permis comparația impacturilor asupra grupurilor sociale și perspective detaliate asupra percepției consumatorilor. Evaluarea a comparat grupurile de control și tratament pe mai multe perioade de timp – înainte și în timpul participării sectorului privat. Astfel, a fost mai întâi efectuat la momentul în care, operatorul privat și-a început misiunea, la sfârșitul lui 2003. Un studiu de urmărire a măsurat impacturile reformei peste doi ani. După implementarea programului, au fost planificate evaluări suplimentare.

Patru orașe cu management privat al utilităților (Durrës, Fier, Lezha și Saranda), cu sprijinul proiectului Băncii, au fost comparate cu un grup de control format din patru orașe cu management public al utilităților de apă (Vlora, Korça, Lushnja și Gjirokastra). Toate orașele țintă, cu excepția Korça, au prezentat caracteristici similare în ceea ce privește aria de acoperire, sistemul de facturare, rata de colectare și nivelul de pierderi de apă. Orașele implicate în proiect diferă în ceea ce privește tipul de management al utilităților de apă, prezența racordurilor ilegale, numărul populației rezultat din tendințele de urbanizare în ultimii 13 ani și oportunitățile de pe piața muncii.

Membrii echipei de evaluare au fost selectați pentru a oferi o expertiză mixtă și experiență în descentralizare, analize de impact și reforma sectorului apelor în Albania.

Instrumente și metode de colectare a datelor

Echipa a ales o abordare ce includea metode combinate. Metode de colectare a datelor calitative și cantitative au furnizat perspective cuprinzătoare asupra reformei structurilor și proceselor celor două modele.

Ca un prim pas, studiul a compilat date secundare prin intermediul unei *revizuii de birou* a materialelor existente. Colectarea de date secundare a sprijinit colectarea de date primare. Revizuirea datelor secundare a ajutat la creionarea abordării de evaluare și metodologiei. A acoperit documente cheie și legi referitoare la organizarea și funcționarea descentralizării guvernului local, și aspecte specifice sectorului apelor și apelor uzate. Construind pe baza cunoștințelor existente, echipa a putut economisi timp și resurse financiare.

Următorii pași pentru echipa de evaluare, au fost planificarea colectării de date primare prin:

- 110 interviuri cheie de informare;
- 32 discuții cu focus grupuri;
- 664 sondaje pe gospodării cu clienți ai utilităților casnice.

Echipa de evaluare a efectuat munca de teren utilizând înregistrări pe bandă pentru interviurile cheie de informare și focus grupuri.

Interviurile cheie de informare au oferit o perspectivă în structurile organizaționale, instituțiile formale și informale, percepțiile factorilor interesați și dinamicii sectorului. Echipa a elaborat un ghid de tematici care a permis discuțiile libere acoperind, însă temele de interes, ca: progresul procesului de descentralizare politică și financiară, acces la apă, tarife, subvenții și transferuri. Eșantionul a acoperit toți factorii organizaționali interesați implicați direct în procesul de descentralizare și aspecte legate de sectorul apelor din partea sectoarelor public și privat și a societății civile.

La nivelul *guvernării centrale*, au fost colectate date prin intermediul a 8 interviuri cu experți, reprezentați ai ministerelor de resort — Ministerul Amenajării Teritoriale și Turismului, Ministerul Guvernării Locale și Descentralizării și Ministerul Economiei și oficiali ai organismului de reglementare a apelor și consiliul național al apelor.

Cel puțin 10 interviuri cu experți la nivel de *guvernare locală* au fost efectuate pentru fiecare dintre cele opt orașe implicate în proiect. În funcție de trăsăturile caracteristice ale orașului, s-au efectuat interviuri suplimentare pentru a obține o imagine completă.

Au avut loc patru **discuții în cadrul focus grupurilor** în fiecare oraș. S-a urmărit reprezentarea echilibrată în cadrul grupurilor, a participanților/consumatorilor selectați pe baza următoarelor criterii: caracteristici demografice și socio-economice (sex, mediu socio-economic, nivel de educație etc.) și calitatea serviciilor de apă și bunurile și serviciile pentru ape uzate (diferite zone de presiune a apei, arii care sunt sau nu acoperite de către rețea, gospodării cu și fără aparate de măsurare etc.). Discuțiile din cadrul focus grupurilor au oferit feedback pe tema gradului de satisfacție al consumatorilor și a strategiilor de adaptare. **Echipa a explorat percepțiile comunităților asupra guvernării municipale și a instituțiilor din sectorul apelor**, accesul la apă, tarife, disponibilitatea și puterea de plată, subvenții și transferuri și ocuparea forței de muncă.

Sondajele pe gospodării au relevat date de bază referitoare la consumatorii interni, principalele probleme legate de apă și apele reziduale și disponibilitatea de a plăti la nivelul gospodăriei. **Sondajul la nivelul gospodăriilor a acoperit aspecte ca: nivelul de satisfacție al consumatorilor în ceea ce privește guvernarea municipală**, tarifele și disponibilitatea de plată, presiune și încredere și siguranța apei. Respondenții au fost consumatori casnici din diferite medii socio-economice, etnice și geografice.

Echipa a selectat un eșantion reprezentativ și a intervievat un număr minim de 80 gospodării în mediul urban și 100 gospodării din regiunea urban-rurală Durrës pentru a cuprinde zona mai largă de servicii a orașului. Eșantionarea a fost mai întâi stratificată pentru a acoperi categorii specifice de gospodării, cum ar fi acoperirea sau neacoperirea acestora de către rețele, diferite zone de presiune, prezența sau absența aparatelor de măsurat, grupa de venit și participarea la programul de măsurare WB. În cadrul fiecărei categorii, eșantionarea a fost aleatorie pentru a obține o reprezentare echilibrată a gospodăriilor.

Analiza datelor

Datele cantitative au fost procesate și analizate utilizând Pachetul Statistic pentru Științe Sociale (SPSS). Datele calitative înregistrate pe bandă au fost transcrise și analizate.

Utilizând datele primare colectate în activitatea de teren, ca și datele referitoare la populație obținute din surse municipale, evaluatorii au întocmit un studiu comparativ – 8 profiluri de oraș “Asupra Condițiilor și Accesului la Infrastructura de Apă și Canalizare în Opt Orașe Țintă”. **Aceste profiluri au furnizat informații asupra populației și ratei creșterii numărului acesteia**, caracteristicile sociale (venit pe gospodărie, familii ce trăiesc din ajutorul social, rata șomajului), ca și profilul activităților economice ale orașului. Profilurile orașelor au oferit posibilitatea comparării sistemelor de tarifyare, tarifelor, ratei de colectare, pierderilor de apă, accesului la serviciile de apă și sistemele de canalizare printre orașele cu furnizori de servicii publice și privați.

Înainte de a face recomandări pentru îmbunătățirile viitoare ale politicii, echipa de evaluare a efectuat o **analiză a factorilor interesați**. Aceasta s-a bazat pe **datele obținute în activitatea de teren**, ca și în cercetarea de birou.

Factorii interesați au fost împărțiți în trei grupe:

- factori interesați ce afectează/implementează reforma;
- factori interesați ce sunt afectați de către reformă fie pozitiv, fie negativ;
- factori interesați care influențează politica de reformă.

Schița politicii a fost utilizată ca un punct de plecare pentru înțelegerea economiei politice din spatele reformei sectorului. În jur de douăsprezece grupuri de factori interesați au fost identificate ca fiind importante pentru procesul de reformă.

Factorii interesați care afectează/implementează reforma

Consiliul de Miniștrii joacă un rol cheie în finalizarea componentelor juridice ale reformei. Totuși, sprijinul acestuia pentru faza de implementare nu a fost unul substanțial.

Ministerul Amenajării Teritoriului și Turismului joacă un rol important în procesul de reformă, fiind responsabil de întocmirea politicii sectorului de apă, distribuirea fondurilor de investiții. S-a confruntat cu posibile pierderi ale autorității ca impact direct al reformei. Și-a exprimat *opoziția* neavansând transferul descentralizat de bunuri conform programării.

Ministerul Guvernării Locale și Descentralizării joacă rolul principal în implementarea și coordonarea reformei descentralizării în toate sectoarele, inclusiv descentralizarea sectorului apelor. A avut o *implicare puternică* în ceea ce privește reforma în cadrul guvernării centrale și a asigurat aprobarea consiliului de miniștri pentru Documentul de Politică al Descentralizării Apelor.

Principalele responsabilități ale **Ministerului Economiei** în procesul de reformă a sectorului apelor sunt de a evalua activele acestora și a asista la fuziunea dintre

întreprinderea de ape și cea de canalizare și transformarea acestora în societăți pe acțiuni. Acesta a demonstrat *sprijin ideologic* pentru *reformă*, *deși nu acordase o atenție adecvată recomandărilor* din Documentul de Politică în vederea Descentralizării Sectorului Apelor aprobat de guvern.

Ministerul Finanțelor este responsabil pentru furnizarea subvențiilor.

Agencia de Reglementare a Domeniului Apelor, în calitate de organism independent a stabilit tarifele pentru apă și are dreptul legal de a monitoriza și emite penalități în caz de încălcări ale legii. Deși nu s-a opus descentralizării, a *ezitat* în a preda autoritatea în ceea ce privește stabilirea de tarife guvernelor locale sau a accepta responsabilități reduse în ceea ce privește stabilirea de politici și implementarea de standarde.

Guvernele locale nu sunt numai beneficiarii reformei, ci și participanți activi la aceasta. Totuși, din cauza unei întârzieri în procesul de descentralizare, au posibilități limitate de exercitare a drepturilor stabilite prin lege. Autoritățile locale se confruntă cu două probleme majore. Mai întâi, lipsa expertizei necesare în probleme administrative și management al utilităților, în al doilea rând, sunt vulnerabile față de procesul politic.

Factori interesați afectați pozitiv de către reformă

Guvernele locale *au sprijinit* reforma deoarece a avut un impact pozitiv asupra autorității acestora în ceea ce privește luarea deciziilor (în privința stabilirii tarifelor pentru alimentarea cu apă) și au beneficiat de construirea capacității prin intermediul programelor respective. Au stabilit condiții, inclusiv referitoare la reabilitarea rețelilor de alimentare cu apă, anularea datoriilor guvernului central anterior furnizării descentralizate de servicii și transferul bunurilor.

Utilitățile de apă au fost transformate în societăți pe acțiuni și au beneficiat de un personal mai bine format în ceea ce privește utilitățile ca rezultat al reformei. Au sprijinit *puternic* reforma deoarece aceasta a avut un impact direct și pozitiv asupra viabilității financiare crescute și recuperării costurilor.

Clienții (public, firme private, gospodării) *au sprijinit* reforma deoarece aceasta a avut un impact direct și pozitiv asupra accesului îmbunătățit și disponibilității apei de calitate înaltă. Se presupune că beneficiile grupului de tratament vor fi mai mari.

Gospodăriile foarte sărace nu au putut să-și permită facturi de apă subvenționate și s-au *opus* reformei (ce implica o creștere a tarifelor) în orașele fără tarife de sprijin prin acces neautorizat. Acestea *au sprijinit* reforma în orașe cu tarife de sprijin. Nu au fost puternici și au avut la dispoziție canale limitate pentru opoziție.

Grupurile etnice minoritare (Roma și Egiptenii) deseori nu erau conectate deoarece locuiau în afara rețelei de alimentare cu apă și canalizare, sau nu-și puteau permite plata facturilor în centrele urbane deservite. Aceștia *au sprijinit* reforma în orașele cu tarife de sprijin, dar s-au *opus* în orașe fără astfel de tarife prin acces neautorizat. Nu au fost puternici și au avut la dispoziție canale de opoziție limitate.

Factori interesați afectați în mod negativ de către reformă

Interzicerea accesului neautorizat la conductele de apă a afectat în mod negativ standardul de viață al **utilizatorilor din gospodăriile neautorizate** deoarece i-a forțat să caute alternative de furnizori, ca de exemplu: vânzători și cheltuieli gospodărești crescute.

Firmele utilizatoare neautorizate ca de exemplu spălătorii de mașini sau societăți de construcție care utilizează apa potabilă pentru activitatea lor s-au confruntat cu excluderea de la accesul la aprovizionarea cu apă prin debransarea conexiunilor ilegale la alimentarea cu apă, manifestând astfel, o *puternică opoziție* reformei sectorului de alimentare cu apă. Nu au fost puternici și au avut la dispoziție canale limitate pentru opoziție

Factori interesați cu influență asupra reformei

Guvernul și utilitățile de apă sunt factori interesați semnificativi cu influență asupra reformei.

Finanțatorii internaționali au demonstrat susținere puternică pentru pachetul de reformă a politicilor.

Constatările au confirmat faptul că reforma a progresat încet, din cauza, în parte a informațiilor incomplete referitoare la noile roluri și responsabilități, interese divergente și opoziția guvernării centrale. Constatările analizei factorilor interesați au determinat planul activităților viitoare ce au fost incluse sub formă de sugestii în raportul final.

Cazul 6. Programul pentru Internet de bandă largă în școlile din Irlanda

(Adaptat după Raportul de evaluare al Programului pentru Internet de Bandă Largă în Școli, Departamentul pentru Educație și Știință, Irlanda 2009)

De ce acest exemplu?

Evaluarea programului pentru Internet de bandă largă în școli arată oportunitatea de a ajusta colectarea de date și eșantionarea conform timpului și resurselor bugetare disponibile. Deoarece scopul acestei evaluări a fost de a evalua exactitatea (măsurând eficiența și eficacitatea) procesului de livrare, și de a stabili "legătura slabă" din cadrul acestuia, acesta constituie un exemplu de evaluare formativă.

Informații generale

În 2005, Ministerul Comunicațiilor, Resurselor Marine și Naturale și Ministerul pentru Educație și Știință din Irlanda au pornit un proiect, ce prevedea ca fiecare școală primară și secundară din țară să fie conectată la rețeaua de internet de bandă largă până la finele anului 2006. Ministerele au alocat împreună 18 milioane Euro pentru instalarea de internet de bandă largă în toate cele 4.100 școli primare și secundare. Se aștepta ca această conectivitate de bandă largă să furnizeze viteze de descărcare mult mai rapide pentru conținutul educațional, să ofere un mai mare acces la aplicațiile multimedia și să ofere posibilitatea dezvoltării unei rețele centrale de internet pentru școli împreună cu helpdesk-urile asociate pentru siguranță și securitate.

Programul pentru Internet de Bandă Largă în Școli cuprinde trei elemente – o legătură locală la școli, o rețea națională de bandă largă și un Birou Național de Service. Conectivitatea școlilor la internet este asigurată prin intermediul unei Rețele Naționale de Bandă Largă, dezvoltată de HEAnet. Canalele HEAnet controlează accesul la bandă largă al școlilor și furnizează servicii gestionate central pentru școli, cum ar fi: securitate, filtrare anti-spam, anti-virus și de conținut. Un birou de Service a fost înființat pentru a acționa în calitate de interfață între rețea, furnizorii de servicii și școli în faza de conectare și pentru a furniza școlilor sfaturi și asistență în mod continuu.

Întrebări de evaluare

Obiectivul cheie al evaluării a fost acela de a furniza o analiză independentă a progresului și dezvoltărilor din cadrul programului până la data evaluării, și de asemenea pe baza acestora să se facă recomandările adecvate pentru ajustarea programului.

Evaluatorul a trebuit să evalueze eficiența și eficacitatea, cu accent special asupra orarului, susținerii conform țințelor, gradul de completare, eficiența costurilor și gradul de adecvare față de scop, ale următoarelor elemente:

- disponibilitatea serviciilor de conectivitate și router;
- tipul tehnologiei/lărgimii benzii furnizate;
- înființare și funcționarea Biroului Național de Service;
- performanța furnizorilor de conectivitate contractați.

O altă sarcină a evaluatorului a fost de a aprecia impactul schimbărilor ca rezultat a furnizării conectivității în bandă largă și a face recomandările relevante.

Planificarea evaluării

Deoarece Ministerul Educației și Științei a dorit să aibă o evaluare independentă într-o perioadă de timp relativ scurtă, s-a decis externalizarea evaluării în cadrul unei licitații.

În linii mari, evaluarea trebuia să acopere implementarea și funcționarea programului și a eficacității percepute a acestuia. Revizuirea s-a concentrat asupra a patru arii cheie:

- experiența serviciilor de bandă largă în școlile primare și secundare și infrastructura existentă în școli;
- conectivitatea de bandă largă, achiziționarea și furnizarea, procese și proceduri;
- evaluarea tehnologiei și serviciilor;
- evaluarea funcționării și întreținerii.

Metodologia de evaluare a fost aleasă pentru a permite evaluarea nivelului de satisfacție a școlilor față de serviciile de bandă largă (livrarea serviciului, lărgimea benzii, tehnologia utilizată), calitatea serviciilor Biroului de Service, impactul serviciilor de bandă largă asupra activităților și infrastructurii școlii. Pentru a evalua ariile de mai sus, a fost selectată o combinație de metode cantitative și calitative: sondaje și vizite la fața locului (combinând interviuri și examinări la fața locului).

Colectarea datelor

Pentru a colecta informațiile necesare pentru a răspunde la întrebările de evaluare de mai sus, a fost planificat un sondaj și vizite la fața locului pentru școlile primare și post-primare.

Pentru a selecta eșantionul de școli pentru evaluare, s-a utilizat o abordare de eșantionare cu mai multe etape. A implicat câteva etape de aplicare a următoarelor variabile relevante pentru caracteristicile programului:

- I etapă – gruparea școlilor în *primare și secundare*;
- a II-a etapă – în cadrul acestor grupuri, gruparea școlilor după mărime: *mari, medii și mici*;
- a III-a etapă – continuarea grupării școlilor în categoriile *urbane și rurale*;
- a IV-a etapă – gruparea școlilor conform *tehnologiilor majore de livrare*.

Ca rezultat al eșantionării, 59 de școli cu următoarele tehnologii de livrare au fost selectate:

Tehnologie	Număr școli
DSL	17
Satelit	19
Wireless	23

Nu s-a dorit ca eșantionul să producă rezultate semnificative din punct de vedere statistic la nivel înalt de încredere din cauza costurilor procesului de eșantionare (având în vedere bugetul și presiunea timpului în ceea ce privește evaluarea) și multiplele variabile care definesc profilul unei școli și care fac dificil procesul de definire a unui eșantion util din punct de vedere statistic.

Abordarea adoptată a fost aceea de a selecta școlile ce acoperă diferitele profiluri școlare (pentru a reduce deviația) și de a utiliza un chestionar și interviuatori cu experiență pentru a extrage datele în urma sondajului. Dovezile rezultate din sondaj au fost îndeajuns de consistente pentru a furniza indicatori puternici în ceea ce privește principalele probleme, iar creșterea dimensiunii eșantionului ar putea îngusta amplitudinea fără a schimba rezultatele cheie.

S-a realizat **un sondaj** prin trimiterea de chestionare școlilor din cadrul eșantionului înainte ca interviul să aibă loc. Respondenții au trebuit să răspundă la întrebări referitoare la furnizarea de servicii și să puncteze arii specifice ale experienței proprii în ceea ce privește serviciul în bandă largă livrat școlii.

Au fost organizate **vizite pe teren** în toate școlile participante la sondaj, implicând *interviuri și inspecții la fața locului*. Respondentul, în cazul interviului, era, de obicei, directorul școlii și, uneori, profesorul cel mai implicat în mediul TIC al școlii. În timpul interviurilor au fost clarificate experiențele școlilor cu furnizare de servicii în bandă largă, problemele întâmpinate și acțiunile de urmărire ale aspectelor rămase în urma analizei chestionarelor.

În timpul inspecțiilor la fața locului a fost evaluat gradul de adecvare al fiecărei rețele școlare pentru a suplimenta accesul în bandă largă furnizat și sprijinul disponibil în ceea ce privește întregul mediu TIC din școală. Acest proces de revizuire nu a reprezentat un audit la scară întreagă a rețelei. Opinia formată s-a bazat pe simple inspecții vizuale ale componentelor rețelei, dulapurilor, cablare IT și pe abilitatea rețelei de a profita la maximum de serviciul în bandă largă și de livrarea de încredere a aplicațiilor pentru acesta. Intenția nu a fost de a identifica o anume școală sau rețeaua sa internă. Pentru a ilustra existența anumitor aspecte, s-au pus la dispoziție fotografii.

Analiza datelor

Informațiile colectate în timpul sondajului și vizitelor la fața locului (interviuri și inspecții pe teren) au fost analizate utilizând analiza de conținut. Pe baza constatărilor, au fost identificate concluziile generale și impacturile asupra programului.

Concluzii

Etapă de monitorizare și mai ales de evaluare intermediară ex-post a politicilor publice este adesea etapa cel mai puțin dezvoltată din cadrul practicilor privind politicile publice, nu în ultimul rând deoarece este ultima etapă din ciclul unei politici publice. În țările unde există procese de reformă a politicilor publice adesea focalizarea este asupra etapei de dezvoltare a politicii și evaluării ex-ante. Scopurile și rezultatele pozitive ale evaluărilor intermediare și ex-post sunt foarte des subestimate.

Acest Manual servește drept cadru în care se desfășoară procesul de evaluare a politicilor publice. Procesul, metodele și instrumentele descrise în acest Manual sunt folosite pe larg în multe organizații și țări din întreaga lume, dar aplicarea acestora poate necesita cunoștințe, abilități și uneori asistență externă mai specializate. Nivelul de cunoștințe și abilități necesar pentru a desfășura evaluări depinde de scopurile și locul evaluării (internă sau externalizată).

În cadrul procesului de evaluare va exista întotdeauna un rol important atribuit funcționarilor publici și structurilor de conducere. Factorii decizionali și managerii seniori pot solicita și pot conduce evaluarea. Managerii de program și personalul implicat pot desfășura procesul de evaluare ei înșiși sau pot lucra în echipe de evaluare pentru a obține cele mai bune rezultate prin combinarea cunoștințelor și informațiilor lor privind politica cu abilitățile și expertiza specializată a evaluatorilor externi.

Autorii prezentului Manual consideră că acesta servește unui dublu scop. Va reprezenta baza și punctul de pornire pentru evaluările interne la o scară mai redusă și, în același timp, va furniza cadrul în baza căruia managerii și personalul programului își vor identifica rolurile și sarcinile de lucru în condițiile evaluărilor externalizate. Aceștia vor ști cum să interacționeze cu evaluatorii externi care îi sprijină în procesul de selectare a abordării de evaluare și vor putea judeca calitatea rezultatelor furnizate de evaluatorii externi.

Autorii consideră că acest Manual va crește nivelul de interes al acelor cititori care sunt pe cale de a se angaja în procese de evaluare și va furniza o abordare unitară pentru persoanele care au deja experiență în acest domeniu.

ANEXE

Anexa 1 –Descrierea procesului de colectare a datelor

Politica – integrarea socială a (foștilor) (infractori)

Obiectivul evaluării este de a analiza oportunitățile, practicile și nevoile infractorilor în ceea ce privește formarea profesională, ocuparea unui loc de muncă și integrarea socială

Întrebări de evaluare	Informația necesară	Cine o poate furniza?	Surse de informații /metode de colectare a datelor	Cine / când	Riscuri	Pregătiri prealabile
1. Analizați oportunitățile și nevoile infractorilor cu privire la formarea profesională și furnizați recomandări pentru a îmbunătăți situația	Identificați oportunitățile de formare furnizate infractorilor; Determinați care este nevoia de formare profesională a acestora; nevoile pieței muncii (în relație cu foștii deținuți)	Ministerul Justiției; Ministerul Educației; Ministerul Muncii; Instituțiile de formare profesională; Agențiile de ocupare a forței de muncă; Închisori; Infractori	Cercetare de birou; Ancheta asupra infractorilor; Interviuri cu oficiali din ministere, închisori și centre de formare; Interviuri cu infractori; Vizite în închisori	Membrii echipei de evaluare; interviewator extern	Accesul la infractori este limitat; Lipsa dorinței infractorilor de a participa la evaluare; selecția inadecvată a intervievaților	Autorizare de la Ministerul de Justiție pentru a obține acces la infractori; Pregătirea chestionarelor; Selectarea și formarea intervievaților
2. Analizați practicile, oportunitățile și barierele întâlnite la angajare ale foștilor infractori și furnizați recomandări pentru a îmbunătăți situația	Informații privind situația infractorilor cu privire la locurile de muncă; posibilități și bariere întâlnite de aceștia la angajare; stimulente pentru angajatori pentru a angaja foști deținuți	Ministerul Muncii; Ministerul de Finanțe; Agențiile de ocupare a forței de muncă; patronate; angajatori; infractori (inclusiv recidiviștii ca grup separat); foști deținuți;	Cercetare de birou; Ancheta asupra infractorilor, angajatorilor, centrelor de locuri de muncă; Interviuri cu infractori (inclusiv recidiviștii), angajatorii, oficiali implicați în politica ocupării forței de muncă	Membrii echipei de evaluare; interviewator extern	Accesul la infractori; Descoperirea foștilor deținuți deținuți integrați /neintegrați pe piața muncii; Infractorii și foștii deținuți nu doresc să participe la studiu; selecția inadecvată a intervievaților	Autorizare pentru a obține acces la infractori; Pregătirea chestionarelor; Selectarea și formarea intervievaților

3. Analizați posibilitățile și provocările pentru integrarea socială a infracților în închisori și centre de detenție și după eliberarea acestora	Oportunități pentru reabilitarea socială în închisori; Beneficii sociale pentru foști deținuți; Atitudinea societății față de foști deținuți; oportunități și provocări legate de reabilitarea socială, sprijin din partea administrațiilor locale pentru foști deținuți	Ministerul Justiției; Ministerul Muncii, Ministerul Sănătății; administrații locale; închisori; Centre de reabilitare; adăposturi; familiile (foștilor) deținuți	Cercetare de birou; Ancheta asupra infracților, centrelor de reabilitare, administrațiile locale; Interviuri cu infractori și familiile acestora, oficiali implicați în reabilitare socială, administrație locală	Membrii echipei de evaluare; intervievator extern	Accesul la infractori; Descoperirea foștilor deținuți care nu folosesc servicii de reabilitare socială; lipsa dorinței (foștilor) infractori și a familiilor acestora de a participa;	Pregătirea chestionarelor; Selectarea și formarea intervievatorului
--	--	---	--	---	--	--

Anexa 2 – Determinarea volumului eșantionului aleator

(Nivel de încredere 95%; Marjă de eroare + sau - 5%)

N - populație

S - eșantion

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1,200	291
15	14	230	144	1,300	297
20	19	240	148	1,400	302
25	24	250	152	1,500	308
30	28	260	155	1,600	310
35	32	270	159	1,700	313
40	36	280	162	1,800	317
45	40	290	165	1,900	320
50	44	300	169	2,000	322
55	48	320	175	2,200	327
60	52	340	181	2,400	331
65	56	360	186	2,600	335
70	59	380	191	2,800	338
75	63	400	196	3,000	341
80	66	420	201	3,500	346
85	70	440	205	4,000	351
90	73	460	210	4,500	354
95	76	480	214	5,000	357
100	80	500	217	6,000	361
110	86	550	226	7,000	364
120	92	600	234	8,000	367
130	97	650	242	9,000	368
140	103	700	248	10,000	370
150	108	750	254	15,000	375
160	113	800	260	20,000	377
170	118	850	265	30,000	379
180	123	900	269	40,000	380
190	127	950	274	50,000	381
200	132	1,000	278	75,000	382
210	136	1,100	285	100,000	384
				1,000,000	384
				10,000,000	384

Sursă: Adaptat după Educational and Psychological Measurement
David A Payne; Robert F McMorris 1967, Waltham, Mass., Blaisdell Pub. Co.

Anexa 3 – Implementarea recomandărilor de evaluare

Politica evaluată – migrația forței de muncă

Recomandarea de evaluare	Jalon/Activitate	Responsabil	Termen limită	Instituționalizat în:
Analizați trei alternative: - scăderea fenomenului i emigrației - dezvoltarea regiunilor - promovarea imigrării în anumite arii	Întocmirea propunerii de politică publică inclusiv a analizei opțiunilor de politică propuse	Minister lider: Ministerul Muncii: Ministerul Economiei, Finanțelor, Educației, Dezvoltării Regionale, Internelor	octombrie 2009	Planul anual de afaceri, planul individual, planul strategic
	Întocmirea HG (dacă e nevoie) pe baza rezultatelor discuțiilor legate de politică	Minister lider: Ministerul Muncii: Ministerul Economiei, Finanțelor, Educației, Dezvoltării Regionale, Internelor	În termen de 2 luni după luarea deciziei referitoare la politică	Documente de politică, planul anual de activități, planul individual, planul strategic
	Revizuirea planului strategic de costuri	Conform HG	Începând cu 2010	Procesul de planificare strategică
Publicarea unui buletin de informare pentru emigranți	Înființarea unui GL pentru a decide asupra conținutului, publicării și distribuirii buletinului	Ministerul Muncii	Iulie 2009	Planul strategic de activități, planul de afaceri instituțional și individual
	Întocmirea unei propuneri pentru buletin și efectuarea aranjamentelor de publicare	Grupul de lucru	Final 2009	Planul de activități strategice, planul individual
	Revizuirea planului strategic de costuri	Ministerul Muncii		Procesul de planificare strategică
	Distribuirea buletinului	Ministerele: Muncii, Afacerilor Externe	Martie 2010	Planul anual de afaceri sau planul individual

Referințe

Cărți și articole științifice

1. Bamberger, M., Rugh, J., Mabry, L. (2006). Real World Evaluation, Working under budget, time, data and political constraints. CA: SAGE.
2. McDavid, J.C., Hawthorn, R.L. (2006). Program Evaluation & Performance Measurement. CA: SAGE.
3. Langbein, L., Felbinger, C.L. (2006). Public Program Evaluation. A statistical guide. Armonk, NY: M.E.Sharpe, Inc.
4. Rossi Peter H., Lipsey, Mark W., Freeman Howard E. (2004). Evaluation: A Systematic Approach, 7th edition. Sage Publications, Inc.

Resurse electronice

http://www.worldbank.org/ieg/ecd/docs/inst_ie_framework_me.pdf

Documentul *"Institutionalizing impact evaluation within the framework of a monitoring and evaluation system"* descrie modele, stimulente și exemple de implementare a sistemelor de monitorizare și evaluare în diferite țări. Acest document este publicat pe pagina de internet a Băncii Mondiale, unde se găsesc multe informații utile referitoare la diferite metodologii de evaluare, precum și studii de caz de evaluare în diferite sectoare.

<http://www.ed.gov/about/offices/list/oepdp/ppss/reports.html>

Pagina de internet a Departamentului Educației din SUA conține o bază de date cuprinzătoare cu rapoarte de evaluare privitoare la diferite aspecte ale învățământului primar și secundar, superior și profesional, și, de asemenea, evaluări de impact asupra asistenței financiare de care beneficiază elevii/studentii. Rapoarte întregi care descriu procese de eșantionare și aspecte experimentale sau cvasi-experimentale în detaliu pot fi descărcate de aici.

http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_e.asp

Pagina de start a serviciului electronic de Evaluare a Comitetului Trezoreriei al Secretariatului Canadian. Acest serviciu oferă o colecție vastă de informații electronice privitoare la evaluarea de sisteme, abordări, instrumente de evaluare și date conținute de bazele de date despre Audit și Evaluare.

<http://pareonline.net/>

Practical Assessment, Research & Evaluation (PARE) este o publicație on-line sprijinită în întregime de eforturi voluntare. Scopul acesteia este de a furniza acces la articole care pot avea un impact pozitiv asupra aprecierii, cercetării, evaluării și practicilor de predare. Este menționat printre publicațiile on-line în domeniul educației de către Scholarly Publishing and Academic Resources Coalition (SPARC) din SUA. Se pot consulta articolele căutând după cuvinte cheie sau volum.

<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/checklistmenu.htm>

Această pagină de internet a centrului de Evaluare din cadrul Universității Western Michigan oferă informații bogate cu privire la diverse liste de verificare privind

evaluarea. Puteți găsi și adapta listele de verificare pentru managementul evaluării (ex. planificarea evaluării, elaborarea bugetului, contracte, contracte de negociere), modele de evaluare, liste de verificare privind construirea capacităților de evaluare și instituționalizare precum și meta-evaluare.

<http://www.worldbank.org/ieg/nonie/papers.html>

NONIE este o Rețea de a Rețelelor pentru Evaluarea de Impact formată din Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare – Comitetul de Asistență pentru Dezvoltare (OECD/DAC), Rețeaua de Evaluare, Grupul de Evaluare a Națiunilor Unite (UNEG), Grupul de Cooperare pe tema Evaluării (ECG) și Organizația Internațională pentru Cooperare în Evaluare (IOCE) – o rețea derivată din asociațiile regionale de evaluare.

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/sourcebooks/

Această pagină de internet este furnizată de Evalsed. Puteți căuta informații privind impactul posibil, rezultatele acțiunii (outputs) și indicatori pe domeniu de politică. Sunt prezentate și diverse metode și tehnici legate de planificarea evaluării, metodele de colectare și analiză a datelor. Descrierile sunt generale, dar vă pot oferi un nivel de înțelegere fundamental privind direcția pe care va trebui s-o alegeți înainte de a începe monitorizarea sau evaluarea anumitor intervenții guvernamentale.

<http://captus.samhsa.gov/western/resources/bp/step7>

Această pagină de internet prezintă un manual cu privire la toate etapele evaluării programului. Deși pagina de internet se referă la aspectele legate de Centrul de Prevenire al Abuzului de Substanțe Chimice, informațiile prezentate pot fi aplicate pentru evaluarea oricărui tip de intervenție guvernamentală.

<http://socr.ucla.edu/htmls>

Obiectivele Statistics Online Computational Resource (SOCR) sunt elaborarea, validarea și diseminarea cunoștințelor. Această pagină de internet oferă instrumente interactive de grafică, materiale instructive și de formare în domeniul colectării și analizei datelor.

<http://books.google.com/books?id=jqdYyhDQ09kC&pg>

Google Books oferă o imagine completă a publicației OECD *“Evaluating local economic and employment development”*. Această carte analizează bunele practici în evaluarea programelor pentru dezvoltarea locală și regională. Adecvată pentru un public țintă care nu are cunoștințe tehnice bogate, este un document esențial pentru administrațiile centrale și locale care doresc să-și îmbunătățească practicile de evaluare, să mărească volumul dovezilor pentru politici și să dezvolte o cultură a evaluării.

<http://www.finance.gov.ie/viewdoc.asp?DocID=4596&CatID=16&StartDate=01+January+2007&m=>

Acest Manual privind Rentabilitatea și Îndrumările legate de Inițiativa de Revizuire a Politicilor este un instrument care oferă asistență practică funcționarilor publici și managerilor din acest domeniu în cadrul administrației publice din Irlanda.

http://www.cdc.gov/Tobacco/tobacco_control_programs/surveillance_evaluation/evaluation_manual/

"Introduction to Program Evaluation for Comprehensive Tobacco Control Programs" este un ghid practic despre cum să planificăm, elaborăm și implementăm evaluarea de program în domeniul controlului tutunului. Cu toate acestea, descrie abordări și instrumente de lucru care ar putea fi folosite și în alte domenii de politică.

http://www.innonet.org/client_docs/File/logic_model_workbook.pdf

Caietul de lucru privind Modelul Logic este o abordare simplă, pas cu pas, în vederea construirii modelului logic pentru un program. Explică modul în care se elaborează fiecare componentă a modelului logic prin folosirea exemplelor și furnizarea unor îndrumări practice.

<http://www.coventry.ac.uk/ec/~nhunt/meths/introd.html>

<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/sampling.htm>

Cele două pagini de internet includ o scurtă descriere a procesului de eșantionare – principalele concepte, metodele de eșantionare, exemple, constrângeri și avantaje.

manual de monitorizare și evaluare a politicilor publice

ISBN

978-973-1846-22-4