

**-Manual de management bazat pe rezultate-**

**PARTEA 1:**

**CAPITOLUL 1: Introducere**

Misiunea României în politica sa de cooperare pentru dezvoltare este aceea de a contribui la lupta împotriva sărăciei extreme și de a veni în sprijinul dezvoltării de instituții democratice sustenabile în țări aflate în curs de dezvoltare prin împărtășirea propriilor experiențe. Managementul bazat pe rezultate reprezintă nucleul acestor eforturi. Obiectivul manualului de față este elaborarea cadrului pentru gestionarea proiectelor bilaterale și trilaterale de cooperare pentru dezvoltare implementate de Agenția de Cooperare Internațională pentru Dezvoltare (RoAid) în scopul asigurării eficacității maxime a acestora.

Manualul pornește de la înțelegerea faptului că dezvoltarea este arareori un proces linear și că este o componentă a unor sisteme complexe. De aceea este vital să se evalueze și să se reexamineze intervenția pentru dezvoltare prin intermediul reflecției, al monitorizării și al evaluării periodice. Managementul adaptabil înseamnă că RoAid va încorpora sesiunile frecvente de feedback în managementul proiectului și va ajusta proiectul/programul prin intermediul acestor procese continue de învățare. Prin urmare, etapele ciclului proiectului se întăresc unele pe celelalte. Glosarul aduce laolaltă termenii esențiali și îi definește, pentru a ușura înțelegerea și utilizarea acestora.

**CAPITOLUL 2: Managementul ciclului proiectului**

Managementul integrat al ciclului proiectului asigură desfășurarea cu succes a activităților pe parcursul unui proiect, precum și faptul că deciziile se bazează pe realitatea din teren și pe sesiunile continue de feedback. România folosește un ciclu de proiect/program alcătuit din trei etape, după cum urmează: (i) planificarea, (ii) implementarea și (iii) evaluarea. Manualul va defini fiecare dintre stadiile individuale ale ciclului proiectului și va sublinia aspectele implicate. Managementul bazat pe rezultate va fi folosit odată cu fiecare stadiu al managementului ciclului proiectului.

Planificare	<ul style="list-style-type: none"><li>- Programare</li><li>- Se are în vedere cadrul juridic, de politici și bugetar existent</li><li>- Identificarea proiectelor</li><li>- Se pot primi propuneri de proiecte bazate pe un logframe din partea diferiților actori (de exemplu, ambasadele României din țările partenere, ONG-uri)</li><li>- Elaborarea proiectelor</li><li>- Documentul de proiect include următoarele elemente: descrierea problemei, analiza contextului, logica intervenției (pe baza unui logframe), administrarea proiectului și propunerea de buget.</li><li>- Evaluare finală</li></ul>
-------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echipa RoAid va evalua și va discuta propunerile de proiecte, inclusiv conformitatea cu strategia pentru dezvoltare a țării partenere, rezultatele și riscurile.</li> <li>- Anumite aspecte suplimentare trebuie analizate cu privire la propunerile de proiecte ce vizează statele fragile, de exemplu: evaluarea unor sensibilități referitoare la conflict.</li> <li>- Acordul/Contractul cu partea care face implementarea</li> </ul>
Implementare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acțiune</li> <li>- Monitorizare/Reflecție</li> <li>- Planul de acțiune trebuie să conțină și un interval de timp suficient alocat reflecției</li> <li>- Monitorizarea identifică potențialele succese sau eșecuri cât de curând posibil și facilitează ajustările operațiunilor în timp util.</li> <li>- Printre instrumentele utile pentru monitorizare și reflecție se includ: matricea rezultatelor (logframe), planul de monitorizare, identificarea actorilor principali, reexaminările ulterioare acțiunilor, reexaminarea periodică a lanțului rezultatelor, planurile de activitate, rapoartele intermediare, misiunile de monitorizare, precum și reexaminările strategice.</li> <li>- Adaptare</li> <li>- RoAid va ajusta și va adapta intervențiile acolo unde este cazul.</li> <li>- Dacă o abordare nu funcționează, atunci aceasta se va abandona și se va aplica o altă abordare care este considerată mai potrivită contextului respectiv.</li> </ul>
Evaluare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionarea evaluărilor</li> <li>- RoAid stabilește metoda și procesele adecvate.</li> <li>- Unitatea RoAid/Unitatea de Implementare a Proiectelor va numi un punct focal pentru evaluare.</li> <li>- Utilizarea evaluărilor</li> <li>- Rapoartele trebuie să fie elaborate într-un mod clar și concis.</li> <li>- Echipa de management al proiectului va răspunde concluziilor și recomandărilor evaluării printr-un plan de "management response".</li> <li>- Evaluarea va fi discutată la nivelurile adecvate.</li> <li>- Comunicarea rezultatelor evaluării și a lecțiilor învățate</li> <li>- Evaluările contribuie la îmbunătățirea calității și la evoluția portofoliului de cooperare pentru dezvoltare al României.</li> <li>- Toate evaluările se fac publice.</li> <li>- Comunicarea bazată pe rezultate.</li> </ul>

Tabelul 1: Prezentarea generală a sarcinilor implicate în ciclul de management al proiectului

## **CAPITOLUL 3: Principii**

### **SUBCAPITOLUL 3.1. Concentrarea pe rezultate**

RoAid își va centra abordarea privind cooperarea pentru dezvoltare și asistență umanitară pe rezultate. Un rezultat al dezvoltării îl constituie rezultatul final, schimbări ale performanței instituționale sau ale

comportamentului unor indivizi sau grupuri, schimbări care intervin între realizarea outputurilor și atingerea scopului sau impactul (intenționat sau neintenționat, pozitiv sau negativ) al unei intervenții pentru dezvoltare. Inputurile, activitățile și procesele reprezintă niște mijloace prin care se pot obține aceste rezultate. În calitate sa de coordonator național al cooperării românești pentru dezvoltare, RoAID va comunica importanța reflecției în termeni de rezultate - prin comparație cu contribuții sau activități - la nivelul tuturor instituțiilor implicate în gestionarea cooperării pentru dezvoltare românești.

Înțelegerea fundamentată a condițiilor locale, a dinamicii pentru dezvoltare și a proceselor globale este esențială în scopul proiectării de intervenții de cooperare pentru dezvoltare orientate către rezultate. Fiecare intervenție se bazează pe un lanț al rezultatelor sau pe un cadru al rezultatelor (logframe). Cadrul rezultatelor se construiește pe o teorie a schimbării care explică logica de la baza unei intervenții. Experiența ne-a dovedit că legăturile slăbite și/sau insuficiente cu teoria schimbării pot submina succesul intervențiilor de cooperare pentru dezvoltare.

Cadrul sau matricea rezultatelor (logframe) explică modul în care trebuie obținute rezultatele, inclusiv prin relațiile cauzale, ipotezele și riscurile identificate. Această matrice reflectă gândirea strategică a unei întregi organizații sau a unui proiect și este alcătuită din cinci nivele: impact, rezultatul final (outcome), rezultate imediate (outputs), activități și contribuții (inputs).

- Impactul se referă la obiectivul pe termen lung al intervenției sau, cu alte cuvinte, schimbările reale și intenționate de la nivelul dezvoltării umane, măsurate în funcție de bunăstarea oamenilor și de progresele apărute în viața lor.
- Rezultatele finale (outcomes) reprezintă efectele pe termen scurt și mediu ale intervenției sau schimbarea condițiilor de dezvoltare.
- Rezultatele imediate (outputs) reprezintă produsele, capitalurile, bunurile și serviciile care sunt rezultatul activităților.
- Activitățile reprezintă acțiunile întreprinse prin intermediul cărora se mobilizează contribuțiile în sensul apariției produselor finite.
- Contribuțiile (inputs) se referă la resursele financiare, umane și materiale folosite pentru intervenția pentru dezvoltare.

Exemplu: Mai mulți copii au acces la educație preșcolară timpurie (= produsul finit/output) deoarece au fost renovate grădinițele (= activitate, contribuție/input). Copiii vor fi mai bine pregătiți pentru școala primară (= rezultat/outcome), ceea ce, la rândul său, va întări resursele umane (= impact).

Există două elemente suplimentare esențiale pentru lanțul rezultatelor: ipotezele și sursele de verificare. Ipotezele sunt, de obicei, în afara controlului proiectului. Ipoteza se referă la înțelegerea că ceva se va dezvolta într-un anumit mod sau că o persoană se va comporta într-un anumit mod. Reprezintă înțelegerea care stă la baza logicii lanțului de rezultate. De exemplu, în cadrul unui proiect de educație, ipoteza ar putea fi aceea că furnizarea prânzului la școală ar putea stimula părinții să își trimită copiii la școală. Ipoteza s-ar putea să fie adevărată sau nu. Sursele de verificare sunt vitale pentru a stabili modul în care progresează proiectul cu privire la rezultatele intenționate. De aceea trebuie să se furnizeze informații cu privire la datele care trebuie colectate, metodologia aplicabilă, precum și raportarea (inclusiv sarcinile și frecvența).

## Exemplu privind lanțul rezultatelor

Contribuții/inputs	Activități	Rezultate imediate/outputs	Rezultatele proiectului/outcomes	Impact
Ipoteze	Ipoteze	Ipoteze	Ipoteze	Ipoteze
Surse de verificare	Surse de verificare	Surse de verificare	Surse de verificare	Surse de verificare

Lanțul rezultatelor este fundamental pentru monitorizarea schimbărilor. Dacă ceva nu este măsurat, adesea nu poate fi monitorizat și evaluat. De aceea RoAid va identifica un set de indicatori cu ajutorul cărora dezvoltarea țării partenere se poate monitoriza la nivelul macro. Indicatorul este "unitatea de măsură" care ne informează dacă implementarea intervenției este reușită. Indicatorii pot să măsoare succesul la multe nivele (de exemplu, rezultat imediat/output, rezultat al proiectului/outcome, impact). Se includ aici și indicatorii rezultatelor proiectului/outcomes de la nivelul înalt din țara parteneră (de exemplu, nivelul ocupării forței de muncă, indicatorii dezvoltării umane), precum și indicatorii rezultatelor imediate/outputs (de exemplu, numărul de gospodării în care există acces la apă potabilă, numărul de persoane formate).

Pentru a exista indicatori, este necesar să existe un termen de referință/baseline și o țintă. Termenul de referință este reprezentat de datele care măsoară condițiile specifice dinainte de începerea proiectului sau la scurtă vreme după ce începe implementarea. Acest termen de referință/baseline va fi folosit drept punct de plecare pentru compararea progresului proiectului din cursul duratei de viață a proiectului. Ținta menționează o valoare individuală la care ar trebui să ajungă un indicator până la o dată concretă din viitor. RoAid va stabili, de asemenea, indicatorii de la nivelele scăzute pentru proiecte și programe drept puncte suplimentare de referință pentru a orienta implementarea intervențiilor.

### **SUBCAPITOLUL 3.2. Concentrarea pe învățare**

România va folosi feedbackul primit de la parteneri, precum și cunoștințele generate pe baza monitorizării și a evaluărilor continue pentru a-și informa factorii de decizie și elaborarea politicilor în scopul creșterii relevanței, eficacității și eficienței generale ale programelor și proiectelor de cooperare pentru dezvoltare.

Învățarea constantă și dialogul deschis reprezintă, de asemenea, cerințele preliminare pentru a ne asigura că și România, și țara parteneră se pot responsabiliza una pe cealaltă (responsabilizare reciprocă). Procedând astfel, RoAid va pune accent special pe implicarea actorilor interesați în implementarea proiectelor.

În calitate de nou donator, la acest moment, România are fonduri și capacități limitate. Cu toate acestea, România a reușit să își creeze niște modalități inovatoare, flexibile și rapide de cooperare pentru dezvoltare, care sunt apreciate de statele partenere (de exemplu, Fondul de mobilitate). RoAid își va păstra acest mod de operare și de învățare continuă, va experimenta noi inițiative, le va dezvolta pe cele care dau rezultate și le va abandona pe cele care nu conduc la rezultate pozitive.

### **SUBCAPITOLUL 3.3. Concentrarea pe responsabilizarea statului beneficiar**

RoAid susține în totalitate principiul responsabilizării statului beneficiar. Consolidând angajamentele internaționale cu privire la cooperarea pentru dezvoltare, obiectivul fundamental strategic al României

este acela de a contribui la eradicarea sărăciei extreme prin promovarea securității și a prosperității prin intermediul parteneriatelor eficiente cu țările în curs de dezvoltare, susținând propriile obiective de dezvoltare ale țărilor partenere. Aceasta înseamnă că și planurile, și rezultatele de dezvoltare îi aparțin țării partenere. Partenerii în dezvoltare nu pot decât să susțină aceste procese care nu le aparțin. Prin urmare, RoAid va respecta principiul responsabilizării statului beneficiar cu privire la rezultate.

RoAid recunoaște că dezvoltarea este un proces acumulativ și nonlinear. Iată de ce România dorește să susțină statele partenere în atenuarea factorilor care le afectează negativ dezvoltarea și în consolidarea acelor factori care stimulează dezvoltarea în contextul specific al fiecărei țări.

În plus, România și-a declarat și sprijinul pentru eforturile convenite la nivel internațional în scopul îmbunătățirii eficacității cooperării pentru dezvoltare. Acestea includ Declarația de la Paris privind Eficacitatea Ajutorului (2005), Agenda pentru Acțiune de la Accra (2008), Documentul convenit la Busan (2011), precum și diferitele angajamente de la nivelul Uniunii Europene (UE). România mai susține, de asemenea, și activitatea Parteneriatului global pentru cooperarea pentru dezvoltare eficiente. În acest scop, RoAid va căuta să evite suprapunerile, să stimuleze armonizarea politicilor și acțiunilor cu ceilalți parteneri și să folosească sistemele naționale din țările partenere cât mai mult cu putință. RoAid se angajează să folosească managementul adaptabil bazat pe rezultate și își va intensifica eforturile în acest sens. În plus, RoAid își va gestiona portofoliul de cooperare pentru dezvoltare pe baza principiului incluziunii, asigurându-se că există angajamentul în acest sens al actorilor interesați.

## **CAPITOLUL 4: Planificare**

Etapa planificării poate fi considerată cu certitudine drept componenta cea mai importantă a managementului bazat pe rezultate, deoarece pregătește terenul pentru orice intervenție de succes. Pentru a depăși situația inițială/baseline și a ajunge la stadiul dorit, primul pas îl constituie crearea unei viziuni privind acel stadiu dorit. Etapa de planificare trebuie să fie susținută de un cadru logic (logframe), care să sprijine obținerea de rezultate la nivel de produse finite/outputs, rezultat final/outcome și impact în vederea atingerii stadiului dorit.

### **SUBCAPITOLUL 4.1. Programare**

Identificarea, implementarea și evaluarea proiectelor bilaterale necesită niște resurse umane și de timp considerabile. Iată și motivul pentru care RoAid va favoriza implementarea unui număr limitat de proiecte, axându-se pe o calitate înaltă, decât să își împartă capacitățile într-un număr mare de proiecte și să submineze calitatea acestora.

În acest sens este utilă o abordare strategică privind portofoliul de proiecte. Proiectele-pilot reprezintă o altă abordare utilă, de exemplu, implementarea de inițiative noi, adesea la o scală limitată, având drept obiectiv testarea unei inițiative și dobândirea de experiență.

Proiectele de cooperare pentru dezvoltare se realizează în conformitate cu sectoarele și statele prioritare din documentele strategice de planificare, și anume Programul strategic multianual al României privind cooperarea pentru dezvoltare și asistență umanitară (Programul strategic) și Planul anual de cooperare internațională pentru dezvoltare și asistență umanitară (Planul anual).

## **SUBCAPITOLUL 4.2. Identificarea proiectului**

Programul strategic stabilește direcția pe termen mediu a politicii de cooperare pentru dezvoltare a României. Planul anual, care este redactat în colaborare cu Consiliul Consultativ și aprobat de Guvern, elaborează obiectivele anuale ale politicii de cooperare pentru dezvoltare și ajutor umanitar.

Planul anual, prin urmare, furnizează baza pentru identificarea și selecția proiectelor pentru respectivul an financiar.

Propunerile de proiecte pot fi primite din partea diferiților beneficiari. Toate acestea vor avea drept rezultat o propunere inițială de proiect.

## **SUBCAPITOLUL 4.3. Dezvoltarea proiectului**

În cadrul unei propuneri de proiect, RoAid poate solicita documente adiționale, precum:

- Cadrul rezultatelor/logframe
- Planul de monitorizare
- Calendarul de implementare
- TOR ai personalului internațional pe termen lung (dacă este aplicabil)
- TOR ai personalului proiectului local (dacă este aplicabil)
- Referințe

## **CAPITOLUL 5: Implementarea**

### **SUBCAPITOLUL 5.1. Acțiune**

Această etapă a stadiului de implementare se referă la activitățile care vor fi întreprinse pentru a îndeplini obiectivele conform proiectului.

### **SUBCAPITOLUL 5.2. Monitorizare/Reflecție**

Monitorizarea identifică succesele sau eșecurile reale sau potențiale cât mai devreme cu putință și facilitează ajustarea la timp a operațiunilor. Datele de monitorizare vor furniza echipei de proiect informații pentru a evalua dacă proiectele merg în direcția dorită, de exemplu, se îndreaptă către realizarea obiectivelor stabilite.

Cadrul de rezultate/logframe susține echipa de proiect să rămână concentrată pe realizările așteptate ale proiectului sau programului. Oferă orientare cu privire la ce rezultate trebuie măsurate și folosite pentru a da socoteală pentru țintele, termenii de referință/baseline și mijloacele de verificare utile. Printre instrumentele utile pentru monitorizare și reflecție se includ:

- cadrul rezultatelor/logframe;

- planul de monitorizare;
- identificarea actorilor relevanți;
- reexaminările postacțiune;
- reexaminarea frecventă a lanțului rezultatelor;
- planurile de activitate;
- rapoartele intermediare;
- misiunile de monitorizare; și
- evaluările strategice.

Echipa de proiect va trebui să fie în stare să evalueze într-un mod critic, onest și reflexiv ipotezele utilizate în cadrul proiectului și al activităților. Trebuie calculat în cadrul documentului de proiect și al planului de activitate și un interval de timp suficient pentru a reflecta cu privire la următoarele: "Suntem pe drumul cel bun? Ce funcționează? Ce nu funcționează? Ce am învățat, ce oprim, ce modificăm?".

#### Elaborarea unui plan de monitorizare

Planul de monitorizare se folosește pentru a planifica sistematic colectarea datelor pentru evaluarea și demonstrarea progresului făcut în obținerea rezultatelor așteptate. Va fi redactat în stadiul de planificare al fiecărui program/proiect și însoțește cadrul rezultatelor. Descrie cine va face colectarea datelor, cine va prelucra și transmite informațiile relevante și în ce moment (de exemplu, responsabilități, frecvență, metodă). Planul de monitorizare încorporează elemente ale cadrului rezultatelor/logframe, de exemplu, face referire la situația de la inițierea proiectului (termenul de referință/baseline) și la elementele din cadrul rezultatelor (în special la indicatori). În plus, și foarte important, sprijină monitorizarea factorilor externi și a efectelor acestora asupra proiectului.

#### Exemplul de plan de monitorizare

Logica de intervenție	Indicator	Termenul de referință/baseline	Sursele de verificare				Utilizarea informațiilor de monitorizare
			Sursele de date	Cât de des/când vor fi strânse datele?	Cine poartă răspunderea pentru strângerea datelor? Cine poartă răspunderea pentru analiza datelor?	Cum se vor strânge datele?	Cine va primi rezultatele monitorizării, în ce moment și sub ce formă?
Obiectiv							

Rezultat							
Produs finit/output							
Activități							
Contribuții/input							
Riscuri							
Ipoteze							
Rezultatul așteptat 1							
Rezultatul așteptat 2							
Rezultatul așteptat 3							
[Se mai adaugă în măsura necesarului]							

### **SUBCAPITOLUL 5.3. Adaptarea**

După ce s-au colectat datele de monitorizare și s-a reflectat pe baza lor, echipa de proiect va lua măsuri în funcție de informațiile și de perspectivele obținute. Una dintre opțiuni poate fi ajustarea activităților pentru un progres mai bun și mai accelerat (de exemplu, să se includă actori interesați suplimentari, să se sporească viteza/scadă viteza de implementare, să se schimbe locul). Adaptarea mai poate însemna și renunțarea la activitățile care nu merg în direcția potrivită și care nu ajung la rezultatele dorite. Managementul adaptabil reprezintă nucleul managementului bazat pe rezultate.

Personalul RoAid este încurajat să se susțină reciproc, să își împărtășească experiențele pentru a stimula învățarea la nivel de organizație și pentru a facilita relațiile de colaborare dintre parteneri la nivelul tuturor stadiilor din etapa de implementare.

### **SUBCAPITOLUL 4: 5.4. Comitetul de coordonare/Project board**

Comitetul de coordonare poate fi un mecanism util de supraveghere a progresului proiectului, care îi poate ghida cursul, în general, și care poate stimula implicarea unei comunități mai cuprinzătoare de factori interesați. Acesta poate fi instituit pentru orice proiect, însă, din pricina volumului de muncă suplimentar implicat de managementul activităților unui comitet de coordonare, RoAid va stabili în fiecare caz dacă este necesară crearea sa. Se recomandă instituirea comitetului în situațiile în care contribuția României depășește suma de 1 milion lei și/sau proiectul are o durată de viață mai mare de 2 ani.

Comitetul de coordonare va fi alcătuit din reprezentanții RoAid și ai echipei de implementare; mai pot fi invitați și alți actori interesați în funcție de caz. Acesta se va reuni obligatoriu la începutul și către sfârșitul proiectului, precum și ad-hoc ori de câte ori este necesar.

### **SUBCAPITOLUL 5.5. Raportarea la nivel de proiect/program**



RoAid caută să păstreze cerințele de raportare la un nivel minim, care să fie compatibil cu asigurarea supravegherii corespunzătoare a progresului și cu păstrarea evidențelor financiare ale proiectelor și programelor susținute de RoAid. RoAid le va solicita beneficiarilor să furnizeze rapoarte intermediare și rapoarte finale concentrate pe rezultate. Conform uzanțelor generale, RoAid poate accepta rapoartele în formatul furnizat de beneficiar.

Cerințele de raportare pot diferi în funcție de durata proiectului și numărul de tranșe la plată.

Cerințele generale de raportare în funcție de nivelul grantului RoAid

Tipul de raport	Plata într-o singură tranșă și durata proiectului sub 6 luni	Plata în 2 sau mai multe tranșe și durata proiectului peste 6 luni
Raport intermediar (narativ și financiar)	Opțional	Obligativ (poate fi trimestrial, semestrial sau anual)
Raport final (narativ și financiar)	Obligativ	Obligativ

## **CAPITOLUL 6: Evaluarea**

Pe lângă monitorizarea continuă, evaluările țintite vor face posibilă analiza capacității generale a eforturilor de cooperare pentru dezvoltare ale României. Evaluările oferă o examinare sistematică și obiectivă a succesului intervențiilor pentru dezvoltare în termeni de relevanță, eficacitate, eficiență, impact și durabilitate. Prin urmare, evaluările aduc o contribuție esențială în scopul pregătirii de noi programe sau proiecte, precum și al deciziilor privind alocarea de fonduri suplimentare într-o anumită țară sau la nivelul unui anumit sector.

### **SUBCAPITOLUL 6.1. Gestionarea evaluărilor**

RoAid poartă principala responsabilitate pentru evaluările din cadrul instituțional românesc privind cooperarea pentru dezvoltare. Evaluările se vor folosi selectiv pentru examinarea informațiilor pe care nu le poate furniza adecvat monitorizarea, fie în termeni de profunzime, fie de cuprindere.

Evaluările pot fi tematice sau pe proiecte.

RoAid va desfășura minimum o evaluare pe an, cu excepția anului în care se adoptă Programul strategic. Ar trebui observat că e mai puțin importantă cantitatea evaluărilor prin comparație cu calitatea.

RoAid va pregăti un plan de lucru anual privind evaluarea. Decizia de a evalua un proiect/o activitate trebuie să fie una în cunoștință de cauză și, printre altele, trebuie să aibă în vedere următoarele criterii:

- Relevanța politicilor: Care este relevanța intervenției pentru dezvoltare în contextul strategiilor, al politicilor și al obiectivelor RoAid cu privire la cooperarea pentru dezvoltare?
- Utilitate: Ce utilizare li se va da produselor finite/outputurilor evaluării în sensul intereselor, al planurilor și al priorităților RoAid, ale partenerilor săi și ale celorlalți actori interesați?
- Valoarea inovatoare și repetabilitatea: Activitatea pentru dezvoltare propusă pentru evaluare reprezintă o modalitate nouă și inovatoare de a face față provocărilor pentru dezvoltare? Este predispusă la repetare și poate fi adoptată la o scară mai mare?

- Fezabilitatea evaluării: Este posibil ca evaluarea să se desfășoare așa cum a fost intenționată? Există date fiabile, competențe și resurse financiare disponibile?

- Cost-beneficiu: Evaluarea poate produce rezultate și costurile ei pot fi justificate?

În termeni de metode și procese, există numeroase feluri în care se poate desfășura o evaluare. Evaluarea poate fi internă sau externă; se poate concentra pe proces sau la nivel de impact; poate fi desfășurată la sfârșitul unui proiect sau în cursul stadiului său de implementare. RoAid va stabili metoda și procesele adecvate în funcție de fiecare situație individuală.

Evaluările se vor desfășura pe baza metodelor standardizate internațional. Se vor baza pe principiile de evaluare ale OCDE DAC: parteneriat, imparțialitate, transparență, credibilitate și independență. Toate evaluările vor fi orientate după "Criteriile pentru evaluarea cooperării pentru dezvoltare ale OCDE DAC". Scala propusă pentru evaluare are patru puncte, după cum urmează: "1" foarte nesatisfăcător, "2" nesatisfăcător, "3" satisfăcător, iar "4" foarte satisfăcător. Cele cinci criterii pentru evaluarea inițiativelor pentru dezvoltare sunt:

- Relevanța - Măsura în care activitatea de cooperare pentru dezvoltare este potrivită pentru prioritățile și politicile grupului-țintă, beneficiar și donator

- Eficacitate - Măsura în care o activitate de cooperare pentru dezvoltare își atinge obiectivele

- Eficiență - Măsura în care costul unei intervenții pentru dezvoltare poate fi justificat prin rezultate, având în vedere alternativele

- - Impact - Schimbările pozitive și negative produse de o intervenție pentru dezvoltare, direct sau indirect, intenționat sau neintenționat

- - Durabilitate - Măsura în care avantajele unei activități pot continua după retragerea finanțării de către donator/încheierea proiectului

## **SUBCAPITOLUL 6.2. Folosirea evaluărilor**

Evaluările nu sunt un scop în sine. Evaluările furnizează puncte de plecare pentru elaborarea de politici, pentru proiectele viitoare și pentru perioada restantă a proiectului (în situația în care proiectul evaluat continuă).

RoAid va răspunde concluziilor și recomandărilor evaluării printr-un document care va detalia acțiunile de urmat sau nu ca reacție la acestea.

## **SUBCAPITOLUL 6.3. Comunicarea rezultatelor și a lecțiilor învățate**

Prin recomandările cu privire la modalitățile de îmbunătățire a intervențiilor ulterioare pentru dezvoltare, evaluările contribuie la evoluția continuă și la creșterea calității cooperării pentru dezvoltare furnizate de RoAID.

Pentru a fi utile, rapoartele de evaluare trebuie să fie prezentate într-un format clar și accesibil, pentru a fi distribuite tuturor actorilor interesați. Abordarea sistematică și planul de diseminare a raportului, a

recomandărilor și concluziilor acestuia, precum și a principalelor sale lecții învățate ar trebui să facă parte din procesul de planificare al unei evaluări.

Evaluările vor fi puse la dispoziția publicului, în funcție de tematică, la aprecierea RoAid. Se vor posta pe pagina de internet oficială [www.roaid.ro](http://www.roaid.ro). Dacă este necesar, diseminarea poate include și alte formate, cum ar fi atelierele și sesiunile de informare oficiale, distribuirea țintită a rapoartelor, comunicatele de presă și articolele de știri pentru paginile de internet oficiale și pentru canalele de socializare.

Tabelul de mai jos oferă un rezumat al sarcinilor cu privire la evaluări:

Responsabilități
<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborează politici de evaluare și oferă orientare</li><li>- Redactează Planul de lucru anual privind evaluarea</li><li>- Gestionează procesul de evaluare</li><li>- Numește un membru al echipei drept administrator al evaluării</li><li>- Diseminează rapoartele de evaluare aprobate (inclusiv pe paginile de internet relevante și pe canalele de socializare)</li><li>- Organizează o sesiune de informare pentru personalul RoAID după finalizarea evaluării</li><li>- Gestionează redactarea răspunsului (management response)</li></ul>

#### **SUBCAPITOLUL 6.4. Comunicarea bazată pe rezultate**

Comunicarea bazată pe rezultate demonstrează eficacitatea unei intervenții pentru dezvoltare pe baza unui limbaj clar și concis. Furnizează o perspectivă echilibrată cu privire la rezultatele obținute și la provocările întâmpinate, cum ar fi ipotezele greșite, ineficiențele și rezultatele potențial slabe dintr-un anumit domeniu. Arată și cum RoAid pune în practică managementul bazat pe rezultate și îmbrățișează o mentalitate bazată pe învățare la toate nivelurile.

Următoarele etape sunt utile în redactarea comunicării bazate pe rezultate:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sursa: UNDG (2011). Results-based Management Handbook. Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level (Manualul managementului bazat pe rezultate. Armonizarea conceptelor și abordărilor MBR în scopul unor rezultate pentru dezvoltare îmbunătățite la nivelul național).

- descrierea a ceea ce s-a realizat și lista indicatorilor succesului;
- comparația rezultatelor reale cu rezultatele așteptate;
- cuantificarea realizărilor prin comparație cu un termen de referință/baseline, ori de câte ori este posibil;
- ilustrarea constatărilor cu citate, mărturii, fotografii etc.;
- explicarea motivelor pentru care s-au realizat mult prea multe sau mult prea puține;
- sublinierea oricăror probleme sau oportunități neprevăzute care pot necesita strategii noi sau reproiectarea unei inițiative;

- prezentarea relatării referitoare la cum s-au obținut rezultatele și sublinierea existenței potențialului pentru o învățare mai cuprinzătoare a lecțiilor;
- recunoașterea implicării celorlalți (parteneri, actori interesați, deținători de drepturi) și alocarea unui grad de atribuire, dacă este posibil;
- asigurarea că există suficiente date pentru descrierea efectelor activităților desfășurate.

## **CAPITOLUL 7: Auditul**

RoAid operează un sistem de planificare anuală a auditului.

Beneficiarul poartă răspunderea pentru auditarea programului/proiectului în conformitate cu acordul de finanțare. Costul auditului poate face parte din cheltuielile eligibile ale proiectului și se va calcula în momentul redactării bugetului pentru proiect, solicitare menționată în Termenii de referință ai apelului de proiecte.

Documentele justificative trebuie păstrate la sediile beneficiarului în scopuri de audit potențial timp de cel puțin 5 ani după data sfârșitului grantului. Nu este necesar ca beneficiarul să înainteze documentele justificative în rapoartele intermediare și finale către RoAid.

Auditul poate avea loc în orice moment în cursul implementării programului/proiectului sau în interval de 5 ani de la data finalizării acestuia. Beneficiarul trebuie să acorde acces la spațiul și sediul unde este sau a fost implementat programul/proiectul, inclusiv acces la documentele și fișierele electronice.

Dacă grantul este implementat de o organizație internațională sau de alt stat, atunci se respectă regulile aplicabile respectivei organizații sau respectivului stat.

## **PARTEA 2:**

### **(1)Lista abrevierilor**

DAC	Comitetul de asistență pentru dezvoltare al OCDE
DCF	Forumul de cooperare pentru dezvoltare
UE	Uniunea Europeană
IATI	Inițiativa Internațională pentru Transparența Ajutorului
ONG	Organizație nonguvernamentală
AOD	Asistență oficială pentru dezvoltare
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
MBR	Managementul bazat pe rezultate
RoAid	Agenția de Cooperare Internațională pentru Dezvoltare
RON	Leul românesc
ToR	Termeni de referință
ONU	Organizația Națiunilor Unite
UNDG	Grupul pentru Dezvoltare al Națiunilor Unite

## (2)Glosar

1. Activități - măsurile implementate prin intermediul cărora se mobilizează contribuții în scopul producerii unor rezultate finite specifice/outputs
2. Managementul adaptabil - încorporarea sesiunilor frecvente de feedback în managementul proiectului și ajustarea proiectului/programului prin intermediul acestor procese constante de învățare
3. Ajutorul efectiv - procesul prin care contribuția în sensul ajutorului pentru dezvoltarea unei țări și/sau globală devine efectivă. Se includ aici și eforturile de la nivel global, dar și cele de la nivel de țară. Printre principiile ajutorului efectiv se includ responsabilizarea statului partener (national ownership), alinierea, armonizarea, gestionarea rezultatelor și responsabilizarea reciprocă.
4. Ipoteză - actul de a considera că ceva e de la sine înțeles sau de a presupune că ceva se va dezvolta într-un anumit mod sau că o persoană se va comporta într-un anumit mod. De exemplu, într-un proiect pe educație, ipoteza ar putea fi că furnizarea prânzului la școală se va dovedi a fi un stimulent ca părinții să își trimită copiii la școală. Ipoteza ar putea să fie adevărată sau nu.
5. Audit - activitatea funcțional independentă și obiectivă de analiză a veniturilor și cheltuielilor realizate în cadrul unui proiect, de verificare a conformității acestora cu activitățile și bugetul stabilite în proiect
6. Termen de referință/baseline - setul de date care măsoară condițiile specifice înainte de inițierea proiectului sau în scurtă vreme de la punerea acestuia în aplicare. Termenul de referință va fi folosit drept punct inițial pentru a compara rezultatele proiectului din cursul existenței acestuia.
7. Cooperarea pentru dezvoltare - activitatea care este destinată explicit susținerii priorităților de dezvoltare naționale sau internaționale, care nu este stimulată de profit, care discriminează în favoarea țărilor în curs de dezvoltare și care se bazează pe relațiile de cooperare al căror scop îl constituie consolidarea responsabilizării țării în curs de dezvoltare. Cele trei tipuri principale de cooperare pentru dezvoltare sunt transferul financiar (și în natură), sprijinul în scopul creșterii capacității și modificarea politicilor (DCF 2015).
8. Eficientizarea dezvoltării - procesul de creștere a impactului global al politicilor privind dezvoltarea, inclusiv politicile care nu se referă la ajutor (comercială, financiară, imigrație etc.)
9. Sprijinul bugetar direct - transferul de resurse financiare către entitățile publice ale altor țări pentru a se atinge obiectivele de cooperare pentru dezvoltare
10. Donator - partea care furnizează cooperarea pentru dezvoltare pe baza nevoilor beneficiarului
11. Eficiență - măsura în care costul unei intervenții pentru dezvoltare se poate justifica prin rezultatele ei, având în vedere alternativele (unul dintre cele cinci criterii de evaluare OCDE DAC)
12. Evaluare - analiza sistematică și obiectivă a unui proiect sau program în curs sau finalizat, a implementării și rezultatelor sale
13. Fond nerambursabil/grant - transferul efectuat în numerar, bunuri sau servicii pentru care nu este necesară nicio rambursare (OCDE DAC)
14. Impact - modificările pozitive și negative produse de o intervenție în sensul dezvoltării, direct sau indirect, intenționat sau neintenționat (unul dintre cele cinci criterii de evaluare OCDE DAC)
15. Partenerul de implementare - organizațiile care sprijină RoAid în scopul realizării intervențiilor sale într-o țară parteneră sau în România în cazul proiectelor de comunicare și conștientizare (de exemplu, autoritățile locale, organizațiile internaționale, ONG-urile internaționale și locale)

- 16.Indicator - "Unitatea de măsură" care indică dacă implementarea intervenției a avut succes. Indicatorii pot măsura succesul la multe niveluri (de exemplu: produse finite/outputs, rezultate/outcomes, impact).
- 17.Contribuții - resursele financiare, umane și materiale folosite în cooperarea pentru dezvoltare
- 18.Intervenție - activitate (inițiativă, proiect, program) menită să îndeplinească obiectivele legislației României privind cooperarea internațională pentru dezvoltare și asistență umanitară
- 19.Monitorizare - colectarea sistematică a datelor privind indicatorii specificați pentru a furniza conducerii și principalilor actori interesați indicatori cu privire la măsura progresului în utilizarea fondurilor alocate și îndeplinirea obiectivelor stabilite
- 20.Rezultatele finite/outcomes - efectele pe termen scurt și mediu ale produselor finite/outputs ale unei intervenții sau modificarea în condițiile de dezvoltare
- 21.Produsele finite/outputs - produsele, capitalul, bunurile și serviciile care sunt rezultatul activităților
- 22.Reexaminarea făcută de experți - procesul de evaluare a capacităților unui donator. La OCDE DAC, țările membre și sistemele lor AOD sunt reexamine de experții din celelalte state membre DAC în general cam o dată la 4 ani. Obiectivele sunt îmbunătățirea calității cooperării pentru dezvoltare și promovarea bunelor parteneriate pentru dezvoltare.
- 23.Proiectul - setul de activități interrelaționate menite să îndeplinească un obiectiv specific de dezvoltare
- 24.Documentul de proiect - instrumentul de planificare pentru gestionarea proiectelor. Descrie problema, analizează contextul, definește intervenția și furnizează mai multe informații privind ipotezele, riscurile și implementarea. Lanțul rezultatelor reprezintă nucleul documentului de proiect.
- 25.Programul - setul de activități și proiecte pentru cooperare interrelaționate menite să consolideze un anumit sector într-o țară terță
- 26.Beneficiar, după cum urmează:
- a) Beneficiar al grantului - entitatea sau consorțiul care beneficiază de fondurile alocate în baza unui acord de finanțare/parteneriat;
  - b) Beneficiar în sensul de partener de implementare - organizațiile care sprijină RoAid în scopul realizării intervențiilor sale într-o țară parteneră sau în România în cazul proiectelor de comunicare și conștientizare (de exemplu, însă fără a se limita la acestea, autoritățile locale, organizațiile internaționale, ONG-urile internaționale și locale);
  - c) Beneficiar final - partea care beneficiază de rezultatele activităților de cooperare internațională pentru dezvoltare și asistență umanitară.
- 27.Relevanță - măsura în care activitatea de ajutor este potrivită pentru prioritățile și politicile grupului- țintă, beneficiar și donator (unul dintre cele cinci criterii de evaluare OCDE DAC)
- 28.Rezultate - rezultatul imediat/output, rezultatul final/outcome sau impactul (intenționat sau neintenționat, pozitiv sau negativ) al unei intervenții pentru dezvoltare
- 29.Lanțul rezultatelor/logframe - descrie logica din spatele intervenției pentru dezvoltare și furnizează o ilustrare a relației cauzale anticipate dintre diferitele elemente în timp. Mai furnizează, de asemenea, și informații privind asumațiile care stau la bază și sursele de verificare.
- 30.Reexaminare - evaluarea randamentului unei intervenții, periodic sau pe bază ad-hoc. Re-examinările de obicei sunt mai puțin cuprinzătoare și/sau profunde decât evaluările.
- 31.Durabilitate - măsoară dacă avantajele unei activități pot continua și după retragerea finanțării donatorului

32.Ținta - specifică o anumită valoare pe care ar trebui s-o atingă un indicator până la o anumită dată concretă din viitor, de exemplu, ce se speră să se îndeplinească

33.Termenii de referință (ToR) - subliniază scopul unei sarcini și descriu responsabilitățile și calendarul pentru implementarea sarcinii (de exemplu, o evaluare).

34.Teoria schimbării - procesul de analizare a felului în care are loc schimbarea și examinarea a ceea ce înseamnă acest lucru în cazul unei intervenții planificate sau continue. Bazată pe învățarea continuă și pe o concentrare continuă pe nivelul rezultatelor finite, teoria schimbării înseamnă aplicarea gândirii critice la proiectarea, implementarea și evaluarea activităților menite să susțină schimbarea în contextele lor respective.

-