

# ELABORAREA ȘI MONITORIZAREA POLITICILOR PUBLICE





ELABORAREA  
ȘI  
MONITORIZAREA POLITICILOR PUBLICE

SUPPORT DE CURS

Elaborat de: Cristina Vladu

Formator politici publice

## CUPRINS

SESIUNEA 1.....	1
Introducere.....	1
Identificarea propriului stil de învățare- autoevaluare prin chestionar Kolb.....	1
Politici de prevenție în sănătate bazate pe dovezi .....	1
SESIUNEA 2.....	4
Abordarea cadrului logic/ matricea logică.....	4
Ciclul politicilor publice.....	6
SESIUNEA 3.....	7
Inițierea propunerii de politică publică: identificarea și analiza problemei.....	7
Definirea scopului/ obiectivelor generale, specifice, operaționale .....	9
SESIUNEA 4.....	11
Definirea opțiunilor/variantelor de solutionare.....	11
SESIUNEA 5.....	12
Identificarea și evaluarea impactului.....	12
SESIUNEA 6.....	15
Selectarea variantei optime de politica publică.....	15
Procesul de consultare publică.....	15
SESIUNEA 7.....	16
Implementarea politicilor publice .....	16
SESIUNEA 8.....	18
Monitorizarea și evaluarea politicilor publice .....	18
BIBLIOGRAFIE .....	23
ANEXA 1 - Chestionarul lui Kolb privind stilurile de învățare.....	24
ANEXA 2 - prevedere în Regulamentul privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central .....	32
ANEXA 3 - Elemente de procedură (din RPP).....	36



# SESIUNEA 1

## Introducere

### Prezentarea participanților

Sesiunea va sprijini pe fiecare dintre participanți, dar și pe trainer, să înțeleagă motivația fiecărei persoane de la curs, să identifice interesele și așteptările fiecărui participant.

## Identificarea propriului stil de învățare- autoevaluare prin chestionar Kolb

Aplicarea chestionarului de auto-evaluare a stilului de învățare (Anexa 1).

Discuție asupra stilului de învățare; identificarea profilului personal al fiecărui participant, astfel încât pe parcursul sesiunilor de exerciții în grup să poată fi utilizat stilul preferat de învățare al fiecăruia.

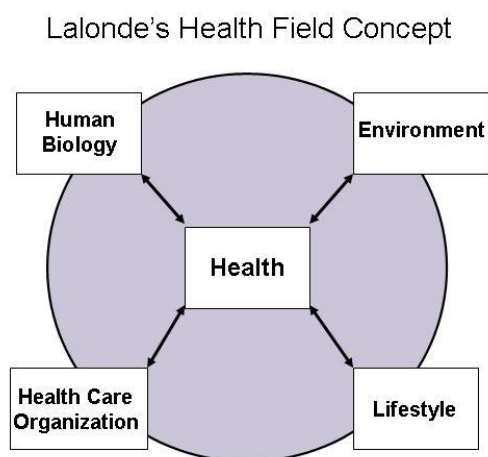
## Politici de prevenție în sănătate bazate pe dovezi

### Determinanții stării de sănătate

Gama de factori personali, sociali, economici, de mediu care influențează starea de sănătate se referă la determinanții stării de sănătate.

De-a lungul timpului au existat mai multe modalități de clasificare a acestor determinanți ai stării de sănătate.

Una din primele clasificări a fost propusa de Lalonde, ministrul Sanatatii din Canada în anul 1974 când a propus Modelul Lalonde.



Lalonde introduce „conceptul câmpului de sănătate” încă din 1974 ; determinanții stării de sănătate identificați fiind: mediul înconjurător, biologia omului, organizarea serviciilor de sănătate și stilul de viață.

Sursa: <http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/pdf/perspect-eng.pdf>

În contextul sănătății în toate politicile, OMS dezvoltă aceste teme și identifică evidențe ale impactului asupra sănătății a fiecăreia dintre :

- Transportul (accidente, poluare, etc)
- Agricultură și alimentația

- Locuirea (condițiile de locuit și starea de sănătate)
- Deșeuri (deșeuri radioactive, deșeuri ale unităților sanitare)
- Sectorul energetic
- Industria (minerit, azbestoză, lemn și mobilă, etc.)
- Urbanizarea

Alte clasificări ale determinanților stării de sănătate se referă la categorii de factori precum: elaborarea de politici, factorii sociali, serviciile de sănătate, stilul de viață personal, factorii biologici și genetici.

### Factorii de risc și bolile cronice

Factorii de risc sunt caracteristici, atribute sau expuneri ale unui individ care îi cresc acestuia probabilitatea de a dezvolta o boală, o afecțiune. Exemple de factori de risc sunt sedentarismul, consumul exagerat de sare sau zahăr, consumul de tutun sau alcool, expunerea la un aer poluat, etc.

Factorii de risc sunt comuni pentru majoritatea bolilor cronice; strategiile care întesc diminuarea factorilor de risc într-o populație sunt strategiile cele mai eficace pentru scăderea incidenței și prevalenței bolilor cronice, a poverii de îmbolnăviri prin boli cronice într-o populație.

Factori de risc	Boli cronice			
	Diabet	Cardiopatii ischemice	Cancer	Boli neurologice, etc.
Lipsa activității fizice	x	x	x	x
Alimentație nesănătoasă	x	x	x	x
Tutun	x	x	x	x
Alcool	x	x	x	x

### Documentarea politicilor de sănătate

Studiul indicatorilor demografici (natalitate, mortalitate, mortalitate infantilă, speranță de viață la naștere, speranță de viață sănătoasă, etc.) ne oferă o primă impresie asupra unei populații pentru care dorim să definim politicile de sănătate.

Apoi, indicatorii de incidență și prevalență pe fiecare afecțiune ne oferă o a doua imagine vis a vis de patologiiile cele mai frecvente.

Urmărirea indicatorilor de mai sus în evoluția lor în timp sau prin comparație între populațiile din zone geografice diferite ne ajută mai departe în demersul nostru de a identifica

problematica de sănătate a unei populații și implicit de a defini politici publice pentru adresarea acesteia.

O altă categorie importantă de indicatori sunt cei ce caracterizează structura sistemului de sănătate; numărul de medici, asistente, pe specialități, numărul de unități/ paturi, echipamente cu tehnologie înaltă, finanțarea serviciilor.

În ceea ce privește finanțarea diferitelor categorii de servicii, %din total buget sănătate este un indicator elocvent în a arăta importanța relativă atribuită de decidenții politici aceluia segment de servicii. De exemplu, recomandările OMS sunt că % din totalul bugetului sănătății unei țări care merge spre asistență medicală primară să fie între 10 și 15%. Sau de asemenea, ponderea finanțării îngrijirilor de lungă durată nu trebuie să fie mai mică de 5% din bugetul sănătății unei țări pentru a asigura o eficiență alocativă adecvată unei bune funcționări a sistemului în general.



## SESIUNEA 2

### Abordarea cadrului logic/ matricea logică

Cadrul logic reprezintă un instrument analitic și de management ce sprijină abordarea coerentă cauză efect a unui program/ proiect; acesta utilizează o organizare grafica logică foarte utilă pentru descrierea coerentă a scopului și obiectivelor proiectului, furnizând detalii vizuale asupra modului în care se vor atinge obiectivele.

Cadrul logic poate cuprinde următoarele:

- **Scop** (ce problemă rezolvă propunerea de politică/ programul/ proiectul?)
- **Obiective** (ce se dorește să se realizeze?)
- **Activități** (cum se va realiza?)
- **Indicatori de proces și rezultat** (cum se demonstrează că obiectivele s-au realizat?)
- **Sursa de date**
- **Frecvența colectării**
- **Persoană/ departament responsabil**
- **Pre-condiții**

**Pre-condițiile sau supozițiile** sunt factori externi, majori ai proiectului, care ar putea influența semnificativ succesul acestuia.

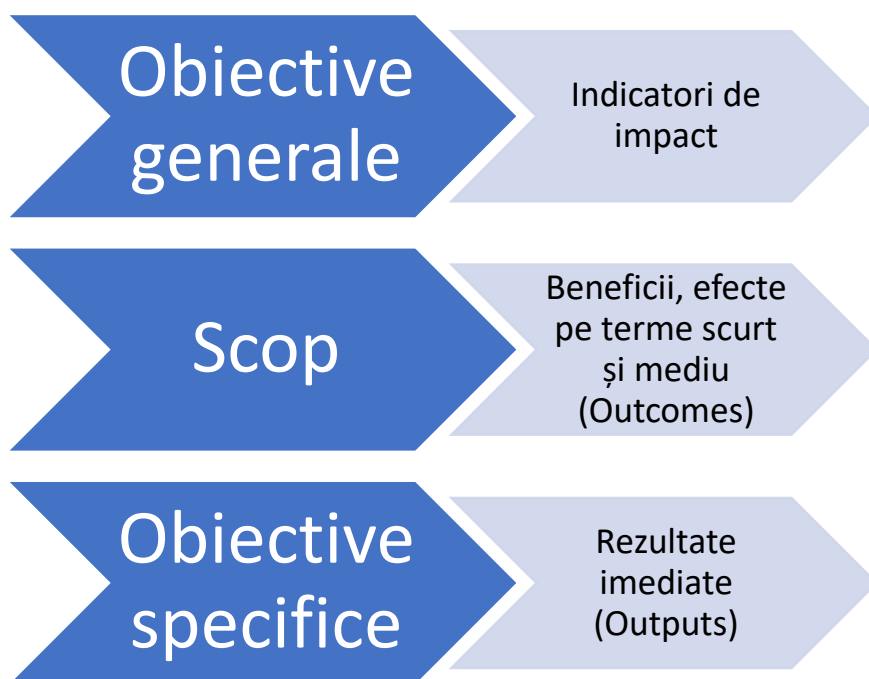
Cu ajutorul cadrului logic se definesc două concepte importante pentru managementul proiectului:

- **Logica verticală**– evidențiază ceea ce urmează să se realizeze prin proiect, clarifică relațiile cauză-efect și subliniază supozițiile (pre-condiții/aspecte exterioare proiectului, care nu pot fi controlate de echipa de implementare);
- **Logica orizontală**– urmărește măsurarea efectelor proiectului și a resurselor utilizate în perioada de implementare, prin precizarea unor indicatori de verificare a obiectivelor și a surselor care permit identificarea acestor indicatori.

Descrierea proiectului	Indicatori	Surse de verificare	Pre-conditii (supoziții)
Obiective generale (contribuția proiectului la politica respectivă - impact)	Cum va fi măsurat obiectivul general (orizont cantitativ, calitativ, timp)	Cum se va colecta informația, când și de către cine?	
Scop (beneficii directe pentru grupul țintă)	Cum va fi măsurat scopul (cantitativ, calitativ, timp)	<i>Idem</i>	Ce condiții trebuie îndeplinite pentru a se putea realiza scopul

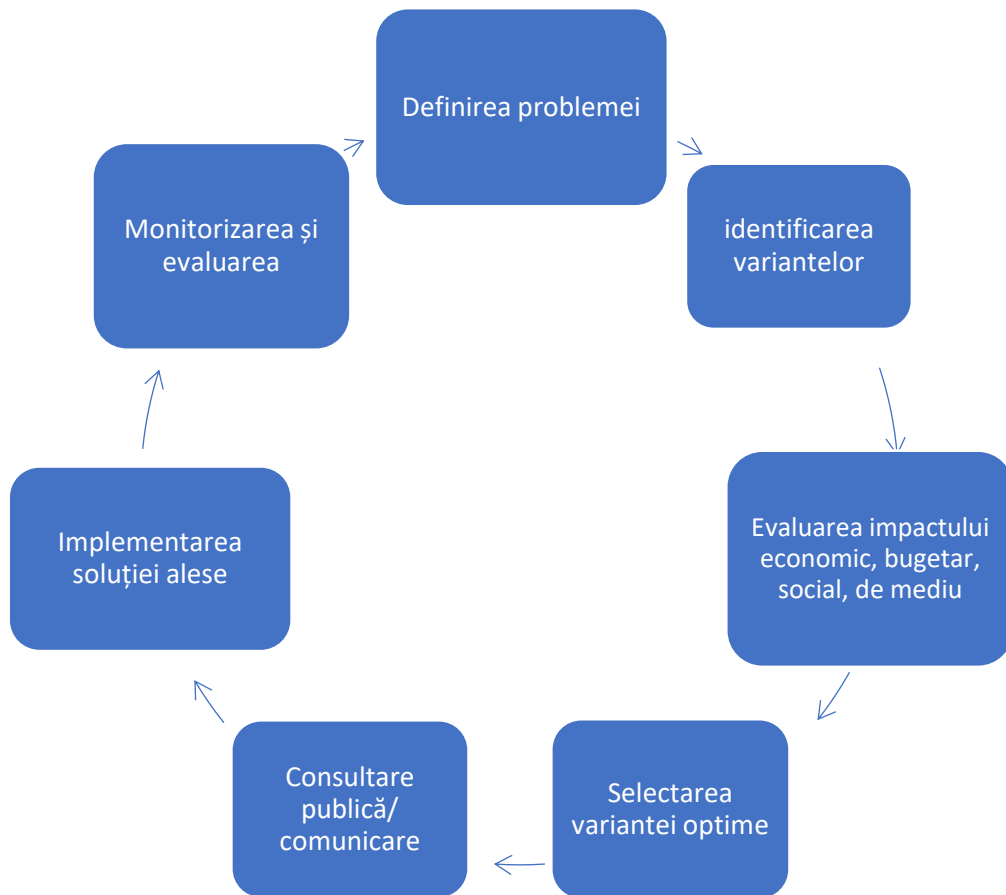
Obiective specifice (rezultate tangibile furnizate de proiect)	Cum vor fi măsurate rezultatele (cantitativ, calitativ, timp)	<i>Idem</i>	Ce condiții trebuie îndeplinite pentru a se putea realiza obiectivele
Activități (sarcini care trebuie realizate pentru a furniza rezultatele dorite)	Mijloace	Costuri	Ce condiții trebuie îndeplinite pentru a se putea realiza activitățile

### Legătura între cadrul logic și indicatori



## Ciclul politicilor publice

Definiția politicilor publice, prezentarea ciclului politicilor publice



## SESIUNEA 3

### Inițierea propunerii de politică publică: identificarea și analiza problemei

O problemă presupune o situație care afectează un grup de oameni într-un timp și loc anume.

Analiza unei probleme presupune înțelegerea cauzei și efectelor problemei și se poate face prin următorii pași:

1. Definirea și înțelegerea contextului și a subiectului
2. Identificarea problemelor majore cu care se confruntă grupul țintă (beneficiarii indirecti) sau beneficiarii
  - a. Care este problema/complexul de probleme care necesită acțiunea Guvernului?
  - b. Ce date statistice sau studii susțin definirea problemei?
  - c. Ce grupuri sunt afectate și în ce măsură?
  - d. Cum se inter-relaționează problemele?
  - e. Ce implicații ar putea avea lipsa de acțiune guvernamentală în domeniu?
3. Vizualizarea problemei cu ajutorul arborelui problemei – o diagramă care ajută la clarificarea relațiilor cauză-efect
  - a. Care sunt cauzele și efectele problemei?

Atingerea unei imagini clare și exacte a problemei va face posibilă identificarea unor soluții.<sup>1</sup>

În identificarea unei probleme ar trebui folosite date concrete, rezultatele unor studii sau cercetări care îi susțin existența, cât și opiniile specialiștilor cheie relevanți.

### Cum se construiește arborele problemei

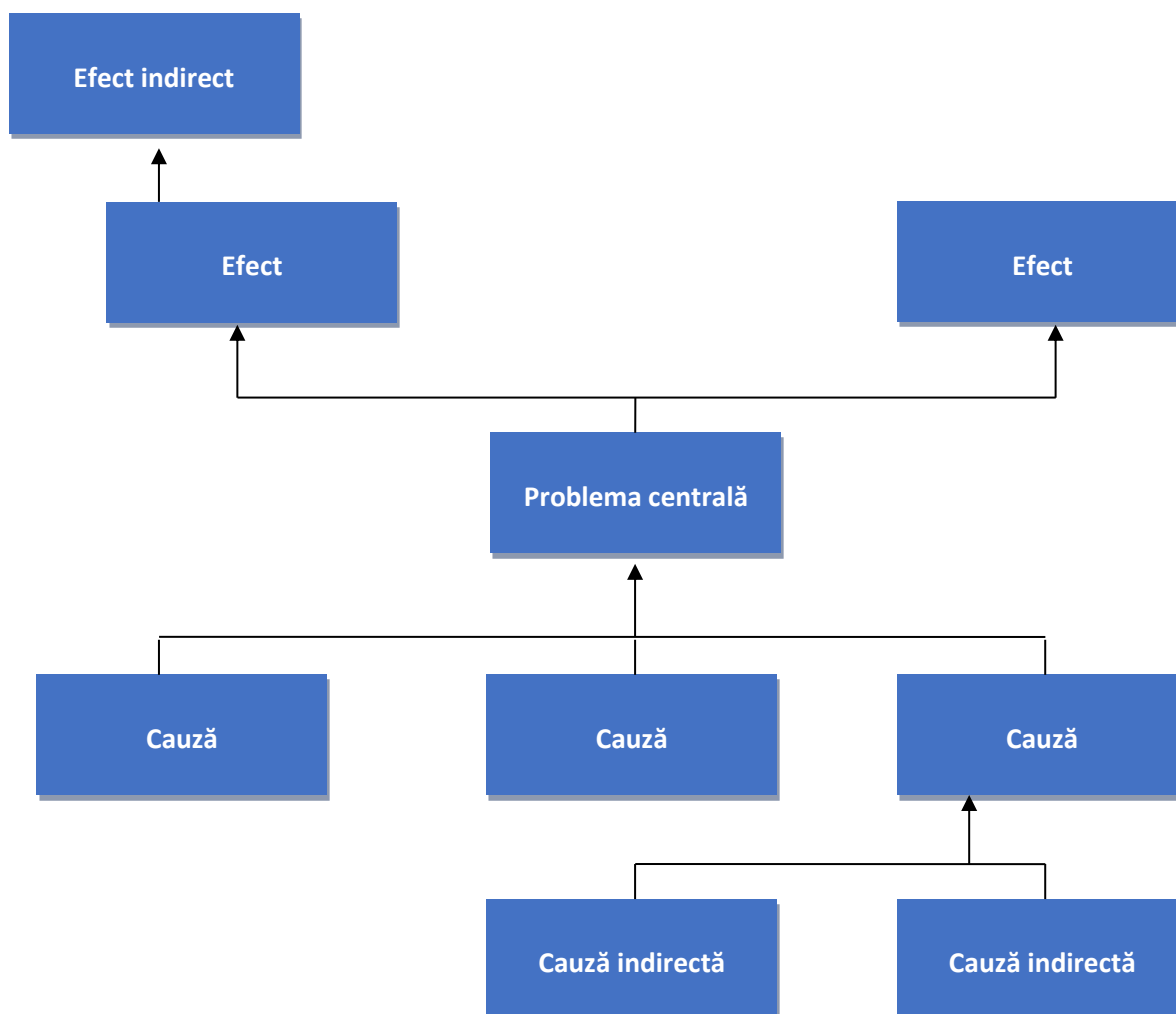
*Ideal, construirea unui arbore al problemei ar trebui să fie un eveniment participativ, de grup. Calitatea acestuia va fi determinată de cine sunt persoanele care participă (actori interesați, cât mai variați, specializați într-un domeniu) și de abilitățile facilitatorului.*

Pasul 1	Dezbaterea problemelor care sunt considerate prioritare de către actori interesați din același domeniu pentru alcătuirea unei liste cu cât mai multe probleme existente la momentul respectiv
Pasul 2	Selectarea unei probleme centrale
Pasul 3	Identificarea unor probleme conexe cu problema centrală
Pasul 4	Identificarea legăturilor de cauzalitate prin stabilirea unei ierarhii astfel: <ul style="list-style-type: none"><li>• Probleme care cauzează în mod direct problema centrală vor fi puse dedesubt</li></ul>

<sup>1</sup> SGG, p. 6

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probleme care sunt efecte directe ale problemei centrale vor fi puse deasupra</li> </ul>
Pasul 5	Toate problemele vor fi sortate similar, folosind ca sprijin întrebarea: „Ce cauzează această problemă?” Plasați două „cauze” la același nivel dacă ambele, combinate, produc un efect.
Pasul 6	Conectați problemele cu săgeți cauză-efect.
Pasul 7	Revizuiți diagrama și verificați dacă este validă și completă. Întrebați grupul (și pe dvs.): “Sunt probleme importante care nu au fost încă menționate ?”

### Exercițiu de grup: definirea problemelor/ arborelui problemelor



## Definirea scopului/ obiectivelor generale, specifice, operaționale

Prin analiza obiectivelor se poate descrie cum arată viitorul după ce toate problemele vor fi soluționate și se poate verifica ierarhia dintre obiective.

Situațiile negative din arborele problemei sunt convertite în soluții/situații pozitive, spre exemplu: „Calitatea serviciilor medicale se deteriorează” devine “Creșterea calității serviciilor medicale”. Astfel, devin **obiective**, care pot fi prezentate într-o diagramă a obiectivelor pentru a avea o imagine clară a situației, așa cum ne dorim să arate în viitor.

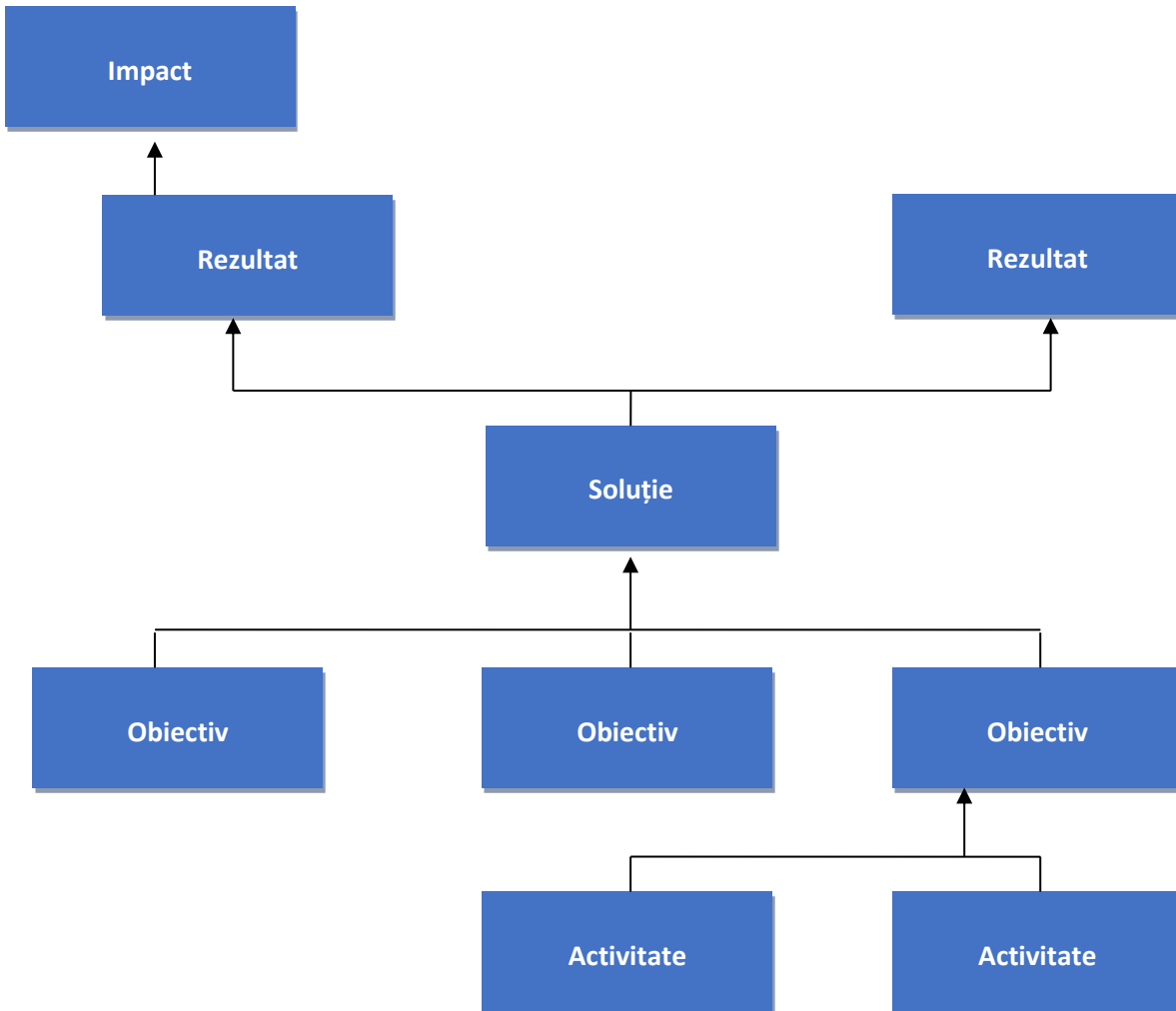
### Cum se construiește arborele obiectivelor

*Într-un grup de actori interesați, similar cu arborele problemei.*

Pasul 1	Se reformulează aspectele negative din analiza problemei în situații pozitive care sunt <ul style="list-style-type: none"><li>• Dezirabile</li><li>• Posibil de atins, realiste</li></ul>
Pasul 2	Se verifică claritatea și logica relației dintre obiective
Pasul 3	Dacă este necesar <ul style="list-style-type: none"><li>• Se revizuiesc formulările</li><li>• Se adaugă noi obiective dacă sunt relevante și necesare pentru a atinge obiectivul de la nivelul următor</li><li>• Se elimină obiectivele care nu par potrivite sau necesare.</li></ul>

Avantajul acestei abordări este că analiza unor potențiale obiective de proiect ferm bazată pe adresarea unor probleme clar identificate.

## Exercițiu de grup: definirea obiectivelor



## SESIUNEA 4

### Definirea opțiunilor/variantelor de soluționare

Vor fi identificate minimum 3 opțiuni / variante de soluționare a problemei.

“Identificarea variantelor de politici publice din cadrul Propunerii de Politici Publice Identificate anterior presupune identificarea unor solutii in vederea rezolvarii problemei formulate anterior.”<sup>2</sup>

Prin soluție de politică publică se înțelege o variantă de rezolvare tehnică a unei probleme aflată pe agenda unei instituții guvernamentale.

#### **Exemplu**

Problema: nivel scăzut al serviciilor pentru persoanele vârstnice dependente

Soluții posibile (variante):

1. Reducerea numărului de spitale mici și ineficiente și reorganizarea forței de muncă de îngrijire înspre comunitate
2. Introducerea unui sistem de vouchere la nivelul primăriilor, vouchere de care să poată beneficia persoanele în vârstă dependente
3. Facilitarea creării de organizații neguvernamentale furnizoare de servicii de îngrijire a vârstnicilor la nivel de comunități mici/ clustere de comunități.

**Exercițiu de grup:** participanții se vor împărți în grupuri în funcție de problemele centrale deja identificate și vor defini câte 3 opțiuni pentru propunerea de politică publică identificată. Raportare în plenară și feed-back.

---

<sup>2</sup>file:///D:/REPAS/DOCS/Manual\_elaborare\_propunere\_politici\_publice.pdf



## SESIUNEA 5

### Identificarea și evaluarea impactului

Identificarea și evaluarea impactului este activitatea prin care se mapează potențialul impact al politicilor propuse, atât din punct de vedere social, economic, de mediu, precum și a costurilor și beneficiilor pe termen scurt și pe termen lung. Obiectivul este de a identifica în mod sistematic evidența ce poate fi folosită pentru a evalua potențialul impact al mai multor variante de soluții/ propuneri de politici publice, inclusiv a variante de politică publică de a “nu face nimic/ de a lăsa lucrurile așa cum funcționează la momentul luat în considerare” astfel încât acestea să poată fi comparate din punct de vedere al avantajelor și dezavantajelor.

Activitatea de evaluare ex-ante a impactului nu este o activitate punctuală, ci mai degrabă putem vorbi de un proces de învățare dinamic, de natură ciclică, natură care să poată permite diferite adaptări funcție de feedback-ul recepționat. Evaluarea impactului este astfel un instrument ce sprijină procesul de luare a deciziilor. Pentru aceasta, evaluarea impactului trebuie să fie o evaluare independentă.

	Increase effectiveness	Increase coherence	Minimise risk of market distortion	Minimise administrative burden
<b>Baseline</b>	No Modernisation Fund	No Modernisation Fund	No Modernisation Fund	No Modernisation Fund
<b>Option 1</b>	+	0	-	-
<b>Option 2</b>	++	+	+	+
<b>Option 3</b>	0	+	++	+

#### 1. Impactul economic și asupra mediului de afaceri

Evaluarea ex-ante a impactului economic și asupra mediului de afaceri va încerca să răspundă unor întrebări de tipul:

- Care este impactul probabil din punct de vedere economic/ al mediului de afaceri pentru fiecare din variantele de propuneri de politici publice, inclusiv varianta de a nu face nimic ?
- Care va fi impactul pozitiv și negativ al acestor măsuri?
- Care va fi impactul direct și indirect ?

Pentru fiecare dintre opțiunile identificate se vor estima :

- Impactul macroeconomic;
- Impactul asupra investițiilor publice;
- Impactul asupra mediului concurențial și domeniului ajutoarelor de stat;

- Impactul asupra mediului de afaceri;
- Impactul asupra întreprinderilor mici și mijlocii;
- Impactul asupra serviciilor publice furnizate de instituțiile administrației publice centrale și locale;
- Quantumul beneficiilor economice;
- Quantumul costurilor economice.

## 2. Impactul bugetar și financiar

Evaluarea ex-ante a impactului bugetar și financiar urmărește evidențierea sustenabilității financiare a demersului, măsura în care costurile și veniturile pot fi asigurate, respectiv pot înregistra un echilibru financiar.

Pentru fiecare dintre opțiunile identificate se vor estima :

- costurile și veniturile generate de inițiativă asupra bugetului de stat, precum și impactul, plus/minus, rezultat;
- costurile și veniturile generate de inițiativă asupra bugetelor locale, precum și impactul, plus/minus, rezultat.

## 3. Impactul social<sup>3</sup>

Impactul social urmărește toată gama de efecte asupra beneficiarilor direcți și finali ai măsurii de politică publică. Pentru fiecare dintre opțiuni se vor descrie:

- impactul asupra grupurilor țintă identificate;
- impactul asupra grupurilor vulnerabile așa cum sunt definite de art. 6 lit. p) din Legea asistenței sociale nr. 292/2011, cu modificările ulterioare;
- impactul asupra serviciilor sociale.

## 4. Impactul asupra mediului înconjurător

Lipsa de nocivitate pentru mediu este un atribut important al politicilor publice astfel că identificarea oricărui fel de impact negativ asupra mediului este foarte importantă. Pentru fiecare dintre opțiunile identificate se vor descrie și estima:

- impactul asupra utilizării resurselor naturale;
- impactul asupra speciilor protejate, habitatelor naturale, ariilor protejate și peisajelor;
- impactul asupra calității mediului.

**Exercițiu de grup:** participanții se vor împărți în grupuri în funcție de problemele centrale deja identificate și vor identifica impactul financiar, social și de mediu pentru fiecare din

<sup>3</sup>[http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC107899/jrc107899\\_smce-ia-operational.pdf](http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC107899/jrc107899_smce-ia-operational.pdf)

variantele de propunere de politică publică identificate. Raportare în plenară și feedback.

## SESIUNEA 6

### Selectarea variantei optime de politica publică

Urmare a evaluării impactului, fiecare variantă de politică publică va putea fi cântărită din punct de vedere al punctelor pozitive și negative în ceea ce privește impactul. Evaluarea de impact descrie în mod cuprinzător și detaliat rezultatele așteptate, confirmând valoarea adăugată a fiecărei variante, indicând astfel pe cât posibil care ar fi varianta preferată.

#### Definirea criteriilor pentru selectarea variantei optime

	Impact economic			Impact Social			Impact mediu inconjurător	
	Costuri estimate	Beneficii estimate	...	Integrare socială	Nivel de angajare	...	Poluare	...
Varianta 1								
Varianta 2								
Varianta 3								

### Procesul de consultare publică

#### Organizarea consultării publice și definirea raportului acestei activități

Se va întocmi un raport al consultării publice ce va fi anexat propunerii de politică publică și care va conține informații cu privire la:

- asociațiile legal constituite consultate;
- fundamentarea alegerii acestora;
- recomandările propuse de organizațiile neguvernamentale, recomandările relevante acceptate de inițiator, precum și cele neacceptate însoțite de o scurtă justificare a nepreluării lor.

## SESIUNEA 7

### Implementarea politicilor publice

#### Ce presupune implementarea unei noi politici publice?

O implementare de succes va include:

- Informarea tuturor celor implicați și crearea legitimității soluției identificate
- Identificarea resurselor necesare – negocieri, concretizarea unor parteneriate, angajarea de personal dedicat implementării noii politici/noului program
- Modificarea structurii organizaționale – crearea unor organizații noi, introducerea unor responsabilități noi vechilor organizații, cooperare inter-instituțională
- Mobilizarea resurselor și a activităților – punerea în practică a unor planuri de activități, comunicarea celor mai bune practici
- Monitorizarea impactului – urmărirea unor indicatori de performanță realiști (lessons learned)

În vederea implementării cu succes a unei opțiuni de politici publice se impune urmărirea unui plan de implementare realist. În acest sens, o atenție deosebită trebuie acordată realizării acestui plan de acțiune realist, activitățile fiind prezentate într-o succesiune logică, iar alocarea responsabilităților pentru realizarea activităților să se facă la nivelul structurilor (instituțiilor sau departamentelor), în scopul maximizării eficienței.

Pentru a putea ulterior monitoriza și evalua cât mai corect obținerea de rezultate în urma implementării planului de acțiune, este important ca activitățile să fie descrise cât mai în detaliu, să fie eventual împărțite în subactivități, iar responsabilitatea și costurile de implementare să fie la randul lor prezentate pentru fiecare subactivitate în parte.

La elaborarea în detaliu a planului de acțiune, trebuie să se țină cont de o serie de **criterii** pe care se baza succesul planului respectiv. Un plan de acțiune **operațional** răspunde următoarelor întrebări:

1. Este acest instrument suficient de realist pentru a putea conduce la implementarea soluției de politici publice alese? Oferă destule puncte de reper pentru a nu favoriza decizii arbitrare care să influențeze decisiv procesul de implementare?
2. Sunt responsabilitățile și atribuțiile structurilor implicate în implementare prezentate suficient de clar?
3. Sunt precizate structurile sau departamentele care răspund de coordonarea fiecărei activități?
4. Termenele de realizare a activităților sunt realiste?
5. Este limbajul în care este prezentat planul de acțiune clar și ușor de înțeles atât pentru cei implicați în activitatea de implementare din partea instituțiilor implementatoare, cât și pentru grupul țintă?

Cadrul instituțional prin care se implementează politica publică trebuie precizat în structura

planului de acțiune. Din acest motiv, identificarea responsabililor este extrem de importantă, de ea putând depinde succesul sau eșecul politicii publice. Atât echipele coordonatoare, câtși persoanele care întocmesc planul de acțiune trebuie să aibă în vedere o serie de aspecte extrem de importante în planificarea acțiunilor:

- Formularea obiectivelor politicii trebuie să fie clară, iar definirea rezultatelor intermediare și finale trebuie să fie exactă;
- Echipa aleasă pentru implementarea unei anume activități trebuie să fie adecvată (luându-se în considerare structura de personal, cunoștințele membrilor acesteia, experiența lor în proiecte/programe similare, gradul de ocupare în perioada în care trebuie implementată activitatea respectivă);
- Modul în care sunt intercorelate activitățile trebuie determinat cu exactitate, ținând seama și de modul în care calitatea implementării unei anume activități influențează implementarea altei activități;
- Mecanismul de comunicare între departamentele care implementează politica trebuie să fie coerent, astfel încât să se poată realiza o monitorizare eficientă.

La capitolul destinat bugetului se va prezenta costul fiecărei activități în parte, evidențiindu-se anumite categorii de cheltuieli, printre care:

- Costuri pentru personal;
- Costuri pentru investiții/echipamente;
- Costuri pentru deplasări;
- Costuri legate de pregătirea profesională;
- Costuri pentru utilități.

Este important ca prognozarea cheltuielilor destinate implementării fiecărei activități să fie realistă, îndeosebi în contextul introducerii bugetării pe bază de programe și în cazul unei politici publice care se implementează pe o perioadă mai lungă. Faptul că alocațiile bugetare au destinații precise trebuie de asemenea avut în vedere.

În ceea ce privește rezultatele, trebuie precizate acele rezultate concrete care se obțin prin implementarea fiecărei activități. Rezultatele trebuie să fie cuantificabile și atribuite corespunzător activităților sau subactivităților (de exemplu, activitatea de realizare a unei infrastructuri IT la nivelul unei anume instituții ar trebui să aibă ca rezultat un sistem IT funcțional).

Termenele de realizare a rapoartelor și activitățile specifice monitorizării și evaluării sunt precizate în planul de acțiune. Se recomandă această programare să evidențieze o serie de rezultate majore urmărite prin politica publică respectivă. Frecvența rapoartelor de monitorizare trebuie să urmărească stadiul implementării politicii în relație cu o serie de obiective intermediare care pot influența decisiv calitatea implementării politicii publice (ex: dacă ne referim la o politică ce vizează crearea unui sistem informatic de comunicare interministerială, rezultatul va fi sistemul în sine).

Rapoartele de monitorizare au ca scop evaluarea rezultatelor și a stadiului implementării politicii publice din perspectiva obiectivelor specifice, a rezultatelor obținute și a indicatorilor de performanță aferenți fiecărei activități. Pentru a putea interveni și remedia în timp util eventuale dificultăți sau abateri în implementare, aceste informații sunt extrem de importante pentru echipa care coordonează implementarea în ansamblul ei.

**Planul de acțiune** trebuie să specifice:

- Ce trebuie făcut
- Unde se desfășoară activitatea
- Perioada de desfășurare a activității
- Persoanele implicate în acea activitate
- Persoana responsabilă cu activitatea respectivă

**Model grafic GANTT**

Activitate	Durata	Responsabil	Luna 1				Luna 2				Luna 3			
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	...

În această fază de implementare (și implicit la nivelul vor fi incluse informații cu privire la:

- Actele normative subsecvente ce urmează a fi elaborate după adoptarea propunerii de politică publică și termenele estimate pentru aprobarea acestora de către Guvern sau Parlament;
- Alte măsuri ce sunt necesare ca urmare a adoptării propunerii de politică publică și termenele aferente realizării lor.

## SESIUNEA 8

### Monitorizarea și evaluarea politicilor publice

Descrierea modalității în care se va monitoriza și evalua implementarea propunerii de politică publică. Descrierea indicatorilor utilizați în acest sens.

**Monitorizarea** poate fi definită ca un proces *continuu* care are drept scop esențial furnizarea de informații către manageri și grupurile de interes despre progresele obținute sau despre eșecurile înregistrate pe parcursul implementării unei intervenții, în vederea atingerii unor obiective. Monitorizarea se bazează pe culegerea sistematică de date și informații pentru construirea unor indicatori specifici.

**Evaluarea** reprezintă un exercițiu *selectiv* care încearcă să măsoare în mod sistematic și obiectiv progresul spre atingerea unui beneficiu (outcome). Evaluarea nu are loc doar o singură dată, ci se poate efectua la diferite momente de timp pe parcursul implementării unei intervenții în vederea atingerii unor obiective și poate continua și după finalizarea intervenției pentru evaluarea impactului.

**Raportarea** este o parte integrantă a proceselor de monitorizare și evaluare. Raportarea reprezintă furnizarea sistematică și la timp a informațiilor esențiale, la anumite perioade de timp bine stabilite.

**Rezultate imediate (OUTPUTS)** reprezintă produsele, serviciile sau alte rezultate concrete (sau evenimente) rezultate din completarea activităților incluse într-o intervenție (proiect, program, strategie).

**Beneficii (OUTCOMES)** reprezintă efectele pe termen scurt sau mediu, așteptate sau realizate ca urmare a unei intervenții, însemnând de obicei efortul colectiv al unor parteneri. Exemple de beneficii pentru indivizi sau grupuri: cunoștințe noi, deprinderi mai bune, schimbare de atitudine, schimbarea valorilor, modificarea comportamentului, îmbunătățirea unor condiții, dezvoltarea unor deprinderi și a unui stil de viață sănătos.

**Impactul** reprezintă efectul global și pe termen lung al unei intervenții.

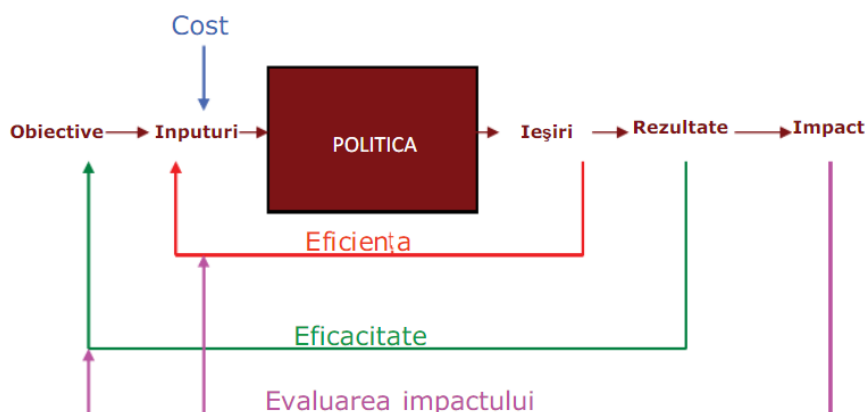
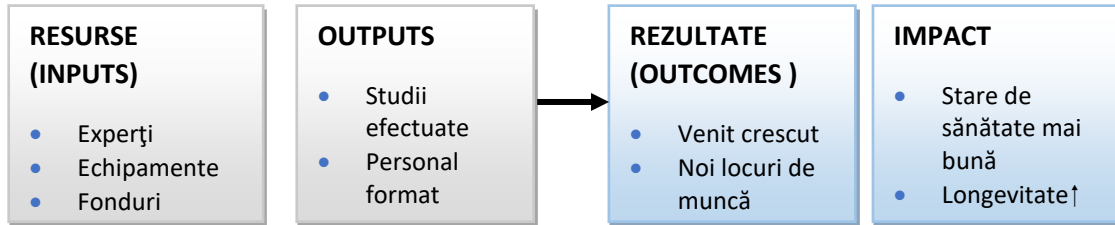


Figura de mai jos ilustrează modul de interacțiune dintre rezultatele imediate și beneficii în procesul atingerii rezultatelor.

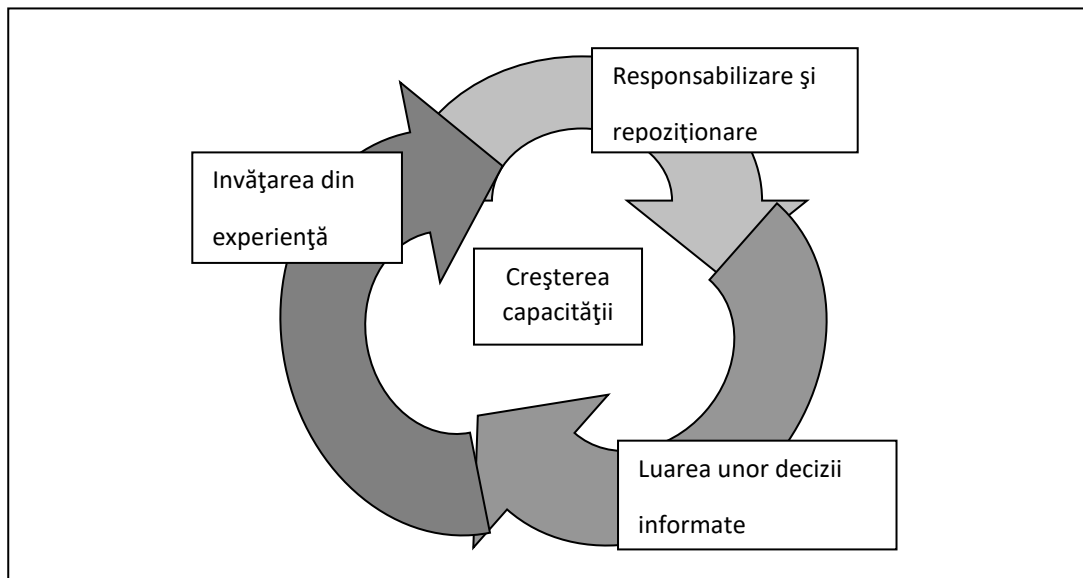


## Lanțul rezultatelor



Procesele de monitorizare și evaluare sunt de mare ajutor în îmbunătățirea performanței și atingerea obiectivelor. De fapt, scopul lor este de a măsura și evalua performanța în vederea unui management eficace al rezultatelor și beneficiilor unei intervenții. Obiectivele majore ale monitorizării și evaluării sunt sintetizate în figura de mai jos.

## Obiectivele monitorizării și evaluării



Monitorizarea și evaluarea unei intervenții oferă guvernanților, managerilor și societății civile posibilitatea de a învăța din experiențele trecute, de a îmbunătăți furnizarea de servicii, de a planifica și alocă mai bine resursele și nu în ultimul rând de a da socoteală grupurilor de interes prin rezultatele obținute.

În ultima vreme se pune un accent din ce în ce mai mare pe obținerea unor rezultate vizibile și durabile ca urmare a unei intervenții și de aceea și monitorizarea și evaluarea urmăresc mai ales măsurarea acestor rezultate.

## Indicatori de performanță

Indicatorii de performanță sunt măsuri cantitative sau calitative ale resurselor utilizate (inputs), ale procesului, rezultatelor imediate, beneficiilor și impactului din cadrul unor proiecte, programe sau strategii. [3] Dacă se bazează pe culegerea unor date relevante – eventual obținute din anchete și studii speciale – pe analiza și raportarea datelor, indicatorii dau posibilitatea managerilor să urmărească îndeaproape progresele obținute, să dovedească rezultatele și să ia măsuri corective atunci când este cazul. Participarea tuturor grupurilor de interes în definirea indicatorilor este crucială deoarece vor înțelege și utiliza probabil mai bine indicatorii în luarea deciziei.

În funcție de ceea ce măsoară, indicatorii se pot clasifica în:

- **Indicatori de structură (de resurse)** se referă la accesibilitate, disponibilitate (a unor servicii)
- **Indicatori de proces** se referă la activități desfășurate, utilizare (a resurselor), calitate

- **Indicatori de rezultate** se referă la gradul de acoperire (populația care beneficiază de servicii), eficiență (măsura în care s-au obținut rezultatele prin utilizarea optimă a resurselor)
- **Indicatori de impact** se referă la eficacitate (măsura în care programul și-a atins rezultatele așteptate sau planificate)

Există 2 tipuri clasice de indicatori utilizați:

- **CANTITATIVI**
  - număr absolut (de exemplu număr de servicii de un anumit tip, costuri pe unitate de pacient/pat/zi de spitalizare/serviciu)
  - procent (ponderea populației vârstnice)
  - rata (mortalitate, incidență/prevalență)
  - raport (letalitate)
- **CALITATIVI**
  - complianța la (tratament)
  - calitatea (serviciilor)
  - nivelul de satisfacție

Dacă pentru a măsura rezultatele imediate (outputs) ale unei intervenții, indicatorii sunt destul de clar de construit deoarece se cunosc bine situația de pornire și țintele de atins, problema se complică destul de mult atunci când trebuie măsurate beneficiile (outcomes) și impactul UNDP a identificat [2] câțiva pași esențiali în selectarea unui set de indicatori relevanți pentru monitorizarea și evaluarea beneficiilor unei intervenții:

- stabilirea situației de pornire (din momentul începerii intervenției) și a țintelor de atins (situația așteptată la sfârșitul intervenției)
- utilizarea unor indicatori de proximitate atunci când nu există indicatori direcți (de exemplu “administrarea eficientă a sistemului de sănătate” este deseori estimată prin “gradul de încredere al populației în sistem”)
- sunt extrem de utile date dezagregate (care specifică de exemplu poziția geografică, mediul de rezidență, sex, nivel de educație sau venit etc.)
- implicarea tuturor partenerilor și a grupurilor de interes în planificarea indicatorilor de monitorizare și evaluare, cu stabilire de responsabilități
- trebuie utilizați atât indicatori cantitativi (mai ales pentru a măsura eficiența) cât și calitativi (mai ales pentru a măsura schimbări de atitudini / comportamente)
- e bine de selectat un număr limitat de indicatori

## BIBLIOGRAFIE

<http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/pdf/perspect-eng.pdf>

<http://www.who.int/hia/evidence/doh/en/index6.html>

[http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC107899/jrc107899\\_smce-ia-operational.pdf](http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC107899/jrc107899_smce-ia-operational.pdf)

[https://www.who.int/choice/publications/d\\_economic\\_impact\\_guide.pdf](https://www.who.int/choice/publications/d_economic_impact_guide.pdf)

<https://www.regjeringen.no/contentassets/439a420e01914a18b21f351143ccc6af/en-gb/pdfs/stm201520160034000engpdfs.pdf>

<https://sgg.gov.ro/new/wp-content/uploads/2016/04/Instructiuni-de-completare-PPP.pdf>

## ANEXA 1 - Chestionarul lui Kolb privind stilurile de învățare

Acest chestionar este conceput pentru a afla stilurile dvs. de învățare preferate ca adult. De-a lungul anilor, probabil că ați dezvoltat obiceiuri de învățare care vă ajută beneficiați mai mult de anumite experiențe decât de altele. S-ar putea să nu fiți conștienți de acest lucru și acest chestionar vă va ajuta să identificați preferințele dvs. de învățare.

Acuratețea rezultatelor vor depinde de cât de sincer/ă sunteți cu dumneavoastră. Dacă sunteți mai degrabă de acord cu o afirmație, bifați-o în căsuța din stânga (☒). Dacă vă dați seama că încercați să vă amintiți de o situație concretă atunci când răspundeți la o întrebare, gândiți-vă cum sunteți în general atunci când lucrați cu oameni. Bifați în funcție de prima reacție instinctivă, în loc să vă gândiți prea mult la răspuns.

### ÎNTREBĂRI

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. Am credințe puternice despre ceea ce este bine și rău, bun și rău.   |
| <input type="checkbox"/> | 2. Acționez de multe ori fără a lua în considerare posibilele consecințe.   |
| <input type="checkbox"/> | 3. Tind să rezolv problemele folosind o abordare pas cu pas.  |
| <input type="checkbox"/> | 4. Cred că procedurile și politicile formale limitează oamenii.   |
| <input type="checkbox"/> | 5. Reputația mea este că spun ceea ce cred, simplu și direct.   |
| <input type="checkbox"/> | 6. Adesea, găsesc că acțiunile bazate pe sentimente sunt la fel de sigure ca cele bazate pe atenție, gândire și analiză.          |
| <input type="checkbox"/> | 7. Îmi place tipul de muncă în care am timp pentru pregătire și implementare aprofundată.   |
| <input type="checkbox"/> | 8. Întreb cu regularitate oamenii care sunt ipotezele lor fundamentale.   |
| <input type="checkbox"/> | 9. Ceea ce contează cel mai mult este dacă ceva funcționează în practică.   |
| <input type="checkbox"/> | 10. Căut în mod activ noi experiențe.   |
| <input type="checkbox"/> | 11. Când aud despre o idee sau o abordare nouă, încep imediat să lucrez la aplicarea ei în practică.                              |
| <input type="checkbox"/> | 12. Sunt preocupat(ă) de auto-disciplină, cum ar fi monitorizarea dietei, a face exerciții regulat, a urma o anumită rutină, etc. |
| <input type="checkbox"/> | 13. Mă mândresc atunci când fac o treabă minuțioasă.  |
| <input type="checkbox"/> | 14. Mă înțeleg cel mai bine cu oameni logici, analitici și mai puțin cu oamenii spontani, "irationali".                           |
| <input type="checkbox"/> | 15. Am grijă cu modul în care interpretez datele și evit să sar la concluzii.   |
| <input type="checkbox"/> | 16. Îmi place să iau o decizie cu grijă, după ce am cântărit mai multe alternative.   |

- 
17. Sunt atras(ă) mai mult de ideile inovative, neobișnuite decât de cele practice.
- 
18. Nu-mi plac lucrurile dezorganizate și prefer să potrivesc lucrurile într-un tipar coerent.
- 
19. Accept și mă țin de procedurile și politicile stabilite, atâta timp cât le văd ca pe o modalitate eficientă de a face treabă.
- 
20. Îmi place să raportez acțiunile mele la un principiu general, un standard sau o convingere.
- 
21. În discuții, îmi place să ajung direct la subiect.
- 
22. Tind să am relații distante, mai degrabă formale, cu oamenii de la locul de muncă.
- 
23. Îmi place să profit de provocarea de a aborda/rezolva ceva nou și diferit.
- 
24. Îmi plac oamenii spontani, iubitori de distracție.
- 
25. Înainte de a ajunge la o concluzie, acord o atenție deosebită detaliilor.
- 
26. Mi se pare dificil să produci idei deodată.
- 
27. Cred în a discuta despre miezul problemei imediat.
- 
28. Sunt atent(ă) să nu sărim la concluzii prea repede.
- 
29. Prefer să am cât mai multe surse de informații - cu cât sunt mai multe informații de considerat, cu atât este mai bine.
- 
30. Oamenii iresponsabili, superficiali, care nu iau lucrurile în serios, de obicei mă irită.
- 
31. Ascult punctele de vedere ale altor persoane înainte de a-mi exprima propria viziune.
- 
32. Tind să fiu deschis(ă) despre cum simt.
- 
33. În discuții, îmi place să urmăresc schemele pe care le pun la cale ceilalți participanți.
- 
34. Prefer să răspund la întâmplări într-un mod spontan, flexibil, mai degrabă decât să planific lucrurile în avans.
- 
35. Tind să fiu atras(ă) de tehnici cum ar fi diagrame, planuri de urgență etc.
- 
36. Mă îngrijorează dacă trebuie să grăbesc ritmul de muncă pentru a respecta un deadline.
- 
37. Tind să judec ideile oamenilor în funcție de cât de practice sunt.
- 
38. Oamenii liniștiți, atenți, tind să mă facă să nu mă simt în largul meu.
- 
39. Adesea sunt iritat(ă) de oamenii care doresc să grăbească lucrurile.

- 
40. Este mai important să ne bucurăm de momentul prezent decât să ne gândim la trecut sau la viitor.
- 
41. Consider că deciziile bazate pe o analiză atentă a tuturor informațiilor sunt mai bune decât cele bazate pe intuiție.
- 
42. Tind să fiu perfecționist(ă).
- 
43. În discuții, de obicei, produc multe idei spontane.
- 
44. În cadrul întâlnirilor, prezint idei practice și realiste.
- 
45. De cele mai multe ori, regulile sunt făcute ca să fie încălcate.
- 
46. Prefer să fac un pas în spate dintr-o situație și să iau în considerare toate perspectivele.
- 
47. Adesea văd neconcordanțe și slăbiciuni în argumentele altora.
- 
48. În medie, vorbesc mai mult decât ascult.
- 
49. Pot vedea adesea modalități mai bune și mai practice de a face lucrurile.
- 
50. Cred că rapoartele scrise ar trebui să fie scurte și la subiect.
- 
51. Cred că gândirea rațională și logică ar trebui să primeze.
- 
52. Tind să discut lucruri specifice cu oamenii, mai degrabă decât să mă implic în discuții sociale.
- 
53. Îmi plac oamenii care abordează lucrurile mai degrabă realist decât teoretic.
- 
54. În discuții, devin nerăbdător/nerăbdătoare cu subiecte irelevante și paranteze.
- 
55. Dacă am un raport de scris, am tendința de a produce o mulțime de drafturi înainte de a ajunge la versiunea finală.
- 
56. Îmi doresc să încerc lucrurile pentru a vedea dacă lucrează în practică.
- 
57. Îmi doresc să găesc răspunsuri printr-o abordare logică.
- 
58. Îmi place să fiu cel/cea care vorbește mult.
- 
59. În discuții, adesea găesc că sunt o persoană realistă, ținând oamenii atenți la subiect și evitând speculații majore.
- 
60. Îmi place să mă gândesc la multe alternative înainte de a mă hotărî.
- 
61. În discuțiile cu ceilalți găesc adesea că sunt cel/cea mai puțin pasional(ă) și mai obiectiv(ă).
- 
62. În cadrul discuțiilor, mai degrabă adopt "profil scăzut" decât să iau frâiele discuției și să vorbesc cel mai mult.

63. Îmi place să pot face legătura între acțiunile actuale și imaginea mai largă pe termen lung.
64. Când lucrurile merg prost, mă bucur să mă scutur de neplăcere și să consider că am câștigat experiență.
65. Tind să resping ideile nebunești, spontane ca fiind nepractice.
66. Cel mai bine este să gândești cu atenție înainte de a lua măsuri.
67. În medie, mai degrabă ascult decât vorbesc.
68. Tind să fiu dur(ă) cu cei care întâmpină dificultăți în adoptarea unei abordări logice.
69. De cele mai multe ori cred că sfârșitul justifică mijloacele.
70. Nu mă deranjează să rănesc sentimentele oamenilor atâta timp cât se face treaba.
71. Consider sufocantă formalitatea de a avea obiective și planuri specifice.
72. Sunt, de obicei, una dintre persoanele care însuflețesc o petrecere.
73. Fac orice este util pentru a face treaba.
74. Mă plictisesc repede cu o muncă metodică și detaliată.
75. Îmi place să analizez ipotezele, principiile și teoriile de bază care stau la baza lucrurilor și evenimentelor.
76. Întotdeauna mă interesează să aflu ce gândesc oamenii.
77. Îmi place ca întâlnirile să se desfășoare pe linii metodice, ținând seama de agenda stabilită.
78. Mă opun subiectelor subiective (părtinitoare) sau ambigue (neclare).
79. Îmi plac dramele și surescitarea din situațiile de criză.
80. Oamenii mă consideră adesea insensibil(ă) la sentimentele lor.

### Evaluarea scorului

Aveți câte un punct pentru fiecare întrebare **bifată**. Nu se acordă puncte pentru cele la care nu ați bifat nimic. Încercuiți mai jos numărul întrebărilor bifate. Apoi, adunați numărul de întrebări bifate în rândul de totaluri.

Numărul întrebării			
2	7	1	5
4	13	3	9



6	15	8	11	
10	16	12	19	
17	25	14	21	
23	28	18	27	
24	29	20	35	
32	31	22	37	
34	33	26	44	
38	36	30	49	
40	39	42	50	
43	41	47	53	
45	46	51	54	
48	52	57	56	
58	55	61	59	
64	60	63	65	
71	62	68	69	
72	66	75	70	
74	67	77	73	
79	76	78	80	
<b>TOTAL</b>				
	<b>ACTIV</b>	<b>REFLEXIV</b>	<b>TEORETICIAN</b>	<b>PRAGMATIC</b>

### Stilul preferat de învățare

Încercuiți mai jos scorurile totale pentru fiecare stil de învățare pentru a determina puterea preferinței.

	<b>ACTIV</b>	<b>REFLEXIV</b>	<b>TEORETICIAN</b>	<b>PRAGMATIC</b>
Preferință foarte puternică	20	20	20	20
	19	19	19	19
	18	18	18	18
	17		17	17
	16		16	
	15			
	14			
13				
Preferință puternică	12	17	15	16
	11	16	14	15

		15		
Preferință moderată	10	14	13	14
	9	13	12	13
	8	12	11	12
	7			
Preferință scăzută	6	11	10	11
	5	10	9	10
	4	9	8	9
Preferință foarte scăzută	3	8	7	8
	2	7	6	7
	1	6	5	6
	0	5	4	5
		4	3	4
		3	2	3
		2	1	2
		1	0	1
		0		0

---

### **NUME**

Am o preferință foarte puternică pentru...	
Am o preferință puternică pentru...	
Am o preferință moderată pentru...	
Am o preferință scăzută pentru...	
Am o preferință foarte scăzută pentru...	

### **ACTIV**

Persoanele cu acest stil doresc sarcini practice și foarte puțină teorie. Ei învață cel mai bine din activități în care:

- Se pune accentul pe experiențe noi;

- Accentul se pune pe prezent și pe activități precum jocuri, rezolvarea problemelor, simulări;
- Există o mulțime de acțiuni și entuziasm;
- Pot fi lideri și să se afle în lumina reflectoarelor;
- Ideile sunt generate fără îngrijorare cu privire la constrângerile practice;
- Trebuie să răspundă unei provocări și să-și asume riscuri;
- Accentul central este pe rezolvarea problemelor în echipă.

## REFLEXIV

Persoanele cu acest stil doresc o mulțime de pauze pentru a merge să citească și să discute. Ele învață cel mai bine din activități în care:

- Există oportunități de a observa și considera;
- Există un element puternic de implicare pasivă, cum ar fi ascultarea unui vorbitor sau o vizionare video;
- Există timp să se gândească înainte de a trebui să acționeze sau să contribuie;
- Există oportunități de cercetare și probleme care pot fi explorate până la o anumită adâncime;
- Pot trece în revistă ceea ce se întâmplă;
- Sunt rugate să prezinte rapoarte care să analizeze cu atenție o situație sau o problemă;
- Există interacțiuni cu ceilalți, fără a exista riscuri de sentimente puternice;
- Pot finaliza o viziune fără a fi puse sub presiune.

## TEORETICIAN

Teoreticienii doresc materiale pe care să le ia cu ei și să le studieze. Ei învață cel mai bine din activități în care:

- Învățarea face parte dintr-un întreg conceptual, cum ar fi un model pentru o teorie;
- Există timp pentru a explora interdependența dintre elemente;
- Pot explora teoria și metodologia care stă la baza subiectului cercetat;
- Sunt solicitați intelectual;
- Există un scop clar și evident pentru activități;
- Există o dependență de raționalitate și de logică;
- Pot analiza situații și apoi își pot generaliza constatările;
- Li se cere să înțeleagă situații complexe.

## PRAGMATIC

Pragmaticii doresc scurtături și ponturi. Ei învață cel mai bine din activități în care:

- Există o legătură clară înapoi la o problemă legată de muncă;

- Materialul este orientat către tehnici care le ușurează munca;
- Sunt capabili să practice ceea ce au învățat;
- Se pot referi la un model de succes;
- Există multe oportunități de a implementa ceea ce s-a învățat;
- Relevanța este evidentă și învățarea este ușor de transferat la locul de muncă;
- Ceea ce se face este practic, cum ar fi întocmirea planurilor de acțiune sau testarea tehnicilor sau procedurilor.

### **DIVERGENT (Experimentator efectiv/Observatorul reflexiv)**

Iau experiențele și se gândesc adânc la ele. Ei au o gândire divergentă; de la o singură experiență extrapolează la mai multe posibilități. Atunci când învață, vor întreba "de ce", și vor începe de la detalii pentru a construi logic imaginea de ansamblu. Le place să lucreze cu alții dar ca lucrurile să rămână calme - vor fi stresați de conflictele din grup. Le place să primească feedback constructiv.

### **CONVERGENT (Conceptualizatorul abstract/Experimentatorul activ)**

Se gândesc la lucruri și apoi își încearcă ideile pentru a vedea dacă funcționează în practică. Când vor învăța, vor întreba "cum" și vor dori învețe prin înțelegerea modului în care lucrurile funcționează în practică. Le plac faptele și vor căuta să eficientizeze lucrurile prin efectuarea de schimbări mici și atente. Ei preferă să lucreze singuri sau independent.

### **ADAPTABILII (Experimentator efectiv / Experimentator activ)**

Au cele mai practice abordări, cu o preferință puternică pentru a face mai degrabă decât pentru a gândi. Când învață, vor întreba "ce-ar fi dacă?" și „de ce nu?” pentru a sprijini abordarea lor bazată pe acțiune. Nu le place rutina și vor lua riscuri creative pentru a vedea ce se întâmplă. Ei învață mai bine singuri decât cu alții.

### **ASIMILATORII (Conceptualizatorul abstract/Observatorul reflexiv)**

Au cea mai cognitivă abordare, preferând să gândească decât să acționeze. Când învață, vor întreba: "Ce pot ști?" și le place înțelegerea organizată și structurată. Prelegerile sunt preferința lor, cu demonstrații unde este posibil, și vor respecta cunoștințele experților. Oamenii cu acest stil vor avea o nevoie puternică de control. Ei învață cel mai bine cu prelegeri care pornesc de la concepte de nivel înalt care sunt apoi detaliate.

## ANEXA 2 - prevedere în Regulamentul privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central

### Formular

#### Monitorizarea și evaluarea politicilor publice

##### I. Monitorizarea

1. Denumirea politicii publice (precizarea propunerii de politici publice care a stat la baza implementării)
2. Instituții și departamente însărcinate cu monitorizarea politicii publice
3. Metodologia monitorizării (indicatori utilizați)
4. Respectarea termenelor

	Termen preconizat	Termen realizat
Activitatea 1		
Activitatea 2		
Activitatea 3		
Activitatea ...		

5. Costurile implementării

	Cost preconizat	Cost realizat
Activitatea 1		
Activitatea 2		
Activitatea 3		
Activitatea ...		

6. Descrierea desfășurării activităților cuprinse în planul de acțiune și compararea acestora cu conținutul activităților prezentat în propunerea de politici publice corespunzătoare
7. Întârzieri, neconcordanțe, depășiri de buget (motivații)
8. Recomandări

## II. Evaluarea

1. Denumirea politicii publice (precizarea eventualelor instituții care au contribuit la realizarea evaluării și tipul contribuției)
2. Tema de evaluare
3. Metodologia de evaluare utilizată (indicatorii evaluării)
4. Realizarea obiectivelor în raport cu cele precizate în propunerea de politici publice

Obiective stabilite (cele precizate în propunerea de politică publică)	Obiective realizate (consultarea rapoartelor de monitorizare)
--	---

5. Descrierea activităților desfășurate, precum și evaluarea acestora în funcție de indicatorii precizați
6. Concluziile evaluării

## Instrucțiuni de completare a formularelor de monitorizare și evaluare

### I. Monitorizarea

1. Denumirea politicii publice

Se precizează denumirea oficială a politicii publice, așa cum apare în propunerea de politici publice.

2. Instituții responsabile

Se precizează structurile responsabile și poziția administrativă a acestora în cadrul instituției. În cazul în care activitatea de monitorizare este desfășurată și de alte instituții publice, organizații civice și sociale, organizații internaționale sau companii private, institute de cercetare, universități, prezentați-le și descrieți contribuția acestora.

3. Metodologia de monitorizare (indicatori)

Menționați indicatorii urmăriți în activitatea de monitorizare.

Exemple de indicatori:

- indicatori administrativi - prezintă acțiunea guvernamentală din punct de vedere administrativ și managerial și redau capacitatea de planificare eficientă, capacitatea de a respecta termene-limită, capacitatea de a utiliza rațional resursele pentru atingerea obiectivelor stabilite etc.;
- indicatori de performanță - pot fi economici, politici și sociali, ecologici, ai dezvoltării umane etc. și sunt urmăriți pentru a evalua impactul efectiv al politicilor publice. De exemplu, pentru evaluarea succesului unei politici de dezvoltare a turismului, indicatorii ar putea fi: numărul sosirilor în unitățile de cazare, numărul înoptărilor în unitățile de cazare sau indicii de utilizare netă a locurilor de cazare. În funcție de sectoare, pot fi utilizați indicatori specifici.

#### 4. Respectarea termenelor

Pe coloana din stânga se precizează termenele de realizare a activităților, așa cum apar formulate în propunerea de politici publice. În coloana din dreapta se precizează termenele reale de realizare a activităților.

#### 5. Costurile implementării

Pe coloana din stânga se precizează costurile preconizate în propunerea de politici publice. Pe coloana din dreapta se precizează costurile reale ale implementării.

#### 6. Descrierea activităților

Se descriu activitățile desfășurate până în prezent, precizându-se, acolo unde este cazul, dacă au existat întârzieri în realizarea lor sau modificări în conținutul lor, comparativ cu activitățile incluse în planul de acțiune.

#### 7. Întârzieri, neconcordanțe, depășiri de buget (motivații)

Se precizează principalele neconcordanțe, întârzieri în respectarea termenelor propuse, precum și eventualele depășiri de buget. Se precizează motivele de producere a acestora.

#### 8. Recomandări

Se menționează principalele concluzii rezultate în urma activității de monitorizare, precum și măsurile corective recomandate. De asemenea trebuie furnizate informații referitoare la constatările îndeplinirii recomandărilor anterior formulate în cadrul procesului de monitorizare și/sau situațiile care au condus la neimplementarea acestora.

## II. Evaluarea

### 1. Denumirea politicii evaluate

Sunt denumite structurile responsabile și poziția administrativă a acestora. În cazul în care activitatea de evaluare este desfășurată împreună cu alte instituții publice, organizații civice și sociale, organizații internaționale sau este preluată prin contractare de companii private, institute de cercetare, universități, prezentați-le și descrieți contribuția acestora.

2. Tema de evaluare - se identifică eventuale chestiuni, în cadrul unei politici, pentru care decidentul poate solicita o evaluare separată. Astfel, procesul de evaluare poate să nu se refere întotdeauna la politica publică în totalitatea sa, ci numai la acele componente care au contribuit la rezolvarea unor aspecte specifice.

### 3. Metodologie

Se descriu metodologia de evaluare și împărțirea în timp/etape a acesteia. Sunt menționați indicatorii de evaluare utilizați.

### 4. Realizarea obiectivelor

În momentul evaluării se utilizează datele obținute în etapa de monitorizare. Sunt enumerate rezultatele implementării politicii publice, descriindu-se în ce măsură corespund cu obiectivele stabilite inițial. Atunci când sunt enumerate rezultatele, se cuantifică, acolo unde

este cazul, și se detaliază modificările instituționale produse, precum și impactul realizat asupra grupurilor-țintă.

#### 5. Descrierea activităților

Se descriu modul de desfășurare a activităților, precum și modul în care acestea se conformează activităților prezentate în planul de acțiune.

#### 6. Concluziile evaluării

Se menționează principalele concluzii rezultate în urma activității de evaluare, în special în ceea ce privește următoarele aspecte:

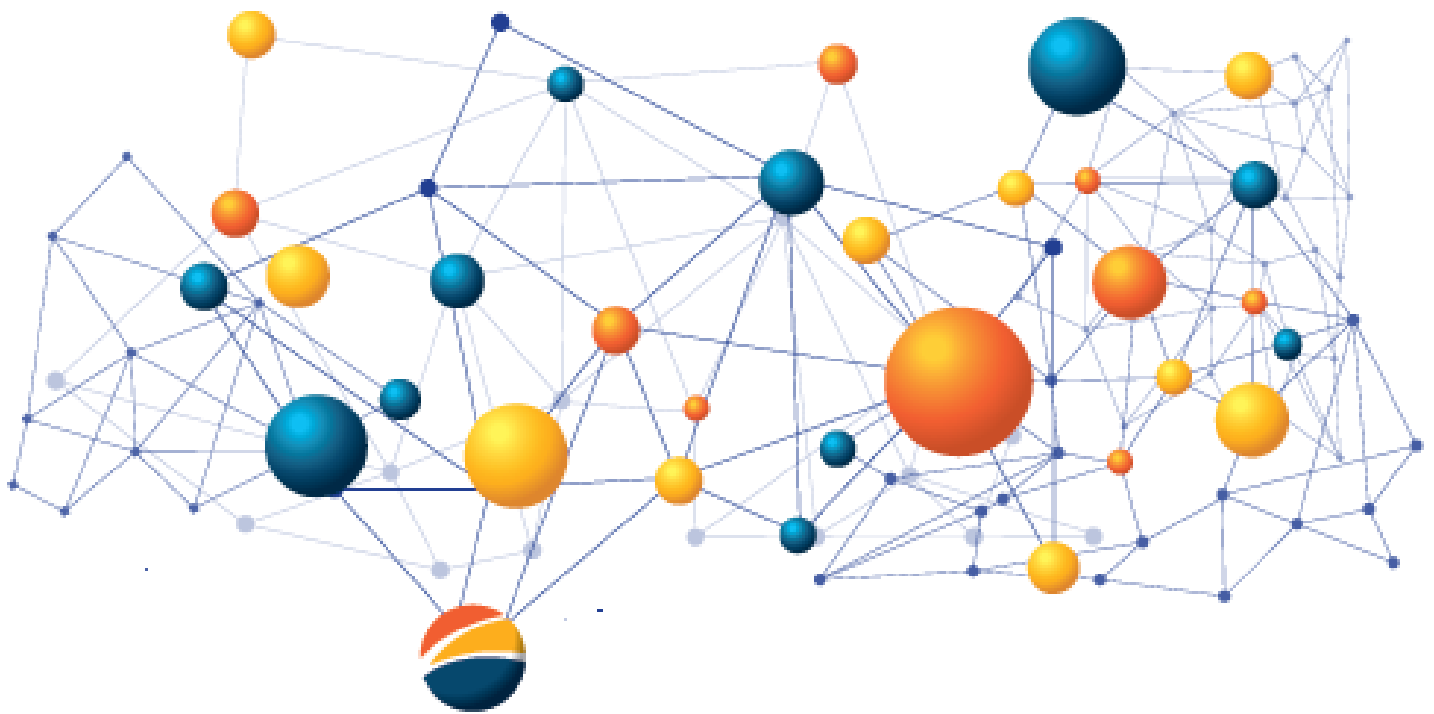
- în ce măsură problema de politică publică a fost rezolvată;
- dacă se recomandă reluarea întregului proces al politicii publice sau numai a anumitor aspecte ale acestuia și cum anume.



## ANEXA 3 - Elemente de procedură (din RPP)

Textul propunerii de politică publică nu va depăși 20 de pagini (font Times New Roman, spațiat la un rând). Toate datele statistice, analizele punctuale din cadrul secțiunilor, alte documente suport vor fi incluse în anexe.

- Propunerea de politică publică va include un rezumat de maxim 2 pagini în care vor fi prezentate, pe scurt: problema de politică publică abordată, scopul și obiectivele, opțiunile luate în considerare, opțiunea recomandată și principalele argumente în acest sens. Se va include costul bugetar total estimat al implementării și, dacă este cazul, venitul bugetar total estimat.
- Rezumatul va fi inclus în numărul de pagini indicat anterior, cu respectarea aceluiași condiții de font și spațiere și va fi poziționat la început, după datele de identificare ale PPP.
- Propunerile de politici publice în forma lor adoptată de Guvern vor fi publicate în mod obligatoriu pe paginile de internet ale inițiatorilor, în cadrul secțiunilor dedicate cadrului strategic și legal sau într-un spațiu ușor accesibil publicului. Ele se vor publica, de asemenea, pe pagina de internet a Secretariatului General al Guvernului.



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

---

**Titlul proiectului: RePaS - Responsabilitate si Parteneriat pentru Sănătate  
Codul proiectului: SIPOCA 212/ MySMIS+ 112263  
Denumirea beneficiarului: Asociația Română pentru Promovarea Sănătății  
Data publicării: noiembrie 2018**

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

---