



Manual ROM 2020

V. 6.1

COMISSÃO EUROPEIA

Direção-Geral de Cooperação Internacional e Desenvolvimento
Unidade 04 – Avaliação e Resultados

Direção Geral da Política de Vizinhaça e das Negociações de Alargamento
Unidade A4 – Quadro Financeiro Plurianual, Programação e Avaliação

EUROPEAID-04-ROM@ec.europa.eu

*Comissão Europeia
B-1049 Bruxelas*

Sumário

ABREVIACÕES E ACRÓNIMOS.....	8
INTRODUÇÃO.....	9
1 CONCEITOS BÁSICOS.....	10
1.1 Intervenções.....	10
1.2 Resultados.....	13
1.3 Monitoria.....	15
1.4 Apresentação dos resultados.....	16
O quadro de Resultados de UE.....	17
2 MONITORIA A APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS AO LONGO DO CICLO DA INTERVENÇÃO.....	20
2.1 Monitoria e apresentação de resultados ao longo do ciclo da intervenção.....	20
Na fase de concepção.....	21
Na fase inicial.....	21
Em fases posteriores de implementação.....	22
Na fase de conclusão.....	23
2.2 Apoio externo através do sistema ROM.....	23
O que é o ROM?.....	23
Que serviços são prestados pelos contratantes ROM?.....	24
Quando são realizados os serviços ROM?.....	25
Um esforço conjunto para acompanhar os resultados.....	28
3 ATORES NO SISTEMA ROM.....	30
3.1 Partes interessadas da Comissão.....	30
Unidades e equipas de coordenação ROM.....	30
Pontos Focais de M&A e Pontos Focais ROM Blending.....	31
OMs.....	32
3.2 Parceiros de implementação e outras partes interessadas.....	32
Parceiros Implementadores.....	32
Outros atores chave.....	32
3.3 Contratantes ROM.....	32
Na DG DEVCO.....	32
Na DG NEAR.....	33
Responsabilidades principais.....	33
3.4 Contratante para a Garantia de Qualidade ROM.....	35

3.5 Governança.....	36
4. ROM REVIEWS.....	38
4.1 A carteira de intervenções para a ROM Review.....	40
4.2. Plano de Trabalho da ROM Review.....	42
Identificação e solução de conflitos de interesse a nível de consórcio.....	43
Previsão orçamental e esboço do plano de trabalho.....	44
OMs e/ou Pontos Focais de M&A fornecem informações adicionais.....	46
Os peritos são seleccionados para as revisões específicas e propostas as datas de missão.....	46
Os OMs verificam que os peritos não possuam conflito de interesses.....	46
As Unidades de Coordenação ROM aprovam as ROM reviews.....	47
4.3 Preparação das missões de ROM Review	47
Preparação para a fase desk.....	47
Preparação para a fase de terreno	48
4.4. Implementação das missões de ROM Review.....	49
A fase desk.....	49
A fase de terreno.....	51
Fase de relatório.....	56
4.5 O Controlo de Qualidade Interno (CQ) pelos Contratantes ROM.....	62
4.6 Comments by Commission Service Comentários dos Serviços da Comissão.....	64
4.7 Difusão de Relatórios ROM	64
5 ROM REVIEWS DE OPERAÇÕES.....	66
5.1 Princípios para a monitoria de intervenções de blending	66
Identificação.....	69
Preparação do Projeto	69
Avaliação Técnica.....	70
Parecer da Direção.....	70
Contratação.....	70
Implementação, Monitoria e Apresentação de Resultados.....	71
ROM no contexto de intervenções de blending.....	74
Avaliação.....	75
5.2 Visão geral do processo e dos atores envolvidos nas ROM reviews de operações de blending	75
Gestor Operacional (OM).....	75
Instituições Financeiras.....	77
5.3 A carteira de intervenções de blending para ROM Review.....	77

5.4 Plano de trabalho para ROM Review de intervenções de blending.....	78
Identificação de conflitos de interesse a nível de consórcio	79
Estimativa orçamental.....	80
Lançamento do Exercício ROM.....	81
Informações adicionais	81
Peritos Propostos e Cronograma Provisório.....	83
Aprovação das Missões de ROM Review	83
5.5 Preparação de Missões de ROM Review para Intervenções de Blending.....	83
5.6 Implementação das missões de ROM Reviews para intervenções de blending.....	83
Fase desk.....	84
Fase de Terreno.....	86
Fase de Relatório.....	86
5.7 O Controlo de Qualidade Interno (CQ) pelos contratantes ROM.....	86
5.8 Comentários dos Serviços da Comissão.....	86
5.9 Disseminação dos relatórios ROM.....	86
6 GARANTIA DE QUALIDADE DE ROM REVIEWS	88
6.1 O ciclo de qualidade das ROM Reviews.....	88
6.2 Escopo do Contrato de GQ.....	90
6.3 Equipe de peritos EM GQ.....	90
6.4 Atribuições da GQ.....	91
6.5 Resultados esperados da GQ.....	92
Relatório de GQ de ROM reviews individuais.....	92
Relatórios trimestrais de GQ.....	93
Relatório anual de GQ.....	93
Relatórios Ad hoc.....	94
Relatórios de progresso de GQ.....	94
Relatório final de contrato de GQ.....	94
7 SUPORTE PARA A CONCEPÇÃO DE QUADROS LÓGICOS E SISTEMAS DE MONITORAMENTO	95
7.1 Finalidade, tipo e calendário do serviço.....	95
7.2. Escopo do serviço	96
Suporte para a concepção de quadros lógicos.....	96
Suporte para a definição de sistemas de M&A.....	98
Suporte para a definição de sistemas de relatórios.....	98
7.3 Processo.....	99
Preparação do serviço.....	99

Implementação.....	100
Monitoramento do desempenho e CQ interno.....	102
8 SUPORTE ROM À COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS (RR).....	103
8.1 A abordagem global para a Comunicação de Resultados - 2019-2020.....	104
Atores.....	104
O processo de comunicação de resultados em relação ao quadro lógico: elementos-chave	105
Dias de Trabalho.....	106
Documentação	107
8.2 Responsabilidades ao longo do Processo de Comunicação de Resultados.....	108
Plano de trabalho e preparação da missão.....	108
Fase Desk.....	110
Fase de Terreno.....	111
Fase Pós-Terreno.....	113
Produto e validação com a delegação/unidade sede.....	113
Validação final dos números do EU RF pela Unidade de Coordenação ROM.....	114
9. CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM DO SISTEMA ROM.....	115
9.1 Partes interessadas, objetivos e limitações.....	116
Partes Interessadas.....	116
Objetivos.....	116
Limites.....	117
9.2 Como LA/BP são coletadas?.....	117
Através de ROM reviews.....	117
Reporte de resultados & suporte na fase de concepção.....	117
9.3 Produtos.....	118
Modelos de reporte ROM.....	118
Compêndio de lições aprendidas e boas práticas.....	118
Relatório Consolidado	118
Produtos sob demanda.....	118
Uso do conhecimento pelos contratantes ROM e reportes.....	119
9.4 Após a coleta.....	119
Controlo de Qualidade das LA/BP.....	119
Análise e síntese de informações.....	121
Reportar	121
Disseminação.....	121

Anexos em volume separado

Anexo 1: Lista das Questões de Monitoria

Anexo 2: Orientações sobre as QM para exercícios ROM padrão

Anexo 3: QM com guião específico às operações de blending

Anexo 4: Formulário de relatório de Monitorias ROM

Anexo 5: Formulário sobre boas práticas e lições aprendidas

Anexo 6: Formulários para o CQ interno de monitoria ROM

Anexo 7: Procedimento de amostragem para ROM reviews em fases iniciais de implementação

Anexo 8: Dever de Cuidado (Considerações sobre Gestão de Segurança e Proteção)

Anexo 9: Formulário para a Avaliação Preliminar (blending)

Anexo 10: Leitura adicional ROM de intervenções de blending

Anexo 11: Modelos de AQ ROM

Anexo 12: Orientações Técnicas de Apoio à Concepção de Quadros Lógicos e Sistemas de Monitoria

Anexo 13: Módulos de CQ para Suporte na Concepção de Quadros Lógicos e Sistemas de Monitoria

Anexo 14: “Semáforos” para avaliação de desempenho

ABREVIACÕES E ACRÓNIMOS

AD	Documento de Ação
AfIF	Facilidade de Investimento para a África
AIF	Facilidade de Investimento Asiática
BP	Boa Prática
CIF	Facilidade de Investimento Caribenha
CQ	Controlo de Qualidade
DA	Descrição da Ação
DG DEVCO	Direção-Geral para a Cooperação Internacional e Desenvolvimento
DG NEAR	Direção-Geral da Política de Vizinhaça e das Negociações de Alargamento
FED	Fundo Europeu de Desenvolvimento
FEDS	Fundo Europeu para o Desenvolvimento Sustentável
FF	Fundo Fiduciário
FIAC	Facilidade de Investimento para a Ásia Central
FIP	Facilidade de Investimento para o Pacífico
GQ	Garantia de Qualidade
ICD	Instrumento de Desenvolvimento da Cooperação
IEV	Instrumento Europeu de Vizinhaça
IF	Instituição Financeira
IFI	Instituição Financeira Internacional
IFL	Instituição Financeira Líder
IP	Instrumento para Assistência de Pré-Adesão
IPA PF	Instrumento de Desempenho no Quadro da Assistência de Pré-Adesão
ITF	Fundo Fiduciário de Infraestrutura EU-África
KM	Gestão do conhecimento
LA	Lições Aprendidas
LAIF	Facilidade de Investimento Latino Americana
M&A	Monitoria e Avaliação
NIF	Facilidade de Investimento para a Vizinhaça
PEV	Política Europeia de Vizinhaça
PI	Parceiro Implementador
PIE	Plano de Investimento Externo
QR UE	Quadro de Resultados da EU
ROM	Monitoria Orientada aos Resultados

INTRODUÇÃO

A Monitoria Orientada aos Resultados (ROM) é o sistema de controlo externo da Direção-Geral de Cooperação e Desenvolvimento Internacional da Comissão Europeia (DG DEVCO) e da Direção-Geral de Política de Vizinhança e das Negociações de Alargamento (DG NEAR). O seu objetivo é reforçar o controlo interno, a responsabilização e a capacidade de gestão da Comissão Europeia, com uma forte incidência nos resultados.

O sistema ROM assiste a DG DEVCO e a sede da DG NEAR, bem como as Delegações da UE, nas suas funções internas de monitoramento e informação, através de serviços independentes e externos prestados em diferentes momentos durante o ciclo do projeto.

Este Manual apresenta as regras, modalidades, especificações e normas de qualidade para todos os serviços ROM. É elaborado pelas Unidades DEVCO 04 (Avaliação e Resultados) e NEAR A4 (Quadro Financeiro Plurianual, Programação e Avaliação), também denominadas "Unidades de Coordenação ROM", com contribuições das unidades temáticas e geográficas de ambas as DG.

Este documento substitui na íntegra a edição do Manual ROM de Outubro de 2018.

O Manual ROM – Para quem?

Os principais usuários deste Manual são Contratantes ROM, Peritos ROM e pessoal da Comissão que gere intervenções que se beneficiam dos serviços ROM.

Os contratantes ROM devem aderir aos padrões prescritos neste Manual. As modificações nos serviços a serem prestados pelos Contratantes serão acordadas e refletidas em versões atualizadas do Manual.

Manual ROM v. 2020

Esta versão de 2020 do Manual apresenta:

- Novos processos e serviços a serem implementados pelos Contratantes ROM a partir de 2019
- Modelos actualizados de monitoria e relatórios com orientação metodológica
- Procedimentos e metodologia para ROM reviews sobre operações de blending
- Padrões para suporte avançado na fase de conceção do projeto

1

CONCEITOS BÁSICOS

Este capítulo apresenta a terminologia e conceitos-chave relacionados com a monitoria e a comunicação de resultados no contexto de DG DEVCO e de DG NEAR

A UE e os seus Estados-Membros estão empenhados em melhorar a eficácia da ajuda e do desenvolvimento. A UE aprovou os princípios acordados durante o Fórum de Alto Nível Busan sobre a Eficácia da Ajuda (2011) e renovados durante a Reunião de Alto Nível de Nairóbi em 2016, ou seja, a apropriação das prioridades de desenvolvimento pelos países em desenvolvimento, o enfoque nos resultados, as parcerias de desenvolvimento inclusivas, a transparência e a responsabilidade mútua¹.

Esses princípios traduzem-se em ações durante a implementação de intervenções financiadas através dos instrumentos de financiamento externo da União Europeia e refletem-se nos sistemas de monitoria, avaliação e informação da Comissão.

As atividades de monitoria, avaliação e elaboração de relatórios são conduzidas aplicando os regulamentos relevantes da Comissão, o Pacote de “Legislar melhor” (2015), os critérios e terminologia internacionalmente praticados da OCDE-CAD e as orientações específicas emitidas pela DG DEVCO e pela DG NEAR. Os parágrafos a seguir ilustram alguns dos **conceitos-chave que subjazem a todos os serviços ROM**. Definições adicionais e orientações técnicas aplicáveis a cada serviço ROM estão disponíveis nos capítulos correspondentes.

1.1 Intervenções

Os serviços da ROM terão como alvo “intervenções”, conforme definido abaixo.

Intervenção

Uma intervenção é um conjunto coerente de atividades e resultados, que constitui um nível eficaz para o acompanhamento operacional das suas operações por parte da Comissão. No contexto das ações externas, as intervenções são geralmente designadas por “programas” ou “projetos”. No Relatório de Gestão da Assistência Externa (EAMR), as intervenções correspondem ao que atualmente se designa por “projeto”, que pode ser ou um contrato ou uma ação.

O termo intervenção vem do pacote “Legislar Melhor” e se refere às atividades da UE com o objetivo de avaliar o desempenho (por exemplo, monitoria e apresentação de resultados, realização de avaliações, comunicação de KPIs). O âmbito de uma intervenção corresponde, na maioria dos casos, a uma ação² ou parte dela; no entanto, várias ações, componentes de ação e/ou contratos podem

¹ O Novo Consenso Europeu sobre o Desenvolvimento, p. 8.

² Ação, conforme as Regras Financeiras e o CIR, é um termo genérico que descreve o conteúdo (ou parte do conteúdo) de uma Decisão de Financiamento da Comissão. Uma ação corresponde a um ou vários compromissos orçamentais. Geralmente assume a forma de um Documento de Ação ou de um documento semelhante.

contribuir para uma única intervenção quando a coerência das atividades e resultados planejados o permitir.

A escala de uma intervenção e o seu nível são determinados em função de:

- A coerência das atividades planejadas e dos resultados; e
- A entidade responsável (por exemplo, a delegação responsável).

O autor do Documento de Ação (que está sujeito a revisão de qualidade) indica o nível da intervenção. A intervenção é então criada no OPSYS³ pelo serviço responsável⁴.

Compreender o nível e a escala de uma intervenção é essencial para planejar o seu monitoramento e a elaboração de relatórios de forma eficaz. Os quatro exemplos abaixo são representativos da aplicação do conceito de intervenção no contexto de DEVCO e NEAR. Cada caixa representa o alcance de uma intervenção.

Exemplo 1: Uma intervenção que cobre mais de uma ação

Ação D-23101 (2011) Medida Especial para a Bielorrússia: Programa de Bolsas de Estudo Open Europe

Delegação responsável: Bielorrússia

▪ **1 intervenção**

Contrato C-269645 (2011) – Programa de Bolsas de Estudo Open Europe, *NORDISK MINISTERRADS SEKRETARIAT*

Ação D-24447 (2013) Medida Especial: Programa de Bolsas de Estudo Open Europe – Fase II (OEES II)

Delegação responsável: Bielorrússia

Contribui para a mesma intervenção, criada em 2011

- **Contrato** C-331137 (2013) – Programa de Bolsas de Estudo Open Europe, Fase II, *NORDISK MINISTERRADS SEKRETARIAT*

As duas ações devem compartilhar os mesmos objetivos e lógica de intervenção

Exemplo 2: Uma intervenção correspondente a uma única ação

Ação D-37572 (2014) Iniciativa Regional de Diálogo UE-ASEAN Reforçada

Delegação responsável: Indonésia

³ OPSYS é um programa de transformação de negócios e TI em larga escala lançado pela DG DEVCO, DG NEAR e FPI (Família RELEX). O seu objectivo é melhorar a gestão da carteira de relações externas da UE ao longo de todo o ciclo do projeto: desde a programação até à avaliação final, tudo isto ao longo das fases de contractação e implementação. OPSYS está a introduzir mudanças substanciais na forma de trabalhar em diversas áreas, incluindo a monitoria e avaliação. No contexto do OPSYS, a monitoria tem lugar ao nível da intervenção.

⁴ Na fase actual de desenvolvimento, só podem ser criadas intervenções EAMR.

▪ **1 intervenção**

- Contrato C-388646 Instrumento Regional de Diálogo UE-ASEAN Reforçado (E-READI)
- Contrato C-403948 Comunicação e visibilidade

Exemplo 3: A Uma intervenção ao nível de uma componente de uma ação ou de um contrato

Ação D-38787 – Contribuição para a Facilidade de Investimento Africana em apoio à integração económica regional na África Ocidental

Delegação responsável: Nigéria (regional)

▪ **2 intervenções**

- Contrato C-386495 (2017)) Construção da ponte do Rosso, BANCO AFRICANO DE DESENVOLVIMENTO
Delegação responsável: Senegal
- Contrato C-386607 (2017), Reabilitação da rodovia Lomé-Cotonou (Fase 2) e Projeto de Proteção Costeira (Benin-Togo), BANCO AFRICANO DE DESENVOLVIMENTO
Delegação responsável: Togo

+ 3 contratos adicionais em mais 3 países → 3 intervenções adicionais

Exemplo 4: Várias intervenções cobertas por um único contrato

Em alguns casos, pode ser necessário reportar várias intervenções que estão abaixo do nível do contrato. Isso pode acontecer, entre outros, para contratos que consistem em uma contribuição para uma Instituição Financeira Internacional (IFI). No exemplo abaixo, o contrato é uma contribuição para o BERD/EIB, que é responsável pela gestão de diferentes operações em diferentes países.

Ação D-38055 (2015) – Balcãs Ocidentais - Programa de Ação plurinacional para a conectividade para os anos 2015-2016 - afetação 2015

Delegação responsável: nenhuma

Contrato 2016/375830 – Acordo de contribuição da CE relativo ao Fundo Comum Europeu para os Balcãs Ocidentais no Quadro de Investimento para os Balcãs Ocidentais, BANCO EUROPEU PARA A RECONSTRUÇÃO E O DESENVOLVIMENTO (BERD)

Delegação responsável: nenhuma

- Várias intervenções são criadas para monitorar os projetos de infraestrutura sob este contrato:
 - KfW_WB-IG00-MNE-ENE-01 Corredor Eléctrico Trans-Balcânico (I): Secção da rede eléctrica em Montenegro
 - WBIF CF 1002 MKD ENE MEPSO Interconexão de energia (II): Secção da Rede na fYRoM
 - MULTI-ENE-001-PRJ Projeto preliminar e principal do Gasoduto Jônico Adriático - Montenegro e Albânia

A alternativa, nesta situação, pode ser considerar que os três (ou mais) acordos de subvenção constituem uma única intervenção (em vez das três intervenções acima apresentadas), sujeita a um único relatório e acompanhamento por parte do BERD. Isto resultaria então numa intervenção do tipo 3.

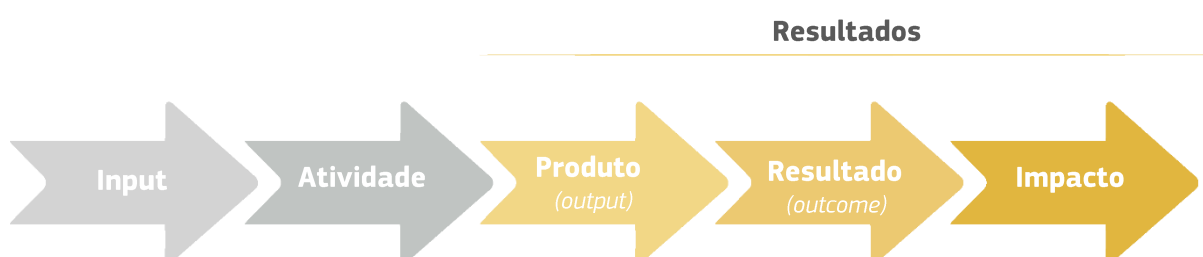
1.2 Resultados

As intervenções ensejam mudanças nas vidas daqueles que delas se beneficiam. **As cadeias de resultados** mostram a relação lógica entre os recursos investidos pela intervenção (inputs), as atividades implementadas e as mudanças ou resultados alcançados.

Resultados

Os resultados são os produtos, resultados ou impacto (previsto ou imprevisto, positivo e/ou negativo) de uma intervenção de desenvolvimento-definição OCDE- CAD⁵

Uma representação esquemática de uma cadeia de resultados é fornecida abaixo:



Os **inputs** se referem aos recursos fornecidos. Exemplos: financiamento, pessoal, materiais, equipamentos.

As **atividades** se referem ao processo de conversão de inputs em produtos (outputs). Exemplos: realização de um treinamento, realização de uma campanha de conscientização, preparação de um roteiro.

Os **produtos** (outputs) descrevem os produtos, bens de capital e serviços fornecidos pela intervenção. Podem também incluir mudanças resultantes da intervenção que são relevantes para a obtenção de resultados (definição OCDE-CAD)⁶. Estas mudanças estão relacionadas à melhoria das capacidades, habilidades, competências, sistemas, políticas de um grupo de pessoas ou de uma organização, e são geradas pela intervenção UE. Exemplos: melhoria das capacidades dos professores, maior conscientização sobre o acesso ao sistema legal.

Os produtos têm lugar durante a implementação da intervenção. A sua realização está sob o controle da intervenção.

⁵ <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

⁶ <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

Os resultados ocorrem durante ou após a implementação. O seu alcance está sob o controlo do grupo alvo

Os **resultados** (outcomes) se referem a efeitos de curto a médio prazo nas áreas políticas, sociais, económicas e/ou ambientais visadas pela intervenção, bem como a mudanças de comportamento resultantes diretos da intervenção (quando instituições ou pessoas fazem algo diferente ou melhor decorrentes da ação direta da intervenção). As intervenções financiadas pela UE contribuem diretamente ou influenciam essas mudanças, mas a sua realização depende do envolvimento, mudança de comportamento, adopção (utilização) e ações dos grupos-alvo diretamente em contato com a intervenção, bem como de outros

atores que não estão diretamente em contato com a mesma. Exemplos: mais crianças completando um ciclo escolar, maior acesso a serviços de saúde pediátrica e materna, incremento nas denúncias de violações de direitos, ingestão alimentar adequada de crianças com menos de 5 anos de idade, reforço do processo específico de reforma.

O impacto ocorre meses / anos após a intervenção e é apenas indirectamente influenciado por ela

O **impacto** é a mudança mais ampla no contexto político, social, económico e/ou ambiental global que tende a ser de longo prazo⁷ e resulta do esforço combinado de uma série de intervenções do governo parceiro, parceiros de desenvolvimento e outros atores sobre os quais as intervenções financiadas pela UE terão uma influência indireta. Trata-se de uma melhoria detectável na vida das pessoas, baseada em mudanças económicas, sociais, culturais, institucionais, ambientais e tecnológicas. Exemplos: redução da pobreza, melhoria

dos índices de alfabetização/aritmética, redução da corrupção, maior respeito pelos direitos humanos, redução da taxa de mortalidade dos menores de cinco anos.

Para medir os resultados alcançados por uma intervenção, os agentes de desenvolvimento definem indicadores, linhas de base, marcos e metas para cada tipo de resultado:

Os **indicadores** são fatores ou variáveis quantitativas/qualitativas que fornecem uma medida fiável do alcance de cada resultado. Os indicadores devem ser Relevantes, Aceitos, Credíveis, Fáceis e Robustos (RACER), e devem ser desagregados como relevantes. Exemplos: taxa de mortalidade materna (quantitativa); situação do quadro legal que garante pensões universais (qualitativa).

Indicadores de resultados

Os indicadores refletem a mesma hierarquia que existe entre os resultados. Exemplos:

- Nível dos Outputs: # de professores capacitados, # de estruturas de saúde equipadas.
- Nível dos Outcomes: % of nascimentos assistidos por pessoal de saúde qualificado, prevalência de crianças abaixo do peso com menos de 5 anos de idade.
- Nível de impacto: proporção da população que vive abaixo do limiar de pobreza, taxa de mortalidade de menores de cinco anos.

⁷ O DG NEAR produziu orientações adicionais sobre o tratamento sequencial/temporal do impacto que se aplica às intervenções NEAR, permitindo impactos tanto intermédios como a longo prazo. Cf. DG NEAR Guidelines on linking planning, programming, monitoring and evaluation, 2016. https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160831-dg-near-guidelines-on-linking-planning-programming-vol-1-v-0.4.pdf

Metas e marcos especificam a direção planejada para o progresso. Eles devem ser específicos, mensuráveis, realizáveis, realistas e com limite de tempo (SMART). Exemplo: a prevalência de atrofiamento em crianças com menos de 5 anos de idade é de 30% em 2020.

As **linhas de base** dão o ponto de partida (valor atual do indicador) e são necessárias para se estabelecer metas significativas. Exemplo: a prevalência de desnutrição em crianças com menos de 5 anos de idade era de 40% em 2017.

1.3 Monitoria

Este Manual utiliza as definições de monitoria da OCDE-CAD e do “Legislar Melhor”:

Monitoria

A monitoria é uma função contínua que utiliza a recolha sistemática de dados sobre indicadores específicos para fornecer à gestão e às principais partes interessadas de uma intervenção de desenvolvimento em curso indicações sobre a extensão do progresso e do cumprimento dos objetivos e progressos na utilização dos fundos alocados. – Definição da OCDE-DAC ⁸

O monitoramento é um processo contínuo e sistemático de coleta de dados sobre uma intervenção. Ele ajuda a identificar e resolver quaisquer problemas de implementação e gera informações factuais para avaliações futuras e análise de impacto. – “Legislar Melhor”, Ferramenta # 41. Disposições e indicadores de monitoramento⁹

No contexto da DG DEVCO e da DG NEAR, o monitoramento pode ser:

- **Interno**, se realizado por Parceiros de Implementação (PI – entidades responsáveis pela implementação de intervenções financiadas pela UE), e OMs (Gestores Operacionais – membros do pessoal da Comissão e sua hierarquia estabelecida, gerindo e monitorando intervenções financiadas pela UE), ou
- **Externo**, se realizada por consultores independentes que dão suporte aos serviços da Comissão. Este é o caso do sistema ROM.

Dependendo da sua finalidade, o monitoramento pode se concentrar em diferentes aspetos, como por exemplo:

- Conformidade financeira, contratual e desembolso;
- Progresso da implementação;
- Alcance dos objetivos.

Todas as intervenções possuem um **quadro de monitoria**, embora o seu nome e formato possam variar em função da modalidade de ajuda ou do instrumento de financiamento.

⁸ Glossário de Termos Chave em Avaliação e Gestão Baseada em Resultados, OECD-DAC
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

⁹ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/better-regulation-toolbox-41_en_0.pdf

- Para intervenções na modalidade de projeto, a **matriz do quadro lógico ou quadro lógico** é o quadro de monitoramento primário, resumindo a lógica da intervenção e definindo como a intervenção será monitorada. A elaboração dos quadros lógicos começa com o Documento de Ação, na fase de concepção, quando o/a OM identifica a cadeia de resultados, os indicadores e fontes de verificação e os pressupostos¹⁰. Na fase de contrato, o quadro lógico é refinado e os indicadores são fornecidos com linhas de base e valores-alvo¹¹. Durante a implementação, o quadro lógico deve ser utilizado como base para monitorar a intervenção e deve ser revisto regularmente (e atualizado conforme necessário). OPSYS irá apoiar este processo, permitindo codificar os quadros lógicos a nível de ação, durante a fase de projeto, e a nível de intervenção durante a fase de implementação.
- Para apoio orçamental, a **tabela da lógica de intervenção** é elaborada na fase de concepção, e é completada antes da assinatura do acordo de financiamento. Ela inclui os indicadores de desempenho que são utilizados dentro das parcelas variáveis.
- Para operações de *blending*, uma **lista de indicadores** deve ser fornecida no formulário de pedido de facilidades *blending*. Esta lista é incluída e possivelmente alargada no contrato subsequente com a IFI em causa.

Neste Manual, o termo "quadro lógico" é usado para englobar os três tipos de quadros de monitoria. Os PI reportam em relação aos indicadores definidos no quadro lógico.

Os **sistemas de monitoramento** (ou disposições de monitoramento) compreendem elementos relacionados ao monitoramento em todos os níveis de uma intervenção. Dentro de uma intervenção, isto significa as abordagens em relação à coleta e análise de dados, as ferramentas de apoio e sistemas de TI, os mecanismos de informação e comunicação, um orçamento, as partes interessadas envolvidas e a divisão de responsabilidades. Os sistemas de monitoramento são estabelecidos na fase inicial da intervenção e devem, na medida do possível, basear-se nos sistemas locais e dos parceiros, para evitar a duplicação de esforços¹². É uma boa prática que os PI descrevam todos os elementos de um sistema de monitoramento em um **plano de monitoria**.

1.4 Apresentação dos resultados

Os sistemas de monitoramento têm como objetivo medir o progresso dos resultados e, em última instância, reportar sobre estes últimos, seja internamente, para fins de gestão e aprendizagem, ou externamente, para fins de responsabilidade e comunicação. A apresentação de resultados é um exercício periódico destinado a recolher, verificar, agregar e apresentar informação sobre resultados utilizando uma estrutura de resultados.

Quadro de resultados

Um quadro de resultados é uma ferramenta utilizada para recolher e medir os resultados alcançados em relação aos objectivos estratégicos. É usado para relatórios institucionais para apresentar as realizações coletivas das intervenções

¹⁰ Isto não se aplica a ações implementadas exclusivamente através de convites à apresentação de propostas.

¹¹ As linhas de base e as metas já não são obrigatórias na matriz do quadro lógico do Documento de Ação, como mostra o modelo AD incluído no DEVCO Companion

¹² Mais informações serão incluídas nas próximas diretrizes sobre Monitoramento Interno de Resultados.

O quadro de Resultados de UE

Nos últimos anos, a Comissão Europeia reforçou o seu foco na gestão orientada aos resultados em toda a instituição. Um marco foi estabelecido em 2015 com o estabelecimento do **Quadro de Resultados da UE (EU RF)**, para relatar os resultados da cooperação para o desenvolvimento da UE a **nível corporativo**.

Foco em resultados a nível global

Os esforços da UE têm lugar num contexto mais amplo, em que as organizações de desenvolvimento visam a criação de sistemas de gestão baseados em resultados que permitam a responsabilização, a comunicação, a orientação e a aprendizagem. O Comitê de Ajuda ao Desenvolvimento da OCDE, do qual a União Europeia é membro, adoptou desde Fevereiro de 2004, em Marraquexe, os princípios de Gestão de Resultados para o Desenvolvimento (MfDR). Estes foram revistos em 2019 nos novos Princípios Orientadores sobre Gestão de Resultados para o Desenvolvimento Sustentável (MfSDR) (DCD/DAC(2019)37/FINAL) para reflectir o contexto em mudança da cooperação para o desenvolvimento e o conjunto mais amplo de atores envolvidos, e ajudar as organizações a enfrentar os desafios recorrentes que têm vindo a enfrentar na prática

O EU RF corresponde ao compromisso de reforçar a monitoria e a apresentação de resultados e de aumentar a responsabilidade, transparência e visibilidade da ajuda da UE¹³. O EU RF foi submetido a uma primeira revisão em 2018¹⁴; o objetivo era alinhar o quadro com o contexto evolutivo da cooperação internacional a nível da UE e internacional. O EU RF revisto incorpora os objetivos internacionais definidos na Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030¹⁵ e no Novo Consenso Europeu sobre o Desenvolvimento¹⁶, oferecendo assim um instrumento que ilustra a contribuição da UE para o progresso dos países parceiros em direção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Num exercício anual, as intervenções financiadas pela UE apresentam informações sobre os resultados, algumas das quais são agregadas em relação a um conjunto de indicadores incluídos no Quadro de Resultados da UE. O EU RF agrega os resultados das intervenções financiadas através dos instrumentos de financiamento da ajuda externa geridos pela DG DEVCO¹⁷ e pelo Instrumento Europeu de Vizinhança (ENI) gerido pela DG NEAR.

Além disso, foram criados outros quadros de resultados específicos, tais como aqueles concebidos para dar conta do Instrumento de Assistência de Pré-Adesão (IPA PF), o Fundo Europeu de Desenvolvimento Sustentável (FEDS), um pilar do Plano Europeu de Investimento Externo (PEI), o

¹³ Increasing the Impact of the EU Development Policy: an Agenda for Change (*Aumentar o Impacto da Política de Desenvolvimento da UE: uma Agenda para a Mudança*), COM (2011)637.

¹⁴ Um Quadro Revisto de Resultados da Cooperação Internacional e Desenvolvimento da UE, em conformidade com os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030 e com o Novo Consenso Europeu sobre o Desenvolvimento, SWD(2018)444final

¹⁵ Resolução da Assembleia Geral ONU A/RES/70/1

¹⁶ (Declaração conjunta do Conselho e dos Representantes dos Governos dos Estados-Membros reunidos no Conselho, Parlamento Europeu e Comissão: O Novo Consenso Europeu sobre o Desenvolvimento), 2017/C 210/01, OJEU of 30 Junho 2017.

¹⁷ O Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED), o Instrumento de Cooperação para o Desenvolvimento (ICD), a componente programável do Instrumento que contribui para a Estabilidade e a Paz (IcSP), o Instrumento Europeu para a Democracia e os Direitos Humanos (IEDDH), o Instrumento de Cooperação para a Segurança Nuclear e o Instrumento para a Gronelândia.

Fundo Fiduciário de Emergência da UE para África¹⁸, os Fundos Fiduciários de Bekou e Madad. Embora específico, este quadro de resultados deverá, sempre que possível, contribuir para o UE RF através de indicadores comuns¹⁹.

Como demonstrado no diagrama abaixo, o EU RF está estruturado em torno de três níveis:



Figura 1. Estrutura do Quadro de Resultados UE

O nível 1 acompanha o **progresso do desenvolvimento** nos países parceiros: ou seja, o impacto do desenvolvimento a médio/longo prazo alcançado em parceria e colaboração com os governos parceiros, doadores e outros atores do desenvolvimento, incluindo o sector privado e a sociedade civil. A este nível, os progressos são por natureza lentos e os resultados não avaliam diretamente o desempenho da cooperação internacional da UE, enquanto fornecem o contexto operacional em que a UE presta assistência externa. Fonte de dados: bases de dados internacionais existentes.

O nível 2 centra-se nos **produtos** (outputs) e **resultados** (outcomes) do desenvolvimento para os quais as intervenções financiadas pela UE contribuíram, em colaboração com os governos parceiros e outros financiadores. No nível 2, os resultados que são mais relevantes para a tomada de decisões internas, responsabilidade, comunicação e aprendizagem de lições são agregados a nível corporativo. Fonte de dados: resultados reportados pelos PI e pelos OM da Comissão. **É a este nível que o sistema ROM fornece suporte aos relatórios de resultados.**

¹⁸ https://ec.europa.eu/trustfundforafrica/content/results-monitoring-and-evaluation_en

¹⁹ A título de exemplo, o Fundo Fiduciário de Emergência da UE para África (EUTF) contribui para o Quadro de Resultados da UE através dos seus indicadores de resultados comuns do EUTF. A lista de indicadores de resultados comuns do EUTF agrega os resultados a nível de atividade das três janelas do EUTF: as janelas do Sahel e do Lago Chade, do Corno de África e do Norte de África. Cada janela tem o seu próprio Sistema de Monitoria e Aprendizagem que permite a recolha, recolha e análise de resultados. Os resultados coletados contribuem para os indicadores relevantes do Quadro de Resultados da UE, sempre que possível. A fim de assegurar a coerência, a correspondência entre os indicadores comuns do EUTF para África e o Quadro de Resultados da UE é feita pelas equipas de monitoria do TF da UE na Sede com o apoio da DEVCO 04.

O nível 3 capta o **desempenho organizacional**, centrando-se na integração das prioridades políticas, tal como medida pelos compromissos orçamentais orientados para prioridades específicas (por exemplo, desenvolvimento humano, igualdade de género, nutrição). Fonte de dados: Sistemas de acompanhamento interno da UE.

2

MONITORIA A APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS AO LONGO DO CICLO DA INTERVENÇÃO

Este capítulo apresenta:

- As principais atividades de monitoria e elaboração de relatórios realizadas pelos serviços da Comissão e pelos Parceiros de Implementação ao longo do ciclo da intervenção
- Os serviços prestados pelos Contratantes ROM e o seu timing

2.1 Monitoria e apresentação de resultados ao longo do ciclo da intervenção

As atividades de monitoria e elaboração de relatórios da DG DEVCO e da DG NEAR evoluem ao longo do ciclo da intervenção, como ilustrado no gráfico abaixo:



Figura 2. Monitoria ao longo do ciclo de intervenção

Na fase de concepção

A formação dos sistemas de monitoria e apresentação de resultados começa na fase de concepção, após uma análise do contexto e a revisão dos Documentos Indicativos de Programação. Estes são os Programas Indicativos Temáticos Plurianuais (PIP), Programas Indicativos Nacionais (PIN), ou Programas Indicativos Regionais (PIR), que contêm os objetivos estratégicos globais e específicos. A nível da ação, estes traduzem-se em resultados esperados a nível de impacto e de resultados (outcomes) e são acompanhados por indicadores relevantes. Durante a concepção de uma ação, o/a OM responsável:

- Esboça a lógica de intervenção e a matriz do quadro lógico²⁰ referindo-se, se necessário, às orientações internas existentes sobre resultados e indicadores para o sector específico²¹;
- Sinaliza os indicadores que podem contribuir para os EU RF;
- Completa a matriz de avaliação de risco;
- Concebe as disposições gerais de monitoria do desempenho e dos resultados;
- Identifica ou selecciona os PI (por exemplo, avaliação de propostas).

Este processo é apoiado internamente pelas reuniões do Grupo de Revisão de Qualidade (QRG), onde todos os Documentos de Ação são analisados e aprovados.

Assim que o PI for conhecido, o/a OM pode avaliar a sua capacidade de monitoria e apresentação de resultados. Dependendo do tipo de contrato, a matriz do quadro lógico e os acordos de monitoramento podem ser negociados com mais detalhes antes da assinatura do contrato.

Na fase inicial

Nesta fase, o PI estabelece um sistema de monitoramento e apresentação de resultados que abrange a lógica de intervenção acordada, incluindo resultados esperados e indicadores relacionados, bem como elementos relacionados ao contexto e aos fatores de risco. A avaliação da qualidade dos sistemas de monitoramento e relatórios de cada PI é uma tarefa-chave da/do OM UE, com vistas a fornecer apoio quando necessário. É também crucial dispor de uma base fiável para as próprias tarefas de monitoramento e apresentação de resultados da/do OM, cada vez mais centradas nos resultados²². O sistema de monitoria e apresentação de resultados estabelecido pelos PI é apresentado no relatório inicial que é submetido para aprovação ao OM.

Quando vários doadores prestam apoio (em particular apoio orçamental), existe um quadro global de monitoria e avaliação acordado pelo governo e pelos doadores e são desenvolvidas disposições específicas de monitoramento. Este pode ser também o caso de outras modalidades de implementação, como a de tipo blending (ou seja, a combinação de subvenções da UE com empréstimos e/ou créditos de outros organismos públicos e entidades do sector privado) ou outras intervenções de gestão delegada. Particularmente para estes casos, a fase inicial é crucial para estabelecer processos de monitoria e informação que cumpram os requisitos de todos os doadores e partes envolvidas.

²⁰ Uma funcionalidade para esta tarefa está sendo desenvolvida em OPSYS

²¹ <https://europa.eu/capacity4dev/results-and-indicators>

²² Mais informações serão incluídas nas próximas diretrizes sobre Monitoramento Interno de Resultados.

Em fases posteriores de implementação

Os PI monitoram as intervenções através dos seus próprios sistemas e procedimentos, que podem variar significativamente dependendo do tipo de organização (por exemplo, país parceiro, organização internacional ou agência do Estado-Membro, organização da sociedade civil...). Eles compilam relatórios de progresso e de conclusão, utilizando como referência o quadro de monitoramento acordado. Os relatórios de progresso por PI descrevem a implementação da intervenção, incluindo os resultados alcançados, as dificuldades encontradas e os potenciais desvios em relação aos planos. Neste processo, eles relatam especificamente os valores dos resultados de forma regular, de acordo com o cronograma especificado em seu contrato. Os relatórios são submetidos à/ao OM da intervenção, para aprovação.

Para muitas intervenções, o país parceiro desempenha um papel central no processo de monitoramento, seja como a autoridade contratante ou como o principal PI. Este é particularmente o caso dos programas de apoio às políticas setoriais do país, incluindo os programas de apoio setorial ao orçamento, para os quais as funções de monitoria interna abrangem a implementação das reformas das políticas setoriais, o cumprimento das metas relacionadas, a formulação e implementação do orçamento público e a sua afetação aos sectores, o diálogo político e o desenvolvimento de capacidades.

Quando o país parceiro não desempenha esse papel central, ele deve, no entanto, ser informado dos progressos a nível apropriado (autoridades locais, autoridades centrais). Os comitês diretivos podem desempenhar um papel importante na discussão do progresso.

Os **serviços da Comissão** monitoram a implementação com base nos relatórios de progresso e conclusão dos PI, cruzando as informações apresentadas nos relatórios com dados de outras fontes (por exemplo, observação direta através de visitas de terreno, ROM reviews, avaliações, reuniões do comitê diretor do projeto com as principais partes interessadas). Os relatórios acerca dos resultados, conforme apresentados pelos PI, são sujeitos a verificações de qualidade e, uma vez validados, podem ser agregados para relatórios em níveis mais elevados através de estruturas de resultados.

O monitoramento pelos serviços da Comissão depende também do diálogo político com um país parceiro e, ao mesmo tempo, contribui para o diálogo político, ajudando a identificar áreas onde é necessário agir.

A elaboração de relatórios a nível da intervenção alimenta os relatórios institucionais a nível dos instrumentos especiais (por exemplo, PEI, FEDS, Fundos Fiduciários), a nível da Direção ou da Delegação da UE (ou seja, relatórios de acompanhamento da assistência externa - EAMR) e a nível corporativo (ou seja, relatório anual de atividades, relatório anual sobre a execução da ação externa da UE, declaração do programa sobre as despesas operacionais).

As conclusões e recomendações recolhidas através do monitoramento interno são utilizadas para melhorar o desempenho da intervenção. Além disso, os dados coletados através do monitoramento estabelecem as bases para avaliações no nível da intervenção, país/sector/tema, ou no nível estratégico. As intervenções podem ser sujeitas a uma avaliação intercalar pelos serviços da Comissão.

Na fase de conclusão

Os PI apresentam um relatório final que se concentra nos resultados e lições aprendidas, assim como ideias e recomendações para o trabalho pós-intervenção.

As intervenções são, em sua maioria, sujeitas a uma avaliação final ou *ex-post* pelos serviços da Comissão.

2.2 Apoio externo através do sistema ROM

O que é o ROM?

O ROM é uma componente chave dos sistemas de monitoramento e informação da DG DEVCO e da DG NEAR. É externa, uma vez que é contratada a Contratantes e peritos externos e independentes, mas complementa a monitoria interna realizada pelos OM da UE, bem como o monitoramento contínuo pelos PI, tal como descrito nas secções anteriores. No seu trabalho, os Contratantes ROM utilizam relatórios de monitoria, avaliações e análises produzidas pelos PI e desenvolvem o que já existe, evitando duplicações.

O sistema ROM foi estabelecido pela primeira vez em 2001 para apoiar a descentralização da gestão da ação externa da UE. Foi substancialmente reformado em 2015 para melhor se adaptar às necessidades de prestação de contas da Comissão. Entre outras mudanças, a reforma de 2015 visava melhorar a qualidade das análises ROM através de 1) utilização sistemática de conhecimentos especializados temáticos e setoriais, 2) missões de terreno mais longas e 3) introdução de um sistema de Garantia de Qualidade (GQ) externo robusto. Finalmente, a reforma introduziu missões ROM para apoiar as delegações e os serviços da sede nas suas tarefas de apresentação de resultados, em linha com o processo de estabelecimento e informação da EU RF.

O sistema ROM de 2019 introduz algumas mudanças na forma de trabalhar, incluindo:

- Um **novo serviço** de apoio aos serviços da Comissão na fase de concepção;
- Um maior alcance das Revisões de ROM, em termos de seu **tempo e produtos (outputs)**;
- Maior foco na **exploração de sinergias** entre diferentes vertentes de trabalho e na aprendizagem;
- Nova orientação metodológica para responder a Questões de Monitoria (QM).

Que serviços são prestados pelos contratantes ROM?

Três serviços principais são agora prestados pelos contratantes ROM.



Figura 3. Os serviços ROM



ROM Reviews fornecem uma avaliação externa, objetiva e imparcial de intervenções em curso selecionadas. Os peritos ROM analisam as intervenções de acordo com os quatro critérios do CAD: *relevância, eficiência, eficácia e sustentabilidade*, além de quatro critérios distintos que tratam de aspetos ligados à qualidade da lógica de intervenção e dos sistemas de monitoria, à coordenação, complementaridade e mais valia da UE, às questões transversais e à visibilidade. Os peritos ROM analisam a documentação e realizam missões no terreno onde entrevistam, na medida do possível, todas as partes envolvidas, incluindo os beneficiários. A metodologia ROM review inclui um conjunto standard de QM que são utilizadas para estruturar a análise da documentação e dos dados empíricos. No final da missão, os peritos fornecem recomendações para melhorar a implementação do projeto, que são úteis tanto para os/as OMs como para os PI. O escopo deste serviço foi ampliado para incluir três **novos produtos**:

- ROM reviews das operações de *blending*
- ROM review na fase inicial
- ROM reviews na fase final

Âmbito: Intervenções na modalidade de projeto e blending (NOVO). As intervenções de apoio ao orçamento não são cobertas pelas ROM reviews.

Para uma descrição completa dos standards metodológicos e operacionais para ROM reviews, vejam-se os capítulos 4 e 5.

ROM Review versus Avaliação

ROM reviews são diferentes das avaliações. As avaliações são exames profundos, que oferecem uma análise muito mais profunda e ampla. Em casos específicos, uma ROM review pode levar à conclusão de que uma avaliação intercalar é necessária para definir a abordagem e as condições para reorientar uma intervenção (sem excluir a opção de abandoná-la)



Suporte a Sistemas de Quadros Lógicos e de Monitoria. Com este novo serviço, os peritos ROM fornecem apoio técnico às Unidades e Delegações na formulação de lógicas de intervenção e matrizes de enquadramento lógico relacionadas (logframes), bem como na concepção de sistemas de monitoria e relatórios ao nível da intervenção. Este apoio também pode facilitar a correspondência com os indicadores de RF da UE, se relevante. Este é um serviço remoto, realizado através de chamadas telefônicas ou videoconferências entre o/a OM, o perito ROM responsável e - se requerido pelo OM - o(s) PI(s). O resultado deste serviço é um conjunto revisto de documentos que se torna parte do contrato entre a Comissão e o PI (ou o ponto de partida para a implementação, caso a revisão ocorra pouco tempo após a assinatura do contrato).

Âmbito:
Intervenções na
modalidade de
projeto

Para uma descrição completa deste novo serviço realizado pelos contratantes ROM, consulte o capítulo 7.



Suporte à apresentação de resultados a nível institucional e de intervenção. Dentro do exercício anual de apresentação de resultados, os peritos ROM asseguram a codificação e o controle de qualidade dos dados incluídos nos quadros lógicos das intervenções para uma amostra das intervenções. Em seguida, eles apoiam a agregação dos resultados ao nível da intervenção no Quadro de Resultados da UE e fornecem um apoio indireto a outros quadros de resultados, tais como os dos Fundos Fiduciários, para assegurar a coerência, na agregação de alguns dos seus resultados na UE RF.

Âmbito:
Intervenções na
modalidade de
projeto, operações
de blending e
apoio orçamental

Para uma descrição completa do suporte à apresentação de resultados, consulte o capítulo 8.

Quando são realizados os serviços ROM?

O apoio externo ROM ocorre durante todo o **ciclo da intervenção**, como mostra a figura abaixo



Figura 4. ROM ao longo do ciclo de intervenção

Na fase de concepção



Os peritos ROM ajudam os OM na definição de lógicas e quadros lógicos de intervenção; sugerem melhorias nos sistemas de monitoria e apresentação de resultados propostos pelos PI, além de poder fornecer mais informações técnicas conforme necessário. **Este é um novo serviço ROM, realizado sob demanda e remotamente, por um grupo selecionado de peritos ROM. Como regra geral, o suporte é fornecido antes do início da intervenção.**

Durante as primeiras fases de implementação



Como um novo produto, as ROM reviews cobrem uma amostra de intervenções financiadas pela UE nas **primeiras fases de implementação (do 3º-6º ao 12º mês, dependendo da duração real do projeto)**. Estas são missões de ROM reviews, destinadas a solucionar potenciais fraquezas de concepção e atrasos de implementação o mais cedo possível no ciclo do projeto, para assegurar uma implementação mais harmoniosa a partir daí. Nesta fase, as ROM reviews oferecem apoio específico na confirmação ou atualização das lógicas de intervenção, na produção de matrizes de quadro lógico renovadas (incluindo linhas de base e metas), na revisão do sistema de monitoramento do PI, na avaliação de riscos e medidas de mitigação e no aperfeiçoamento do calendário de atividades com vistas a melhorar o desempenho da intervenção através dos diferentes critérios de avaliação.

Em fases posteriores de implementação



As ROM reviews são feitas com **base nas necessidades** nos seguintes casos:

- As intervenções foram assinaladas como tendo **problemas de implementação** através dos sistemas de relatórios internos da Comissão. Neste caso, a ROM review auxilia o/a OM a abordar os principais problemas, identificando causas e opções para solução e fazendo recomendações para ações de acompanhamento.
- Outras intervenções para as quais a Comissão solicita uma ROM review (**sob demanda**). Isto abrange intervenções que não puderam ser visitadas pela/pelo OM da UE ou para as quais os conhecimentos setoriais necessários ao nível da Delegação-Sede podem não estar disponíveis num determinado momento.
- **Operações de blending** para as quais a Comissão identifica uma necessidade de ROM review. As ROM reviews de operações de *blending* são limitadas a um certo número de operações selecionadas por ano e concentram-se especialmente na avaliação da mais valia da contribuição da UE e do desempenho de tais intervenções em termos de desenvolvimento socioeconómico.

Quando solicitar uma ROM Review

As intervenções não são monitoradas através de ROM reviews regulares e anuais, mas apenas quando existe uma necessidade real de uma opinião de um perito externo em apoio ao acompanhamento regular por parte dos serviços operacionais da UE. As intervenções são normalmente sujeitas à ROM review uma vez durante a sua vida útil; podem ser feitas exceções, em particular se uma ROM review anterior demonstrou problemas de desempenho significativos, ou se a monitoria interna revelar problemas/questões/limitações prolongadas. Os OM's que solicitam uma segunda ROM review de uma determinada intervenção devem explicar o raciocínio que subjaz o seu pedido

Numa base anual



Os dados dos resultados de uma amostra de intervenções financiadas pela UE são codificados e controlados todos os anos como parte do exercício anual de apresentação de resultados. O objetivo é assegurar a qualidade dos dados tendo em vista os relatórios institucionais, bem como as avaliações.

Neste contexto, os Contratantes ROM asseguram a codificação e o controlo de qualidade dos valores dos indicadores incluídos nos quadros lógicos das intervenções. Tais controlos de qualidade incluem, entre outros: assegurar que os valores atuais disponíveis relacionados com os indicadores do quadro lógico são codificados e documentados nas fontes de verificação, verificar os cálculos dos valores UE RF e assegurar que os indicadores estão corretamente ligados a um indicador do quadro de resultados da UE.

Na fase de transição para a implementação completa do OPSYS, este serviço estabelece as bases para a monitoria e apresentação regular de resultados pelos PI e OM através do OPSYS²³.

Rumo ao fim da implementação



As ROM reviews com o propósito de apoiar a gestão do projeto não devem ocorrer durante os últimos 8 meses de atividades, de modo a permitir tempo suficiente para implementar as recomendações dos Peritos. Contudo, em casos específicos, uma ROM review no final da implementação do projeto pode ser útil. Neste caso, o foco está nas lições aprendidas e recomendações para o futuro, tendo em vista a preparação de uma fase de acompanhamento.

Um esforço conjunto para acompanhar os resultados

O quadro seguinte apresenta as principais funções necessárias para focar nos resultados da assistência externa da UE, com as respectivas responsabilidades, calendário e fundamentação.

	Quem é responsável?	O que é feito?	Por que é necessário?
Concepção de Quadros Lógicos	OM UE ²⁴	Na fase de concepção	Para garantir que a lógica de intervenção seja coerente e tenha uma base sólida para a monitorização e apresentação de resultados
Concepção de Sistemas de Monitoria	PI	Na fase inicial	Para organizar um acompanhamento adequado e relatórios de desempenho e resultados
Monitoria Interna	PI	Processo em curso	Para verificar se a implementação está no bom caminho e tomar medidas corretivas quando necessário
	OM UE	Processo em curso	Para acompanhar o progresso e o desempenho da direção operacional, gestão de contratos e administração; Para informar sobre o desempenho da carteira com vistas à tomada de decisões estratégicas. Para apresentar os resultados
Suporte ROM a sistemas de quadro lógico e monitoria	Gerido pela Sede da DEVCO e NEAR; realizado por	Na fase de concepção	Para apoiar a adoção de quadros lógicos de qualidade e sistemas de monitoramento e relatórios propostos pelo PI

²³ No OPSYS os OMs devem de dar acesso ao Parceiro Principal de Implementação/Contratante (o líder do consórcio) para a carteira de intervenções para as quais foram contractadas. Uma vez que os PI Líderes acedam a intervenção, eles podem codificar a informação no quadro lógico e submetê-la para aprovação. Uma vez aprovada, os valores actuais são codificados para monitorar o progresso. Esta tarefa pode ser delegada a um Parceiro de Implementação/Perito, no entanto, o Parceiro principal/Contratante continua responsável pela submissão dos valores ao Gestor Operacional. Com vista a harmonizar e melhorar a qualidade dos indicadores utilizados em todos os quadros lógicos, o OPSYS facilita o processo, sugerindo indicadores pré-codificados aos gestores operacionais e parceiros implementadores.

²⁴ No caso de chamadas para a apresentação de propostas o Quadro lógico é concebido pelo requerente.

	Quem é responsável?	O que é feito?	Por que é necessário?
ROM reviews	peritos externos ROM	No estágio inicial de implementação	Para melhorar os quadros lógicos e os sistemas de monitoramento
		Na fase de implementação	Fornecer recomendações para a gestão de projetos e contribuir para a aprendizagem
		Uma vez por ano	Para apoiar o exercício de apresentação de resultados a nível de intervenção e institucional Para facilitar a responsabilização e a apresentação dos resultados
Suporte ROM para a apresentação de resultados			
Avaliação	A nível da intervenção, país, sector, tema: Gerido por OMs da UE em Delegação/HQ, conduzido por avaliadores externos	Em marcos particulares: a médio prazo, final ou ex-post	Par fornecer recomendações para a gestão de projetos com base numa análise aprofundada Identificação das lições aprendidas Prestação de contas pelos resultados (impacto)
	Avaliações Estratégicas: Gerido por Unidades de Avaliação da Sede, conduzido por avaliadores externos	Um certo número de avaliações por ano, de acordo com um plano de trabalho plurianual	Para fornecer contributos para a tomada de decisões estratégicas a nível nacional, setorial ou global e, especialmente, para a programação Prestação de contas dos resultados das despesas públicas

Tabela 1. Um esforço conjunto para acompanhar os resultados

3

ATORES NO SISTEMA ROM

Este capítulo descreve os atores assim como a estrutura organizacional e de governação do sistema ROM

O principal grupo-alvo dos serviços ROM é o pessoal da Comissão Europeia e, mais especificamente:

- Pessoal operacional da DG DEVCO e da DG NEAR responsável pela concepção e monitoria das intervenções financiadas pela UE, tanto na Sede como nas Delegações;
- Serviços da sede da DG DEVCO e da DG NEAR responsáveis pela apresentação dos resultados e pela garantia de prestação de contas, transparência e comunicação às partes interessadas (por exemplo, Estados-Membros, cidadãos da UE, outras instituições da UE e de fora da UE);
- Gestão da DG DEVCO e da DG NEAR.

Ao promover um foco mais acentuado na qualidade da concepção, implementação e resultados, os serviços ROM também beneficiam os PI, os países parceiros e os beneficiários de intervenções financiadas pela UE.

Ao longo do processo ROM, os Contratantes interagem com todas essas partes interessadas, desempenhando cada uma delas um papel específico.

Nas seções seguintes, são apresentados os principais atores que desempenham um papel no sistema ROM. Uma visão rápida das mudanças introduzidas pela edição de 2020 é apresentada abaixo.

Quais são as novidades?

- A gestão dos contratos ROM na DG DEVCO foi centralizada e agora faz agora da carteira da DEVCO 04 - Avaliação e Resultados
- A DG DEVCO e a DG NEAR assinaram dois contratos de serviço ROM cada uma
- Ásia e Pacífico, América Latina, Caribe e Intervenções Temáticas Gerenciadas Centralmente são agora cobertas pelo mesmo contrato
- Foi introduzida a categoria de perito "medium"
- Os peritos envolvidos no novo serviço a nível da conceção provêm de um pool específico e não podem ser encarregados da ROM review das mesmas intervenções

3.1 Partes interessadas da Comissão

Unidades e equipas de coordenação ROM

Os serviços da Comissão lideram o processo de implementação e prestação de serviços ROM. Em particular, as Unidades DEVCO 04 - Avaliação e Resultados, e NEAR A4 - MFF, Programação e Avaliação, são responsáveis pelo sistema ROM e pela gestão operacional dos contratos ROM. Elas são as Unidades de Coordenação ROM e são referidas como tal neste Manual.

Em apoio às Unidades de Coordenação ROM, um Contratante de Garantia de Qualidade (QA) é responsável por avaliar a qualidade dos resultados fornecidos pelos Contratantes ROM (apenas

revisões ROM) e fazer recomendações de melhoria. As Unidades de Coordenação ROM tanto em DEVCO como em NEAR beneficiam-se da assistência técnica de outros contratantes externos, que podem estar envolvidos em diferentes graus na coordenação e supervisão metodológica do sistema ROM e em atividades de aprendizagem. Os gestores operacionais dos contratos ROM e os consultores envolvidos na coordenação ROM formam a **Equipe de Coordenação ROM**.

O papel das Equipes de Coordenação ROM inclui:

- A coordenação geral do sistema ROM, incluindo o lançamento do exercício, aprovação do planeamento, aprovação de peritos, desvios dos procedimentos standard e serviços *ad hoc*;
- Assumir a liderança em todas as questões metodológicas e de aprendizagem relacionadas com os serviços ROM, em estreita cooperação com os representantes das unidades temáticas e geográficas;
- Gerir a garantia de qualidade de todos os produtos, inclusive através da orientação do contrato dedicado e da implementação de medidas corretivas.

As Equipes de Coordenação ROM organizam reuniões regulares com os Contratantes ROM para esclarecer e, se necessário, adaptar as regras do sistema ROM descritas neste Manual.

As Equipes de Coordenação ROM estabelecem o liame com os Contratantes para a gestão diária das atividades e contratos. Elas aprovam o plano de trabalho ROM para os contratos ROM pelos quais são responsáveis, incluindo os CVs do(s) peritos(s) proposto(s) para cada atividade. Eles asseguram a consistência metodológica entre os contratos e recebem todos os relatórios de implementação e análises consolidados. Juntamente com o representante designado do Contratante, eles discutem os resultados da GQ, bem como outros comentários recebidos sobre serviços e resultados, além de conduzir uma revisão anual do desempenho dos peritos.

As Equipes de Coordenação ROM estabelecem o liame com as Unidades da Sede e Delegações que recebem missões ROM e serviços remotos e com OM e Pontos Focais de Monitoria e Avaliação (M&A). Elas intervêm em caso de discordância grave entre uma Delegação ou Unidade e um Perito/ROM Contratante ROM sobre as conclusões apresentadas num relatório ROM. Neste caso, podem ser solicitados serviços adicionais de GQ.

Pontos Focais de M&A e Pontos Focais ROM Blending

Cada delegação e unidade operacional da Sede nomeia um **Ponto Focal de M&A**. Na Sede, os Pontos Focais de M&A nas unidades temáticas e geográficas (regionais) lidam com projetos geridos centralmente pelos seus serviços. Os Pontos Focais ROM *Blending* nas unidades responsáveis pelas operações de *blending* em DEVCO e NEAR (atualmente DEVCO C3/C7 e NEAR A3) têm um papel consultivo para todas as ROM reviews destas operações em sua DG, além de facilitar a comunicação com as Instituições Financeiras (IFI e IFD) que implementam a operação de *blending*.

Os Pontos Focais de M&A asseguram fluxos de informação apropriados e uma boa coordenação entre todos os atores envolvidos na seleção das intervenções para beneficiar dos serviços ROM. Os Pontos Focais de M&A asseguram também que os serviços prestados às suas equipes respondam às necessidades de uma forma eficiente

OMs

Os OMs são membros da Comissão (e suas hierarquias estabelecidas) que gerem e monitoram as intervenções financiadas pela UE. Podem ser baseados tanto na sede (para intervenções geridas centralmente) como nas delegações (para ações descentralizadas). Eles são os beneficiários diretos da maioria dos serviços ROM, para os quais desempenham um papel na solicitação do serviço, contribuindo para o plano de trabalho das missões ROM, oferecendo orientação e visão aos peritos, facilitando o contato com os parceiros implementadores e outras partes interessadas, fornecendo feedback sobre os resultados da missão.

3.2 Parceiros de implementação e outras partes interessadas

Parceiros Implementadores

Os PI são as entidades encarregadas de implementar as intervenções financiadas pela UE. Como atores-chave, estão envolvidos nas ROM reviews, bem como em outros serviços ROM, conforme exigido pelo OM. Eles se beneficiam dos serviços ROM na medida em que são apoiados para melhor implementar suas intervenções.

Outros atores chave

Ao preparar e implementar uma ROM review, os Contratantes ROM e seus peritos têm de consultar outras partes interessadas chave. Estes incluem os beneficiários finais e outros atores na área/sector de implementação.

3.3 Contratantes ROM

A DG DEVCO e a DG NEAR assinaram dois contratos para a implementação dos serviços ROM sob a sua supervisão.

Na DG DEVCO

Ambos os lotes cobrem intervenções financiadas pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED) e pelo Orçamento Geral da União Europeia.

LOTE 1: Ásia e Pacífico, América Latina, Caribe e Intervenções Temáticas Geridas Centralmente

O Lote 1 cobre

- Intervenções na Ásia e Pacífico (nacional, regional e intra-ACP)
- Intervenções na América Latina e Caribe (nacional, regional e intra-ACP)
- Intervenções geridas centralmente pelas direções temáticas e horizontais de DEVCO

LOTE 2: África Subsaariana

O Lote 2 cobre

- Intervenções delegadas às delegações da UE na África Subsaariana (nacionais, regionais, intra-ACP e pan-africanas)
- Intervenções regionais geridas centralmente pelas direções geográficas da DEVCO que cobrem África (atualmente D & E)
- Intervenções temáticas devolvidas às Delegações da África Subsaariana

Uma descrição mais completa da alocação das intervenções entre os dois lotes é fornecida nos Termos de Referência.

Na DG NEAR

Both lots cover interventions financed by the General Budget of the European Union.

LOTE 3: Região da vizinhança

O Lote 3 cobre

- Intervenções implementadas nos países vizinhos do Sul (Argélia, Egito, Israel, Jordânia, Líbano, Líbia, Marrocos, Síria, Tunísia e Palestina)
- Intervenções implementadas nos países vizinhos do Leste (Arménia, Azerbaijão, Bielorrússia, Geórgia, Moldávia e Ucrânia)
- Intervenções implementadas na Federação Russa e nos Estados-Membros da UE

(Nacional, regional, inter-regional e de cooperação transfronteiriça, seja ela única ou multinacional)

LOTE 4: Região de Alargamento

O Lote 4 cobre

- Intervenções implementadas nos países beneficiários da Pré-Adesão (Albânia, Bósnia e Herzegovina, Kosovo*, Montenegro, Macedónia do Norte, Sérvia e Turquia)

(Nacional, regional e de cooperação transfronteiriça, seja ela única ou multinacional).

Responsabilidades principais

Os Contratantes ROM em cada Lote são responsáveis por fornecer os conhecimentos necessários para realizar os serviços sob o sistema ROM, para a gestão do recrutamento, formação e implantação dos peritos, a logística da missão, o controlo de qualidade de todo o processo e dos resultados, bem como qualquer *input ad hoc* de assistência técnica que possa ser solicitado pelos serviços da Comissão no âmbito do Contrato.

Os Contratantes ROM participam em reuniões regulares com as Equipes de Coordenação ROM.

Os **Contratantes ROM**, com recursos próprios, **organizam treinamento (presencial ou online) para todos os peritos ROM** sob sua responsabilidade. Os programas e materiais preparados pelos

* Esta designação não afecta as posições sobre o estatuto e está em conformidade com a Resolução 1244/1999 do Conselho de Segurança das Nações Unidas e com o parecer do TPI sobre a Declaração de Independência do Kosovo.

Contratantes devem estar de acordo com as diretrizes²⁵ e/ou material de treinamento disponibilizado pelos serviços da Comissão. A Comissão pode propor material de formação e pacotes de formação sobre vários tópicos, com particular atenção a tópicos relacionados com a apresentação de resultados e apoio na fase de concepção de quadros de registo e sistemas de monitoria e apresentação de resultados.

Os serviços da Comissão podem solicitar "relatórios especiais", ou seja, serviços adicionais aos descritos nos Termos de Referência dos contratos. Quaisquer relatórios adicionais, análises, missões de monitoria solicitados pelos serviços DEVCO ou NEAR terão de ser aprovados pela respetiva equipe de Coordenação ROM e descritos nos Termos de Referência *ad hoc*. A Equipe Central do Contratantes irá assistir o serviço em questão na elaboração dos Termos de Referência. Estes, a serem aprovados pela Equipe de Coordenação ROM, incluirão os principais objetivos dos serviços a serem prestados, os resultados esperados e os produtos, o prazo e uma descrição dos *inputs* necessários (por exemplo, homem/dias, viagens, ajudas de custo e local) incluindo as respetivas estimativas de custos. Após a aprovação, o Contratante assegurará que as tarefas previstas nos Termos de Referência sejam implementadas, e comunicará as revisões necessárias de forma atempada. A Equipe de Coordenação ROM aprovará qualquer produto antes da entrega final.

Exemplos de "relatórios especiais" produzidos recentemente incluem:

- Um estudo sobre os resultados da ROM review dos projetos selecionados do Fundo Fiduciário em 2017-2019
- Um documento sobre programas de Cooperação Transfronteiriça (CBC)
- Uma apresentação sobre o liame entre concepção e desempenho em projetos selecionados

Os contratantes produzem relatórios iniciais, intercalares e implementação final, conforme descrito em seus respetivos contratos.

O *box* abaixo fornece alguns detalhes sobre a estrutura organizacional dos Contratantes, conforme detalhado nos respetivos Termos de Referência e propostas de concurso

²⁵ Em particular, as orientações previstas para as QM nos anexos 2 e 3.

Configuração organizacional dos Contratantes ROM

Cada Contratante ROM estabelece uma Equipe Principal de Peritos em tempo integral (220 dias úteis/ano, Chave e Não Chave). As Equipes Centrais consistem num misto de Peritos Sênior, Médio e Júnior, assim como de Assistentes de Projeto. O número de Peritos da Equipe Principal envolvidos em cada contrato, sua categoria, perfil e tarefas são detalhados nas especificações técnicas de cada contrato.

A base operacional da equipe principal é Bruxelas. Cada contrato indica o número mínimo de Peritos que precisam estar baseados em Bruxelas. Isto inclui o Líder de Equipe, o Líder de Equipe Adjunto, o(s) Especialista(s) Júnior(es) e o(s) Assistente(s) de Projeto. Outros membros da Equipe Principal podem trabalhar a partir de casa ou de um escritório no seu local de residência, desde que garantam a sua presença em Bruxelas, quando necessário.

Os Peritos da Equipe Principal implementam serviços ROM para sua área de especialização e são responsáveis por eles:

- A gestão global do contrato e a qualidade dos serviços prestados (esta é a responsabilidade principal do Chefe de Equipe e do Líder de Equipe Adjunto)
- O controlo interno da qualidade, bem como a formação e transferência de conhecimentos para a Peritos não-chave
- A elaboração de relatórios consolidados

A Equipe Principal trabalha em conjunto, construindo sinergias entre as respetivas áreas de responsabilidade com o objetivo de garantir que todos os serviços ROM estejam efetivamente inter-relacionados.

Tal como nos contratos ROM anteriores, os Peritos Seniores assumem a liderança na implementação dos serviços ROM e devem ter um perfil sólido no desenvolvimento e cooperação internacional, experiência técnica em um ou mais sectores e uma vasta experiência na gestão de projetos. Para renovar o pool de Peritos, este ciclo de contratos ROM reintroduz a categoria de Perito Médio - com um mínimo de seis anos de experiência em cooperação para o desenvolvimento.

A equipe central trabalhará em estreita colaboração com os peritos ROM, ou seja, especialistas de curto prazo designados para a implementação de serviços ROM não realizados pelos especialistas da equipe central. O seu local normal de colocação é a sua residência ou escritório no local de residência.

Para demandas específicas baseadas em termos de referência ad hoc, acordados com as Unidades de Coordenação ROM, os Contratantes ROM podem precisar de mobilizar especialistas em outras áreas que contribuirão para a implementação de atividades (por exemplo, tradutores, Peritos nas áreas de análise de dados e estatística).

Todos os Peritos Não-Chave propostos pelo Contratante devem ser aprovados por escrito pela Autoridade Contratante antes de começarem a implementar a sua missão

3.4 Contratante para a Garantia de Qualidade ROM

A DG DEVCO assinou um contrato de serviço separado para realizar a garantia de qualidade (GQ) do processo de ROM review. O contratante de GQ assiste a Comissão na garantia de um alto padrão de qualidade em todos os contratos ROM. O Contratante para a GQ analisa os resultados do ROM e realiza missões-sombra e missões de terreno com base numa amostra de ROM reviews acordadas com os serviços da Comissão. Os serviços adicionais incluem estudos *ad hoc* e workshops. Os resultados da GQ fornecem a base para a melhoria do sistema ROM, quando necessário.

As atribuições do contratante de GQ estão descritas no capítulo 6.

3.5 Governança

Os contratos ROM são conduzidos pela DEVCO Unidade 04 "Avaliação e Resultados" e NEAR Unidade A4. A Unidade R5 - DEVCO e Unidade R4 - NEAR são responsáveis pelas questões financeiras e contratuais.

DEVCO 04 e NEAR A4 organizam reuniões periódicas do **comitê de direção ROM** (em conjunto, se for o caso). Com vista a ter uma direção próxima dos exercícios da ROM, estas reuniões devem ter uma periodicidade mínima trimestral.

O objetivo das reuniões do comitê de direção ROM é monitorar a implementação do plano de trabalho ROM e facilitar a estreita cooperação entre todos os envolvidos nos exercícios ROM. Os participantes informarão sobre questões políticas, técnicas e contratuais na reunião, procurando aconselhamento e/ou decisão, entre outras coisas, sobre as atividades do projeto, qualidade e conformidade dos resultados, calendarização, aspetos financeiros, de comunicação etc. As reuniões são executivas, sendo DEVCO 04 e NEAR A4 os serviços com autoridade para estabelecer agendas, participação *ad hoc*, atas e adotar decisões de implementação sobre a implementação ROM, bem como a autoridade para assuntos contratuais específicos.

A participação nas reuniões do comitê de direção ROM é obrigatória para:

- Equipes de Coordenação ROM e Gestão das Unidades de Coordenação ROM
- Representantes nomeados das Direções geográficas e temáticas
- Rede de pontos focais de M&A das Direções geográficas e temáticas da DG DEVCO, se diferente das anteriores
- Contratantes/equipe principal da ROM (Project Manager, Team Leader, Deputy Team Leader, etc.)

Em casos específicos, as reuniões do comitê de direção ROM também podem ser abertas a:

- Contratantes responsáveis pela Garantia de Qualidade ROM
- Pontos focais de M&A da delegação da UE que possam estar disponíveis no momento/local da reunião
- Outros serviços de assistência técnica de apoio à Unidade de Coordenação ROM

Em qualquer caso, as Unidades de Coordenação ROM compartilham as atas aprovadas das reuniões do comitê diretivo ROM entre os atores mencionados acima (participantes e potenciais participantes).

Abaixo segue uma figura representando a governança do sistema ROM:

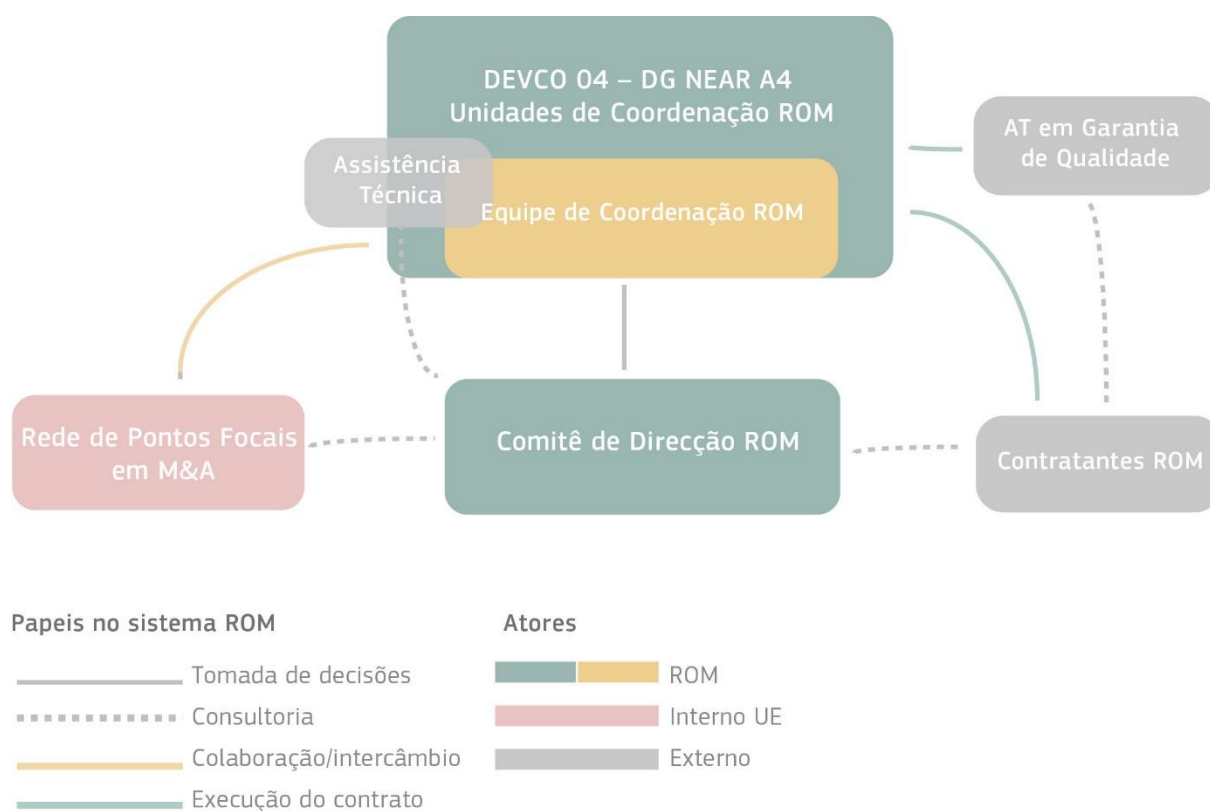


Figura 5. Governança do Sistema ROM

4

ROM REVIEWS

Este capítulo descreve os principais serviços disponíveis através dos contractos ROM: **as ROM reviews dos projetos em curso**. O capítulo cobre todo o processo ROM review, focalizando:

- na elaboração do **plano de trabalho**,
- a **implementação** de ROM reviews, e
- na **fase de apresentação de relatório**, que termina com a entrega da versão final do relatório ROM aos serviços da Comissão

As intervenções que se beneficiam das ROM reviews são **aquelas em curso** que recebem o suporte externo de um perito em monitoria, com conhecimentos setoriais relevantes, sobre o seu desempenho actual ou sobre as bases do seu desempenho futuro (desenho coerente e sistema de monitoria bem estruturado).

As ROM reviews seguem um processo devidamente testado e com suporte de TI, representado graficamente pela figura na página seguinte.

O processo para o planeamento e implementação das ROM reviews é repetido em cada exercício ROM. Ele consiste de etapas que acontecem uma vez por ano, no início (planeamento) ou no final (lições aprendidas) do ano operacional, e de etapas que são repetidas para cada review (fase desk, campo e relatório). Estes são descritos em detalhes nas seções seguintes. Uma visão rápida das mudanças introduzidas pela edição de 2020 no processo de ROM review é apresentada abaixo.

Quais são as novidades nas ROM reviews?

- Introdução das ROM Reviews no estágio **inicial de implementação** (em uma amostra representativa) e no **numa fase** mais avançada de implementação
- Simplificação dos “motivos para solicitação de um ROM”
- Normas revistas para a orçamentação das missões
- Missões de grupo reintroduzidas
- Questões e orientações de monitoramento revisadas
- Modelos revistos para relatórios e CQ
- Os OM não têm de codificar um plano de seguimento no Módulo ROM, mas continuam a ser totalmente responsáveis pelo seguimento das recomendações das ROM reviews

As Questões de Monitoria revistas são apresentadas no Anexo 1, a nova orientação para responder às QM das ROM reviews padrão é apresentada no Anexo 2, enquanto que aquela para as ROM reviews para as operações de *blending* é apresentada no Anexo 3. Os modelos revistos para relatórios (Relatório QM e ROM) são apresentados no Anexo 4, enquanto que o novo modelo para lições aprendidas é apresentado no Anexo 5. Finalmente, os modelos para o Controlo de Qualidade interno das ROM reviews são apresentados no Anexo 6.

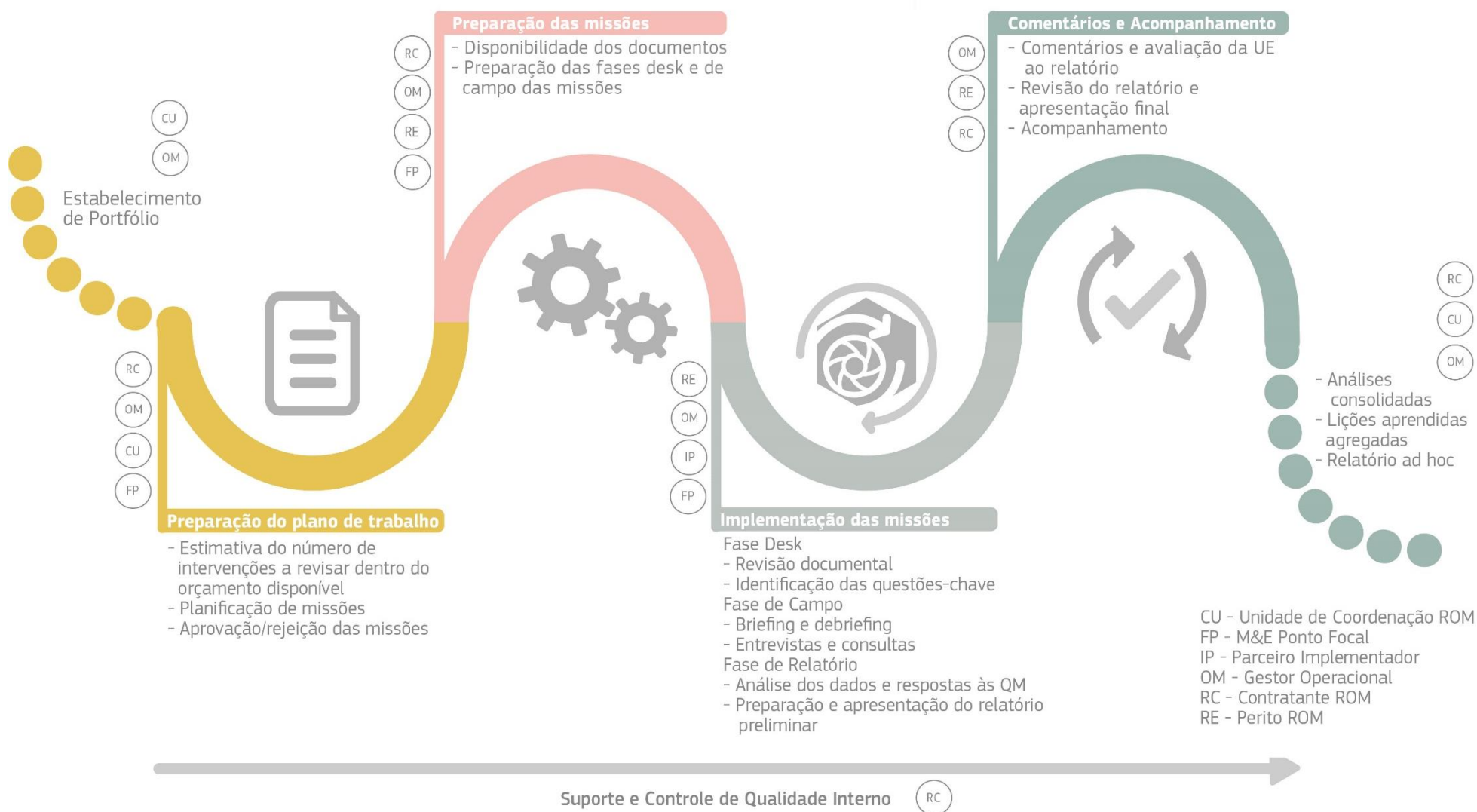


Figura 6. Processo ROM Review

Todas as etapas envolvem um esforço conjunto dos atores descritos nos capítulos introdutórios:

- Os **OMs** fornecem informações para planejar e implementar as missões, e dão orientação e feedback;
- Os **Pontos Focais de M&A** facilitam o processo a nível das Delegações e temático / geográfico na sede;
- Os **Contratantes ROM** assumem a liderança no planeamento e organização das missões e no controlo da qualidade dos resultados;
- Os **Peritos ROM** conduzem as missões de ROM review e redigem os relatórios correspondentes;
- Os **PI** contribuem para a missão ROM e se beneficiam do exercício, o que os ajuda a incrementar o desempenho das suas intervenções;
- As **Unidades de Coordenação ROM** apoiam o exercício, aprovam as missões e fornecem orientação metodológica e técnica através das Equipes de Coordenação ROM.

Segue abaixo a descrição das etapas do processo.

4.1 A carteira de intervenções para a ROM Review

O exercício ROM começa com o estabelecimento da carteira de intervenções a serem submetidas aos Contratantes para as ROM reviews. Este é um processo interno que envolve vários serviços da Comissão, pilotado pelas Unidades de Coordenação ROM, e é apoiado por sistemas de informação cada vez mais integrados. Tem lugar todos os anos e consiste (i) na preparação da lista de todas as intervenções geridas pelas Delegações e unidades operacionais da sede, e (ii) na seleção das intervenções a serem monitoradas externamente (ROM review) com base na indicação das atividades internas de monitoramento e elaboração de relatórios.

Este processo é apoiado por vários instrumentos de TI. O Relatório de Gestão de Assistência Externa (EAMR) é utilizado como referência para a lista de intervenções a serem sujeitas à ROM. Com as informações que contém sobre o desempenho das intervenções (KPI 6 e KPI 7, em particular), o EAMR é também utilizado para sinalizar quando é necessária uma ROM review. Em DG NEAR, o Sistema de Informação de Gestão (MIS) fornece informações adicionais através de uma avaliação sistemática dos riscos. Finalmente, o módulo ROM é usado para disponibilizar a carteira de intervenções para a ROM review aos Contratantes ROM e, subsequentemente, para apoiar a preparação e execução do plano de trabalho. O Módulo ROM será integrado nas próximas versões do OPSYS.

O Relatório de Gestão de Assistência Externa (EAMR)

Através do EAMR, os Chefes das Delegações (e Direções-Gerais) informam anualmente o desempenho e resultados alcançados na implementação da assistência externa da UE no ano anterior. A partir do EAMR, são calculados vários indicadores-chave de desempenho (KPIs) padrão. Dois KPIs são utilizados para assinalar intervenções com problemas e com potencial e necessidade de ROM review, nomeadamente KPI-6 e KPI-7, através de um sistema de pontuação "semáforo" utilizado pelos OM para reportar a sua visão sobre o desempenho da intervenção.

O primeiro semáforo (KPI-6) está relacionado com a seguinte questão: Qual é o nível esperado de recursos programados que o projeto poderá utilizar antes de sua conclusão (< 75%, vermelho; 75% - 90%, laranja; > 90%, verde)? O segundo semáforo (KPI-7) está relacionado com as seguintes questões: 1. Qual é o nível provável que os projetos atingirão em termos de metas de produção (< 75%, vermelho; 75% - 90%, laranja; > 90%, verde)? 2. Quais são os riscos que - independentemente dos resultados alcançados - os produtos (outputs) do projeto não sejam alcançados (alto, vermelho; médio, laranja; baixo, verde)?

Uma intervenção é considerada como tendo problemas de implementação e, portanto, necessitando de ROM review, se pelo menos um dos dois KPIs estiver sinalizado laranja ou vermelho.

O EAMR também é utilizado para indicar intervenções para as quais uma ROM review é considerada necessária pela unidade operacional da delegação/ sede, mesmo que o semáforo nos dois KPIs esteja verde.

New

O OM responsável não precisa especificar mais no EAMR as razões para solicitar uma ROM review e selecciona apenas uma opção de sim/não na ferramenta EAMR

The portfolio of interventions for ROM review includes four different categories:

- Uma **amostra representativa** das intervenções financiadas pela UE nas suas fases iniciais de implementação. A amostra é selecionada pelos serviços da Comissão de acordo com procedimentos de amostragem descritos no Anexo 7. Para essas intervenções, as ROM reviews apoiam a/o OM na confirmação ou atualização da lógica de intervenção e da matriz do quadro lógico (incluindo linhas de base e metas), na revisão do sistema de monitoramento do PI, na avaliação de riscos e medidas de mitigação, além do aperfeiçoamento da configuração da implementação e do calendário de atividades, com o objetivo de melhorar o desempenho da intervenção.
- As intervenções que foram assinaladas como **tendo problemas de implementação** através dos sistemas de relatórios internos da Comissão (EAMR e MIS). Neste caso, a ROM review ajudará a/o OM a abordar os principais problemas, identificando causas e opções de solução e fazendo recomendações para ações de seguimento.
- Outras intervenções para as quais os serviços da Comissão **demandem** uma ROM review. Várias razões podem justificar esta exigência. Por exemplo, uma ROM review pode ser solicitada para intervenções que não poderiam ser visitadas por OM's da UE ou para as quais os conhecimentos setoriais necessários ao nível das Delegações/Sede podem não estar disponíveis num determinado momento.

New



- Operações de **blending** para as quais a Comissão identifica a necessidade de uma ROM review. Maiores informações sobre as ROM reviews de operações de *blending* encontram-se no capítulo 5.

Mais detalhes sobre as intervenções que a cada ano fazem parte, ou são excluídas, da carteira ROM estão disponíveis na tabela abaixo:

Incluídas	Excluídas
<ul style="list-style-type: none">■ Intervenções com pelo menos uma bandeira laranja ou vermelha para KPI-6 e/ou KPI-7;■ Intervenções com semáforos verdes, para as quais a Unidade Operacional da Delegação/sede solicita uma ROM review;■ Intervenções em fases iniciais de implementação selecionadas pela Sede (EU) com base numa amostra, independentemente do semáforo que já possam ter no EAMR;■ Operações de blending e intervenções do Fundo Fiduciário selecionadas através de um processo de consulta interna;■ Intervenções numa fase avançada de implementação (menos de 8 meses até ao final) para as quais existe um pedido justificado de ROM. Estes são pedidos específicos e não o resultado de atrasos na implementação de ROM reviews.	<ul style="list-style-type: none">■ Intervenções que acabaram de começar mas não foram identificadas para ROM review em sua fase inicial de implementação;■ Intervenções que estão próximas de serem concluídas (menos de 8 meses até o final) e para as quais não há necessidade justificada de ROM;■ Intervenções com um semáforo laranja ou vermelho, para as quais uma revisão intercalar (MTR) ocorreu recentemente ou está agendada para breve (a avaliação tem precedência);■ Intervenções com um semáforo laranja ou vermelho, para as quais uma ROM review seria improdutiva, uma vez que os riscos ou razões de mau desempenho são bem conhecidos, tais como em casos de guerra civil, desastres naturais ou outras circunstâncias.

Tabela 2. Características das intervenções que estão incluídas e excluídas do portfólio ROM

Uma vez compilada a carteira de intervenções selecionadas para o ROM, ela é compartilhada com os Contratantes ROM e todos os atores envolvidos no exercício através do Módulo ROM. As Unidades de Coordenação ROM importam para o respetivo módulo:

- A lista de intervenções EAMR elegíveis, com pedidos de ROM review;
- A lista de intervenções do Fundo Fiduciário para as quais é solicitada uma ROM review.

As ROM reviews de operações de *blending* são tratadas fora do módulo ROM.

Uma vez que o desenvolvimento das funcionalidades de monitoramento e relatórios do OPSYS esteja concluído, todas as ações descritas acima ocorrerão através desse sistema.

4.2. Plano de Trabalho da ROM Review

Os Contratantes ROM assumem a liderança na preparação do plano de trabalho da ROM review, com o apoio dos Pontos Focais de M&A e OM (e seu conhecimento das intervenções), e em consulta com as Unidades de Coordenação ROM, que devem aprovar cada missão.

A colaboração das Delegações é essencial, nomeadamente para a organização de missões de grupo, que dizem respeito à grande maioria das ROM reviews. Para evitar atrasos, em caso

de ausência do OM responsável, os Pontos Focais de M&A atuam como apoio no módulo ROM. No quadro seguinte, uma visão geral dos principais passos para a preparação do plano de trabalho. No quadro seguinte, é apresentada uma visão geral dos principais passos para a preparação do plano de trabalho.

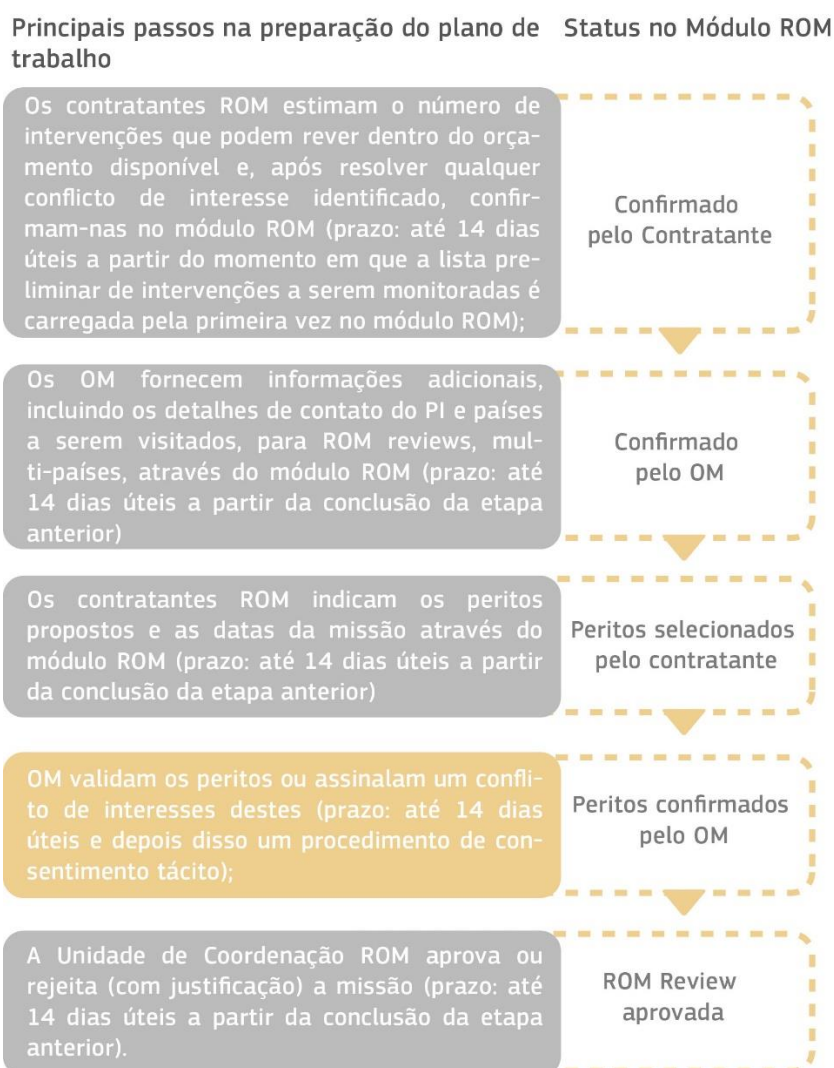


Figura 7. Etapa do plano de trabalho

Uma descrição detalhada das tarefas e passos necessários para completar o plano de trabalho é apresentada abaixo.

Identificação e solução de conflitos de interesse a nível de consórcio

Uma tarefa preliminar para os Contratantes ROM é identificar qualquer conflito de interesse que possa ocorrer na revisão das intervenções listadas. Este é o caso quando um membro do consórcio esteve envolvido na preparação e implementação da intervenção para a qual uma ROM review é solicitada. Após alertar a Unidade de Coordenação ROM, o Contratante propõe uma solução para neutralizar o conflito de interesses, contratando outro Contratante ROM para realizar a monitoria. O

Contratante que possui o conflito de interesse permanece responsável por todas as ações no módulo ROM, enquanto o Contratante substituto implementa a missão.

Previsão orçamental e esboço do plano de trabalho

Após um estudo preliminar, os contratantes procedem à estimativa do número de revisões que podem implementar dentro do seu orçamento e submetem esta informação dentro do período máximo estabelecido de **14 dias úteis**. Simultaneamente, os contratantes submetem os CVs dos peritos às Unidades de Coordenação ROM para aprovação e codificação das credenciais dos peritos e sector(es) de especialização no módulo ROM. Os Contratantes também podem adicionar Especialistas em um momento posterior.

A previsão orçamental é baseada em:

- As normas aplicáveis - tal como definidas nas especificações técnicas em anexo aos contratos ROM;
- Desvios específicos dessas normas a serem solicitados e justificados.

As visitas de terreno devem ser organizadas de modo a agrupar as ROM reviews, na medida do possível, ao mesmo tempo que se satisfazem as necessidades dos serviços em questão. As revisões programadas no plano de trabalho para um determinado ano a qualquer delegação da UE são realizadas através de um máximo de duas visitas de terreno por ano, exceto em casos devidamente justificados²⁶.

New

Peritos não-chaves que realizam missões ROM podem ser Sênior ou Médios. Em qualquer visita de terreno, o grupo de peritos proposto pelo Contratante deve ser um misto de peritos Sênior e Médio - com aqueles Médios representando entre 40% e 60% da equipe implantada. Um Líder de Missão é nomeado para liderar a visita de terreno e coordenar o trabalho dos outros Peritos ROM. Ele também está encarregado de conduzir as sessões de briefing e debriefing programadas dentro de cada visita de terreno. Essa figura deve ser recoberta por um Perito Sênior.

Para cada intervenção de um único país, além das operações de *blending* (incluindo as intervenções regionais implementadas num país²⁷) e para cada intervenção multinacional, os Contratantes ROM designam, de preferência, **um Perito ROM** - ou um máximo de três Peritos cobrindo países diferentes. Neste último caso, um dos especialistas exerce o papel de Líder de Missão. No caso de necessidades específicas em termos de especialização, os Contratantes propõem uma solução considerando essas necessidades.

Ao preparar o plano de trabalho, os contratantes ROM consideram a alocação padrão de dias para ROM reviews dada nas tabelas abaixo

²⁶ Para unidades da Sede UE e Intervenções Geridas Centralmente o limite de duas visitas de terreno não se aplica, uma vez que o número de intervenções a serem revisadas é elevado e não atingem o estado de implementação requerido ao mesmo tempo.

²⁷ Quando o projeto tem um objectivo geral de âmbito regional ou sub-regional e os seus resultados são implementados num país. Estes projetos abrangem, entre outros, o apoio a instituições e organizações regionais como a União Africana, a Comunidade Andina, a ASEAN, o Mercosul, a SAARC, a CEDEAO, a ECCAS e a UEMOA.

Alocação de dias	Para intervenções em um único país	Para intervenções multi-países (*)
Fase desk	1.5	2.5
Fase de terreno (**) (incluindo tempo de viagem, briefing e debriefing com a Delegação ou Sede UE)	9	20
Elaboração do relatório e fase de CQ (***)	2	4
Total de dias	12.5	26.5
(*) Pode ser designado um máximo de 3 peritos para uma ROM review para uma intervenção multinacional.		
(**) Para intervenções multi-países, o padrão é de até 4 visitas de 5 homens/dias a cada país.		
(***) Estes dias não incluem o CQ feito pelo Perito em CQ do Contratante, mas apenas o trabalho realizado pelos Peritos em CQ ROM.		

Tabela 3. Alocação de dias para ROM reviews para projetos de um e vários países

Alterações nestes padrões podem ser solicitados pelos contratantes ROM. Isto pode ser o caso de intervenções em locais particularmente remotos ou dispersos, intervenções em vários países em que mais de quatro viagens internacionais são necessárias e/ou dias úteis adicionais são necessários para viagens internas complexas ou para participar em reuniões de briefing e debriefing em cada país. As alterações também podem ser consideradas para cobrir o tempo adicional de preparação dos Líderes da Missão envolvidos nas revisões, ou para cobrir o tempo adicional de relatório para produzir uma matriz de estrutura lógica totalmente revisada e clara (se solicitado pelo OM) ou para elaborar as lições aprendidas através do novo modelo. Um certo grau de flexibilidade é considerado na aplicação de padrões, se as alterações forem devidamente solicitadas e justificadas.

A preparação das agendas de viagens e missões, bem como a pesquisa de documentos não estão incluídas na carga de trabalho dos peritos ROM, mas fazem parte das funções da Equipe Central e dos Contratantes ROM e das tarefas de suporte.

Para intervenções geridas centralmente, briefing e debriefing são acompanhados por um dos peritos da Equipe Principal e não estão incluídos nas normas. Para intervenções gerenciadas pelas Delegações, o Líder da Missão (ou Perito, no caso excepcional de missões individuais) realiza o briefing no início da missão de terreno e o debriefing no final da missão. Neste caso, os serviços da sede são convidados a participar destas sessões via videoconferência, utilizando as instalações existentes de VC.

Peritos Seniores da Equipe Principal são responsáveis pelo controlo de qualidade interno. Em casos devidamente justificados, os Peritos não pertencentes à equipe principal podem realizar tarefas de CQ, no entanto, é necessária a aprovação prévia da unidade de coordenação ROM.

Alocação indicativa de dias para o CQ por peritos de curto prazo que não sejam da equipe principal	Para intervenções isoladas	Para intervenções multi-países
Controlo de Qualidade	1.5	2

Tabela 4. Atribuição de dias para CQ de revisões para projetos de um e vários países

O orçamento anual para ROM reviews é estimado com base nas tendências dos últimos anos. O módulo ROM classifica automaticamente as intervenções dando prioridade àquelas com KPI vermelho ou laranja (problemáticas) e aquelas com uma contribuição maior da UE. Caso haja mais demanda para ROM reviews do que o orçamento disponível, o Contratante ROM alerta a Equipe de Coordenação ROM, o que pode exigir uma revisão geral do tempo gasto em cada um dos serviços ROM.

No final desta etapa, os Contratantes ROM confirmam o número de revisões que podem ser realizadas e esta informação é compartilhada com os outros atores através do Módulo ROM.

OMs e/ou Pontos Focais de M&A fornecem informações adicionais

Assim que a lista de revisões confirmada pelo Contratante esteja disponível, solicita-se aos OMs que acrescentem informações complementares, sobre os seguintes aspectos:

- **Componente(s) a ser(em) visitado(s) para intervenções em vários países.** No caso específico em que mais de 4 países devam ser visitados, os OMs explicam porquê.
- **Período mais adequado para a ROM review:** Os OMs dão aos Contratantes ROM uma indicação dos prazos mais adequados a serem considerados na organização da missão de terreno.
- Informação sobre questões de **segurança e proteção**.

Outras informações que podem ser adicionadas:

- **Referência CRIS correspondente:** Os documentos CRIS anexos a esses projetos estarão automaticamente disponíveis na "Biblioteca CRIS" e os Contratantes/Peritos ROM poderão consultá-los.
- **Detalhes de contato** do PI para permitir ao Contratante ROM iniciar a organização da missão de terreno.
- Comentários gerais.

O Ponto Focal OM e/ou M&A têm **14 dias** úteis para fornecer informações adicionais

Os peritos são selecionados para as revisões específicas e propostas as datas de missão

Os Contratantes ROM podem agora planejar as missões específicas, atribuindo peritos pré-aprovados e propondo datas de missão. Eles codificam esta informação no módulo ROM. O período alocado para completar esta etapa é de até **14 dias úteis**. Os contratantes identificam o perito de Controlo de Qualidade (CQ) encarregado de apoiar a missão o mais rapidamente possível, no mais tardar antes da apresentação da minuta do relatório.

Os OMs verificam que os peritos não possuam conflito de interesses

Os contratantes propõem o perito mais adequado para cada intervenção sujeita a ROM review, entre as que estão disponíveis. Caso haja alguma preocupação, por exemplo, para intervenções que exijam uma perícia particular, os OMs e os Pontos Focais de M&A podem alertar a Unidade de Coordenação ROM que informará adequadamente os contratantes.

OMs e Pontos Focais de M&A não aprovam ou rejeitam o CV do Perito proposto com base na qualidade do CV. Eles fornecem uma opinião sobre qualquer potencial conflito de interesses do(s) perito(s) proposto(s). Se necessário, podem alertar a Unidade de Coordenação ROM sobre qualquer outro assunto que considerem relevante em relação ao perito proposto. A objetividade e qualidade dos julgamentos dos peritos ROM é crucial para a credibilidade do sistema. Portanto, os peritos ROM não devem ter sido envolvidos na preparação ou gestão de qualquer parte da intervenção monitorada. Em caso de dúvidas, a Unidade de Coordenação ROM pode compartilhar o CV dos peritos com a Unidade ou Delegação em questão.

Os contratantes substituem os peritos em conflito de interesses. Se não houver indicação de conflito de interesses **dentro de 14 dias úteis**, os peritos são confirmados (procedimento de consentimento tácito) e o coordenador ROM pode aprovar a missão.

As Unidades de Coordenação ROM aprovam as ROM reviews

Uma vez concluídas todas as etapas anteriores, as Unidades de Coordenação ROM podem aprovar ROM reviews em massa ou uma a uma, **dentro de um prazo máximo de 14 dias úteis**. Ao decidir se aprova ou não uma missão, as Unidades de Coordenação ROM terão em conta todos os elementos e, em particular, a associação entre o perito e o sector da intervenção, quaisquer questões levantadas pelo Contratante ou OM (incluindo questões de segurança), além de qualquer alteração dos padrões ROM..

4.3 Preparação das missões de ROM Review

Nesta fase, os contratantes fazem os preparativos necessários para as missões. Eles baixam todos os documentos de projeto disponíveis e os colocam à disposição dos peritos através do módulo ROM, além de fornecer aos peritos as ferramentas e metodologia para a ROM review, assim como os contatos dos OMs e dos PIs. Os OMs fornecem documentos adicionais, caso existam, e preparam os intervenientes no terreno para a chegada da missão ROM.

Preparação para a fase desk

Os OMs devem verificar se todos os documentos relevantes relacionados com a intervenção em análise são carregados no CRIS (ou, no caso de relatórios dos PIs, se estão corretamente arquivados em Ares como anexos às faturas). Todos os documentos relevantes, incluindo aqueles para intervenções que não estejam no CRIS (ou seja, Fundos Fiduciários) devem estar disponíveis para o Contratante através do Módulo ROM, **o mais tardar três semanas antes do início da missão de ROM review**.

O módulo QM inclui uma tabela sobre fontes de informação. Os peritos ROM utilizarão mais tarde a mesma lista e assinalarão os documentos que estavam disponíveis. Note que os documentos listados no módulo não são necessariamente documentos distintos e, por vezes, estão incluídos ou anexados a outros documentos (por exemplo, os TAPs são geralmente anexados ao Acordo de Financiamento). Se faltarem alguns documentos chave, os peritos podem solicitá-los ao OM e/ou ao PI antes do início da missão de terreno. Ademais, os peritos ROM geralmente terão acesso a documentos adicionais ao longo da missão de terreno.

O Contratante ROM irá guardar todos os documentos recolhidos no terreno e/ou não disponíveis no CRIS/Ares numa base de dados específica para o Contratante. A seguir é apresentada a convenção de nomes de arquivos a ser utilizada:

- para documentos de nível de decisão: "D" – Número de decisão – Título
- para documentos de nível de contrato: "D" - Número da decisão - "C" (Número do contrato) - título

Este arquivo é funcional ao CQ interno e garantia de qualidade pelo contratante de CQ – que deve ser capaz de aceder todos os documentos – e para uma fácil referência, se necessário, na discussão do relatório ROM. O arquivo continua a ser propriedade da Comissão. Os contratantes e peritos ROM não estão autorizados, em nenhum momento durante ou após a conclusão dos seus contratos, a partilhar documentos com outras pessoas que não os peritos ROM, o contratante de GQ e o pessoal da Comissão sem a aprovação prévia da Comissão Europeia. No final do seu contrato, os contratantes ROM submetem o arquivo à Unidade de Coordenação ROM.

Preparação para a fase de terreno

A tabela abaixo apresenta os passos para a preparação da fase de terreno.

Ator	Distribuição de tarefas	Quando
OM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carregar atempadamente a documentação adicional do projeto no CRIS e disponibilizar outros documentos ▪ Anunciar o calendário provisório da missão às principais partes interessadas ▪ Informar as partes interessadas sobre os principais objetivos de uma ROM review ▪ Comunicar o(s) nome(s) do(s) Peritos(s) ROM aos principais interessados ▪ Fornecer detalhes de contato do PI e de outras partes interessadas importantes para os Contratantes ROM 	O mais tardar, 3 semanas antes do início da fase de terreno O ideal é o mais rápido possível
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assegurar que toda a documentação chave seja disponibilizada aos peritos ROM 	O mais tardar, 3 semanas antes do início da fase de terreno
Contratantes ROM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornecer orientação e modelos apropriados aos peritos ROM, incluindo orientação sobre questões de segurança; ▪ Atualizar a amostra de países a serem visitados, se necessário, com base na análise preliminar dos documentos disponíveis para intervenções em vários países ▪ Organizar os primeiros contatos com peritos ROM e serviços da Comissão para agendar reuniões antes do início da fase de terreno 	Assim que a ROM review for aprovada pelo coordenação ROM
Peritos ROM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com base na revisão documental do projeto ou programa, os peritos ROM identificam áreas específicas para a recolha de informação durante a fase seguinte ▪ Preparar uma proposta de agenda da missão 	Durante a fase desk

Tabela 5. Preparação da fase de terreno

No Anexo 8 são apresentadas informações específicas sobre o Dever de Cuidado relacionado à proteção e à gestão da segurança.

Quando necessário e possível, os serviços da Comissão prestam aconselhamento sobre a disponibilidade de meios de transporte, segurança, apoio na emissão de vistos e autorizações de viagem internas. Pode também ser necessário esclarecer o mais cedo possível se a aceitação de transporte pelos parceiros implementadores para os escritórios do projeto, locais de implementação ou para grupos de beneficiários é apropriada e pode ser tida em conta na preparação da proposta de agenda.

4.4. Implementação das missões de ROM Review

As missões de revisão da ROM são organizadas em torno de três fases principais:

- **A fase desk**, envolvendo análise de documentos e logframe;
- **A fase de terreno**, na qual os principais interessados são consultados e as sessões de briefing e debriefing são conduzidas com o OM responsável; e
- **A fase de relatório**, na qual a análise quantitativa e qualitativa das evidências coletadas, com a orientação fornecida por um conjunto de QM, converge para um relatório ROM, que é o principal resultado de cada ROM review.

Cada ROM review leva, aproximadamente, 3 meses incluindo o CQ interno e os comentários dos serviços da Comissão sobre a versão preliminar e final do relatório ROM.

Durante a implementação das fases desk e de terreno, os Contratantes ROM fornecem apoio técnico e metodológico aos Peritos ROM.

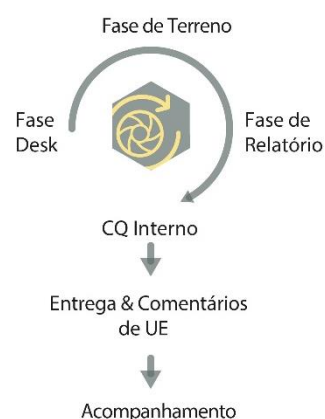
A fase desk

Devidamente preparada pelos contratantes ROM, esta fase permite que os peritos ROM realizem:

- **Revisão de todos os documentos**, incluindo a lógica de intervenção refletida no(s) quadro(s) lógico(s) mais recentes, os planos de implementação, os recursos alocados e o orçamento, todos os relatórios de progresso por IPs e relatórios de progresso interno do OM, quaisquer relatórios de ROM anteriores e avaliações intermediárias;
- Identificar questões-chave que precisam ser tratadas durante a fase de terreno das ROM reviews a fim de responder as QM;
- **Identificar as principais partes interessadas** que devem ser consultadas durante a fase de terreno para incluí-las na agenda da missão;
- **Preparar o(s) briefing(s)**, organizando uma lista preliminar de perguntas específicas que considerem úteis para fazer ao OM, PI e outros interessados.

Os peritos da ROM recolhem todos os documentos relevantes, tais como documentos de ação, quadro(s) lógico(s) e orçamentos (normalmente um anexo ao acordo contratual), planeamento de

EXECUÇÃO DE ROM REVIEWS



atividades conforme incluído nos planos de implementação e relatórios de progresso por PI e OM, incluindo a visibilidade do projeto e o plano de ação de comunicação. No caso de uma intervenção selecionada por um convite à apresentação de propostas, os peritos ROM analisam as diretrizes para o convite à apresentação de propostas, bem como a Nota Conceitual e o relatório de avaliação e as conclusões da fase de avaliação das propostas.

Ao rever a documentação, os peritos ROM devem atentar para o fato de que intervenções no nível de decisão podem consistir em vários contratos.

Os peritos ROM precisam de considerar a política, bem como o contexto em que uma intervenção foi desenvolvida, a fim de analisar a sua relevância. As análises dos países, quando relevantes, estão disponíveis em diferentes fontes como a UE, Bancos Regionais de Desenvolvimento (BAD, BAD, BID), PNUD (relatório sobre Desenvolvimento Humano), e outras agências e *think tanks* da ONU. Os peritos também devem levar em conta a ligação entre a intervenção e o documento de programação geográfica ou temática que a abrange.

A Lógica de Intervenção e a análise do quadro lógico

Uma etapa chave da fase desk é a análise da lógica de intervenção, resumida no quadro lógico. Isto é particularmente importante se a ROM review ocorrer na fase inicial de implementação e seu principal objetivo for melhorar o quadro lógico e os futuros sistemas de monitoramento. O Perito ROM deve consultar os modelos de quadro lógico utilizados para documentos de ação e contratos após 2015, além das orientações específicas fornecidas no Capítulo 7 deste Manual com o respetivo anexo metodológico sobre como verificar a qualidade de um quadro lógico e recomendar melhorias. Durante esta fase, o perito elabora respostas preliminares às Questões de Monitoria (QM) relevantes que tratam da monitoria, avaliação e aprendizagem, assim como as secções relacionadas do Relatório ROM.

O quadro lógico é analisado em primeiro lugar durante a fase de desk. Sugestões de melhoria são preparadas para discussão posterior com a/o OM

Quando a implementação é delegada a agências que têm suas próprias metodologias de gestão do ciclo do projeto (ou seja, agências da ONU), os quadros lógicos podem apresentar-se em diferentes formatos e podem usar terminologia distinta. Neste caso, os peritos ROM asseguram que todos os elementos-chave do modelo da UE são bem identificados e tidos em conta para tirar conclusões da revisão.

Quando um quadro lógico não existe ou é de má qualidade, os peritos ROM preparam sugestões concretas para a elaboração/melhoria a serem discutidas com o OM durante a fase de terreno, possivelmente levando, ao final da revisão, à elaboração de uma matriz de quadro lógico revista, se assim solicitado pelo OM e acordado com o OM e o PI.

A análise dos relatórios de progresso de implementação

Os PI emitem relatórios periódicos de progresso, numa base trimestral, semestral ou anual, dependendo das disposições do seu contrato. A qualidade dos relatórios de implementação difere, em alguns casos obrigando os peritos ROM a procurar informações relevantes. Os relatórios de

progresso de implementação incluem o cronograma de atividades e recursos do período de relatório anterior e o cronograma provisório de atividades e recursos do período sucessivo. Outra importante fonte de informação são os documentos internos, incluindo relatórios elaborados pelos OM.

Os peritos ROM analisam o progresso real das atividades, em termos de conteúdo e cronograma, e o uso dos recursos, em quantidade e tempo, em relação ao que está planejado e examinam se isso também corresponde ao que é razoavelmente necessário. Os relatórios de progresso, incluindo dados estruturados e acumulados de acordo com o quadro lógico, são os mais úteis. Quando os dados não são acumulados, os peritos ROM precisarão consolidar os dados produzidos durante cada período, analisando todo o conjunto de relatórios de progresso à sua disposição a fim de obter a visão geral necessária, assegurar uma análise sólida e tirar conclusões. Como parte fundamental de todas as ROM reviews, estas análises são iniciadas durante a fase desk. Caso a intervenção tenha-se desviado do calendário de atividades e do uso de recursos, os peritos ROM identificam áreas/pontos específicos a serem discutidos com o OM e os PI durante a fase de terreno, com vista a fornecer uma avaliação completa e recomendações de ações corretivas nas secções correspondentes do relatório QM e ROM.

A fase de terreno

A fase de terreno de uma ROM review começa com um *briefing* com a Unidade ou Delegação responsável pela intervenção, continua com reuniões bilaterais e/ou sessões de grupo relevantes com os principais interessados da(s) intervenção(ões) sob análise e termina com uma reunião de *debriefing* com a Unidade ou Delegação.

Na tabela abaixo encontra-se um resumo do formato que as sessões de briefing e de debriefing devem ter:

Tipo de intervenção	Local	Momento de briefing	Momento de debriefing	Participantes
Para intervenções de um único país geridas pelas Delegações	Delegação	No primeiro dia da fase de terreno da ROM review	No último dia da fase de terreno da ROM review	Perito ROM e OM (e/ou Ponto Focal M&A ou qualquer outro membro da Delegação) mais quaisquer outros atores chave cuja participação seja considerada relevante pela Delegação
Para intervenções multi-países geridas pelas Delegações	Delegação	No primeiro dia da fase de terreno da ROM review	No último dia da fase de terreno da ROM review	Perito ROM e OM, mais quaisquer outros atores chave cuja participação seja considerada relevante pela Delegação
	Em cada país	No primeiro dia de visita à componente país	No último dia de visita à componente país	Perito ROM e principais atores em cada componente país, a Delegação é sistematicamente convidada.
Para intervenções geridas de forma centralizada	Sede UE	Alguns dias antes da missão de terreno do(s) perito(s) ROM	Alguns dias após a missão de terreno do(s) perito(s) ROM, antes da apresentação	TL ou TL dos Contratantes ROM ou, em casos devidamente justificados, Perito ROM ou Perito da equipe principal relevante e OM

Tipo de intervenção	Local	Momento de briefing	Momento de debriefing	Participantes
			do esboço de resultados da ROM review.	
	No país	No primeiro dia de visita à componente país	No último dia de visita à componente país	Perito ROM e principais atores em cada componente país, a Delegação é sistematicamente convidada.

Tabela 6. Standards das sessões de Briefing e Debriefing

Os serviços da Comissão podem convidar os PI a seu critério. Quando várias ROM reviews são conduzidas ao mesmo tempo, podem ser previstos briefings conjuntos. No entanto, a possibilidade de ter briefings separados deve ser levada em conta na organização da agenda do Líder da Missão.

Para projetos implementados em conjunto com um ou mais Estados-Membros da UE, os peritos ROM devem também analisar o nível de coordenação entre os parceiros de implementação europeus e refletir especificamente sobre a eficiência, eficácia e valor acrescentado do trabalho de implementação conjunto.

Briefing

As reuniões de briefing no início da fase de terreno são cruciais para esclarecer a definição da(s) revisão(ões). Elas servem a orientar os peritos ROM sobre o contexto da intervenção, as principais partes interessadas, o progresso ou falta dele, quaisquer mudanças introduzidas, bem como aspectos/áreas específicas de interesse para a(s) revisão(ões). O conhecimento da(s) intervenção(ões) por parte do OM será fundamental para refinar as necessidades de informação que o perito identificou durante a fase desk.

A tabela abaixo detalha o papel de cada ator na reunião de briefing:

Ator	Lista de verificação para o briefing
OM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recapitular os propósitos e o objetivo da(s) ROM review(s) ▪ Introduzir outros elementos de contexto que são importantes para os peritos (mudanças na equipe de implementação, reorganização da organização do beneficiário, novos desenvolvimentos no sector, qualidade do diálogo político e coordenação dos doadores etc.) ▪ Informar sobre o seguimento de recomendações ROM/avaliação anteriores de. ▪ Informar sobre a situação de potenciais alterações aos contratos relevantes ▪ Rever com os peritos ROM os documentos-chave a serem consultados e garantir a sua disponibilidade ▪ Sublinhar questões de interesse especial que são relevantes para a ROM review e salientar os pontos específicos a serem analisados pelos peritos ROM ▪ Realizar breve resumo para os peritos ROM sobre as fases anteriores da intervenção e/ou qualquer apoio complementar considerado importante para a ROM review ▪ Fornecer um resumo do progresso com base em parâmetros e indicadores, seus elementos fortes e fracos em termos de resultados ▪ Recordar os últimos factos importantes relativos à intervenção, tais como medidas de mitigação já tomadas, acompanhamento específico e esforços de monitoria interna que foram implementados

Ator	Lista de verificação para o briefing
Perito ROM ou LE/Peritos chaves (para intervenções geridas centralmente)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelecer uma data para o debriefing e definir seu formato, bem como a oportunidade de incluir a participação do PI e de quaisquer partes interessadas importantes ▪ Verificar com a/o OM se estão de posse da última atualização da documentação já fornecida durante a fase desk ▪ Solicitar qualquer esclarecimento necessário ao OM sobre as ROM reviews ▪ Partilhar as primeiras opiniões sobre a qualidade do quadro lógico de intervenção ▪ Discutir com o OM como a ROM review pode acrescentar valor em termos de apoio à gestão da intervenção ▪ Partilhar com a OM como pretendem organizar a(s) visita(s) de terreno e fornecer um resumo rápido da logística para garantir o equilíbrio certo entre o tempo de viagem e as visitas, bem como assegurar a devida consideração das questões de segurança
OM & Perito ROM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Para intervenções numa fase inicial de implementação:</i> identificar o objetivo específico da ROM review, por exemplo, se ela visa reforçar o quadro lógico e/ou apoiar o estabelecimento de um sistema de monitoria ▪ <i>Para intervenções com problemas:</i> estabelecer o propósito específico da ROM review, por exemplo, se ela visa identificar ou confirmar quaisquer soluções preliminares para questões que possam ter ocorrido durante a implementação ▪ <i>Para intervenções não visitadas pelos serviços da EUD ou da sede durante o ano,</i> identificar as razões e preocupações que estão por detrás do pedido de ROM review ▪ <i>Para intervenções na fase final de implementação,</i> estabelecer o propósito específico da ROM review, por exemplo, se uma segunda fase está programada ou se elementos específicos de inovação devem ser identificados e transferidos para outras intervenções em preparação no país ▪ Juntos, eles analisam quem deve estar envolvido na fase de terreno e se são necessárias outras reuniões além daquelas já programadas durante a fase desk com os PI, as principais partes interessadas e os beneficiários ▪ Acordar/confirmar com a/o OM se o transporte oferecido pelo parceiro implementador para os escritórios do projeto, para os locais do projeto ou para grupos de beneficiários for aceite

Tabela 7. Lista de verificação para o briefing

Após o briefing, peritos ROM devem:

- Estudar as notas do briefing se este for realizado na sede pelo LE ou outro membro da equipe central, no caso de intervenções geridas centralmente
- Finalizar o seu itinerário para visitas e entrevistas, tendo em conta as restrições logísticas e o orçamento provisório fornecido pelo Contratante ROM antes de iniciar a fase de terreno (ou seja, para transporte/combustível, alojamento, salas de reunião etc.).
- Confirmar entrevistas com todas as partes interessadas, quando necessário.
- Concluir perguntas específicas, complementares às QM que serão dirigidas aos interessados com base nos elementos obtidos através das notas de briefing/briefing.

Se não foi possível organizar todas as reuniões com os interessados antes da fase de terreno, o OM ou o PI pode assistir os Peritos ROM na organização desses encontros.

Visitas de terreno e entrevistas

Os peritos ROM devem adaptar as visitas de campo à natureza da intervenção. Durante as visitas de terreno, os peritos reúnem-se com as principais partes interessadas e verificam a qualidade dos resultados. A ênfase deve ser dada em:

- Observar e verificar informação confiável sobre o progresso em relação aos resultados esperados (outputs e outcomes), assim como a sua qualidade e sustentabilidade;
- Observar e verificar informações confiáveis sobre problemas que surgiram e possíveis soluções;
- Assegurar que as trocas com as partes interessadas sejam significativas para o objetivo da revisão, tendo em conta, tanto quanto possível, os seus pontos de vista e opiniões.

Num sentido mais amplo, as visitas de terreno servem para recolher provas.

Como regra geral, é importante interagir com os beneficiários finais sem a presença de PI, de modo a perceber os efeitos da intervenção em suas vidas e comportamento: reuniões com pequenos grupos de beneficiários finais podem fornecer informações sobre o acesso a serviços e/ou produtos a serem fornecidos/obtidos durante o projeto. Em alguns casos, a presença dos PI é aconselhável para superar a reticência ou timidez do beneficiário em falar na presença do perito. Em outros casos, entrevistar mulheres separadamente dos homens pode encorajá-las a falar mais livremente.

Os peritos ROM podem visitar grupos da sociedade civil e autoridades locais, mesmo que não estejam diretamente envolvidos. Compartilhar informações com eles pode ser uma valiosa fonte adicional de informação sobre o que está acontecendo dentro do ambiente da intervenção de maneira mais ampla. Além disso, enquanto uma intervenção pode ser implementada por, ou beneficiar um PI institucional específico, pode haver outras agências governamentais que estão trabalhando em campos relacionados ou complementares e que colem informações relevantes para a revisão. Por exemplo, os departamentos de finanças e planeamento e os órgãos nacionais de estatística podem ter informações, que podem complementar os dados coletados por meio de sistemas de monitoramento interno.

Os peritos ROM reúnem-se com outros doadores que não a UE, que estão ativos no mesmo sector, para avaliar as interações da intervenção com as suas iniciativas e/ou para identificar um possível seguimento após o fim da intervenção.

As entrevistas são conduzidas separadamente com a Autoridade Nacional (quando aplicável), PI, outros intervenientes-chave, incluindo doadores e Estados-Membros que trabalham no mesmo sector, e beneficiários diretos. É preferível conduzir entrevistas numa base individual para evitar potenciais "enviesamentos". É desejável a inspeção de uma amostra de resultados distribuídos em diferentes áreas.

O objetivo principal de todas as entrevistas é obter as respostas e sugestões das principais partes interessadas que possam confirmar, refutar ou completar as informações já recolhidas sobre a intervenção durante a revisão documental e o briefing com a Delegação ou o pessoal da sede. Os peritos ROM devem estabelecer uma lista com os nomes e posições de todos os intervenientes chave e certificar-se com o OM e através de contatos e entrevistas que a lista está completa.

Se necessário e possível, os serviços da Comissão continuam a prestar aconselhamento sobre a disponibilidade de meios de transporte, sobre questões de segurança e sobre autorizações internas

de viagem. Embora a Comissão não seja responsável pela segurança dos Peritos ROM, eles devem assegurar que os peritos recebam assistência e aconselhamento a este respeito durante toda a missão.

Se os OM's acompanharem os peritos ROM durante as consultas às partes interessadas, não devem interferir no seu trabalho e devem, tanto quanto possível, adoptar um papel de observador.

Peritos ROM devem manter uma atitude profissional e respeitosa. Eles não oferecem os seus serviços profissionais. Eles não aceitam presentes de partes interessadas. Podem aceitar transporte para os escritórios do projeto, para os locais do projeto ou para grupos de beneficiários, se previamente acordado com a OM. Os peritos devem, também, devem recordar e, quando necessário, esclarecer os objetivos da ROM review para evitar que as partes interessadas tenham percepções errôneas: muitas vezes as ROM reviews são confundidas com auditorias ou avaliações. Devem também lembrar que os resultados, conclusões e recomendações são da exclusiva responsabilidade dos Contratantes ROM e não refletem necessariamente as opiniões da UE, e que a implicação subsequente das partes interessadas continuará a ser da responsabilidade do OM. Para todos os serviços ROM, os peritos devem também ser muito claros no que respeita à divulgação de relatórios, que continua a ser da responsabilidade dos serviços da Comissão.

O perito ROM deve ser capaz de contactar o Contratante ROM em qualquer fase da missão para aconselhamento ou apoio técnico

Debriefing

O Debriefing tem lugar após consultas com as partes interessadas. Idealmente, todas as partes interessadas relevantes podem ser consultadas separadamente, mas, tendo em conta as limitações de tempo, os serviços da Comissão poderiam considerar a possibilidade de convidá-las para uma reunião conjunta. Os peritos ROM devem se aconselhar a/o OM antes de um debriefing, se houver questões sensíveis que necessitem de ser discutidas num ambiente confidencial. Nesses casos, o OM deve realizar uma reunião de debriefing separada com o perito.

Se for prevista uma reunião de debriefing conjunta, não é suposto ser um fórum para desenvolver uma avaliação consensual sobre a revisão; serve principalmente para esclarecer questões e corrigir erros fatuais. Em qualquer caso, o OM facilita e modera o intercâmbio entre os peritos ROM e as principais partes interessadas, respeitando a independência dos peritos. No caso de intervenções geridas centralmente, este briefing e/ou debriefing conjunto só será possível através de conferência telefónica.

A tabela a seguir detalha o papel de cada ator no debriefing:

Ator	Lista de verificação para o debriefing	Quando
Perito ROM com OM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pode, quando necessário, reunir-se com a secção de Contratos e Finanças para avaliar a viabilidade das recomendações apresentadas ao OM e posteriormente redigidas em relatórios ROM. 	Antes da reunião de debriefing
Peritos ROM ou LE /Peritos da equipe principal (para	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar os resultados preliminares mais significativos, os problemas encontrados e as soluções adoptadas para recolher dados no terreno, bem como as recomendações preliminares para ações futuras. ▪ Apresentar uma fotografia dos pontos fortes e fracos e, se 	Durante o debriefing

Ator	Lista de verificação para o debriefing	Quando
intervenções geridas de forma centralizada)	possível, as conclusões e recomendações preliminares.	
OM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enriquecer e/ou clarificar a análise apresentada pelos Peritos ROM ou LE/Peritos da equipe principal. ▪ Tomar nota da avaliação dos Peritos ROM sobre as questões específicas de preocupação identificadas durante o briefing. ▪ Discutir as conclusões e recomendações preliminares dos Peritos ▪ Esclarecer qualquer área de preocupação ou dúvida para a fase seguinte do relatório. 	Durante o debriefing

Tabela 8. Lista de verificação para o debriefing

Fase de relatório

Os relatórios já começam durante as fases desk e de terreno, com a análise do quadro lógico, a resposta preliminar às questões de monitoria relevantes e a elaboração das seções relevantes do Relatório ROM. O núcleo da fase de relatório ocorre após o final da missão de terreno e é concluído no prazo de 14 dias de calendário a partir da mesma. Envolve uma série de análises que levam à elaboração do **relatório ROM** acompanhado das respostas às **QM** e do registo das lições aprendidas.

3 PRODUTOS CHAVES

- Relatório ROM
 - Questões de Monitoria (QM)
 - Registro de lições aprendidas
- segundo o padrão actualizado de modelos

Todos os resultados devem seguir os modelos standards apresentados nos Anexos 4 (Relatório ROM e QM) e 5 (opcional - para lição aprendida). Os Contratantes e peritos ROM descarregam o relatório ROM e os modelos de QM do módulo ROM, que os preenchem automaticamente com informações chave. Os peritos usam listas de verificação de CQs, enquanto os peritos em CQs elaboram um relatório de CQ interno para cada missão (ver parágrafo 5 "Controlo de Qualidade Interno").

Os peritos redigem o relatório ROM apresentando suas conclusões justificadas, sobre cada critério de monitoramento avaliado, bem como sobre questões transversais. Eles também fornecem um conjunto de recomendações que se tornam um plano de acompanhamento para a revisão. O relatório não deve exceder sete páginas no total e também é fornecido um limite indicativo em termos de palavras por secção. Os relatórios devem ser redigidos numa das seguintes línguas: francês, inglês, espanhol ou português. O Perito ROM submete a lista de verificação do CQ como anexo ao relatório, usando o modelo fornecido no Anexo 6.

Para intervenções em vários países, o perito ROM elabora um relatório ROM e um documento QM cobrindo todos os componentes. Como regra, os peritos redigem um documento QM para cada país visitado; contudo, isso pode ser flexível com base na natureza da intervenção e nas necessidades do OM.

Na figura a seguir encontra-se uma visão geral das principais tarefas e do respetivo prazo para completar o relatório e obter a aprovação dos produtos a entregar.

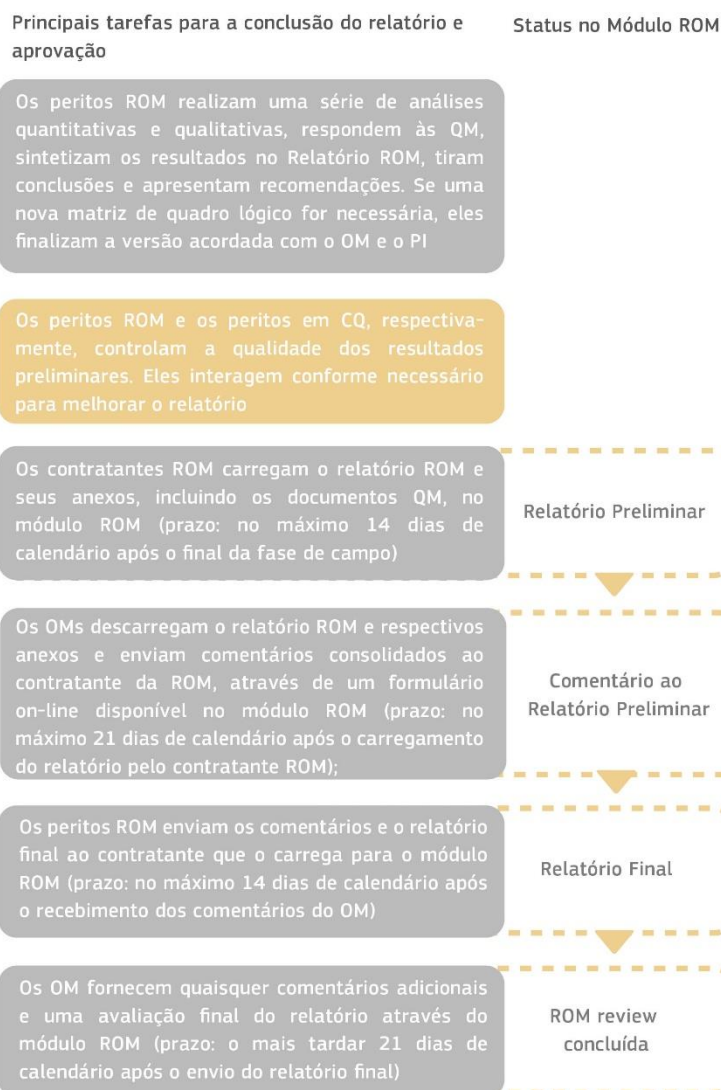


Figura 8. Tarefas para conclusão do relatório e aprovação

Nas seções seguintes, é apresentada uma descrição detalhada das tarefas acima mencionadas e dos passos necessários para completar o relatório.

Análise da documentação e informação chave recolhida através de entrevistas

Uma combinação de abordagens quantitativas e qualitativas deve apoiar os peritos ROM na elaboração das suas respostas às QM e relatórios ROM resultantes.

Análise de dados quantitativos

Os resultados e os inputs são analisados para detectar quaisquer desvios significativos em relação aos planeados. A análise concentra-se em elementos mensuráveis: outputs, resultados diretos, insumos (recursos financeiros, humanos e materiais), atrasos, marcos, número/categoria de grupos-alvo.

Medir a percentagem de realização de um alcance ou marco em relação aos planeados é útil para fornecer evidências sólidas de quão perto se está de alcançar o que foi inicialmente planeado.

Números baixos destacam imediatamente as áreas de preocupação e desencadeiam uma análise das causas e das possíveis medidas corretivas.

Com base na sua experiência e no seu conhecimento dos custos habituais tanto para os inputs como para os outputs do sector, os peritos ROM elaboram desvios de modo a dar uma ideia do motivo pelo qual a intervenção está a custar mais (ou menos) do que o que pode ser considerado normal. Esta abordagem é importante para tirar conclusões sobre a eficiência da intervenção.

Quais são as novidades nas QM?

- 30 questões simplificadas e reorganizadas
- 6 Critérios de M&A, questões transversais, comunicação e visibilidade
- No final de cada critério nenhuma seção com conclusões
- Orientação aprimorada sobre cada questão
- Maior integração dos aspectos de gênero e RBA

Os desvios são analisados ao nível do calendário de implementação, a fim de explicar eventuais atrasos.

Os peritos ROM também investigam se as intervenções continuam a alcançar os beneficiários pretendidos em termos de número e categorias (população de baixa/média renda, mulheres/homens etc.).

Análise de dados qualitativos

A interpretação dos dados qualitativos centra-se, entre outros aspectos, na relevância da intervenção, na apropriação esperada e no papel de liderança dos parceiros na sua gestão, na natureza e no nível das capacidades desenvolvidas pelos parceiros e na sua sustentabilidade potencial.

A análise qualitativa dos dados é o processo de interpretação e compreensão dos dados recolhidos durante a fase desk e, de forma mais exaustiva, durante a fase de terreno. A interpretação dos dados qualitativos completa a análise dos dados quantitativos.

Para realizar uma boa interpretação dos dados qualitativos, os peritos ROM podem usar diferentes fontes. Todas as informações e dados (relatórios por PI, entrevistas com as partes interessadas e, quando relevante de acordo com a natureza do projeto ou programa, observações dos beneficiários finais) são cruzados, analisados e comparados (triangulação de dados ou fontes de informação). Para a análise qualitativa, os peritos ROM também se apoiam nos seus conhecimentos especializados setoriais.

As questões de Monitoria

As questões de monitoria são uma componente chave da metodologia ROM. Elas fornecem orientações para as análises a serem realizadas pelos peritos e apoiam a síntese a ser incluída no relatório ROM.

Uma visão rápida das mudanças específicas introduzidas na ferramenta QM na edição de 2020 é apresentada abaixo.

As QM são apresentadas no Anexo 1, enquanto uma orientação detalhada para cada questão de monitoria é apresentada no Anexo 2.

As QM identificam questões-chave a serem analisadas sob diferentes critérios de monitoria e transversais.

As respostas às QM são redigidas a partir da fase desk, durante toda a fase de terreno e, principalmente, durante a fase de relatório. Elas ajudam a estruturar a análise da documentação, dados empíricos, visões e possíveis esclarecimentos fornecidos pelas partes interessadas ao longo de toda a missão e durante o debriefing.

Uma vez que as QM são um documento de trabalho que apoia e estrutura os principais resultados e conclusões, os peritos ROM respondem a elas antes de elaborar o relatório ROM, tendo em mente que elas são apresentadas juntamente com o relatório ROM, sendo os dois produtos sujeitos ao controlo de qualidade interno.

Os peritos ROM utilizam evidências a partir da análise de dados quantitativos e qualitativos para fazer uma declaração factual (conclusões). As respostas devem ser específicas e não apenas afirmações gerais. Todas as QM têm que ser respondidas. Se uma pergunta é considerada irrelevante, uma justificação tem de ser fornecida.

A declaração factual acerca cada pergunta é acompanhada por uma classificação baseada num sistema de classificação por semáforos. Isso fornece uma rápida visão geral do status da intervenção relacionada a cada questão de monitoria. Uma escala de três graus é adotada usando as seguintes categorias:

- Verde - bom ou muito bom
- Laranja - com problemas;
- Vermelho - fora do roteiro ou com deficiências graves. A classificação deve ser coerente com os resultados e a justificação da classificação deve emergir claramente da análise.

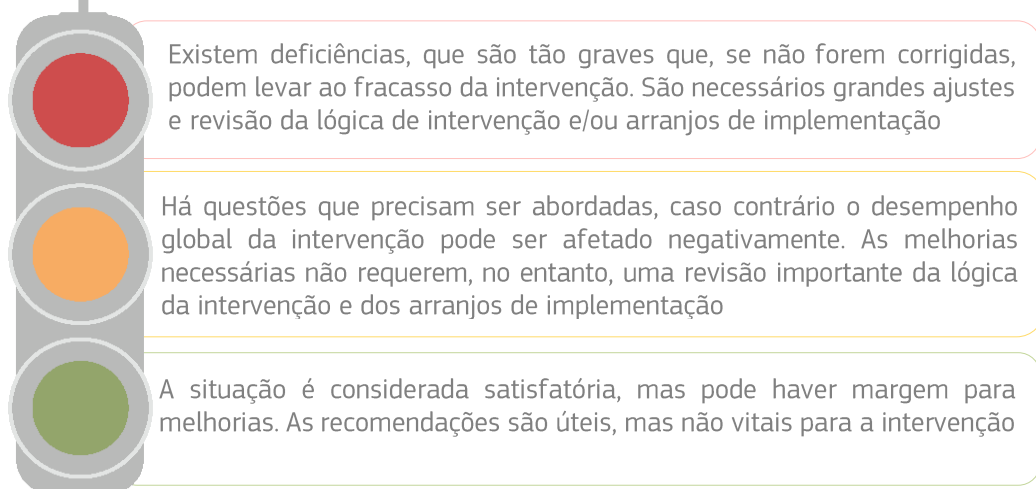


Figura 9. Figura de referência de classificação para as QM

Os peritos ROM comentam especificamente acerca de questões transversais (temas de integração) e sobre a possível identificação de lições aprendidas e boas práticas. A questão acerca das lições aprendidas e boas práticas não é classificada. É a única que pode ser respondida com Sim/Não, e se a resposta for sim (as lições aprendidas ou boas práticas existem e valem a pena partilhar para além da intervenção), um formulário específico é preenchido (ver capítulo 9 e Anexo 5).

O Relatório ROM

O relatório ROM inclui uma visão geral concisa da lógica de intervenção (sinopse), a análise e os resultados baseados nas respostas às QM, além de um resumo das conclusões e recomendações.

Quais são as novidades no Relatório ROM?

- Sumário Executivo
- Sinopse do Projeto Revisada
- Critérios revisados de acordo com as QM
- As conclusões e recomendações estão claramente interligadas

Ao longo do relatório, os peritos ROM utilizam linguagem clara e evitam vocabulário altamente técnico, uso excessivo de abreviaturas e repetições.

O módulo para o Relatório ROM é apresentado no Anexo 4 juntamente com o formulário para as QM.

Os seus componentes são explicados abaixo.

- **Sumário Executivo**
Esta é uma secção de uma página que resume os principais resultados, conclusões e recomendações contidas no relatório ROM.

- Sinopse do projeto ou programa

A sinopse do projeto ou programa serve como uma introdução e fornece informações de base. Inclui três secções:

- (Breve) Descrição do contexto com foco no problema a ser abordado pela ação
- (Breve) Descrição da lógica de intervenção
- (Breve) Descrição do(s) grupo(s) alvo e beneficiários finais

No caso de uma intervenção multi-país, a sinopse abrange todo o programa e não apenas os componentes visitados pela ROM review. A sinopse não inclui apreciações e observações sobre questões relacionadas com a implementação da intervenção, ou seja, deve ser puramente descritiva.

- Considerações

Nesta parte do relatório, os peritos ROM destacam as considerações mais importantes relacionadas com o desempenho da intervenção e desenvolvem-nas em detalhe, ao mesmo tempo que apontam quaisquer questões críticas e/ou deficiências graves. As considerações precisam ser escritas de uma forma precisa, concisa e direta. Elas devem ser baseadas e coerentes com as respostas às QM. Recomenda-se que esta interligação seja feita de uma forma que seja fácil de entender para a pessoa que lê o relatório.

Os peritos ROM não apresentam resultados que:

- Não são baseadas em evidências
- Com falta de conteúdo técnico
- Ignoram os conhecimentos mais recentes sobre um determinado sector ou tópico

Os peritos ROM fornecem uma descrição da sua análise, que deve ser compreensível a qualquer pessoa não familiarizada com a intervenção e, ao mesmo tempo, fornece elementos de informação úteis para as partes interessadas.

De acordo com a **estratégia antifraude** de DEVCO, os peritos ROM e o pessoal da Comissão devem comunicar todos os factos constatados durante a missão que apontem para a eventual existência de irregularidades graves, corrupção e fraude ao Ponto Focal antifraude da delegação em causa, ou à Unidade responsável pelas auditorias na sede (DG DEVCO R.2).

- Conclusões, recomendações e seguimento

Na terceira parte do relatório, os peritos ROM apresentam as principais conclusões e recomendações com base nas respostas às QM, que são resumidas na secção de resultados.

As recomendações derivam das conclusões, portanto, cada recomendação deve estar claramente ligada a pelo menos uma conclusão.

Elas abordam questões de grande importância para o desempenho da intervenção.

As recomendações devem ser realistas, práticas e dirigidas a uma ou mais partes interessadas específicas. Devem ser **priorizadas** e incluir um **cronograma para a implementação**. Devem levar em consideração as regras aplicáveis e outras limitações, relacionadas, por exemplo, ao contexto em que a intervenção é levada a cabo.

4.5 O Controle de Qualidade Interno (CQ) pelos Contratantes ROM

Os produtos dos peritos estão sujeitos ao controle de qualidade interno (QC) por parte dos contratantes ROM. O CQ interno das ROM reviews precisa ser realizado em diferentes fases do processo, **começando já na fase desk**. Portanto, o CQ interno pelos Contratantes começa com o estabelecimento de uma abordagem sistêmica para tal controle no que diz respeito à implementação diária do contrato

O CQ interno cobre:

- A disponibilidade de documentos de intervenção e documentação de base relacionados como pilar para a revisão e quaisquer problemas encontrados pelo perito a este respeito;
- A preparação de briefings/debriefings e outros aspetos relacionados com a organização da missão;
- A exaustividade do relatório ROM, a sua qualidade em termos de linguagem e clareza;
- A adequação e fiabilidade dos dados utilizados e a avaliação dos dados pelo perito; a solidez da análise dos dados, incluindo os níveis apropriados de evidência e justificação que apoiam a análise;
- A coerência das respostas às QM e a coerência das conclusões; a justificação dos resultados, a coerência da narrativa com as notas;
- A coerência entre as conclusões e as recomendações, e que elas estejam claramente ligadas;
- A qualidade, utilidade e aplicabilidade operacional das recomendações.

Os contratantes ROM informam aos peritos sobre estes critérios de qualidade e fornecem orientações conforme necessário. Eles explicam o processo de controle de qualidade e responsabilidades e fornecem os modelos e listas de verificação necessários. Para assegurar um nível apropriado de informação entre os peritos durante a implementação do contrato, o contratante da ROM produz um manual de qualidade interno, descrevendo os critérios de qualidade e o processo para facilitar os relatórios ROM da mais alta qualidade.

Controle de Qualidade por Contratantes ROM e interações destes com o OM após a apresentação do esboço do relatório ROM ocorrem fora do módulo ROM. No entanto, os registos de toda a documentação de CQ devem ser disponibilizados, mediante solicitação, ao Contratante de CQ ROM e aos serviços da Comissão

Como parte de seu contrato, os contratantes ROM devem fornecer treinamento de atualização regular para os peritos em CQ. O estabelecimento de uma cultura interna de CQ significa que o trabalho dos peritos em CQ é avaliado periodicamente, para assegurar que os padrões adequados de relatórios sejam cumprido.

Como parte do sistema interno de controle de qualidade, os peritos ROM completam, para cada revisão, uma lista de verificação de CQ, conforme previsto no Anexo 6, onde avaliam as condições da missão/ visita ao país, em particular em termos de disponibilidade de documentação relevante e a

capacidade de interagir com as partes interessadas. Os Peritos enviam a lista de verificação preenchida ao perito em CQ juntamente com o esboço de seus resultados

Ao receber o esboço do relatório ROM, os peritos encarregados do CQ interno avaliam a qualidade do relatório ROM e QM utilizando o relatório de CQ também apresentado no Anexo 6. Eles elaboram um relatório de QC e o compartilham com o perito em questão. Este, por sua vez, modifica ou corrige o relatório ROM em conformidade e devolve-o ao Perito em CQ. Esta interação pode potencialmente se repetir até que os dois peritos concordem com a versão do relatório a ser submetida à Comissão..

O relatório de CQ regista todos os aspetos relacionados com questões de qualidade processual (por exemplo, cumprimento de prazos, revisões necessárias ao projeto e aos relatórios finais ROM) e os esforços de controlo de qualidade empreendidos. O Perito em CQ fornece uma pontuação para os vários critérios de qualidade. No caso de vários intercâmbios entre o perito ROM e o perito em CQ, este último atualiza, a cada vez, o relatório de CQ inicial, acrescentando comentários adicionais relacionados com a qualidade do relatório ROM revisto. O objetivo é poder acompanhar os esforços de controlo de qualidade que têm sido empreendidos pelo Contratante ROM.

A duração total do processo de CQ interno leva em conta o fato de que o Contratante ROM deve apresentar o esboço do relatório ROM, no mais tardar, 14 dias de calendário após o final da fase de terreno. Quanto ao prazo para a entrega do relatório preliminar ROM pelos peritos, os Contratantes da ROM podem ter acordos especiais com seus especialistas. Os esboços de relatórios ROM são carregados no módulo ROM somente após a conclusão do processo de QC interno.

O esboço e as versões finais do relatório estão disponíveis para o Contratante de GQ ROM através do módulo ROM. Outra documentação relacionada com o processo de QC interno deve ser arquivada pelos Contratantes ROM e disponibilizada mediante solicitação.

Os PI devem evitar a atualização dos valores dos indicadores, considerando as atividades que foram realizadas após a monitoria ROM. O relatório ROM relaciona-se com a situação encontrada quando a visita de campo foi realizada

Os relatórios ROM dos peritos que são membros da Equipe Principal, e são, portanto, os próprios Peritos de QC, são, preferencialmente, controlados pelo Líder de Equipe ou Líder de Equipe Adjunto. No processo de controlo de qualidade, os contratantes ROM, na sua função de apoio, adoptam todas as medidas necessárias para verificar a qualidade do processo ao seu nível. O controle de qualidade externo independente está sob um contrato separado. Vide Capítulo 6.

Os comentários feitos pelo OM acerca dos esboços de relatórios são igualmente um elemento do processo global de melhoria da qualidade. Por conseguinte, o perito e o contratante ROM têm-nos em conta no âmbito de suas próprias responsabilidades e controlo de qualidade.

4.6 Comments by Commission Service Comentários dos Serviços da Comissão

Assim que o esboço do relatório estiver disponível no Módulo ROM, o OM descarrega-o e partilha-o com o PI (e, se relevante, com outras partes interessadas), convidando-as a apresentar comentários e a indicar quaisquer erros fatuais.

O/A OM formulará os seus comentários acerca do esboço de relatório, considerando os comentários feitos pelos parceiros e partes interessadas e enviará os seus comentários ao Contratante ROM **no prazo de 21 dias de calendário**.

Nos comentários, a/o OM emite uma opinião geral sobre a qualidade do relatório ROM e de cada um dos seus componentes. Para cada recomendação, o OM declara até que ponto (Sim, Parcialmente, Não) concorda com a recomendação e reporta a opinião das partes interessadas consultadas. É crucial fornecer comentários nesta fase do relatório, quando o perito ROM está totalmente envolvido na ROM review e pode agir prontamente e de forma significativa.

O perito ROM toma nota destes comentários. Após consulta com o perito em CQ, ele decide se deve ou não rever o seu relatório e, quando apropriado, explica sucintamente porque os comentários não podem ser tidos em conta. Dentro de **14 dias de calendário**, o Contratante carrega a versão final do relatório ROM para o módulo. O OM tem **21 dias de calendário** para fornecer os comentários finais.

4.7 Difusão de Relatórios ROM

Os Contratantes e Peritos ROM não têm direito a partilhar relatórios ROM (esboço ou final) mas devem transferir esses pedidos para o OM responsável ou para as Unidades de Coordenação ROM.

Em princípio, todos os relatórios ROM são compartilhados pelos serviços da Comissão com os PI durante a sua elaboração. O compartilhamento de relatórios ROM com PI é essencial para transmitir as recomendações dos peritos ROM e melhorar o desempenho da intervenção. As QM, por outro lado, são um documento interno, e não se espera que os OM as compartilhem com os PI.

Qualquer pessoa singular ou coletiva, incluindo pessoas de fora da UE, tem o direito de solicitar documentos. Estes pedidos são tratados ao abrigo do Regulamento (CE) nº 1049/2001 relativo ao acesso aos documentos²⁸.

Os pedidos de documentos provenientes dos Estados-Membros são tratados, por norma, ao abrigo do princípio da cooperação sincera estabelecido no art. 4 (3) do Tratado da União Europeia (TUE).

Se um país parceiro com o qual a Comissão tenha assinado um AQ para a execução de ações no seu território soberano solicitar documentos relacionados com a execução/monitoria/acompanhamento

²⁸ Vide secção 18.6 de DEVCO Companion (para pessoal da Comissão)

desta ação, tal pedido deve ser tratado de acordo com os princípios que regem a cooperação entre a UE e o país parceiro.

ROM REVIEWS DE OPERAÇÕES BLENDING

Este capítulo descreve as características específicas das ROM reviews de operações de blending. Ele cobre:

- **Princípios gerais** a serem levados em conta para o monitoramento das operações de blending,
- O **processo** de preparação, implementação e relatórios para as ROM reviews de operações de blending.

Em 2018, o processo e a metodologia de ROM reviews foram adaptados aos requisitos de monitoramento das operações de blending. As principais diferenças entre as ROM reviews standards aquelas de operações de blending são resumidas abaixo.

ROM Reviews de operações de blending – Quais as diferenças?

- Padrões de governação mais complexos e múltiplos níveis de delegação, envolvendo a UE, uma instituição financeira de desenvolvimento líder (IFL) governo(s), outras instituições financeiras (IF), parceiros subdelegados
- Uma identificação não linear do tempo ideal para o monitoramento, dado o prazo de implementação mais longo
- A combinação das competências financeiras e sectoriais mobilizadas para cada ROM review
- Uma etapa adicional no processo de ROM review: a Avaliação Preliminar

Antes de entrar na metodologia utilizada nas ROM reviews de operações de blending, a próxima secção ilustra alguns dos princípios centrais das operações de blending e a sua importância para a monitoria.

Informações adicionais podem ser encontradas nas *Guidelines on EU Blending Operations, Tools and Methods Series (2015)* (Diretrizes UE sobre Operações de Blending, Ferramentas e Métodos (2015)) no processo de atualização no momento da redação²⁹. A Secção 1 deste capítulo é, em parte, um extrato destas diretrizes.

5.1 Princípios para a monitoria de intervenções de blending

Nas intervenções de blending o financiamento³⁰ da UE é combinado com recursos que não são subvenções, tais como empréstimos, participações e garantias de instituições financeiras de

²⁹ Guidelines on EU Blending Operations, Tools and Methods Series, Guidelines N 5, DEVCO, Novembro de 2015.

³⁰ O financiamento da UE é utilizado como um termo genérico que abrange diferentes tipos de contribuições da UE para um projeto, incluindo contribuições não reembolsáveis em gestão indirecta de acordo com o Título VI do Regulamento Financeiro de 2018, e instrumentos financeiros de acordo com o Título X do Regulamento Financeiro de 2018.

desenvolvimento (IF), bem como empréstimos comerciais e investimentos, a fim de alcançar um maior impacto de desenvolvimento. No contexto da cooperação para o desenvolvimento, as intervenções de blending são orientadas para alcançar um crescimento sustentável e reduzir a pobreza. A utilização estratégica de um elemento de subvenção limitado pode tornar viáveis projetos com baixo retorno financeiro, mas com um elevado retorno económico e social.

Blending

Intervenções de blending geridas por DG DEVCO e DG NEAR implicam a utilização estratégica de uma contribuição limitada para mobilizar financiamentos de instituições financeiras parceiras e do sector privado para aumentar o impacto dos projetos de investimento no desenvolvimento.

A UE implementa intervenções de blending no contexto dos quatro Quadros de Intervenções de Blending da UE através de facilidades ou plataformas de blending³¹ centradas na região ou tematicamente que apoiam projetos que contribuem para o cumprimento dos objetivos estratégicos de desenvolvimento da UE e do país parceiro. As facilidades ou plataformas de blending cobrem todos os países elegíveis ao abrigo dos instrumentos ou quadros de financiamento relevantes.



Figura 10. Cobertura geográfica das Facilidades de Blending da UE

³¹ Conforme Regulamento Financeiro de 2018 (Regulamento (UE, Euratom) 2018/1046), "entende-se por facilidade ou plataforma de blending um quadro de cooperação estabelecido entre a Comissão e uma instituição de desenvolvimento ou outra instituição financeira pública com vistas a combinar formas de apoio e/ou instrumentos financeiros e/ou garantias orçamentais não reembolsáveis do orçamento e formas reembolsáveis de apoio do desenvolvimento ou de outras instituições financeiras públicas, bem como de instituições e investidores do sector privado".

Os quatro Quadros de Intervenções de Blending da UE correspondem aos instrumentos de financiamento de apoio às políticas externas da União:

- O **Quadro de Intervenções de Blending do Instrumento de Cooperação para o Desenvolvimento (ICD)** abrange todos os países elegíveis ao abrigo do ICD com o LAIF, a AIF e a IFCA; bem como programas temáticos específicos.
- O **Quadro de Intervenções de Blending do Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED)** abrange todos os países elegíveis no âmbito do FED com o AfIF, o CIF e o FIP, bem como os programas temáticos relevantes.
- O **Quadro de Intervenções de Blending do Instrumento Europeu de Vizinhança (IEV)** abrange todos os países elegíveis ao abrigo do IEV com o FIPV. No âmbito da Política Europeia de Vizinhança (PEV), somente os países que assinaram um Plano de Ação da Política Europeia de Vizinhança (PEV) podem beneficiar de assistência.
- O **Quadro de Intervenções de Blending do Instrumento de Assistência de Pré-Adesão (IPA)** abrange todos os países elegíveis ao abrigo do IPA com o Quadro de Investimento dos Balcãs Ocidentais.

O tipo de apoio prestado nos projetos de blending varia conforme o tipo de projeto. A contribuição da UE pode ser na forma de:

- **Assistência técnica** (pode ser prestada tanto para a preparação do projeto como para a sua implementação; pode ser utilizada em todos os sectores relevantes para financiar estudos de pré-viabilidade ou de viabilidade do projeto, abordar aspectos relacionados com o ambiente propício ao projeto ou aspectos chave para o sucesso da implementação deste, tais como o desenvolvimento de capacidade de diferentes atores, incluindo a capacidade de reportar os impactos do desenvolvimento e a supervisão dos trabalhos. Em alguns casos, foi concedido, ao abrigo das facilidades para apoiar o desenvolvimento de uma reserva de projetos num sector/país ou região específicos);
- **Subsídios ao investimento** (contribuições diretas, que podem financiar componentes específicos dos projetos ou uma percentagem do seu custo total, ou seja, uma parte *pari passu* de todos os custos incorridos);
- **Bonificações de juros** (contribuição utilizada para atingir uma taxa de juro específica mais baixa para um beneficiário de empréstimo, reduzindo o investimento inicial e o custo global do projeto);
- **Instrumentos de partilha de riscos:**
 - **Garantias** (contribuição de fundos de reserva para cobrir potenciais perdas futuras, sujeita à realização de uma série de eventos pré-acordados (não pagamento, perda de valor etc.);
 - **Capital de risco e outros instrumentos financeiros** (financiamento concedido a projetos geradores de receitas que normalmente não são garantidos. Existem quatro formas principais de capital de risco: capital próprio, dívida, “quase-capital”/*mezzanine*, empréstimos privilegiados garantidos por cauções etc.).

A contribuição de IF dá-se, em especial, sob a forma de empréstimos, mas também pode ser fornecida como garantia, capital de risco ou assistência técnica.

O montante da contribuição da UE por projeto varia em função dos objetivos deste, do país, do sector, da economia de projeto e do tipo de apoio necessário. No passado, variou entre menos de € 1 milhão até um máximo de €70 milhões, dependendo das especificidades da ação. É necessário apresentar uma justificação detalhada para a inclusão do apoio da UE no formulário de candidatura do projeto, juntamente com uma justificação do montante solicitado.

O ciclo do projeto de intervenções de Blending UE compreende sete fases com responsabilidades partilhadas pelos principais atores envolvidos. No quadro das intervenções de blending, os principais atores envolvidos são as Delegações da UE, a sede da DG DEVCO e da DG NEAR, IF, países parceiros e organizações regionais, Estados-Membros da UE, bem como outros serviços da Comissão e a SEAE. O "ciclo", ou seja, as diferentes fases de uma intervenção de blending são ilustradas no gráfico abaixo, enquanto as Orientações sobre as intervenções de blending da UE fornecem uma explicação detalhada de cada fase.



Figura 11. Ciclo de intervenção de operações de blending

Um desafio particular no que concerne as intervenções de blending é a adequação deste ciclo de projeto àqueles das principais IF para garantir que os projetos de qualidade sejam apoiados adequadamente.

Identificação

Os potenciais projetos de blending são, essencialmente, identificados pelas Delegações da UE, IF, organizações dos Estados-Membros e países parceiros. A natureza do projeto determina o papel das autoridades dos países parceiros e, quando relevante, das organizações regionais. Isto também se aplica ao envolvimento potencial dos intervenientes do sector privado (ou seja, associações de PME, instituições financeiras locais etc.). É crucial que as delegações sejam envolvidas de forma consistente desde as fases iniciais do processo.

Com base nos projetos identificados, as direções geográficas são responsáveis pela direção e desenvolvimento da cadeia com as Delegações e IF, com o apoio do respetivo secretariado do Quadro de Intervenções de Blending (Coordenação das Facilidades de Intervenções de Blending para o ICD de DG DEVCO e FED, além da Assistência Financeira para o IEV de DG NEAR).

Preparação do Projeto

A IF principal (IFL) é responsável pela submissão propostas de projetos ao respetivo secretariado do Quadro de Intervenções de Blending através de um Formulário de Candidatura de Projetos (PAF) para discussão na Reunião de Avaliação Técnica (TAM). As propostas devem ser submetidas de acordo com os prazos estabelecidos no calendário para as reuniões da TAM e do Conselho de Administração para

garantir tempo suficiente para a realização da avaliação. Antes de submeter uma proposta de projeto, as IF são obrigadas a coordenar-se com a respetiva delegação nacional ou regional. Os PAFs devem ser acompanhados por uma carta do Chefe de Delegação, assegurando o envolvimento desta, bem como o esclarecimento de potenciais questões políticas relacionadas com o projeto. O envolvimento, desde o início do processo, da Comissão e dos serviços da SEAE também é aconselhável.

Avaliação Técnica

O secretariado do Quadro de Intervenções de Blending regista a proposta de projeto recebida da IFL e partilha-a com os serviços competentes da Comissão para avaliação técnica interna. O secretariado transmite a proposta de projeto à(s) respetiva(s) delegação(ões), às unidades operacionais e temáticas da sede, às respetivas Direções-Gerais da Comissão (por exemplo, a DG de Assuntos Económicos e Financeiros, a DG de Ação Climática), às unidades de contratos e finanças, além da SEAE.

Parecer da Direção

Os pareceres sobre pedidos de contribuições da UE são geralmente dados por consenso nas reuniões do respetivo Conselho do Quadro de Intervenções de Blending. A reunião do Conselho (geralmente realizada de duas a quatro vezes por ano) é presidida pelo respetivo Diretor de DG DEVCO ou DG NEAR e é composta por representantes de outros serviços da Comissão e do SEAE, dos Estados-Membros da UE como membros com direito a voto, e das IF como observadores.

Contratação

A decisão da Comissão de atribuir fundos a uma plataforma de blending e o parecer positivo do respetivo Conselho sobre projetos específicos são seguidos de um contrato formal com a IFL. A Comissão pode decidir assinar um acordo de financiamento³² com o país parceiro, transferindo os fundos do programa indicativo nacional (ou regional) para a plataforma de blending ou facilidade por razões políticas, de visibilidade e de apropriação.

As intervenções de blending são implementadas de acordo com os artigos 62 e 159 do Regulamento Financeiro de 2018. Na prática, são geralmente implementadas em gestão indireta (embora a gestão direta não esteja legalmente excluída). Os contratos de blending são acordos de contribuição com a IF líder, iniciados pelos serviços da Delegação/Sede e posteriormente assinados pelo respetivo Diretor geográfico após verificação financeira. Para as intervenções geridas pelas Delegações, os contratos são posteriormente devolvidos à Delegação para o primeiro e subsequentes pagamentos e acompanhamento. Os fundos da UE são canalizados diretamente através da IFL, que é responsável pela implementação do projeto e que aplica uma taxa de gestão. A IFL, por sua vez, pode selecionar (um) parceiro(s) executor(es).

A adjudicação baseia-se em modelos que refletem os requisitos do Regulamento Financeiro, iguais para o FED e as facilidades financiadas pelo orçamento da UE, embora a base jurídica aplicável seja

³² Quando um acordo de financiamento está em vigor, os contractos legais individuais já não precisam de ser celebrados no âmbito de N+1 (até ao final do próximo exercício financeiro); o prazo para a celebração dos respetivos contratos de blending, neste caso D+3 (três anos civis), a partir da assinatura do acordo de financiamento.

o respetivo instrumento de financiamento (IEV, ICD, FED). A Comissão negociou um conjunto de acordos-quadro com organizações internacionais (BEI, BERD, BAD) e com organizações dos Estados-Membros (KfW, AFD, AECID etc.). As eventuais disposições derogatórias/suplementares para efeitos de intervenções de blending são incluídas nas condições especiais dos respetivos contratos individuais. Os modelos atinentes (PAGODA II/ Modelos de acordos de contribuição para assistência técnica e subvenções ao investimento; Acordo de Contribuição para Instrumento Financeiro para instrumentos de partilha de risco) refletem os requisitos do Título X do Regulamento Financeiro de 2018.

Implementação, Monitora e Apresentação de Resultados

A IFL torna-se um tipo especial de Parceiro de Implementação com procedimentos específicos para a tomada de decisões. É responsável pela implementação do projeto (procedimentos licitatórios e de aquisição, implementação de assistência técnica, se atinente, atualizações regulares com o país parceiro etc.) e pelo acompanhamento, bem como pela elaboração de relatórios de acordo com as disposições contratuais do acordo de contribuição e do respetivo memorando de entendimento ou acordo-quadro para cada intervenção de blending (e antes disso o formulário de candidatura para a concepção da intervenção).

Embora a responsabilidade pela implementação e monitoramento do projeto seja da IFL como entidade encarregada, a Comissão permanece responsável pela utilização dos fundos da UE e, portanto, deve acompanhar e supervisionar a implementação e o monitoramento pela IFL.

A Comissão acompanha o progresso do projeto através das informações fornecidas nos relatórios da IFL. O conteúdo de tais relatórios é definido nos modelos contratuais e abrange aspetos financeiros e operacionais. O relatório geralmente consiste em pelo menos um relatório anual para a Comissão.

Além disso, o pessoal da Comissão pode participar em missões de acompanhamento conjuntas.

O sistema de monitorização e comunicação de intervenções de mistura deve medir:

- O progresso no sentido da realização dos objetivos políticos refletidos nos indicadores de resultados atinentes (incluindo metas específicas para a inclusão das mulheres);
- Em que medida em as salvaguardas ambientais e sociais foram adoptadas e implementadas. Será dada especial atenção ao impacto ambiental e social, incluindo dados desagregados (pelo menos por sexo, idade e deficiência). A implementação do Plano de Gestão Ambiental e Social (referido nas cláusulas contratuais) deve ser acompanhada conforme as recomendações feitas numa Avaliação Ambiental Estratégica, conforme a atinência.
- As informações sobre os custos realmente incorridos devem ser devidamente indicadas no relatório, a fim de permitir a compensação do pré-financiamento. Garantir que as cláusulas contratuais, incluindo, por exemplo, a recuperação de taxas e a recuperação dos juros auferidos, sejam devidamente aplicadas, quando pertinente³³.

³³ Para acordos que utilizam o modelo Contribuição e PAGODA II, o montante exato da recuperação das taxas de gestão devidas à Instituição Financeira líder só é conhecido após a Comissão ter estabelecido o total dos custos directos elegíveis com base no relatório final. Os serviços são solicitados a ajustar as taxas finais na conclusão do projeto, com base nas despesas finais deste. Para acordos que utilizem outros modelos, os contractos podem prever tanto a soma fixa das

- Elementos especiais do relatório relacionados com a implementação de instrumentos financeiros adicionais aos requisitos standards de gestão indireta (vide box abaixo)³⁴.

Elementos especiais de relatório relacionados aos instrumentos financeiros

Os elementos especiais de relatório a serem fornecidos pela IFL estão relacionados à implementação de instrumentos financeiros adicionais aos requisitos standards de gestão indireta:

- Atingido efeito alavancador e multiplicador;
- Desempenho do instrumento financeiro, incluindo os investimentos realizados;
- Saldo da conta fiduciária ("Conta de Ação");
- Utilização de reembolsos e receitas (em conformidade com o Anexo VII do Acordo de Contribuição para Instrumentos Financeiros);
- No caso de acções, valor dos investimentos em acções em relação aos anos anteriores;
- Valor acumulado para perdas de ativos de participações de capital e para garantias exigidas para instrumentos de garantia.

Foi definido e acordado com as IFs e os Estados-Membros um conjunto comum e mínimo de indicadores para as intervenções de blending que reflitam os produtos e os resultados pretendidos. A escolha dos indicadores foi orientada, nomeadamente, por uma série de considerações, tais como a coerência com os objetivos e prioridades das facilidades, os objetivos da política de cooperação externa da UE e a regulamentação financeira, a coerência com ao EU RF, bem como as práticas atuais das instituições financeiras e a possibilidade de agregação e apresentação de relatórios ao público. As notas de orientação sobre como preencher um formulário de candidatura para facilidades de blending incluem uma definição para cada um dos indicadores acordados; também exigem que os candidatos descrevam em termos qualitativos o impacto esperado da intervenção proposta.

A tabela abaixo apresenta uma visão geral da divisão de responsabilidades dos principais atores no monitoramento e na elaboração de relatórios. Além disso, os secretariados do quadro de intervenções de blending são responsáveis pela preparação de relatórios anuais que cobrem as atividades das diferentes facilidades de investimento.

remunerações ou remunerações, dependendo das despesas finais. Uma possível recuperação das taxas de gestão tem de ser verificada caso a caso, dependendo das disposições incluídas nos contratos individuais. Note-se que sob a nova estrutura de taxas, em caso de rescisão antecipada do contrato, as IF terão direito a uma taxa mínima de até 30% do total das taxas, quando devidamente justificada.

As condições para a possível recuperação dos juros sobre o pré-financiamento estão definidas nas condições contractuais do projeto de blending. Os juros sobre o pré-financiamento não são devidos por inadimplência. Se a IFL tem a obrigação de pagar juros de acordo com as suas Regras e Regulamentos, as condições para tal pagamento são reguladas nas Condições Especiais. Os juros devidos de acordo com as Condições Especiais serão reutilizados para o projeto correspondente, deduzidos do pagamento do saldo devido à IFL, ou recuperados.

³⁴ Estes podem ser encontrados em http://ec.europa.eu/europeaid/policies/innovative-financial-instruments-blending_en. Estes relatórios apresentam uma visão geral dos projetos aprovados, os progressos na implementação das acções em curso e os resultados esperados ao abrigo do artigo 250 do Regulamento Financeiro de 2018. A Comissão informa anualmente o Parlamento Europeu e o Conselho sobre as atividades relacionadas com os instrumentos financeiros a nível das facilidades e não a nível dos projetos.

Unidade/entidade	Responsabilidade	Produto (output)
Instituição Financeira Líder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsável principal pelo acompanhamento e pela elaboração de relatórios de acordo com as obrigações contratuais ▪ Deve contactar a Delegação da UE aquando de missões de acompanhamento (onde são possíveis missões de acompanhamento conjuntas) 	Missões de monitoramento regular e relatórios de progresso
Delegação UE, Sede DG DEVCO/NEAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar em missões de monitoramento conjunto ▪ Receber, rever e aprovar relatórios periódicos da instituição financeira líder; assegurar o acompanhamento adequado e o progresso em relação aos objetivos e indicadores definidos para o projeto ▪ Realizar pagamentos de pré-financiamento (quando atinentes); gerir informações relacionadas com as demonstrações financeiras recebidas na conta fiduciária (por exemplo, anulações de autorizações em caso de receitas ou reembolsos) ▪ Compensação do processo de pré-financiamento ▪ Iniciar propostas para intervenções de monitoria orientadas aos resultados 	Pagamentos Ações corretivas Anulações em caso de receitas geradas ou reembolsos
Sede DG DEVCO/NEAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participar na seleção das intervenções a propostas para a monitoria orientada aos resultados 	Relatórios de monitoria orientada aos resultados

Tabela 9: Divisão das responsabilidades pela implementação e monitoramento das intervenções de blending

Como os gestores operacionais (OM) monitoram as intervenções de blending

Gestores Operacionais

- Utilizam contractos para verificar o cumprimento
- Participam nas reuniões do comitê de acompanhamento/direcção (quando pertinente)
- Participam em visitas conjuntas organizadas pela IFL (pelo menos uma por ano)
- Preparam uma lista inicial de projetos a serem incluídos no monitoramento orientado aos resultados
- Verificam com as unidades de contractos e finanças se as informações financeiras sobre os custos incorridos são suficientes para permitir a compensação
- Reúnem-se o gestor do projeto da IFL e a entidade beneficiária/implementadora, se possível, uma vez por ano, após a receção do relatório de progresso
- Se pertinente, acompanham o progresso no diálogo político (por exemplo, quando o projeto de blending apoia a implementação de uma política sectorial) durante a implementação do projeto deve ser reflectido nos relatórios

ROM no contexto de intervenções de blending

Tal como as ROM reviews “standards”, as ROM reviews das intervenções de blending apoiam as atividades de monitoria dos OMs nas Delegações ou unidades operacionais da sede.

As missões ROM avaliam, entre outros, a necessidade de mecanismos de informação adicionais ou reforçados e de um alargamento do âmbito do monitoramento interno por parte da IFL e dos seus parceiros para refletir os resultados do desenvolvimento socioeconómico e a implementação das políticas da UE. O relatório da missão ROM pode fornecer recomendações específicas a este respeito, que serão objeto de discussões entre a UE e a IFL.

As missões ROM não substituem, de forma alguma, o sistema de monitoramento estabelecido pela IFL. Elas estão em conformidade com as disposições contratuais que preveem controles externos operados pela Comissão sobre as intervenções de blending

O valor agregado e a influência da contribuição UE devem ser medidos em relação a todo o projeto de investimento

A contribuição da subvenção da UE na intervenção de blending é justificada pelo seu valor acrescentado e efeito catalisador. Este é medido em relação à totalidade do projeto de investimento e, na maioria dos casos, não pode ser medido apenas pelo controlo das atividades financiadas especificamente pela UE (por exemplo, subvenção para assistência técnica). A missão ROM deve, por conseguinte, dispor de informação relativa a **toda a intervenção**, de acordo com as necessidades – o que pode implicar o acesso a informações como investimentos privados no projeto, análise dos intervenientes envolvidos em esquemas de subempréstimo, etc... No entanto, pode ocorrer que a contribuição da UE seja limitada no tempo e não abranja toda a duração do investimento (por exemplo, subsídio da UE para financiar assistência técnica para a preparação do projeto), limitando de facto o acesso a outras informações e, consequentemente, o âmbito das missões ROM que abrangem intervenções de blending. A Comissão deve, portanto, descrever o âmbito da ROM review, que pode variar em função da intervenção, no início da missão, e assegurar o apoio adequado da respetiva IFL.

Muitas intervenções de blending, especialmente investimentos em infraestruturas, têm um longo período de tempo; têm implicações de custos e/ou são afetadas pelas mudanças no mercado. Uma vez que as implicações de custo efetivas (por exemplo, para a manutenção) se tornam frequentemente evidentes muito tempo após a contribuição da UE ter sido concluída, pode ser difícil avaliar a sustentabilidade de um investimento e da contribuição da UE. Por estas razões, mais do que para outros tipos de intervenções, o impacto de uma intervenção de blending é difícil de captar em missões curtas e, em particular, num momento em que a intervenção está longe de estar concluída. Quanto às revisões padrão, o impacto não será avaliado revisão da ROM review, mas deve tomado em conta por avaliações. Contudo, o potencial e a probabilidade de sustentabilidade serão avaliados pela ROM.

Avaliação

A responsabilidade pela avaliação das intervenções de blending é delegada à IFL, conforme estabelecido no contrato de delegação/contribuição, e de acordo com os seus próprios procedimentos. A avaliação deve incluir uma análise do impacto social, incluindo como a operação contribui para a igualdade de género e o empoderamento das mulheres, e o pleno gozo dos direitos humanos e/ou qualquer impacto adverso sobre os direitos humanos (incluindo as respetivas estratégias de mitigação implementadas). Deve também incluir uma componente ambiental e de alterações climáticas, para avaliar a eficácia do plano de gestão ambiental do projeto e as medidas de resiliência climática. A Comissão pode realizar avaliações adicionais ao nível do projeto, se necessário.

5.2 Visão geral do processo e dos atores envolvidos nas ROM reviews de operações de blending

O processo para revisões de ROM de intervenções de blending é muito àquela "padrão", exceto por:

- A etapa adicional da avaliação preliminar, antes de finalizar o plano de trabalho, envolvendo a visita à Instituição Financeira líder;
- O número adicional de atores envolvidos no processo.

O processo é representado graficamente a seguir, enquanto uma descrição detalhada dos seus passos é fornecida nas secções seguintes.

As ROM reviews das intervenções de blending envolvem um esforço conjunto dos mesmos atores envolvidos nas revisões standards, com alguns ajustes:

Gestor Operacional (OM)

Os OM são os beneficiários das ROM reviews. Dado que as intervenções de blending são implementadas na gestão indireta através das IFL, elas contam com a colaboração destas para fornecer informações precisas para o planeamento da missão. Em seus relatórios, os peritos ROM devem adaptar suas recomendações aos OM a este contexto específico

Pontos Focais de M&A

Os Pontos Focais de Monitoria e Avaliação facilitam o processo a nível das Delegações e a nível temático / geográfico na Sede.

Pontos Focais ROM Blending

Os Pontos Focais ROM Blending oferecem apoio metodológico e têm um papel consultivo durante o planeamento e execução das missões ROM. Eles trabalham na Unidade C7 de DG DEVCO e na Unidade A3 de DG NEAR, que representam as respetivas DGs no que diz respeito às intervenções de blending e acolhem os secretariados da estrutura de blending. No desempenho da sua função, os Pontos Focais ROM blending estabelecem a ligação com as unidades temáticas e geográficas, com as IFs principais e com os outros intervenientes ROM.

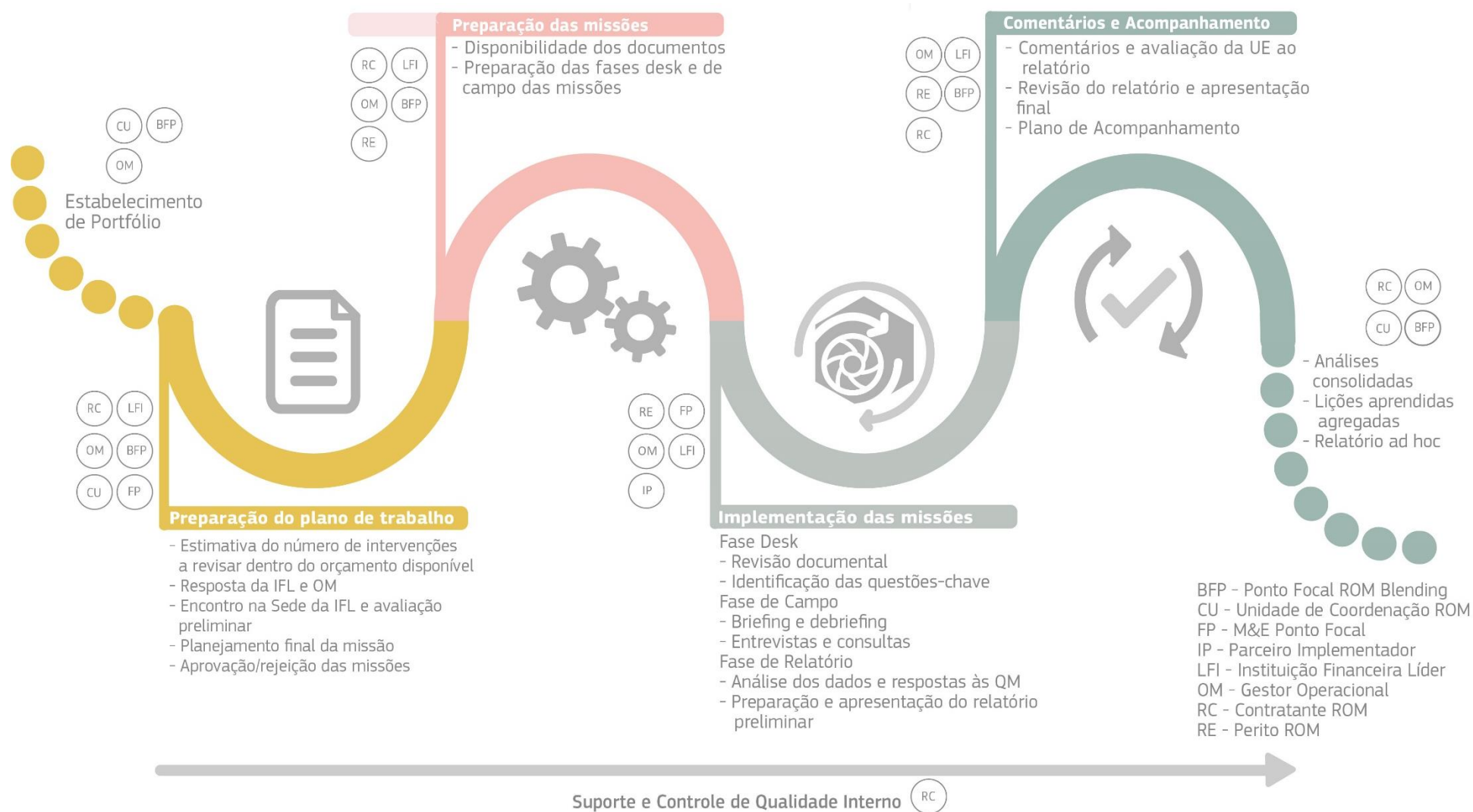


Figura 12. Processo de ROM review para intervenções de blending

Instituições Financeiras

As Instituições Financeiras (IF) como parceiros de implementação incluem tanto IF europeias como IF dos Estados-Membros com uma longa história de colaboração com a UE, bem como IFL de outros continentes com menos ou nenhuma ligação estrutural com a UE.

Contratantes ROM

Os contratantes ROM assumem a liderança no planeamento e organização das missões e têm de incorporar em suas equipas especialistas em finanças/bancos que possam avaliar e controlar a qualidade dos produtos a serem entregues.

Peritos ROM

Os peritos ROM conduzem as missões de monitoria e redigem os relatórios correspondentes. Geralmente trabalham em equipas de dois, cobrindo uma dupla perspectiva de conhecimento bancário/financeiro, bem como conhecimentos do sector, além de conhecimento do sistema ROM.

Unidade de Coordenação & Equipe de Coordenação ROM

A Equipe de Coordenação, dentro das Unidades de Coordenação da ROM (DG DEVCO 04 e DG NEAR A4), apoia todo o exercício, mantendo-se em estreito contato com as unidades de blending na sede.

Abaixo segue a descrição das etapas do processo para ROM reviews de intervenções de blending.

5.3 A carteira de intervenções de blending para ROM Review

Dentro da carteira global de intervenções reservadas para ROM reviews, há aproximadamente 20 intervenções de blending por ano para a DG DEVCO e 12 para a DG NEAR. A seleção destas intervenções ocorre através de consultas internas (algumas intervenções, tais como as do FIT não aparecem no CRIS). Tomando o EAMR como ponto de partida, as Unidades de Coordenação ROM conduzem uma consulta para identificar intervenções:

- Com dificuldades de implementação reconhecidas pelo OM ou pela sede da Comissão, incluindo operações para as quais os processos de comunicação/relatórios oferecem dificuldades quer a nível da sede quer a nível das delegações da UE;
- Com necessidade de reavaliação, na sequência de alterações na concepção do projeto, estrutura ou mudanças no quadro político nacional do sector que possam influenciar a implementação da intervenção.
- De interesse específico, mas para a qual a UE ainda não pôde organizar uma visita ou não tem os conhecimentos necessários para o fazer;
- Que, por qualquer outro motivo, pode se beneficiar do apoio da ROM review, tal como pedido de extensão, pedido das unidades geográficas ou temáticas que necessitem retirar experiência das

intervenções em curso para uma avaliação adequada das novas intervenções nas Reuniões de Assistência Técnica (TAM)³⁵.

A partir de 2019, as ROM review de intervenções de blending são gerenciadas através do módulo ROM. Portanto, as intervenções elegíveis são carregadas no módulo no início do exercício

Nesta fase, é importante envolver tanto a sede como as delegações para assegurar que as intervenções selecionadas se encontram numa fase de implementação em que uma ROM review seja apropriada. Isto não pode ser estabelecido com uma abordagem única, mas cada intervenção tem que ser avaliada por aqueles envolvidos na sua gestão. Os Contratantes ROM recebem a lista de intervenções de blending e começam a organizar as missões através da próxima fase do processo de ROM review: o plano de trabalho.

5.4 Plano de trabalho para ROM Review de intervenções de blending

Como parte da preparação do plano de trabalho de ROM review, os Contratantes ROM planejam as missões para as intervenções de blending com o apoio dos Pontos Focais de M&A, os Gestores Operacionais, os Pontos Focais de ROM blending, as IFL que implementam a intervenção, e em consulta com as Unidades de Coordenação ROM, que devem aprovar cada missão.

As principais diferenças em relação à ROM das intervenções "standard" nesta fase são:

- O (futuro) envolvimento dos Pontos Focais de ROM blending na definição da lista de intervenções de blending a serem monitoradas e o escopo das missões (embora por enquanto todas as intervenções elegíveis para a ROM de cada IFI estejam sendo monitoradas);
- O envolvimento da IFL no planeamento das missões;
- O planeamento de uma missão em três etapas, incluindo uma avaliação preliminar do escopo da revisão com uma visita à sede da IFL.
- A aprovação final dos peritos e dias úteis para as missões ROM de blending ocorre após a avaliação preliminar

A colaboração da IFL e das Delegações da UE é essencial para estabelecer o âmbito das revisões e para a inclusão de missões de ROM reviews para intervenções de blending nas missões ROM de grupo, sempre que possível. É também crucial para o agrupamento de diferentes missões de avaliação preliminar com a mesma IFL delegada.

Segue-se uma **visão geral** das principais etapas para a preparação do plano de trabalho:

³⁵ As TAM são a instância para preparar e negociar com os IFs as futuras intervenções de blending.

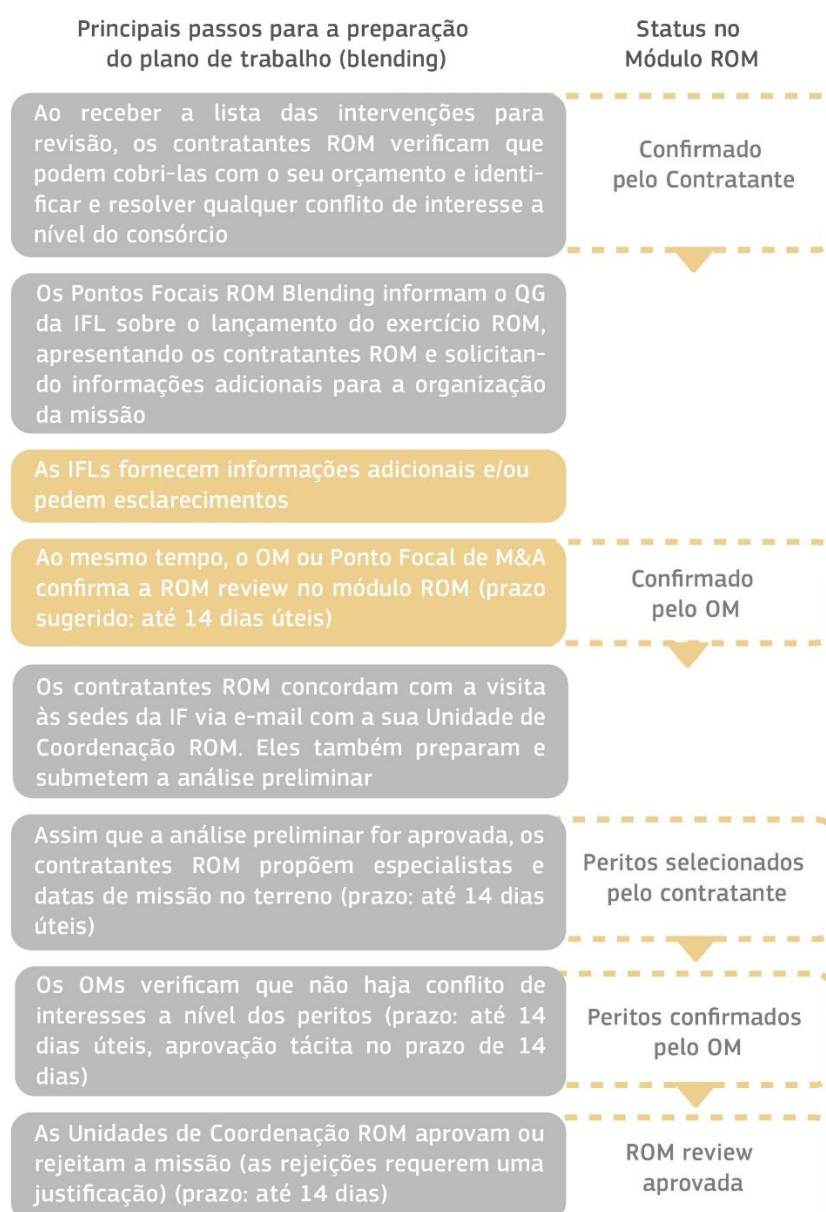


Figura 13. Etapas do plano de trabalho para a intervenções de blending

Uma **descrição detalhada** das tarefas e passos necessários para completar o plano de trabalho é apresentada abaixo.

Identificação de conflitos de interesse a nível de consórcio

Este passo é igual àquele das ROM reviews standards, conforme descrito no capítulo 4 deste Manual. Qualquer possível conflito de interesse precisa ser tratado e resolvido a nível de consórcio ROM da Contratante.

Estimativa orçamental

Os empreiteiros da ROM procedem a uma estimativa do orçamento das missões. Esta é uma estimativa indicativa baseada nos standards ROM e nas informações fornecidas com a lista de intervenções a serem revistas, ou seja, uma proposta dos países a serem visitados e quaisquer questões particulares comunicadas através dos comentários aos KPIs 6/7 da EAMR.

O âmbito final da missão e o número exato de dias úteis a atribuir a cada perito é confirmado e aprovado pelas Unidades de Coordenação ROM apenas durante a fase de preparação, com a apresentação de uma avaliação preliminar. Em casos devidamente justificados, os Contratantes podem propor alterações em relação aos standards estabelecidos.

As ROM reviews de intervenções de blending são realizadas por especialistas seniores chave ou não chave. Como regra geral – e se apropriado, estas intervenções são monitoradas por dois peritos – um com especialização na área bancária/financeira e outro com especialização correspondente ao sector específico da intervenção de blending. Um dos dois peritos é nomeado como Líder da Missão e é responsável pela organização da missão em colaboração com o segundo Perito.

Os dois peritos visitam a intervenção ao mesmo tempo, mas no terreno podem diversificar os contactos e entrevistas a nível local para cobrir tanto a dimensão financeira como setorial da intervenção de blending. Eles redigem todos os documentos do relatório ROM de forma colaborativa. Há casos em que a mobilização de um único perito pode ser mais apropriada, e isto pode ser decidido durante a avaliação preliminar; por exemplo, para intervenções de infraestrutura menores, ou intervenções puramente de intermediação sem necessidade de abordagens setoriais, ou para uma segunda ROM (se houver) realizada alguns anos após a primeira ROM.

As normas a serem consideradas para a estimativa orçamental são as seguintes:

Atribuição de dias por perito	Para intervenções e programas de um único país	Para intervenções multi-países (*)
Fase preparatória (incluindo a visita à IF e a avaliação preliminar)	4	4
Fase de terreno (**) (incluindo tempo de viagem, briefing e debriefing com EUD ou sede)	9	20
Elaboração de relatório e fase de CQ (***)	3	4
Total de dias	16	28

(*) Podem ser designados um máximo de 3 peritos para uma ROM review para uma intervenção em vários países

(**) Para intervenções e programas multi-países, um máximo de 4 visitas a países de 5 homens-dias cada é o padrão

(***) Estes dias não incluem o CQ feito pelo Perito em CQ mas apenas cobrem o trabalho realizado pelo perito ROM

Tabela 10. Atribuição de dias para as ROM reviews de intervenções de blending

A preparação das agendas de viagem e missão, bem como a pesquisa de documentos não estão incluídas na carga de trabalho dos Peritos ROM, mas fazem parte da equipe central do contratantes ROM e das tarefas de suporte.

Para intervenções geridas centralmente, briefing e debriefings são assistidos por um dos peritos da Equipe Principal e não estão incluídos nas normas. Para intervenções gerenciadas pelas Delegações,

o Líder da Missão (ou perito, no caso excepcional de missões individuais) realiza o briefing no início da missão de terreno e o debriefing ao final. Neste caso, os serviços da sede são convidados a participar do briefing e debriefing via videoconferência, utilizando as instalações existentes da VC.

Os peritos seniores da equipe principal são responsáveis pelo controlo de qualidade interno. Em casos devidamente justificados, os peritos não pertencentes à equipe principal podem realizar tarefas de CQ. É necessária a aprovação prévia da Unidade de Coordenação ROM.

Alocação indicativa de dias para o CQ por peritos de curto prazo que não sejam da equipe principal	Para intervenções individuais	Para intervenções multi-países
Quality Control	1.5	2

Tabela 11. Alocação indicativa de dias para CQ de revisões para intervenções em um e vários países

O prazo para a estimativa orçamental é de até **14 dias úteis**.

Lançamento do Exercício ROM

Uma vez que a lista de intervenções a serem revistas esteja disponível e confirmada pelos Contratantes, os Pontos Focais de ROM blending informam as IFL do lançamento do exercício ROM. Eles fornecem uma apresentação concisa do processo de revisão ROM, incluindo a metodologia e ferramentas utilizadas, além da lista de missões previstas para a IFL em particular.

Nesta comunicação inicial, os Pontos Focais especificam que os peritos terão que se reunir com as diferentes unidades das IFL envolvidas na operação, solicitar os dados de contato do gestor da sede por cada operação, assim como os dados de contato dos representantes locais da IFL, parceiros-chave e partes interessadas. As IFL também são solicitadas a fornecer toda a documentação relevante relativa à operação, incluindo o quadro lógico; quadro de governação, relatórios de implementação, estudos, avaliações de risco e quaisquer outros documentos que possam ser de particular interesse.

Informações adicionais

As IFL podem indicar que algumas das intervenções sob sua responsabilidade ainda não estão suficientemente prontas para uma ROM review. Neste caso, os Pontos Focais de ROM blending, OMs e Unidades de Coordenação ROM podem decidir substituir a intervenção por outra que possa se beneficiar da ROM. Por outro lado, uma ROM review pode ser benéfica mesmo que a intervenção de blending esteja no seu início, portanto a substituição ou não uma intervenção deve ser considerada caso a caso.

Nesta fase, as IFL podem solicitar informações adicionais sobre as cláusulas de confidencialidade sob as quais os peritos ROM operam, e podem solicitar declarações de confidencialidade adicionais. Os Pontos Focais de ROM blending ajudam durante este processo.

Esta fase deve durar até **14 dias**.

Visita à sede da IFL e Avaliação preliminar

Os contratantes ROM solicitam a aprovação dos CVs dos peritos de intervenções de blending que pretendem contratar. Eles também solicitam a aprovação da visita à sede da IFL, via e-mail.

As intervenções de blending estão sujeitas a processos centralizados de tomada de decisão e os gestores de projeto das IFL, bem como as partes interessadas internas das intervenções trabalham na sede dessas instituições financeiras. Portanto, visitar a sede da IFL é crucial para ter uma clara compreensão e avaliação do estado de implementação da intervenção.

Durante a visita à sede da IFL, o perito ROM deve reunir-se com todas as unidades envolvidas na implementação da intervenção, e não apenas com a unidade que a gere

Durante a visita, espera-se que as IFL compartilhem informações detalhadas sobre a intervenção, incluindo condições, taxas e a estrutura dos acordos entre estas, os co-financiadores e o(s) parceiro(s) implementador(es). A visita também permite saber mais sobre as práticas de monitoramento e relatórios das IFL, inclusive em termos de respeito às obrigações e disposições contratuais.

Após esta reunião, os Peritos ROM elaboram uma avaliação preliminar utilizando o modelo disponível no Anexo 9 deste Manual.

A avaliação preliminar é submetida à Unidade de Coordenação ROM com cópia ao OM, ao Ponto Focal de M&A e ao Ponto Focal ROM blending no prazo de 7 dias após o retorno da visita à sede da IFL. A avaliação preliminar contém informações adicionais e justificação do trabalho proposto no terreno. Os serviços envolvidos devem enviar os seus comentários ao Contratante ROM no **prazo de 14 dias**.

A importância da avaliação preliminar

A fase preliminar é específica para a metodologia de monitorias ROM de intervenções de blending. Ela é unanimemente considerada necessária porque as intervenções são bastante complexas, mesclando questões financeiras e setoriais. Incluem atividades de projeto e muitas vezes sub-projetos, além de envolver diferentes tipos de PI, cujo papel é definido por diferentes acordos.

A IFL frequentemente gere a intervenção a partir da sua sede, com um ou vários gestores de projeto, mas também com diferentes serviços da sede envolvidos (unidades financeiras, jurídicas, temáticas e geográficas etc.). As reuniões preliminares são essenciais para a compreensão global das intervenções e não se devem limitar a encontros com os responsáveis das relações institucionais com a sede da UE. Estas reuniões revelaram-se muito úteis como instrumento de coordenação entre a IFL, a UE e os peritos ROM. Elas são essenciais para compreender e traçar todos os cronogramas. São também necessárias para melhor avaliar o formato correto da ROM review em termos de número de dias e de peritos envolvidos.

O Contratante ROM pode agrupar as reuniões com uma IFL para cobrir todas as intervenções sujeitas a revisão em um determinado plano de trabalho. Isto permite aos Contratantes julgar, mesmo com vários meses de antecedência, qual deve ser a configuração e a melhor duração para uma ou várias missões ligadas à mesma instituição financeira

Peritos Propostos e Cronograma Provisório

Como o módulo ROM não prevê a fase de avaliação preliminar (o processo completo de revisão ROM, incluindo a avaliação preliminar, será implementado no OPSYS num futuro próximo), todo o cronograma da missão é codificado no módulo ROM após a aprovação da avaliação preliminar.

Os OMs podem então assinalar potenciais conflitos de interesse no módulo ROM. Caso não haja indicação de conflito de interesses no prazo de 14 dias, os peritos são considerados como aprovados pelo OM.

Aprovação das Missões de ROM Review

Uma vez aprovada a avaliação preliminar, as Unidades de Coordenação ROM podem aprovar as missões, dentro de um prazo máximo **de 14 dias**. Ao decidir se aprova ou não uma missão, a Unidade levará em conta todos os elementos e, em particular, a associação entre Perito(s) e sector(es) da intervenção, quaisquer questões levantadas pelo Contratante, Ponto Focal de ROM blending, IFL ou Gestores Operacionais (incluindo questões de segurança), e quaisquer desvios das normas ROM. As missões podem ser rejeitadas com uma justificação.

5.5 Preparação de Missões de ROM Review para Intervenções de Blending³⁶

Esta etapa começa já durante a fase do plano de trabalho, a fim de preparar a visita à IFL e completar a avaliação preliminar. A documentação CRIS e Ares dos contratos de blending, além de decisões, está disponível através do módulo ROM quando a intervenção é codificada no CRIS. No entanto, geralmente é necessária mais documentação para a preparação da missão. Os OMS Pontos Focais de intervenções de blending, os OMs envolvidos e a IFL que implementam a intervenção fornecem documentos adicionais ao longo de toda a duração da missão. Como regra geral, todos os documentos relevantes estarão disponíveis para o Contratante ROM cerca de três semanas antes do início da missão de ROM review.

5.6 Implementação das missões de ROM Reviews para intervenções de blending

O exercício ROM de intervenções de blending é organizado em torno de três fases principais:

³⁶ No Anexo 10 deste Manual se encontram Informações adicionais sobre operações de blending estão disponíveis através de elenco básico de leitura para os peritos ROM que monitoram este tipo de intervenção.

- A **fase desk**, que envolve uma análise documental desk, seguida do encontro com a IFL e a elaboração de uma avaliação preliminar;
- A **fase de terreno**, na qual os principais interessados são consultados e sessões de briefing e debriefing são conduzidas com o OM responsável e, dependendo da escolha do OM, com a inclusão da filial local da IFL e/ou o gestor da IFL da intervenção por videoconferência;
- E a **fase de relatório**, na qual a análise quantitativa e qualitativa das evidências coletadas, com a orientação fornecida pelo conjunto de perguntas de monitoramento, converge para um relatório ROM, que é o principal resultado de cada ROM review.

EXECUÇÃO DE ROM REVIEWS



Cada ROM review leva aproximadamente 3-4 meses, incluindo o CQ interno e os comentários dos serviços da Comissão sobre a versão preliminar e final do Relatório ROM.

Ao longo das três fases, os contratantes ROM prestam apoio técnico e metodológico aos peritos que executam as missões.

Fase desk

Durante esta fase, com o apoio da Equipe Principal do Contratante, os peritos ROM:

- **Revisam todos os documentos**, incluindo a lógica de intervenção refletida naqueles relevantes (PAF, os contratos entre a UE e a IFL, ME, quadros de resultados ou quadro(s) lógico(s) quando disponíveis), os planos de implementação, os recursos alocados e o orçamento, todos os relatórios de progresso dos parceiros implementadores, qualquer relatório ROM anterior e avaliação intercalar;
- **Fazem um balanço da visita à sede da IFL** e das informações adicionais obtidas sobre a intervenção para identificar quaisquer lacunas de informação e pontos-chave para estudo durante a missão de campo;
- **Preparam o briefing**, desenvolvendo uma lista preliminar de perguntas específicas a serem feitas durante a missão de terreno;
- **Realizam a avaliação preliminar do escopo e foco propostos** para a missão de campo, e preparam a agenda da missão.

Análise documental e do Quadro lógico

Os peritos ROM recolhem todos os documentos e insights relevantes, não apenas sobre a intervenção específica financiada pela UE, mas sobre todo o projeto de investimento para o qual a subvenção da UE se destina a alavancar e agregar valor económico e social. Os peritos analisarão documentos de ação, quadro(s) lógico(s), se disponíveis, orçamentos, planeamento de atividades incluídas nos planos de implementação e relatórios de progresso das IFL, PI e OM, bem como a visibilidade da intervenção e o plano de comunicação.

O quadro lógico é analisado primeiramente durante a fase preparatória. Sugestões de melhoria são preparadas para futuras discussões com a OM e a IFL.

Também é importante considerar a política e outros contextos em que uma intervenção foi implementada, a fim de analisar a sua relevância. Muitas vezes as intervenções de blending têm um objetivo de alavancagem política, para apoiar reformas em linha com as políticas da UE e dos países parceiros. As análises dos países, quando relevantes, estão disponíveis em diferentes fontes como a UE, Bancos Regionais de Desenvolvimento (BAD, BAD, BID), PNUD (relatório sobre Desenvolvimento Humano), e outras agências e grupos de reflexão da ONU. Os peritos ROM também devem levar em conta a relação entre a intervenção e o

documento de programação geográfica ou temática relacionado com a mesma. De acordo com o objetivo de eficácia da ajuda de intervenções blending para melhorar a cooperação entre atores de ajuda europeus e não europeus, os peritos ROM têm em conta os documentos de estratégia e implementação produzidos por outros doadores

A análise da lógica de intervenção é baseada na narrativa contida no formulário de candidatura, contrato, ME e ulteriormente desenvolvida pela IFL implementadora. Os quadros lógicos podem-se apresentar em diferentes formatos quando a implementação é delegada às IFL que têm as suas próprias metodologias e terminologia. Neste caso, os peritos ROM asseguram que todos os elementos chave do modelo da UE são bem identificados e tidos em conta no momento em que se deve tirar as conclusões no âmbito da ROM review.

Os peritos analisam a qualidade e relevância dos indicadores de resultados e verificam a existência e qualidade das linhas de base e dos sistemas de monitoria em vigor. Durante esta fase, os peritos elaboram as respostas preliminares às respetivas Questões de Monitoria (QM) que tratam da lógica de intervenção, monitoramento e aprendizagem, bem como as secções relacionadas do Relatório ROM (as QM são apresentadas no Anexo 1, enquanto as orientações específicas para as responder são apresentadas no Anexo 3).

A análise dos relatórios de progresso da implementação

A análise dos relatórios de progresso de implementação produzidos pela IFL responsável é outro aspeto chave da análise documental. Os PI emitem relatórios de progresso periódicos, conforme estabelecido nos Acordos de Delegação com a UE. A qualidade dos relatórios de implementação difere, e os especialistas ROM podem necessitar complementar as informações encontradas nesses relatórios com outras fontes, inclusive com questões específicas durante a fase de terreno. Os relatórios de progresso de implementação incluem o calendário de atividades e recursos do período de relatório anterior e o calendário provisório de atividades e recursos do período seguinte.

Caso a intervenção tenha se desviado do cronograma de atividades e do uso de recursos, os peritos ROM identificam áreas/pontos específicos a serem discutidos com o OM e IFL local durante a fase de terreno, com o objetivo de fornecer uma avaliação completa e recomendações de ações corretivas nas secções correspondentes do relatório QM e ROM, levando em conta o contexto da gestão indireta através das IFL.

Para ulteriores orientações sobre a análise dos relatórios de progresso pelos peritos ROM, pode-se consultar o capítulo 4 deste Manual.

Fase de Terreno

A fase de terreno de uma ROM review de intervenções de blending tem o mesmo formato de uma missão de ROM review "standard", começando com uma reunião de briefing com a Unidade ou Delegação responsável pela intervenção, e continuando com reuniões e sessões de grupo com as principais partes interessadas da intervenção sob análise. A missão termina com uma reunião de debriefing com a Unidade/Delegação e, sempre que relevante, com os Pontos Focais ROM blending e/ou outras partes interessadas na sede da Comissão (por exemplo, as DG relacionadas convidadas pelo Ponto Focal ROM blending ou pelo OM). Se o debriefing tiver lugar na Delegação da UE, deve ser organizada uma videoconferência para envolver os serviços da sede envolvidos.

Para maiores informações sobre a fase de terreno das ROM reviews, pode-se consultar o capítulo 4 deste Manual.

Fase de Relatório

Quanto às ROM reviews convencionais, a fase de elaboração de relatórios dura aproximadamente 14 dias e envolve a elaboração de três produtos principais, seguindo modelos padrão obrigatórios. O principal produto é o **relatório ROM** acompanhado das respostas às questões de monitoria (modelos no Anexo 4), e do quadro das lições de aprendizado (opcional - modelo no Anexo 5). As questões de monitoria para as ROM reviews de intervenções de blending são as mesmas para aquelas convencionais, mas são acompanhadas por uma orientação dedicada para atender às características específicas das intervenções de blending (Anexo 3).

5.7 O Controlo de Qualidade Interno (CQ) pelos contratantes ROM

O CQ interno das ROM reviews aplicadas às intervenções de blending seguem os mesmos procedimentos que para as intervenções convencionais. Como mencionado acima, será crucial ter pelo menos um perito na equipe do contratante ROM com experiência adequada. Os modelos de CQ estão incluídos no Anexo 6.

5.8 Comentários dos Serviços da Comissão

O processo pode ser ligeiramente mais longo do que para as intervenções padrão, uma vez que tanto as Unidades Sede como as Delegações podem comentar o mesmo relatório. No entanto, o período de comentários é de **21 dias úteis** como para as revisões padrão e segue o mesmo processo.

5.9 Disseminação dos relatórios ROM

As mesmas regras das ROM reviews standards se aplicam à disseminação de relatórios ROM de intervenções de blending. Os relatórios ROM devem ser enviados a todos os respetivos serviços da Comissão para informação e lições aprendidas. O compartilhamento de relatórios ROM com a IFL é essencial para compartilhar a recomendação do monitor e melhorar o desempenho da intervenção.

No entanto, é fortemente recomendado consultar as Unidades sede responsáveis pela intervenção de blending e os Pontos Focais ROM blending em caso de dúvidas sobre a conveniência de o fazer.

As QM, por outro lado, são um documento interno e não se espera que os serviços da Comissão o partilhem com as IFL.

6

GARANTIA DE QUALIDADE DE ROM REVIEWS

Este capítulo descreve o ciclo de qualidade das ROM Reviews e o papel da equipe de GQ ROM

Além do controle de qualidade interno (CQ) realizado pelos Contratantes ROM, o monitoramento da qualidade no quadro do sistema de ROM reviews compreende a intervenção de um Contratante de Garantia de Qualidade (GQ) independente dos outros Contratantes ROM. O seu papel no ciclo global de revisão de qualidade ROM é descrito nas secções seguintes.

A importância da qualidade

Cada serviço ROM tem o seu próprio ciclo de garantia de qualidade. O sistema de ROM reviews (padrão e de blending) submete-se um controle de qualidade adicional e externo assegurado pelo Contratante de GQ.

6.1 O ciclo de qualidade das ROM Reviews

O ciclo de qualidade aplicado para as ROM reviews está representado na figura a seguir.

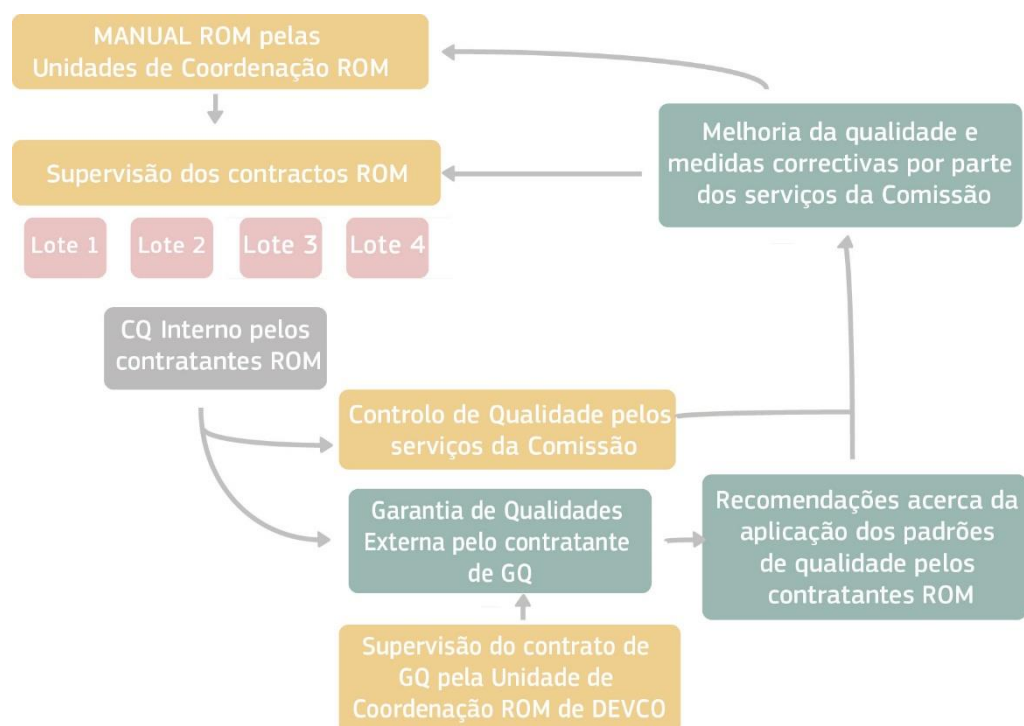


Figura 14. O ciclo de qualidade das ROM reviews

O ciclo de qualidade ROM inclui, portanto:

- Os padrões de qualidade descritos no Manual ROM e comunicados pela equipe de coordenação ROM nas reuniões regulares de coordenação com os contratantes ROM;
- O sistema interno de controle de qualidade implementado por cada contratante ROM, incluindo o CQ pelos peritos ROM e ulterior CQ pela equipe principal do contratante;
- Os comentários dos serviços da Comissão dos relatórios ROM;
- A Garantia de Qualidade externa que avalia a qualidade dos serviços de ROM reviews;
- A supervisão geral pelas Unidades de Coordenação ROM (em DG DEVCO e DG NEAR)

As responsabilidades específicas de contratantes, peritos, contratantes de GQ e serviços da Comissão em relação ao sistema geral de qualidade das ROM reviews são resumidas abaixo.

Atores		Responsabilidades específicas
CQ interno pelo contratante ROM	Peritos ROM	<p>Aplicar o Manual ROM conforme especificado, em particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Completar as listas de verificação de qualidade para cada ROM review. ▪ Manter, acompanhar e transferir relatórios e documentos relacionados para o Contratante ROM em um formulário acessível ao Contratante externo de GQ e aos serviços da Comissão.
	Contratantes ROM	<p>Aplicar o Manual ROM conforme especificado, em particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os Peritos de QC concluem um relatório de QC específico para cada ROM review, exceto para aquelas implementadas pelo Líder de Equipe e Líder de Equipe Adjunto, que estão sujeitos a QC pela equipe de suporte do contratante ROM. ▪ Se a equipe de especialistas-chave tem apenas um especialista em "estatísticas e desempenho/medição", então seu trabalho é controlado com pela equipe de suporte do contratante ROM. Caso contrário, o trabalho desse perito é controlado por outro especialista de "estatísticas e desempenho/medição". ▪ Compartilhar o relatório de CQ com o perito ROM. ▪ Assegurar o acompanhamento atempado dos comentários de CQ pelos peritos ROM. ▪ Tomar medidas corretivas para garantir a qualidade das ROM reviews. ▪ Explicitar os esforços de CQ e as medidas corretivas tomadas nos relatórios trimestrais e anuais de CQ a serem apresentados às Unidades de Coordenação da ROM. ▪ Manter registos de toda a documentação de CQ. Os registos devem estar disponíveis mediante solicitação em um formulário acessível ao contratante externo de GQ e aos serviços da Comissão.
GQ Externa	Contratante de GQ	<p>Aplicar o Manual da ROM no cumprimento da sua missão; em particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar nos quatro contratos ROM relatórios de ROM reviews específicos com base em uma amostra selecionada mensalmente pelas Unidades de Coordenação ROM. ▪ Preencher um relatório de GQ específico para cada ROM review verificada. ▪ Revisar o nível de conformidade com os padrões de serviço ROM por cada contratante ROM e estabelecer relatórios trimestrais de GQ, assinalando e definindo questões críticas. ▪ Apresentar os relatórios trimestrais de GQ correspondentes (quatro relatórios para cada contrato ROM durante um ano) às Unidades de Coordenação ROM. ▪ Submeter um relatório anual consolidado de GQ da implementação dos quatro contratos ROM às respectivas Unidades de Coordenação, incluindo recomendações para a melhoria das regras, modalidades, especificações e padrões de qualidade que regem o sistema ROM.

Atores		Responsabilidades específicas
Commission services	Unidades de Coordenação ROM	<ul style="list-style-type: none"> Receber dos contratantes ROM os relatórios de CQ, os relatórios semestrais e anuais de execução do contrato, compartilhá-los com o contratante externo de CQ e comentá-los/aprová-los Aprovar os relatórios trimestrais e anuais de GQ. Compartilhar relatórios de GQ com questões individuais das ROM reviews e relatórios trimestrais de GQ com o contratante ROM e acordar qualquer acompanhamento necessário. Definir e propor qualquer seguimento necessário a nível de DG. Assegurar conjuntamente a coordenação adequada do sistema ROM.
	OMs / Pontos Focais de M&A	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir para a preparação da missão ROM, fornecendo toda a documentação necessária e outras informações sobre as intervenções a serem submetidas à monitoria ROM. Assegurar que os relatórios ROM preliminar e final sejam devidamente e atempadamente comentados, levando em consideração os comentários de outras partes interessadas no projeto.

Tabela 12. Papéis e responsabilidades no Sistema de qualidade das ROM reviews

6.2 Escopo do Contrato de GQ

O Contratante de GQ ROM apoia os serviços da Comissão na monitoria e supervisão geral da qualidade do serviço ROM review implementado pelos contratantes ROM, de acordo com os padrões estabelecidos no presente Manual. Os resultados do contratante de GQ contribuem para a melhoria constante do sistema ROM:

- **Monitorando da qualidade** do cumprimento e da aplicação do Manual ROM no que respeita à implementação dos serviços de ROM reviews pelos contratantes, através de verificações de qualidade de uma amostra aleatória destes serviços e através de entrevistas diretas com uma amostra dos intervenientes ROM, nomeadamente serviços da Comissão, Peritos ROM, Contratantes e outros intervenientes do sistema;
- Quando apropriado, **fornecendo recomendações** para a melhoria da qualidade dos serviços de ROM reviews e seu impacto em todo o sistema. Isto pode resultar em uma revisão do presente Manual.

A GQ aplica-se aos serviços de ROM reviews implementados pelos contratantes, incluindo a organização dos Contratantes ROM e o CQ interno, além do apoio às revisões.

DG DEVC0 04 é responsável pela supervisão direta do contrato de GQ em colaboração com DG NEAR A4. Isto inclui a supervisão da aplicação de medidas corretivas que possam ser recomendadas pelo contratante de GQ.

6.3 Equipe de peritos EM GQ

A Equipe Principal de Peritos Chave é composta por um Chefe e um Chefe Adjunto de Equipe mobilizados em tempo integral (220 homens-dia/ano). A Equipe Principal é complementada por um mínimo de seis Peritos de GQ ROM para um total de 880 homens-dia/ano. Para assegurar uma coordenação adequada em todos os momentos com os serviços da Comissão, o contratante de GQ ROM possui um escritório em Bruxelas. O contratante de GQ participa em reuniões regulares de

coordenação com as Unidades de Coordenação ROM e, a pedido destas últimas, em reuniões de coordenação com os contratantes ROM.

Os Peritos em GQ têm experiência profissional específica na prestação de serviços em empresas de formação e consultoria ou entidades públicas no que respeita à introdução de sistemas de garantia de qualidade e/ou gestão de acordo com as normas internacionais e na criação e/ou consultoria em sistemas relacionados com a garantia da qualidade em empresas ou instituições públicas (estabelecimento de normas de qualidade, avaliação e monitoramento de processos etc.).

O Chefe de Equipe tem a responsabilidade geral pela implementação da GQ, coordenação de todo o processo, procedimentos e resultados (apresentação do plano de trabalho de GQ, relatórios mensais, relatórios trimestrais e anuais), coordenação com os serviços da Comissão e relatórios de progresso da implementação de GQ. O Chefe de Equipe trabalha em estreita cooperação com as Unidades de Coordenação DEVCO e NEAR ROM. Ele deve organizar e apoiar sessões de treinamento sobre os serviços e o sistema de qualidade ROM para a equipe de peritos em GQ.

Independência dos peritos EM QQ

Para garantir a independência do processo de GQ, os peritos de GQ não deverão ter qualquer conflito de interesses no que diz respeito às intervenções a serem revistas.

Os Peritos de GQ não têm permissão para:

- Rever qualquer intervenção em que ele/ela ou a empresa que o emprega ao abrigo deste contrato tenha estado anteriormente envolvida em qualquer grau.
- Implementar qualquer serviço ROM sob um contrato de serviço ROM.

O Chefe de Equipe Adjunto apoia o Chefe de Equipe no cumprimento das suas tarefas e responsabilidades e é responsável por todas as análises estatísticas, em particular no que diz respeito à qualidade da informação fornecida pelos contratantes ROM nos seus relatórios trimestrais e anuais de CQ.

Os contratantes de GQ asseguram a entrega atempada dos relatórios de GQ ROM e informam o mais cedo possível os contratantes ROM e as respectivas Unidades de Coordenação dos relatórios de ROM review com pontuações baixas pelos OMs.

6.4 Atribuições da GQ

As ROM reviews a serem avaliadas pelo contratante de GQ são selecionadas por meio de amostragem aleatória. Esta é realizada a cada mês pelo contratante de GQ, totalizando a cada ano um mínimo de 230 revisões a serem verificadas. As Unidades de Coordenação ROM podem solicitar revisões adicionais de GQ com base em pedidos devidamente justificados.

Para realizar a sua tarefa, o contratante de GQ recebe todas as informações chave sobre as intervenções a serem revistas e sobre o CQ interno implementado pelos contratantes ROM. Para tal, toda a documentação de CQ é disponibilizada pelos contratantes ROM num formulário acessível ao contratante da GQ.

A fim de compreender as questões e dificuldades de implementação da ROM, cada perito em GQ implementará uma série de missões de campo (até 25 por ano) às delegações e unidades operacionais da sede para informação e intercâmbio com estas últimas e com as partes interessadas locais da ROM envolvidas no que diz respeito à implementação das revisões da ROM pelos Contratantes e Peritos da ROM. A seleção das Delegações e Unidades Sede a visitar pelos Peritos de GQ é feita pelas Unidades de Coordenação da ROM, em colaboração com o Líder da Equipe de GQ.

Além dessas missões de terreno standard, o contratante de GQ realizará um número de **missões de terreno de 'acompanhamento'** (uma por ano por contratante ROM e duas por ano nas operações de blending). O objetivo destas missões de acompanhamento é seguir a implementação do processo ROM durante a missão de terreno das ROM reviews e verificar como o perito ROM selecionado aplica os princípios e os padrões descritos no presente Manual ROM. Para este fim, o perito em GQ acompanhará o perito ROM durante a fase de terreno, mas também acompanhará toda a correspondência relevante durante as fases de preparação e elaboração de relatórios, incluindo o processo de CQ interno. O contratante ROM será informado da missão de terreno de acompanhamento com antecedência suficiente para estar envolvido em todas as comunicações que preparem tal missão. O PI será informado pela GQ ROM que um especialista acompanhará o perito ROM durante a missão de terreno e agirá como "observador" do exercício.

Ao acompanhar as missões de ROM reviews, o perito em GQ mantém uma atitude de observador e não interfere no trabalho

6.5 Resultados esperados da GQ

O contratante de GQ possuem um plano de trabalho e relatórios a realizar. As atividades de GQ realizadas convergem no alcance de uma série de resultados, mensais, anuais e *ad hoc*, conforme descrito abaixo.

Relatório de GQ de ROM reviews individuais

Para cada ROM review avaliada pelo contratante de GQ, um relatório é preenchido com base no modelo fornecido no Anexo 11. O relatório de GQ inclui questões críticas que devem ser levadas ao conhecimento das Unidades de Coordenação ROM. Estes são carregados mensalmente em um grupo dedicado na plataforma Capacity4Dev.

O relatório de GQ tem dois objetivos:

- Revisar a qualidade das ROM reviews e processos relacionados tal como implementados pelos peritos ROM.
- Revisar a qualidade e consistência do CQ interno assegurado pelos contratantes ROM, considerando, em particular, os seguintes aspetos:
 - Listas de verificação de qualidade pelos peritos ROM, refletindo o nível de conformidade com os padrões de qualidade definidos no presente Manual.
 - Relatórios de CQ pelos peritos em CQ dos contratantes ROM, reflectindo o processo de CQ interno.

Os relatórios devem estar em formato compatível com Word/Windows e em inglês.

Relatórios trimestrais de GQ

O contratante de GQ prepara e submete um relatório trimestral de GQ para cada contrato ROM às respectivas Unidades de Coordenação (DEVCO e NEAR, para os respectivos contratos). Ele analisa trimestralmente o nível de conformidade com os padrões de revisão ROM por cada contratante.

As Unidades de Coordenação ROM compartilham estes relatórios com os contratantes da ROM para comentários e discussão. Os relatórios incluem conclusões e, quando apropriado, recomendações/medidas a serem adoptadas pelo contratante de acordo com as Unidades de Coordenação e a serem comunicadas por estas aos contratantes.

Os relatórios trimestrais estão estruturados da seguinte forma:

- A **primeira parte** indica a qualidade das ROM reviews individuais e serviços relacionados que foram sujeitos a um relatório de GQ durante o trimestre. As principais conclusões referem-se à conformidade dos contratantes ROM com o presente Manual: perfil dos peritos ROM, atribuição de dias aos peritos, plano de trabalho consistente para a realização das ROM reviews com alterações justificadas da lista inicial de projetos e programas fornecidos pelos serviços da Comissão, análise de questões assinaladas relacionadas às revisões.
- A **segunda parte** indica a qualidade das listas de verificação de qualidade pelos peritos ROM e dos relatórios internos de CQ, avaliando o sistema interno de controle de qualidade do contratante ROM. A qualidade e o desempenho dos serviços de organização, apoio e suporte prestados pelos contratantes ROM também são revistos.
- A **terceira parte** fornece conclusões chave sobre questões de qualidade que possam ter ocorrido durante o trimestre, bem como quaisquer recomendações de melhoria.

Os relatórios devem estar em formato compatível com Word/Windows e em inglês.

Relatório anual de GQ

O contratante de GQ apresenta um relatório anual à Unidade de Coordenação ROM no prazo de 30 dias após o final do período de relatório, incluindo relatórios sobre o seguimento das principais recomendações e medidas corretivas implementadas pelos contratantes ROM no que diz respeito ao processo de ROM reviews.

O relatório anual de GQ analisa a conformidade dos contratantes com o Manual da ROM. Inclui um enfoque especial na qualidade geral dos conhecimentos dos peritos ROM, com base principalmente nas entrevistas com as Equipes de Coordenação ROM, OMs nas Delegações e Sede, outros intervenientes ROM, bem como as missões de acompanhamento dos contratantes de GQ. O relatório fornece, ainda, análises sobre:

- a relevância e eficácia do fluxo de comunicação com os serviços da Comissão durante a preparação do plano de trabalho;
- a implementação das ROM reviews ;
- exemplos de boas e más práticas;
- a qualidade das reuniões de briefing e debriefing;
- a disponibilidade de documentação e dados;
- o nível de percepção/entendimento dos serviços ROM pelos atores ROM.

O relatório anual de GQ é uma parte fundamental do sistema de qualidade geral das ROM reviews. As Unidades de Coordenação ROM fornecem comentários no prazo de 30 dias.

O contratante de GQ apresenta o relatório e as suas conclusões e recomendações num workshop anual organizado pelas Unidades de Coordenação ROM, envolvendo contratantes e vários peritos ROM. Quando apropriado, as conclusões e recomendações destes exercícios podem resultar numa revisão do presente Manual.

Os relatórios devem estar em formato compatível com Word/Windows e em inglês.

Relatórios Ad hoc

Ao longo do ano o contratante de GQ pode ser solicitado a utilizar os peritos de GQ para produzir relatórios *ad hoc* sobre assuntos/temas específicos de interesse para o sistema de ROM review.

Relatórios de progresso de GQ

Os relatórios de progresso são apresentados juntamente com as faturas do contratante de GQ e fornecem uma visão geral do progresso do serviço e uma análise dos problemas encontrados durante a implementação. As questões metodológicas relacionadas à GQ também são abordadas.

Os relatórios devem estar em formato compatível com Word/Windows e em inglês.

Relatório final de contrato de GQ

Dentro de 45 dias após o término do último período contratual, um relatório final é apresentado pelo contratante de GQ às Unidades de Coordenação ROM, descrevendo as atividades realizadas durante todo o período contratual. Entre outras coisas, este relatório inclui a taxa de realização dos serviços, problemas encontrados e questões metodológicas levantadas durante o período do contrato, execução financeira e uma transferência para o próximo contrato de GQ ROM (se pertinente). As Unidades de Coordenação ROM fornecem comentários no prazo de 45 dias. O contratante de GQ finaliza o seu relatório no prazo de três semanas. O prazo para a aprovação final pelas Unidades de Coordenação ROM também é de três semanas.

Uma lista de todas as intervenções revisadas também deve ser incluída. Todos os relatórios produzidos durante o período do contrato devem ser anexados ao relatório final em formato electrónico.

7

SUORTE PARA A CONCEPÇÃO DE QUADROS LÓGICOS E SISTEMAS DE MONITORAMENTO

Este capítulo apresenta um novo serviço ROM que irá apoiar os OM's na fase de elaboração das intervenções. O capítulo apresenta:

- O **objectivo** do serviço e o prazo de execução
- O **escopo** do trabalho
- O **processo e padrões** a serem observados pelos contratantes e Peritos ROM

As unidades DEVCO 04 e NEAR A4 fornecem garantia de qualidade e apoio técnico durante a identificação e formulação de intervenções (em DG DEVCO, particularmente, ao nível da Ação). Além disso, ambas as Unidades fornecem orientação e formação em M&A, tanto para o pessoal da Delegação como da Sede. Este trabalho continuará no próximo período, embora seja adaptado para responder a novas prioridades.

As missões ROM anteriores enfatizaram continuamente os pontos fracos na coerência das intervenções individuais. Portanto, a partir de 2019, os serviços ROM serão expandidos para incluir um novo elemento: apoio na concepção de quadros lógicos e sistemas de monitoramento de intervenções (contratos).

7.1 Finalidade, tipo e calendário do serviço

O **objectivo** deste serviço é melhorar o desenvolvimento e formulação das lógicas de intervenção e dos respetivos quadros lógicos, bem como dos sistemas de monitoria, informação e avaliação das intervenções financiadas pela UE.

O serviço é prestado a pedido da **Unidade Sede ou Delegação responsável pela intervenção**.

Este é um **serviço remoto sob demanda** para intervenções com um orçamento superior a 1 milhão de euros, para a DG DEVCO, e mais de 500.000 euros para a DG NEAR. Por exemplo, o OM pode estar a negociar um contrato com uma organização internacional e pode demandar apoio técnico para rever a proposta de quadro lógico apresentada pelo parceiro potencial. Outra hipótese é que o OM pode ter um Documento de Ação complexo que será implementado através de várias intervenções e pretende assegurar a coerência da lógica de intervenção, atribuindo simultaneamente componentes relevantes a cada PI. Alternativamente, o OM pode estar se comunicando com um PI que tem capacidades limitadas de M&A e pode precisar do perito ROM para extrair os inputs necessários e fortalecer o quadro lógico proposto.

O serviço é prestado **antes da assinatura do contrato** (ou de uma extensão) e, em casos limitados³⁷, pouco tempo após a assinatura.

Os peritos ROM não devem acompanhar as negociações de todos os elementos de M&A da intervenção até o final do processo de contratação. O âmbito do seu trabalho é limitado em termos de tempo e tipo de atividade; o seu papel é assinalar os pontos-chave que requerem a atenção do OM e prepará-lo para completar as negociações com o PI quando necessário.

Em casos excepcionais, o serviço é estendido a intervenções cujos quadros lógicos foram identificados durante a comunicação de resultados (*Results reporting*), tendo sido mal formulados (por exemplo, não representando mais o conteúdo da intervenção).

Nestes casos, o perito ROM que efetua a missão de comunicação de resultados aconselhará o OM a solicitar o serviço seguindo o processo padrão apresentado na secção 3 abaixo (o OM submete um pedido ao contratante ROM, copiando a caixa de correio funcional da respetiva DG: DEVCO: EUROPEAID-04-ROM@ec.europa.eu, NEAR: NEAR-EVAL-MONITORING@ec.europa.eu).

Se surgir a necessidade de melhorar um quadro lógico durante uma ROM review, o perito ROM que executa a missão pode receber tempo adicional para preparar uma versão melhorada do quadro lógico

Se um quadro lógico for considerado problemático durante a comunicação de resultados (RR), o OM pode solicitar a sua revisão através deste novo serviço ROM

Quando for adequado, a prestação de serviços inclui a coordenação/intercâmbio com o(s) PI(s). Cada OM decide se quer ser a interface com o PI (ou seja, se as negociações contratuais estão em curso) ou se seria

mais eficaz incluir o PI diretamente nas discussões com o Perito ROM (ou seja, para aumentar a sua apropriação sobre o produto final).

7.2. Escopo do serviço

O âmbito do serviço abrange três aspetos descritos nas secções seguintes e mais pormenorizados no Anexo 12. O OM pode solicitar apenas alguns aspetos do serviço: não é necessário que cada pedido cubra todos os aspetos.

Suporte para a concepção de quadros lógicos

O novo serviço apoia as Delegações da UE e as unidades centrais na garantia de que as descrições da Ação (em minutas de contratos) incluam matrizes de quadro lógico de qualidade adequada em termos de resultados. Para este fim, os peritos ROM efetuam uma série de verificações a diferentes níveis.

³⁷ Estimado em menos de 20%. Se os pedidos de apoio após a assinatura do contrato excederem este limite, o Contratante ROM informará às Unidades de Coordenação ROM.

Cadeia de resultados

Neste nível, os peritos ROM verificam a definição dos níveis de resultados a fim de garantir:

- Conformidade com as definições do CAD da OCDE
- Definições SMART, e
- Coerência com a lógica de intervenção, conforme descrito na tabela abaixo

Conformidade com as definições do CAD da OCDE	Definição SMART	Coerência com a lógica de intervenção
<ul style="list-style-type: none">▪ Produto (output)▪ Resultado (outcome)▪ Impacto³⁸	<ul style="list-style-type: none">▪ Específico▪ Mensurável▪ Exequível▪ Relevante▪ Calendarizado³⁹	<ul style="list-style-type: none">▪ Refletindo o fluxo sequencial e temporal de resultados e pressupostos da narrativa da lógica de intervenção▪ De acordo com o Documento de Ação correspondente

Tabela 13. Verificação a cadeia de resultados

Em colaboração com peritos de facilidades temáticas (quando presentes), os peritos ROM também verificam:

- As relações causais entre os níveis de resultados para garantir que são lógicos e realistas (dado o orçamento disponível, as atividades e a programação), e
- Se as lições aprendidas de intervenções passadas/similares são levadas em conta.

Indicadores, valores de base e metas, assim como as fontes de dados relacionadas

Peritos ROM selecionam a lógica horizontal dos quadros lógicos para:

- Verificar se os indicadores são RACER: Relevantes, Aceitos, Credíveis, Fáceis, Robustos e desagregados quando relevante⁴⁰. Neste quadro, é importante que o especialista em ROM avalie se os indicadores são suficientes para medir o que devem medir - o(s) resultado(s) correspondente(s).
- Marque os indicadores PF EURF/MIP/IPA II e promova a utilização de indicadores EURF quando relevante.
- Assegurar que os valores de referência e os respectivos anos de referência sejam incluídos para cada indicador, quando disponíveis (seguindo a unidade de medida do indicador).

³⁸ DG NEAR permite mais de uma declaração de impacto (Objectivo Geral), enquanto DG DEVCO solicita apenas uma declaração de impacto (conforme o Documento de Ação e os modelos PRAG). DG NEAR produziu orientações adicionais sobre o tratamento sequencial/temporal do impacto que se aplica às intervenções NEAR. Cf. DG NEAR Guidelines on linking planning, programming, monitoring and evaluation, 2016 https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160831-dg-near-guidelines-on-linking-planning-programming-vol-1-v-0.4.pdf

³⁹Reconhecendo que o critério de calendarização nem sempre é aplicável para o impacto.

⁴⁰ A desagregação dos indicadores (sexo, idade, etnia etc.) é, muitas vezes, fundamental para assegurar uma seleção dos beneficiários inclusiva e sensível ao conflito e deve ser sempre verificada.

- Identificar quaisquer lacunas de dados da linha de base ou dos dados alvo que tenham de ser preenchidas pelo PI no primeiro relatório de progresso (inicial).
- Assegurar que seja especificada uma fonte de dados para cada indicador, assinalando quaisquer estudos/inquéritos que possam necessitar de ser encomendados.

Pressupostos

Os peritos ROM asseguram que sejam identificados pressupostos sólidos nos níveis de atividade, produtos e resultados, em termos de condições externas que devem manter-se para que a cadeia de resultados seja realizada.

Narrativa da lógica de intervenção

Os peritos ROM verificam a narrativa da lógica de intervenção e asseguram que as relações causais entre os níveis de resultados estejam bem explicadas e que os pressupostos estejam integrados nos níveis apropriados.

Os peritos ROM garantem que cada um desses aspetos esteja bem definido (de acordo com a terminologia e as normas requeridas fornecidas no Anexo 12) e completo.

Suporte para a definição de sistemas de M&A

O novo serviço apoia as Delegações da UE e as unidades centrais na definição de sistemas adequados de monitoria e avaliação. Para tal, os peritos ROM analisam o sistema de M&A proposto e recomendam quaisquer ferramentas/métodos adicionais que possam ser necessários para subsidiar os respetivos indicadores. Isto pode incluir, por exemplo:

- Estudos ou inquéritos que possam ser necessários para recolher dados de linha de base e de progresso, ou para estabelecer uma meta (por exemplo, inquéritos de linha de base/de término da população alvo, estudos de aspetos específicos que a intervenção pretende influenciar, avaliações de impacto líquido/avaliações de impacto).
- Um Perito em M&A (ou Ponto Focal) na equipe de implementação encarregada de recolher dados de progresso. Isto é ainda mais importante e complexo no caso de intervenções que estão geograficamente dispersas, têm múltiplos PI/subcontratantes ou onde os dados precisam ser desagregados de acordo com vários critérios.

Quaisquer estudos/inquéritos ou outras ferramentas que possam precisar ser comissionados pela intervenção serão assinalados como tal no quadro lógico, para que uma verba possa ser alocada pelo PI. Sempre que um levantamento de base for planeado e orçado, o perito ROM deve garantir que um levantamento final semelhante também seja planeado e orçado de forma apropriada.

Suporte para a definição de sistemas de relatórios

O novo serviço apoia as Delegações da UE e as Unidades Sede na definição do âmbito dos requisitos de reporte do PI, em conformidade com as disposições legais estabelecidas (condições especiais das minutas de contratos).

Se solicitado pelo OM, o Perito da ROM também pode fornecer feedback sobre os requisitos de reporte propostos, que estão delineados nas condições especiais do contrato. O perito deve assegurar que as condições especiais da minuta do contrato com o PI foram adaptadas à intervenção em causa. O perito deve recomendar quaisquer requisitos adicionais de reporte para as condições especiais. Por exemplo, a frequência de relatórios pode ser aumentada em alguns casos, ou certos anexos ou documentos podem ser solicitados com cada relatório de progresso (ou seja, bases de dados atualizadas dos beneficiários).

O Perito ROM garante que o OM esteja ciente dos últimos modelos PRAG para relatórios narrativos intercalares e finais⁴¹ (Julho de 2019 no momento da redação), que incluem secções analíticas sobre o progresso na obtenção de cada resultado e um quadro lógico com uma coluna para valores atuais para cada indicador.

7.3 Processo

T A prestação deste novo serviço de concepção segue um processo em 3 etapas, incluindo a preparação, implementação, bem como a monitoria e o controlo de qualidade.

Preparação do serviço

Estabelecimento de uma equipe inicial de peritos especializados por contratantes ROM

No início do ciclo ROM, os contratantes propõem CVs para a equipe inicial de especialistas disponíveis para a prestação deste serviço em francês, inglês e espanhol, cobrindo diferentes áreas temáticas e geográficas (não é necessário qualquer apoio orçamental e conhecimentos especializados, uma vez que estas intervenções são analisadas pelos serviços da Comissão). Os peritos devem estar disponíveis para contactar as delegações em diferentes fusos horários. Os peritos setoriais não são necessários para cada área temática coberta pelo ROM, mas o contratante deve, no entanto, assegurar o máximo de diversidade possível. Os especialistas neste grupo específico têm uma sólida experiência na formulação de narrativas de lógica de intervenção e quadros lógicos para intervenções de desenvolvimento, assim como experiência em monitoramento e avaliação.

Os peritos estão sujeitos à aprovação das Unidades de Coordenação ROM, que também podem solicitar a expansão do grupo de peritos, conforme necessário.

Promoção interna do serviço pelas Unidades de Coordenação ROM

As Unidades de Coordenação ROM promoverão o serviço através de listas de correio e apresentações em eventos internos/seminários regionais e webinars.

⁴¹ Todos os modelos relativos aos subsídios estão disponíveis em:
<http://ec.europa.eu/europeaid/prag/document.do?isAnnexes=true>

Fornecimento de orientações pelas Unidades de Coordenação ROM⁴²

As Unidades de Coordenação ROM organizam um workshop anual para este serviço. Após as oficinas introdutórias realizadas em outubro e novembro de 2019, que cobrirão as mensagens chave e escopo de trabalho/aspectos técnicos a considerar no controlo de qualidade, passos, prazos e responsabilidades, a oficina anual se concentrará nas lições aprendidas do processo de prestação de serviços e em quaisquer mudanças nos requisitos. Workshops adicionais de acompanhamento podem ser realizados através de webinars, com base nas necessidades.

Com a introdução do OPSYS, este serviço será realizado online antes da assinatura do contrato entre a Comissão e o PI. Entretanto, serão criadas ferramentas e métodos pelas Unidades de Coordenação ROM para estabelecer relações adequadas com o pessoal responsável pela elaboração dos documentos de intervenção.

Implementação

Solicitação de serviço

O OM submete um pedido ao contratante ROM, remetendo em cópia à respectiva DG (DEVCO: EUROPEAID-04-ROM@ec.europa.eu, NEAR: NEAR-EVAL-MONITORING@ec.europa.eu). O pedido deve ser apresentado pelo menos 5 dias úteis antes da data de início prevista.

O pedido de serviço incluirá uma justificação, a proposta da Descrição da Ação (DoA), o Documento de Ação e quaisquer documentos de base (por exemplo, estudo de linha de base/estudo de viabilidade ou relatório de avaliação de uma fase anterior). A minuta do contrato deve incluir, no mínimo, uma proposta de quadro lógico com resultados, declarações de resultados e impacto⁴³ e alguns indicadores em cada nível, bem como uma lista de atividades.

O modelo padrão de quadro lógico prescrito pelo PRAG deve ser usado, a menos que o OM especifique o contrário na solicitação de serviço (ou seja, em alguns casos, a Delegação pode aceitar seguir o modelo de quadro lógico de uma organização referenciada ou outro doador).

Alocação ao perito ROM pelo contratante

O contratante recebe a solicitação e aloca a um perito da equipe designado (confirmando a sua disponibilidade).

⁴² A ser realizado também durante a implementação do serviço.

⁴³ DG NEAR produziu orientações adicionais sobre o tratamento sequencial/temporal do impacto que se aplica às intervenções NEAR. Cf. DG NEAR Guidelines on linking planning, programming, monitoring and evaluation, 2016 https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/phare/evaluation/2016/20160

Alocação de dias	Para um quadro lógico simples (com 15 resultados ou menos e um PI))	Para um quadro lógico complexo (com mais de 15 declarações de resultados e/ou mais de um PI)
Perito ROM - narrativa de quadro lógico e lógica de intervenção - primeiro componente de serviço	2	3
Perito ROM - recomendações para o sistema de M&A e requisitos de reporte - segundo e terceiro componentes de serviço	1	1
Controlo de Qualidade	0.5	1

Tabela 14. Alocação de dias para suporte a quadros lógicos e sistemas de M&A

Qualquer alteração a estas normas deve ser acordada com a Unidade de Coordenação ROM.

Prestação de serviço

O contratante ROM encaminha a solicitação e os documentos de base ao perito confirmado dentro de um prazo máximo de 2 dias úteis. A data em que a solicitação e os documentos de base são enviados ao perito será considerada a data de início.

O perito ROM contacta imediatamente o/a OM para propor um horário para uma reunião no prazo de 2 dias úteis após a recepção dos documentos (por telefone). O OM pode convidar o(s) PI(s) a participar desta reunião - isto é deixado à sua discrição.

Envolvimento dos PI

Quando apropriado, a prestação de serviços inclui a coordenação/intercâmbio com o(s) PI(s). Cada OM decide se quer ser a interface com o PI (ou seja, se as negociações contractuais estão em curso) ou se seria mais eficaz incluir o PI directamente nas discussões com o Perito ROM (ou seja, para aumentar a sua apropriação). A mesma abordagem se aplica a qualquer especialista temático que possa estar apoiando o desenho da intervenção

O Perito analisa previamente a minuta de DA, o Documento de Ação e quaisquer documentos de base. Eles também verificam com o OM se outros peritos (incluindo temáticos) estão a apoiar o desenvolvimento da intervenção, com os quais o especialista ROM deve se coordenar (eles podem até juntar-se à reunião).

Durante a primeira **reunião telefónica**, o perito ROM fornece o feedback inicial sobre o quadro lógico existente e a lógica de intervenção, propondo os pontos-chave de revisão. A revisão seguirá uma abordagem em duas fases: (i) revisão da cadeia de resultados e da lógica de intervenção após o primeiro encontro; (ii) uma vez que esses elementos sejam confirmados pelo OM, revisão dos indicadores e outros elementos do quadro lógico. Se a cadeia de resultados e a lógica de intervenção estiverem bem formuladas, o perito pode se concentrar imediatamente nos indicadores e outros elementos do quadro lógico, no sistema de M&A e em quaisquer requisitos específicos. Ele deve, ainda, explicar esta abordagem faseada no contato introdutório com o OM.

Durante a primeira revisão, o perito ROM envia ao OM uma versão alterada da cadeia de resultados revista e da lógica de intervenção, incluindo comentários explicando o motivo de cada alteração substancial (1-2 frases) ou perguntas sinalizadoras para discussão. No e-mail, o perito fornece, ainda, uma lista de 3-5 mudanças chave. Uma vez que estes aspectos estejam resolvidos, o perito inicia a segunda revisão.

O Perito ROM realiza então um **segundo contato** com o OM para discutir as alterações propostas nos restantes elementos. O perito prepara sugestões de indicadores a todos os níveis e outras recomendações para o sistema de M&A e requisitos de relatórios, a fim de obter feedback do OM.

Após o segundo contato e antes de partilhar com o OM, o perito ROM submete a minuta final dos elementos a serem apresentados ao contratante para o CQ interno (vide modelo no Anexo 13). Dependendo do âmbito da solicitação, esta segunda rodada de revisão pode incluir (a) a versão final da lógica de intervenção e do quadro lógico onde todo o conteúdo foi revisto, (b) requisitos do sistema de M&A e (c) quaisquer requisitos específicos de relatórios que devem ser adaptados em condições específicas (para além dos relatórios de progresso padrão).

Uma vez verificado, o contratante ROM enviará os relatórios (ambas as versões, com e sem registos de alterações, em formato Word) por e-mail para o OM, com um pedido de feedback (link para uma breve pesquisa e classificação)

Se o OM não aprovar/fornecer feedback negativo sobre os resultados, os serviços da Comissão e o contratante ROM discutirão medidas corretivas. O perito ROM irá preencher a sua própria lista de verificação de qualidade, seguindo o modelo do Anexo 13.

Monitoramento do desempenho e CQ interno

O contratante ROM controla internamente a qualidade de todos os produtos entregues, antes de os submeter ao OM, concentrando-se a) na qualidade técnica dos inputs fornecidos e no seu alinhamento com os padrões detalhados no Manual ROM; b) na exaustividade dos comentários e na sua clareza. O CQ segue a lista de verificação no Anexo 13 e é preenchido no prazo de dois dias úteis após a receção da proposta de material do perito.

Além disso, para assegurar um nível adequado de competência entre os seus peritos, o contratante ROM produz um manual de qualidade interno, descrevendo os critérios de qualidade e os processos para facilitar a melhor qualidade das ROM reviews, além de informar todos os peritos sobre a sua responsabilidade. O CQ deve ser documentado e a documentação interna do CQ deve ser disponibilizada ao representante dos serviços da Comissão que executa o CQ, mediante solicitação.

Os OM poderão fornecer o seu feedback através de uma rápida pesquisa de satisfação, que receberão juntamente com a versão final do produto (as perguntas da pesquisa estão incluídas no Anexo 13). Serão recomendadas medidas corretivas para melhorar o desempenho do contratante ROM em caso de não cumprimento das diretrizes técnicas ou do processo.

Os mecanismos para a verificação e garantia da qualidade serão especificados por cada Unidade de Coordenação ROM com os respetivos contratantes ROM.

8

SUORTE ROM À COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS (RR)

Este capítulo cobre:

- **Processo** de comunicação de resultados em DG DEVCO e DG NEAR
- As **atribuições** de cada actor ao longo das diferentes etapas do processo
- Os **padrões** a serem observados durante a fase de desk, no terreno, no pós-terreno e na fase de QC
- A alocação de **dias úteis** para contratantes e peritos ROM

Desde a introdução do quadro de resultados da UE, foram realizados cinco exercícios anuais para recolher informações de resultados das intervenções e valores agregados em relação aos indicadores EU RF.

O exercício anual de comunicação de resultados (results reporting) baseia-se em sistemas de monitoria ao nível da intervenção. Desde 2018, o exercício cobre uma amostra das intervenções em curso, enquanto que anteriormente apenas as intervenções completadas eram incluídas

Atualmente, a principal utilidade da comunicação de resultados é para fins de responsabilização, comunicação e transparência. Os dados de resultados são apresentados em relatórios institucionais e material de comunicação; são utilizados para avaliações, bem como para relatórios especiais sobre instrumentos e políticas de financiamento específicos.

A comunicação de resultados tem sido um exercício anual autónomo realizado com o apoio de peritos ROM. Num futuro próximo prevê-se que todas as intervenções utilizem um sistema de monitoria interna regular, estruturado e normalizado (como parte da solução corporativa OPSYS). A adopção do quadro lógico como ferramenta para a elaboração de relatórios periódicos será melhorada, o que permitirá fornecer dados sobre os resultados como uma prática regular.

Ao preparar o caminho para esta transformação, as práticas empresariais aplicadas através do OPSYS são já adotadas durante o exercício deste ano, nomeadamente a utilização de logframes como ferramenta interna de monitoramento e comunicação e o papel dos OMs como principais atores no exercício.

Este ano, a amostra de comunicação de resultados é a maior possível. Consiste em intervenções em curso e recentemente concluídas acima de 750.000 euros, incluindo operações de blending selecionadas e operações de apoio orçamental. De facto, irá considerar indicadores de parcelas variáveis das intervenções de apoio ao orçamento e os indicadores no formulário de candidatura para blending. Pela primeira vez, mais de 1.500 intervenções em curso são monitoradas durante dois anos consecutivos, uma vez que já foram objeto de RR no ano passado. Isto permite avaliar a coerência da abordagem, bem como observar as tendências que facilitam a transferência de conhecimentos sobre monitoria interna entre as delegações da UE e os serviços centrais.

No total, o exercício de comunicação de resultados de 2019 abrange até 3.000 intervenções geridas por DG DEVC0 e pelo Instrumento Europeu de Vizinhaça e Parceria em DG NEAR, para as quais os peritos ROM ajudarão os OM a recolher as últimas informações disponíveis sobre o quadro lógico das suas intervenções e a registar as contribuições para os indicadores do quadro de resultados da UE. Além disso, a DG NEAR informará sobre os resultados de aproximadamente 300 intervenções no âmbito do Instrumento de Assistência de Pré-Adesão (IPA II).⁴⁴

Quadro lógico

Todas as intervenções têm um quadro de monitoramento, embora aquelas de diferentes modalidades e/ou instrumentos de financiamento possam ter um nome diferente para isso. Como explicado no capítulo 1, por uma questão de simplificação, o termo quadro lógico é utilizado para englobar os quadros lógicos das intervenções da modalidade de projeto, os indicadores das parcelas variáveis das intervenções de apoio orçamental e os indicadores no formulário de candidatura para blending

8.1 A abordagem global para a Comunicação de Resultados - 2019-2020

Atores

Os atores envolvidos no exercício de comunicação de resultados não são diferentes daqueles envolvidos em todo o processo de ROM, no entanto o seu papel e atribuições podem ser diferentes, e vale a pena relembrar isto aqui:

- Os **OMs** são responsáveis pela validação dos quadros lógicos e respetivos valores para as suas intervenções. Eles também asseguram que o último quadro lógico, juntamente com toda a documentação necessária, seja fornecido aos peritos ROM.
- Os **PI** fornecem os valores dos indicadores do quadro lógico através de relatórios de progresso e/ou outra documentação relacionada e podem ser envolvidos durante a fase de coleta e codificação de dados.
- Os **Pontos Focais de M&A** coordenam a preparação das missões e a validação da lista de intervenções.
- Os **Peritos ROM** apoiam o OM na codificação dos valores dos indicadores e na correspondência EU RF.
- Os **Contratante ROM** apoiam os peritos ROM durante toda a tarefa e revisam os valores finais antes da validação.

⁴⁴O Fundo Fiduciário de Emergência da UE para África (EUTF) contribui para o Quadro de Resultados da UE através dos seus indicadores comuns de produção do EUTF. A lista de indicadores de resultados comuns do EUTF agrega os resultados a nível de atividade das três janelas do EUTF: a janela do Sahel e do Lago Chade, a do Corno de África e a do Norte de África. Cada janela tem o seu próprio Sistema de monitoria e aprendizagem que permite a recolha, reunião e análise dos resultados. Os resultados recolhidos contribuem para os indicadores pertinentes do Quadro de Resultados da UE, sempre que possível. A fim de assegurar a coerência, o mapeamento entre os indicadores comuns do EUTF para África e o Quadro de Resultados da UE é feito pelas equipas de monitoria do EUTF na Sede com o apoio da DEVC0 04. Nesta linha, os projetos do EUTF para África são excluídos do exercício padronizado ROM descrito neste capítulo.

- As **Unidades de Coordenação ROM** - as Equipes de Coordenação ROM dentro destas Unidades fornecem instruções metodológicas, formação, documentação necessária, bem como uma plataforma informática e orientação para a realização do exercício. Também validam o plano de trabalho da missão e aprovam qualquer alteração em termos de dias de trabalho dos peritos ROM. Além disso, estabelecem a ponte com as outras Unidades temáticas relacionadas com as questões metodológicas

O processo de comunicação de resultados em relação ao quadro lógico: elementos-chave

O quadro lógico é alimentado pelos dados fornecidos pelo PI e aprovado pelo OM. Um serviço de assistência técnica às Unidades de Coordenação ROM codifica todas as estruturas de quadro lógico mais recentes disponíveis, enquanto os peritos ROM são principalmente responsáveis pela codificação das linhas de base, objetivos, valores atuais e valores correspondentes ao EU RF. Para cada intervenção sujeita a RR, os peritos ROM apoiam os OMs nos seguintes aspetos:

- **Avaliar se um quadro lógico é adequado para ser reportado.** Se o

OM julgar que todo o quadro lógico de uma intervenção não é adequado ser reportado este ano, este último não é reportado na rodada atual. Isto é registado e o OM terá a possibilidade de solicitar o apoio dos Peritos ROM para rever o quadro lógico de modo a assegurar a sua inclusão no exercício do próximo ano. As razões para as exclusões incluem, entre outras: quadro lógico não representativo da intervenção real, indicadores mal formulados, resultados e/ou indicadores excessivamente longos e fragmentados, ausência e/ou falta de fiabilidade dos dados, falta de fontes de verificação.

- **Seleção de indicadores para os quais há dados disponíveis para reporte**

no ano corrente. É sempre possível que um ou mais valores de indicadores específicos de um quadro lógico não sejam reportados em um determinado ano. Neste caso, eles são simplesmente codificados como "não disponíveis" sem trazer qualquer mudança para o quadro lógico. Os indicadores podem ser reportados no ano seguinte, assim que os dados estiverem disponíveis. Por outro lado, sempre que o OM, juntamente com o perito ROM, avaliar que um indicador específico não é adequado para monitoramento ou que os dados relacionados não são coletados de forma fiável, o indicador pode ser deixado de fora do reporte no exercício atual e o perito pode sinalizar o caso específico para o sistema. O quadro lógico relacionado precisará ser atualizado e modificado em preparação para o exercício do próximo ano.

A revisão dos quadros lógicos das intervenções está fora do âmbito da missão. Os peritos ROM apenas registrarão dados para indicadores que estejam incluídos no último quadro lógico, conforme contratualmente acordado com o PI. Pequenos ajustes podem ser feitos a pedido de um OM, concentrando-se em pequenas melhorias que não afetem o propósito básico da ação (isto é, o objetivo geral e/ou o objetivo específico. A orientação sobre Monitoramento Interno de Resultados (2019, a ser lançado) detalha as disposições para a adaptação do quadro lógico

- **Informar os últimos números disponíveis para os indicadores incluídos no último quadro lógico.** Para intervenções cobertas pelo exercício pela primeira vez, os peritos ROM preenchem os valores disponíveis dos indicadores, incluindo valores alvo e linhas de base. Se a intervenção já estava sujeita à comunicação de resultados no ano anterior, os peritos atualizam os valores do quadro lógico com os dados do último relatório disponível. Quando alguns indicadores ainda não foram reportados devido à falta de dados, eles podem ser reportados pela primeira vez quando os dados se tornaram disponíveis.
- **Informar as contribuições pertinentes para os indicadores do quadro de resultados da UE.** Os indicadores do quadro de referência podem ser comparados com os indicadores do Quadro de Resultados da UE, sendo estes últimos os que são agregados para o registo. Os indicadores de correspondência são aqueles cuja qualidade é controlada pelas Unidades de Coordenação ROM e merecem uma atenção especial. Sempre que uma intervenção não fez parte do levantamento do ano passado, o elemento de correspondência, bem como os valores relacionados, devem ser reportados; se a intervenção já foi incluída, espera-se que os valores de correspondência sejam atualizados. Se um indicador foi codificado como "sem dados" no ano anterior, é sempre possível estabelecer uma nova correspondência EU RF.

Dias de Trabalho

A tabela seguinte fornece uma estimativa do número de dias de trabalho por intervenção que se espera que os contratantes mobilizem. A alocação dos dias para perito ROM é padronizada entre os diferentes tipos de intervenções, incluindo o apoio orçamental e blending.

Fase	Descrição	DT (por intervenção)
Fase Desk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisão da documentação e do quadro lógico disponível ▪ Contato com OMs para checar os últimos relatórios e QL ▪ Codificação preliminar de valores incluindo vínculos com indicadores EU RF 	0,5
Fase de Terreno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trocas individuais com OMs ▪ Inserção de valores e validação com OMs incluindo conexões com indicadores EU RF 	0,5
Fase Pós-Terreno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe dos valores pendentes ▪ Controlo de qualidade final dos valores 	0,5
Apoio do Contratante ROM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoio técnico e metodológico aos peritos ROM ao longo de toda a missão ▪ CQ concluído até o final da visita de terreno⁴⁵ 	0,5
Total		2

Tabela 15.. Atribuição de dias de peritos para as missões de apoio à comunicação de resultado⁴⁶

⁴⁵ Esta seria a "prática ideal" para que os comentários possam ser discutidos com o OM. É claro que as questões pendentes ainda podem ser discutidas sucessivamente via e-mail.

⁴⁶ A divisão entre diferentes fases é usada como exemplo, isto não é obrigatório e os contratantes são livres para otimizar a divisão do trabalho.

Os contratantes estimam o número de dias de trabalho a serem atribuídos a cada Unidade ou Delegação; o cálculo é finalizado durante a preparação da missão, logo que o número total de intervenções por Delegação/Unidade seja validado. Durante as missões, os peritos e OMs podem identificar um número de intervenções que não são adequadas para a comunicação, no entanto, estas não serão excluídas do cálculo dos dias de trabalho.

Em casos devidamente justificados⁴⁷ e a pedido do contratante ROM, as Unidades de Coordenação ROM podem concordar com a alocação de dias de trabalho adicionais. Os pedidos de alteração do número padrão de dias de trabalho são apresentados regularmente pelos Contratantes ROM às Unidades de Coordenação ROM, juntamente com uma atualização do plano de trabalho global para as missões⁴⁸.

Dependendo do número total de intervenções numa dada Unidade ou Delegação, mais de um perito ROM poderia ser mobilizado. Além disso, independentemente do número de intervenções, não se espera que as missões durem mais do que duas semanas de trabalho consecutivas numa só delegação. Em casos devidamente justificados será possível dividir a missão em duas ou mais fases. O apoio remoto está previsto para todas as Unidades ou Delegações com menos de 7 intervenções.

De acordo com as Condições Gerais dos Contratos ROM, o tempo de viagem necessário deve ser considerado como parte da missão e as fees correspondentes serão pagas. São atribuídos 0,5 dias úteis adicionais por perito para cada delegação/unidade para briefing, debriefing e questionário final, conforme descrito no exemplo seguinte:

Cálculo de dias úteis em uma delegação onde 15 intervenções fazem parte da amostra:

Perito ROM Fase Desk = $15 \times 0,5$
+ Fase de terreno = $15 \times 0,5$
+ Fase Pós-Terreno = $(15 \times 0,5) + (1 \times 0,5)$

23

+ Suporte do Contratante ROM ($15 \times 0,5$) = 7,5

Total = 30,5 dias de trabalho (entre Perito ROM e Perito em CQ) + tempo de viagem necessário

Documentação

A documentação relacionada com as intervenções e disponível nos sistemas de informação da Comissão é descarregada antes do início da fase do plano de trabalho e disponibilizada aos Contratantes como a Biblioteca de Reporte de Resultados. Durante a fase preparatória, os Contratantes ROM verificam a disponibilidade dos documentos-chave na biblioteca e, quando estes faltam, os Contratantes solicitam aos OMs que os disponibilizem o mais rapidamente possível.

⁴⁷ Por exemplo, no caso dos quadros lógicos com número excessivo de indicadores e outros casos justificados.

⁴⁸ A actualização do plano de trabalho será feita automaticamente e incluirá todas as informações necessárias. Um e-mail de informação será enviado aos contratantes ROM e eles irão encaminhá-lo aos coordenadores ROM.

Documentação essencial

Os seguintes documentos são fundamentais para a implementação do reporte de resultados:

- Acordos legais, incluindo adendas, Disposições Técnicas e Administrativas (DTA)
- Último quadro lógico da intervenção (o incluído no contrato ou qualquer actualização sucessiva)
- Qualquer avaliação existente da intervenção (interna ou externa)
- Qualquer relatório de monitoramento ou ROM Review
- Estatísticas a nível nacional para calcular os valores EU RF, quando pertinente

Quando qualquer novo documento pertinente for coletado por contratantes ou peritos ROM, ele será arquivado na Biblioteca de Comunicação de Resultados pelos contratantes.

Esta biblioteca de documentos servirá como uma referência fácil e, se necessário, como uma fonte durante a discussão sobre os reportes de resultados. A base de dados continua a ser propriedade da Comissão. Os contratantes e peritos ROM não podem, em nenhum momento durante ou após o seu contrato, partilhar documentos com outras pessoas para além do pessoal da Comissão Europeia sem a aprovação prévia desta.

8.2 Responsabilidades ao longo do Processo de Comunicação de Resultados

O gráfico abaixo representa as principais etapas do processo de comunicação de resultados:

Plano de trabalho e preparação da missão

O primeiro passo no exercício é a validação da carteira de intervenções sujeitas a reporte de resultados com os serviços envolvidos. Os contratantes ROM recebem uma lista preliminar de intervenções das Unidades de Coordenação ROM; essas intervenções e os respetivos quadros lógicos são pré-inseridos num sistema informático criado pelas Unidades de Coordenação ROM.

Os Pontos Focais de M&A são o ponto de contato para os contratantes ROM encarregados de preparar as missões de comunicação de resultados nas Delegações/Unidades da Sede.

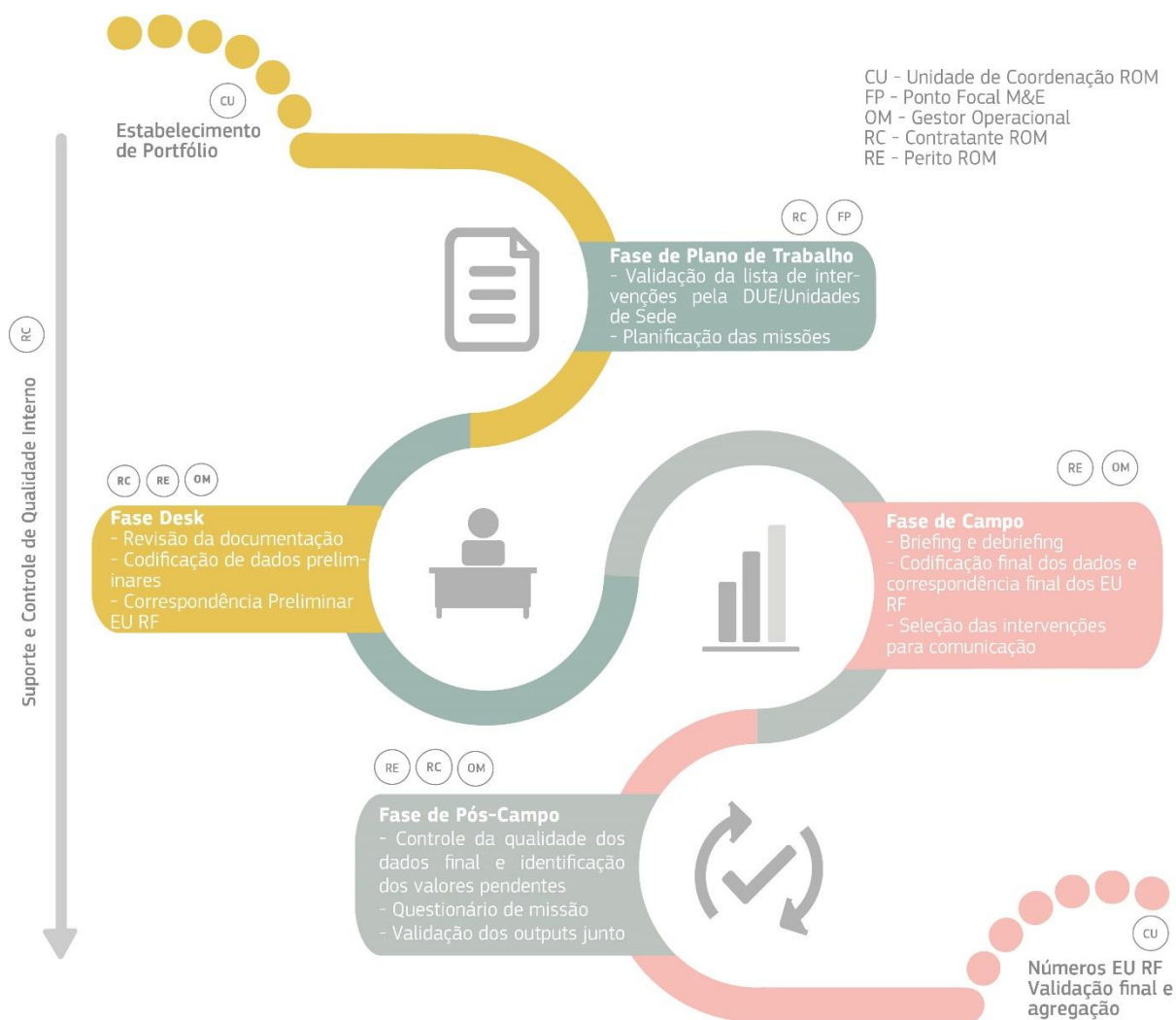


Figura 12. O processo de comunicação de resultados

Os contratantes ROM confirmam a lista de intervenções e finalizam o plano de todas as visitas de terreno no prazo de 8 semanas após a sua recepção, em coordenação com os Pontos Focais de M&A e os Chefes de Unidade/Chefes de Cooperação

Durante a preparação do plano de trabalho e da missão, os Pontos Focais de M&A asseguram uma coordenação adequada entre os OM e os contratantes ROM, a fim de maximizar a presença dos OM durante as datas propostas para a missão.

As Delegações e Unidades também podem dar feedback sobre a lista de intervenções, que é registada e transmitida pelos Pontos Focais de M&A aos contratantes ROM e validada em colaboração com a Unidade de Coordenação ROM. São permitidas mudanças na lista de intervenções quando as Delegações/Unidades quiserem alterar o nível de reporte (por exemplo, de Decisão para Contrato) ou gostariam de acrescentar uma intervenção.

A lista precisa ser concordada com as unidades da DUE / Sede para eliminar quaisquer erros potenciais no conceito de intervenção. Estes são corrigidos durante esta fase

Para fomentar a apropriação do exercício e assegurar a seleção da amostra mais significativa, as Delegações/Unidades podem adicionar um máximo de 20% do plano de trabalho inicial, se verificarem que as intervenções fora da seleção inicial têm resultados substanciais a reportar. Nenhuma intervenção deve ser excluída nesta fase.⁴⁹

Semanalmente, o contratante ROM submete a atualização sobre o status da validação do plano de trabalho e planeamento da missão (o sistema de TI fornece automaticamente um relatório de formulário) para a respetiva Unidade de Coordenação ROM.

Fase Desk

O último quadro lógico disponível é inserido⁵⁰ preliminarmente e tornado acessível aos contratantes ROM através da plataforma de TI existente. Os peritos ROM verificam junto aos OM se existe alguma atualização disponível e, em caso afirmativo, transmitem-na à Unidade de Coordenação ROM e aos contratantes para a sua alteração. Os peritos irão ler a documentação de intervenção que será fornecida diretamente ao sistema ou disponibilizada pelo OM. Os documentos chave são: Relatórios de progresso e finais, avaliações, ROM reviews etc. É dada uma atenção particular aos resultados/valores que podem ser reportados – e sempre que disponíveis, os valores preliminares são inseridos no quadro lógico durante a fase desk. Nesta fase, os peritos ROM também atualizam os valores reportados em relação aos indicadores EU RF ou pré-identificam novos indicadores (do quadro lógico, mas que podem não ter sido comparados no passado, devido à falta de fonte de verificação ou outros motivos) e valores que coincidem com os EU RF. Os peritos partilham o quadro lógico inserido com os valores dos indicadores relacionados com os OMs antes das reuniões agendadas.

Esta análise inicial e inserção preliminar asseguram que os peritos ROM otimizem o uso do tempo reservado para as suas reuniões com os OMs durante a fase de terreno.

Os contratantes ROM fornecem suporte técnico e metodológico aos peritos ROM durante a fase desk. Isto pode incluir orientação sobre como lidar com qualquer pedido de alteração e revisão do quadro lógico, bem como o cálculo e identificação dos valores dos indicadores; é dada particular atenção à aderência dos indicadores de correspondência sugeridos com as notas metodológicas relacionadas.

⁴⁹ As intervenções para as quais é considerado prematuro inserir resultados são mantidas no exercício para referência futura.

⁵⁰ Os quadros lógicos CRIS são inseridos em uma plataforma para fins de ROM. Infelizmente, em muitos casos (até 40%), o quadro lógico inserido não é o último. Durante a missão de reporte de resultados, os peritos verificam com o OM se o quadro lógico inserido necessita de uma actualização ou modificação. Os peritos juniores dos contratantes ROM são responsáveis pela inserção das modificações necessárias na plataforma ROM. Esta tarefa implica uma média de 0,25 dias úteis por quadro lógico modificado.

Para este fim, os peritos ROM submetem o quadro lógico pré-inserido ao contratante ROM no final da fase desk, permitindo ao perito em CQ efetuar uma pré-verificação do reporte. Sempre que possível, os peritos em CQ devem priorizar as intervenções para as quais têm os reportes mais recentes para entregar, deixando de lado as mais susceptíveis de serem sujeitas a alterações durante a missão.

Antes da chegada dos peritos de ROM, espera-se que os OM se familiarizem com os documentos relacionados com a intervenção e particularmente com o último relatório de progresso e o quadro lógico relacionado, se a intervenção foi sujeita a reporte no ano anterior, também se dedica especial atenção às suas conclusões finais. Uma lista dos principais documentos preparatórios é fornecida no box abaixo.

Documentos

Um pacote com todos os seguintes documentos preparatórios é fornecido aos contratantes:

- Nota da DG que lança as missões RR
- Factsheet para OM: Um pager sobre o exercício de RR e o papel das Delegações e OM
- Notas metodológicas EU RF
- Slides Power Point apresentados no briefing na Delegação/unidade da Sede
- Material de formação para a reporte de resultados e outro material de apoio
- Último quadro lógico disponível no sistema e documentação também disponível no sistema

Fase de Terreno

Sempre que ocorrerem lacunas de informação durante a fase desk, os OM confirmam – se ainda não o fizeram – se a versão do quadro lógico disponibilizada ao perito ROM é a mais recente, e/ou fornecem uma versão atualizada caso tenham sido introduzidas alterações. Os OM também partilharão qualquer documentação adicional que contenha dados que sejam relevantes para a comunicação de resultados (relatórios de progresso, avaliações externas etc.), embora isto seja feito de forma otimizada durante a fase desk.

Briefing

Cada missão começa com uma sessão de briefing sobre o exercício de comunicação de resultados e o Quadro de Resultados da UE. É realizada pela equipe da missão com base no material fornecido pelas Unidades de Coordenação ROM. OM, Pontos Focais de M&A, Chefes de Cooperação/Chefes de Unidade assim como Chefes de Secção devem participar nas sessões de briefing. Sempre que possível, reuniões físicas são preferíveis.

Durante a reunião, os OM devem confirmar os arranjos apropriados com os peritos ROM para assegurar que seja concedido tempo suficiente para as reuniões de cada intervenção selecionada.

Comunicação de dados por intervenção

Durante as reuniões, espera-se que os OM's discutam com os peritos ROM quais as informações de resultados que podem e devem ser reportadas, incluindo qualquer avaliação da qualidade dos dados e possíveis vínculos com os indicadores de EU RF.

Se os resultados puderem ser recolhidos ou atualizados, os últimos valores disponíveis relacionados com os indicadores do quadro lógico são inseridos. Os dados dos resultados têm de ser documentados numa avaliação externa, num relatório de progresso ou em qualquer outra fonte de verificação. Qualquer documento recolhido deve ser disponibilizado às Unidades de Coordenação ROM e referido como fonte de dados quando pertinente. Os peritos ROM não reportam inputs ou atividades; apenas os indicadores de output ou de resultados devem ser reportados.

Durante as reuniões com os OM's, os peritos ROM fornecem orientações apropriadas sobre o reporte de resultados. Os peritos identificam ainda quaisquer problemas de qualidade dos dados, assinalando aos OM's quaisquer preocupações que possam ter sobre a consistência dos dados dos relatórios de progresso em comparação com outras fontes de dados e sobre o potencial tendenciosidade das informações incluídas nesses relatórios. Os peritos e os OM's também discutem e concordam se uma intervenção pode ser reportada ou se o quadro lógico necessitará de revisão. Os peritos informarão os OM's sobre a oportunidade de pedir apoio através do sistema ROM. Além disso, indicarão se uma intervenção deve ser sujeita ao exercício no ano seguinte. Este último facilitará o planeamento do exercício de resultados subsequentes. É relevante para as intervenções que chegaram ao fim da implementação, mas para as quais os relatórios finais ainda não estão disponíveis. Estes serão incluídos para a elaboração de relatórios no ano seguinte.

Os OM's podem organizar uma reunião com os PI, se isso ajudar a recolher as informações necessárias. Esta reunião não substitui, no entanto, o intercâmbio entre OM e peritos ROM.

Finalmente, os OM's podem selecionar alguns resultados (resultados principais) para cada intervenção que podem ser utilizados para efeitos de relatório e comunicação, tanto a nível da sede como das delegações. Por exemplo, resultados alinhados com o Consenso, resultados relevantes para o país parceiro e a sua estratégia nacional ou setorial, áreas prioritárias onde pode ser mais difícil fornecer resultados quantitativos, resultados que atingiram ou ultrapassaram a meta etc.

Após reuniões com OM, onde foram discutidas alterações nos dados, os peritos ROM submetem o último quadro lógico atualizado aos OM para revisão ou acordo sobre os próximos passos necessários que os peritos possam finalizar os relatórios. No final da fase de terreno, o OM deve concordar com os dados inseridos dos resultados, tal como são apresentados no modelo online disponibilizado pela Unidade de Coordenação ROM.

Além disso, foi desenvolvido um sistema piloto para consolidar e comunicar a informação sobre o desempenho da intervenção, o qual está incorporado no exercício de reporte de resultados para 2019. A fase piloto prevê o envio de um questionário simples aos OM, bem como o cálculo automático de uma pontuação de semáforo, gerada pelo portal de TI. O piloto é realizado em um subconjunto selecionado de intervenções, conforme descrito no Anexo 14.

Debriefing e apresentação dos resultados no final da missão

No final da missão, os peritos ROM organizarão uma breve reunião de debriefing com os OMs envolvidos no exercício, com a participação do Chefe de Cooperação. A Unidade de Coordenação ROM providenciará um modelo para a apresentação que será focalizado nas lições aprendidas do exercício e nos próximos passos previstos. Se mais de um perito esteve envolvido na missão, é preferível que todos eles participem e animem o debriefing. Se isto não for viável por razões logísticas, o último perito na área estará encarregado de recolher informações dos outros e realizar o encontro.

Fase Pós-Terreno

Após a visita de terreno, os peritos ROM poderão ter de inserir os valores pendentes, conforme acordado com os OM durante a reunião final.

Controlo de qualidade final

Os peritos em controlo de qualidade do contratante ROM oferecem suporte de controlo de qualidade aos peritos ROM ao longo de todo o processo. Isto visa aumentar a qualidade dos relatórios no início do exercício, assegurar consistência metodológica e diminuir a necessidade de mudanças após a fase de terreno. Esta dupla abordagem ao exercício implica uma interação entre os peritos em CQ e os peritos ROM, quando necessário.

Em termos de controlo de qualidade dos dados, os peritos em CQ controlam os valores reportados, fornecem orientações sobre as correspondências com o EU RF sugerindo correspondências destes aos peritos ROM e calculando valores, quando necessário, e validam os valores reportados do EU RF, incluindo fontes de dados e cálculos. Eles também destacam quaisquer questões de contagem dupla entre resultados EU RF na mesma intervenção ou entre intervenções.

Durante este tempo, os OMs estão disponíveis para responder a perguntas e as correções são feitas pelos contratantes ROM em coordenação com os OMs. Qualquer troca de e-mails durante esta fase deve ser conservada.

Nesta fase, a Unidade de Coordenação ROM pode fazer verificações ad-hoc dos relatórios apresentados.

Questionário

Dentro de seis semanas após o final da missão, os contratantes da ROM apresentam um questionário estruturado (um por delegação/unidade) sobre a qualidade e disponibilidade dos quadros lógicos e dados de resultados relacionados. Um espaço para comentários e troca de informações sobre toda a missão e não especificamente sobre intervenções, está disponível.

Produto e validação com a delegação/unidade sede

O produto do exercício é o reporte de resultados completados e o questionário preenchido. A Unidade de Coordenação ROM apresenta o relatório preenchido e o respectivo questionário de missão no prazo máximo de 6 semanas após o final da fase de terreno

A Unidade de Coordenação ROM envia a versão final dos quadros lógicos aos serviços encarregados. Neste momento, os resultados finais são apresentados numa folha de dados que é validada pelo Chefe de Cooperação ou Chefe de Unidade ou seu representante. Se não for recebida resposta no prazo de 10 dias úteis, o reporte de resultados é considerado como final.

Sempre que forem recebidos pedidos de alterações, A Unidade de Coordenação ROM será responsável por verificar a exactidão do pedido e modificar os dados relacionados em conformidade.

Os quadros lógicos e valores são subsequentemente publicados externamente através do website da Iniciativa Internacional para a Transparência da Ajuda e exportados para o OPSYS.

Validação final dos números do EU RF pela Unidade de Coordenação ROM

A Unidade de Coordenação ROM realiza verificações adicionais para os números do EU RF, concentrando-se em:

- Dupla contagem ao longo dos anos dentro da carteira da delegação/unidade e entre intervenções
- Dupla contagem entre intervenções temáticas e geográficas
- As verificações específicas do indicador EU RF são realizadas em coordenação com os responsáveis temáticos, quando necessário.

Quando apropriado, as Unidades de Coordenação ROM validam posteriormente os números agregados com os indicadores temáticos de EU RF nas Unidades Temáticas da Sede.

International Aid Transparency Initiative (IATI)

A IATI reúne governos, instituições multilaterais, organizações do sector privado e da sociedade civil e outros para reforçar a transparência e a abertura dos recursos que circulam nos países em desenvolvimento.

Os editores da IATI incluem uma ampla gama de organizações, desde governos doadores, instituições financeiras de desenvolvimento e agências da ONU até organizações não-governamentais, fundações e organizações do sector privado.

A IATI apoia organizações na publicação de uma série de informações sobre seus gastos e atividades, de acordo com o seu Padrão próprio. Por exemplo, as organizações podem publicar detalhes de seus orçamentos futuros, a localização de seus projetos ou os resultados que foram alcançados.

Para mais detalhes: <https://iatistandard.org/en/>

Comunicação com as Unidades de Coordenação ROM:

- DEVCO 04: EuropeAid-EU-RESULTS@ec.europa.eu
- NEAR A4: NEAR-EVAL-MONITORING@ec.europa.eu

CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM DO SISTEMA ROM

Esta secção do Manual ROM descreve as disposições incorporadas no processo ROM concebido para explorar o potencial de aprendizagem e gestão do conhecimento dos dados do sistema para além do âmbito da intervenção em análise.

A Comissão atribui grande ênfase ao desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem organizacional, como refletido na "Estratégia de Aprendizagem e Desenvolvimento do Conhecimento 2014 - 2020"(Learning and Knowledge Development Strategy 2014 – 2020) de DG DEVCO e nas "Diretrizes para a articulação entre planeamento/programação, monitoramento e avaliação" (Methodology and Knowledge Sharing programme - MKS) de DG NEAR. Vários eventos especiais de formação são organizados regularmente e servem como fóruns de partilha de conhecimento, tais como eventos organizados pelo Programa de Metodologia e Partilha de Conhecimento (MKS), o seminário para Chefes de Delegação recentemente nomeados, cursos de formação em gestão para Chefes de Secção e Chefes de Cooperação, iniciativas ligadas à Academia DEVCO, a Semana Europeia do Conhecimento e muitas outras.

As atividades da ROM oferecem a oportunidade de contribuir para a partilha de conhecimentos e práticas de aprendizagem da UE, através dos seus próprios serviços - ROM review, apoio ao reporte de resultados, apoio na fase de concepção - e através de análises consolidadas.

Refletir sobre os exercícios ROM passados e ao partilhar boas práticas através de lotes ROM, ajuda a aperfeiçoar a forma como os peritos ROM adquirem conhecimentos quando realizam atividades ROM e a forma como os serviços da Comissão incorporam a aprendizagem na programação. Tendo em conta a riqueza de práticas que foram postas em execução durante os ciclos RO ROM passados, este capítulo apresenta uma coletânea consistente de produtos e ações para apoiar a incorporação das lições aprendidas e boas práticas emergentes das atividades ROM nas decisões de programação e no desenho de intervenções.

A metodologia ROM prevê um **único modelo de relatório** para lições aprendidas (LA), boas práticas (BP) e práticas promissoras (PP). Para simplificar, neste capítulo, usamos a abreviatura LA/BP.

Lições aprendidas, boas práticas, práticas promissoras

As **lições aprendidas (LA)** generalizam os resultados e traduzem a experiência passada em conhecimentos pertinentes que devem apoiar a tomada de decisões, melhorar o desempenho e promover a obtenção de melhores resultados. Idealmente, devem apoiar o trabalho tanto das instituições europeias competentes como das instituições parceiras. Uma lição pode ser positiva ou negativa. Uma lição deve ser significativa na medida em que tem um impacto real ou presumido nas intervenções.

Uma **boa prática (BP)** é um processo ou metodologia de sucesso que é ético, justo e replicável. Deve também considerar, quando pertinente, quais foram as práticas transformadoras que funcionaram. Uma boa prática não é apenas uma prática que é boa, mas uma prática que comprovadamente funciona bem e produz bons resultados. Ela foi testada e respaldada por uma série de evidências e validada suficientemente através de suas várias réplicas. Portanto, pode ser recomendada como modelo. Uma boa prática não deve ser vista como prescritiva, ela pode ser adaptada para enfrentar novos desafios, tornando-se melhor à medida que melhorias são descobertas.

Uma **prática promissora (PP)** demonstrou um alto grau de sucesso em um cenário único, e a possibilidade de replicação no mesmo ambiente é garantida. Ela gerou alguns dados quantitativos demonstrando resultados positivos ao longo de um período de tempo. Uma prática promissora tem o potencial de se tornar uma boa prática, mas não há investigação suficiente ou ainda tem de ser replicada para permitir uma adoção mais ampla ou um aumento de escala. Como tal, uma prática promissora incorpora um processo de aprendizagem e melhoria contínua.

9.1 Partes interessadas, objetivos e limitações

Partes Interessadas

As principais partes interessadas envolvidas na produção e partilha de conhecimentos dentro do sistema ROM são:

- **Contratantes e peritos ROM**, principais responsáveis pela identificação, recolha, consolidação, análise, reporte e disseminação do conhecimento e da evidência de aprendizagem que resulta da implementação das intervenções; isto é feito através de conhecimentos técnicos e orientação prestada com os três serviços ROM.
- Os **PI**, que elaboram relatórios de progresso e relatórios finais, fornecem informações aos peritos ROM e levam em conta o conhecimento na concepção/implementação das suas operações; e
- Os **serviços da Comissão**, nomeadamente as Unidades Sede em DG DEVCO e DG NEAR, responsáveis pela alimentação do sistema da UE com conhecimentos.

Objetivos

Os objetivos de alto nível de produção e partilha de conhecimentos dentro do sistema ROM são:

- **Melhorar o desempenho ao nível da intervenção.** O sistema ROM ajuda a verificar se o projeto se baseia na experiência de BP e de um sector consistente. Isto é útil especialmente na

identificação e formulação futuras, para a elaboração de Documentos de Ação e diretrizes para Convocatórias e para atividades do Grupo de Revisão da Qualidade (QRG).

- **Melhorar a eficácia do desenvolvimento e da cooperação a nível de portfólio ou sector**, em particular para a fase de programação.
- **Desenvolver o conhecimento e a experiência interna**, tirando conclusões sobre questões transversais e prioridades políticas.

Limites

As evidências coletadas através dos serviços ROM provêm de intervenções individuais sob revisão e, portanto, têm limitações porque LA/BP são mediadas pelo contexto da intervenção específica. Contudo, os contratantes ROM têm acesso a um número significativo de revisões a partir das quais podem **extrair tendências, validar e compilar conclusões**, atualizando assim o âmbito da análise para uma perspectiva mais ampla (setorial, geográfica, por instrumento, por mecanismo de implementação, por estratégia/abordagem...).

9.2 Como LA/BP são coletadas?

Através de ROM reviews

A recolha de LA/BP nas ROM reviews é feita principalmente através das respostas às QM pertinentes (particularmente 3.1 e 3.5, vide próximo ponto) e utilizando o modelo dedicado (Anexo 5) ao nível de cada intervenção individual.

Antes de preencher o modelo dedicado, os peritos ROM devem refletir sobre as informações coletadas durante a reunião de briefing. Este momento permite identificar as áreas em que os OM's necessitam de informação, e isto ajuda a focalizar a recolha de LA/BP para que esta corresponda às prioridades operacionais da Comissão.

Reporte de resultados & suporte na fase de concepção

Os peritos ROM observarão onde LA/BP são aplicáveis ou produzidas quando, por exemplo, os indicadores de resultados são de qualidade RACER (na fase de concepção) ou estão bem encaminhados (relatórios de resultados). Em particular, LA/BP poderiam ser extraídas de (i) como os quadros lógicos das intervenções são elaborados, e em particular como os indicadores são formulados/selecionados; (ii) informações de relatórios regulares sobre os outputs e resultados alcançados; e (iii) os relatórios dos PI caso LA/BP sejam explicitamente mencionados.

Atualmente, o reporte de resultados é uma prática anual autónoma realizada com o apoio de peritos externos e dos OM's como principais atores no exercício. Num futuro próximo, prevê-se que todas as intervenções recorram a um sistema de monitoria interna regular, estruturado e normalizado (como parte da solução corporativa OPSYS). A adopção do quadro lógico como ferramenta para a elaboração de relatórios periódicos será reforçada. As modalidades práticas de operação do OPSYS estão atualmente a ser concebidas.

9.3 Produtos

Modelos de reporte ROM

Dentro do modelo padrão das QM, os peritos ROM avaliam as LA/BP relacionadas com a intervenção e, se necessário, emitem recomendações de aperfeiçoamento. Assim, a QM 3.1 convida o perito e as partes interessadas na intervenção a refletir sobre a aplicação do conhecimento anterior à intervenção:

*“Até que ponto a intervenção, tal como atualmente concebida e implementada, tem em conta as **experiências passadas** no sector, as boas práticas e as lições aprendidas com as intervenções anteriores?”*

Enquanto a QM 3.5 convida o perito a identificar LA/BP e documentá-las:

*“Existem **lições aprendidas e boas práticas** que poderiam ser úteis para partilhar para além do contexto de intervenção?”*

Se a resposta a esta pergunta for sim, o perito ROM preenche um modelo básico para descrever e classificar as LA/BP (ambos positivas e/ou negativas; vide Anexo 5).

Compêndio de lições aprendidas e boas práticas

No final de cada exercício anual, os Contratantes da ROM compilam uma lista e analisam as LA/BP usando a informação recolhida através do modelo dedicado. A informação básica inicialmente fornecida pelos peritos ROM é completada e ampliada, quando necessário, pelos peritos da equipe principal, que podem voltar a entrar em contato com o PI (em cópia ao OM responsável pela intervenção) para recolher mais informação sobre práticas específicas ou, eventualmente, adicionar alguma pesquisa documental adicional.

Relatório Consolidado

No final de cada exercício anual, os contratantes ROM produzem um relatório consolidando estatísticas e conclusões gerais dos serviços ROM implementados⁵¹. As Unidades de Coordenação ROM atualizam os termos de referência do relatório todos os anos, a fim de se adaptarem às necessidades de informação dos serviços da Comissão, em constante mudança.

Produtos sob demanda

A interação entre a oferta e a procura é um elemento central para produzir conhecimento e utilizá-lo eficazmente. A melhoria da qualidade dos produtos de conhecimento produzidos com o ROM envolve a construção da conexão entre a informação fornecida pelo sistema e as expectativas e demandas dos usuários finais. Além disso, a recolha e análise de informação é uma tarefa intensiva que só vale a pena realizar quando o esforço é orientado de forma objetiva.

⁵¹ Isto corresponde à 'Parte I' dos relatórios consolidados produzidos no ciclo ROM anterior.

Desta forma, estudos e análises consolidados, que em exercícios ROM anteriores eram produzidos anualmente, serão agora produzidos **sob demanda**, de modo que a informação que precisa ser recolhida seja, em última instância, determinada pelos usuários finais.

No início de cada exercício ROM, as Unidades de Coordenação ROM consultam as Delegações e Unidades, para inquirir sobre suas **necessidades prioritárias** que poderiam ser atendidas usando as informações coletadas pelo sistema ROM⁵². Os contratantes ROM são informados sobre tais prioridades e tomam as medidas necessárias para recolher as informações requeridas através das **operações padrão ROM**.

Além de elaborar relatórios ad-hoc (baseados em informações coletadas através de operações padrão ROM), os contratantes ROM podem ser solicitados a apresentar resultados, validar recomendações com usuários pertinentes e participar em conferências e outros eventos onde será relevante apresentar os resultados ROM. A apresentação destes produtos sob demanda pode ter lugar durante ou no final do exercício, tendo em conta as necessidades da Comissão e a carga de trabalho dos contratantes ROM.

Uso do conhecimento pelos contratantes ROM e reportes

Os contratantes ROM devem atualizar regularmente a sua formação interna e os materiais utilizados para o treinamento e orientação dos peritos ROM com LA/BP. Os contratantes fornecerão uma descrição resumida de todas as atividades realizadas para coletar, analisar, disseminar e aplicar LA/BP como parte de seus relatórios regulares de progresso. As fontes de boas práticas e lições aprendidas que são utilizadas durante as operações ROM são apresentadas em uma lista de documentos consultados.

9.4 Após a coleta

Controlo de Qualidade das LA/BP

Tendo em vista o número de LA/BP recolhidas, uma maneira uniforme de controlar a qualidade desta informação deve levar em conta os critérios de qualidade para definir uma LA/BP e sua categorização ou classificação.

As LA/BP coletadas devem responder aos critérios de qualidade identificados, tais como estar bem documentada, o que implica, entre outros, uma descrição adequada do contexto, evidência de resultados positivos, natureza replicável e fatores de sucesso identificados e assim por diante.

Em relação a uma possível categorização das LA/BP, é uma questão em aberto no momento. Os contratantes ROM poderiam usar categorias da OCDE/DAC (sector, orçamento, tipo de PI, fase PCM

⁵² Isto pode incluir a análise de sector ou tema específico (por exemplo, género), país ou região específica (por exemplo, Ásia Central), contexto específico (por exemplo, zonas de conflito), organização particular do PI (por exemplo, ONU), modalidade particular de implementação (por exemplo, esquemas de subsídios), aspetos metodológicos (por exemplo, critérios do CAD) etc.

etc.), critérios específicos derivados de pesquisas e estudos⁵³ da Comissão ou outras categorias personalizadas. Neste último caso, uma lista de categorias poderia ser proposta às Unidades de Coordenação ROM no início de cada exercício da ROM.

Em qualquer caso, as LA/BP devem ser registradas em uma tabela específica de acordo com a categorização escolhida para análise e difusão.

Exemplos de categorias para registrar boas práticas agrupadas pelos critérios da M&A CAD são:

Relevância

- Processo de formulação da proposta/métodos do projeto para envolver as partes interessadas locais (apropriação local).
- Sinergias bem sucedidas e trabalho em rede com as partes interessadas dentro e fora do projeto.
- Coordenação, complementaridade e mais valia da UE.
- Complementaridades e sinergias estabelecidas com outras intervenções.
- Lógica de intervenção, Monitoria e Aprendizagem.
- Quadro lógico e indicadores.
- Sistema de Conhecimento/Aprendizagem implantado.
- Sistemas de Reporte e Monitoramento implantados.

Eficiência

- Gestão e comunicação interna, ou seja, especialmente relevante para as parcerias entre OSC, incluindo práticas internas de gestão do conhecimento.
- Modalidades de financiamento (quando conducentes a assegurar relevância, eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade do projeto).
- Modalidades de implementação consideradas particularmente inovadoras, eficientes e/ou rentáveis (ou seja, funcionamento de parcerias entre OSC).

Eficácia

- Eficácia de atividades tais como: modelos/métodos de diálogo utilizados para reforçar a participação da sociedade civil/melhorar o diálogo entre as autoridades do Estado e as OSC/ou também entre as OSC e o sector privado (empresas).
- Eficácia de atividades tais como: Desenvolvimento de capacidades, ou seja, métodos, processos e acompanhamento de formação e orientação.
- Eficácia de atividades tais como: Desenvolvimento de capacidades, isto é, métodos, processos, acompanhamento: Advocacia, ou seja, estratégias utilizadas para promover mudanças legislativas etc.
- Eficácia de atividades, tais como: Desenvolvimento de capacidades, ou seja, métodos, processos, acompanhamento: políticas e práticas de comunicação externa

⁵³ Como o estudo ROM "Causes underlying Effectiveness and Impact of EC Development Projects ROM reports" (2005-2007), que identificou 47 variáveis-chave para os projetos de fraco desempenho e 43 para os de bom desempenho. A maioria dessas variáveis é a mesma para os projetos com baixo desempenho e com bom desempenho. Um grupo de seis destas variáveis é considerado crucial para determinar o desempenho de uma intervenção.

- Eficácia de atividades tais como: Apoio direto às DUE e tipo destas atividades (ou seja, a pedido das DUE ou de pacotes de apoio pré-definidos)

Sustentabilidade

- Ações de apoio à sustentabilidade das atividades das partes interessadas locais.
- Práticas da UE, ou seja, coordenação entre DEVCO e EEAS, envolvimento de DUE.
- Existência de estratégias de saída/transferência.

Análise e síntese de informações

As LA/BP podem consistir em informações de natureza estatística, informações de texto extraídas de resultados de ROM padrão ou análises mais elaboradas.

A análise das informações envolve as seguintes etapas: formular o escopo da análise; traduzir o escopo em termos de dados; encontrar, verificar e agrupar dados. A síntese das informações deve produzir tanto LA/BP quantitativas como qualitativas.

Reportar

Os produtos de conhecimento são apresentados em diferentes formatos, conforme descrito no ponto 3. Os relatórios são armazenados em uma base de dados de Gestão do Conhecimento ou equivalente. LA/BP são citadas no relatório com notas explicativas detalhadas (disclaimers). Estas notas devem incluir as hipóteses de trabalho da análise, as limitações da abordagem e os riscos associados às conclusões.

Disseminação

Existem vários canais de divulgação das LA/BP:

Ao nível dos contratantes ROM

- Orientação interna sobre ROM reviews, comunicação de resultados ou suporte na fase de concepção, atualizada regularmente com LA/BP.
- Formações internas.
- Durante o processo de elaboração do Relatório Consolidado.
- Processo de CQ.

A nível de DG DEVCO /DG NEAR

- Recomendações feitas em relatórios ROM, revisões de debriefing, comunicação de resultados ou suporte na fase de concepção.
- Compêndio de LA/BP.
- Estudos ad-hoc/sob demanda.
- Capacity4Dev.

Ao nível dos Pls

- Validação das conclusões dos relatórios ROM no final das missões ROM.

- Apresentações ad-hoc sob demanda por contratantes ROM.

9.5 Visão geral do processo de construção do conhecimento

A tabela abaixo fornece uma visão geral do processo e produtos para a aprendizagem nas atividades de ROM, no âmbito do ciclo de gestão do conhecimento:

		Produtos para Aprendizagem		
		ROM Reviews Individuais	Compêndio de Lições Aprendidas e Boas Práticas	Análise Consolidada
Ciclo de BP	Coleta de LA	Perito ROM: Módulo QM Módulo para LA e BP	→ Peritos Seniores: Completa informações sobre os modelos para LA /BP	Peritos ROM irão compilar a informação de análise com base na base de dados QM
	Análise de BP de		Contratantes: Compêndio de Boas Práticas e Lições Aprendidas	Contratantes: Análises Consolidadas sob Demanda
	Disseminação de LA/BP	Contratantes e Peritos ROM: Formações e preparação de ROM reviews	← Contratantes: atualizam a formação interna e os materiais de comunicação tendo em conta os resultados das BP, LA e ROM. Apresentam os resultados a um público alvo a pedido de DEVCO. DEVCO pode usar o conteúdo dos resultados ROM e LA/BP para adaptarem à sua comunicação e formações. Os contratantes irão colaborar no desenvolvimento dos conteúdos e informações necessárias	
	LA e BP Aplicadas	Peritos ROM: detalhes sobre como as ROM reviews são baseadas nas LA e BP a serem fornecidos no Anexo 5	Contratantes: detalhes sobre como os resultados de LA, BP e ROM são gerenciados e reaplicados para serem apresentados em Relatórios regulares de Progresso/Implementação.	

Tabela 16. Visão geral do processo de construção do conhecimento