



Acord-cadru pentru Evaluarea Instrumentelor Structurale în perioada 2011-2015

Lot 1 - Evaluări în domeniul Instrumentelor Structurale

Contract Subsecvent nr. XIX/23/1455/DF/12.08.2015

Evaluarea impactului Asistenței Tehnice dedicate managementului și implementării Instrumentelor Structurale 2007-2013

Ministerul Fondurilor Europene, România

**Raport Final de Evaluare**  
**Decembrie 2015**



**EY**

Building a better  
working world

## Fișa de control a datelor

Întocmită de:	Ernst & Young
Aprobată de către:	Claudia Gallo, Lider de Echipă, Ernst & Young
Data:	4 Decembrie 2015
Versiunea:	V2
Va fi aprobată de către:	Dna. Mihaela Toader, Director General Direcția Generală Analiză, Programare și Evaluare, Ministerul Fondurilor Europene
Lista de distribuție:	Claudia Măgdălina, Șef Unitate, Unitatea Centrală de Evaluare, Direcția Generală Analiză, Programare și Evaluare Claudia Muja, Manager de Contract

## Cuprins

Lista abrevierilor.....	3
Sumar Executiv .....	5
1. Contextul Evaluării de Impact .....	12
1.1 Prezentare generală.....	12
1.1.1 Scopul și obiectivul evaluării de impact.....	12
1.1.2 Progresul înregistrat în legătură cu metodologia propusă și livrabilele așteptate.....	13
1.1.3 Structura Raportului.....	14
1.2 Limitări metodologice.....	15
1.3 Recomandări pentru viitoare Evaluări de Impact .....	15
2. Programul Operațional Asistență Tehnică 2007 - 2013 .....	17
2.1 DMI 1.1 - Sprijin pentru managementul și implementarea Instrumentelor Structurale... 18	
2.1.1 Distribuirea fondurilor .....	20
2.1.2 Beneficiarii DMI 1.1.....	22
3. Teoria Schimbării care stă la baza logicii de intervenție.....	23
3.1 Descrierea metodologiei și principalele constatări .....	23
4. Progresul în ceea ce privește obiectivele DMI 1.1 .....	31
4.1 Descrierea procesului de evaluare.....	31
4.2 Constatări .....	32
5. Efectele așteptate și neașteptate ale DMI 1.1.....	42
5.1 Descrierea procesului de evaluare.....	42
5.2 Constatări .....	44
6. Sustenabilitatea progreselor înregistrate.....	53
6.1 Descrierea procesului de evaluare.....	53
6.2 Constatări .....	53
7. Mecanisme de implementare.....	57
7.1 Descrierea procesului de evaluare.....	57
7.2 Constatări .....	58
8. Sinteza studiilor de caz.....	61
8.1 Descrierea procesului de evaluare.....	61
8.2 Concluzii reieșite în urma analizei studiilor de caz .....	61
9. Concluzii și Recomandări .....	65
Lucrări citate .....	69
10. Anexe.....	71
Anexa 1. Lista proiectelor aflate în scopul evaluării .....	72
Anexa 2. Lista proiectelor din eșantion .....	84
Anexa 3. Lista participanților la întâlnirea inițială.....	87
Anexa 4. Lista participanților la mini-conferință .....	88
Anexa 5. Lista membrilor Comitetului de Coordonare a Evaluării .....	90
Anexa 6. Instrumentul de colectare a datelor: Cercetarea documentară .....	91
Anexa 7. Instrument de colectare a datelor: Chestionarul electronic .....	94
Anexa 8. Instrument de colectare a datelor: Studiu de Caz/Interviuri .....	100
Anexa 9. Studii de caz: rezultate .....	105
Anexa 10. Masterul Ghidului de interviu .....	348
Anexa 11. Instrument de colectare a datelor: Focus grup.....	350
Anexa 12. Lista de participanți la Focus Grupul nr. 1 .....	351
Anexa 13. Lista de participanți la Focus Grupul nr. 2 .....	352
Anexa 14. Tabelul de tratament al recomandărilor oferite în Focus Grupul nr. 2 .....	353
Anexa 15. Tabel de tratament .....	355
Anexa 16. Grila internă de asigurare a calității.....	358

## Lista abrevierilor

ACIS	Autoritatea de Coordonare a Instrumentelor Structurale
ADR	Agenția de Dezvoltare Regională
AM	Autoritatea de Management
AM PNDR	Autoritatea de Management pentru Programul Național de Dezvoltare Rurală (Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale)
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
AP	Axa Prioritară
CE	Comisia Europeană
CM	Comitet de Monitorizare
CSNR	Cadrul Strategic Național de Referință
DAMPCTE	Direcția Autoritatea de Management Programe de Cooperare Teritorială Europeană (Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice)
DAP	Direcția Achiziții Publice (Ministerul Fondurilor Europene)
DCMS	Direcția de Coordonare și Monitorizare Sisteme (Ministerul Fondurilor Europene)
DG APE	Direcția Generală Analiză, Programare și Evaluare (Ministerul Fondurilor Europene)
DG AT	Direcția Generală Asistență Tehnică (Ministerul Fondurilor Europene)
DG PCU	Direcția Generală Programul Capitalul Uman (Ministerul Fondurilor Europene)
DG REGIO	Directoratul General pentru Politică Regională și Urbană
DMCIP	Direcția Management Contracte, Investiții și Protocol (Ministerul Fondurilor Europene)
DMI	Domeniu Major de Intervenție
EI	Evaluarea de Impact
FEDR	Fondul European de Dezvoltare Regională
FSE	Fondul Social European
GP	Grup de Proiecte
IS	Instrumente Structurale
ITI	Investiții Teritoriale Integrate
ÎE	Întrebarea de Evaluare
MADR	Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale
MDRAP	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice
MFE	Ministerul Fondurilor Europene

OI	Organismul Intermediar
PID	Plan Integrat de Dezvoltare
PND	Plan Național de Dezvoltare
PO	Programul Operațional
POAT	Programul Operațional Asistență Tehnică
POR	Programul Operațional Regional
POS DRU	Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
SMIS	Sistemul Unic de Management al Informației
UCE	Unitatea Centrală de Evaluare (Ministerul Fondurilor Europene)
UCPIIS	Unitatea de Comunicare Publică și Informare privind Instrumentele Structurale (Ministerul Fondurilor Europene)
UE	Uniunea Europeană

## Sumar Executiv

### Scopul

Ministerul Fondurilor Europene este beneficiarul Acordului-Cadru pentru Evaluarea Instrumentelor Structurale din România 2011-2015, LOT 1 - Evaluări, finanțat în cadrul Programului Operațional Asistență Tehnică. În cadrul acestui acord, în calitate de Autoritate de Management pentru Programul Operațional Asistență Tehnică 2007-2013, acesta a contractat EY pentru efectuarea "Evaluării de Impact a Asistenței Tehnice dedicate managementului și implementării instrumentelor structurale 2007-2013".

Scopul proiectului presupune evaluarea impactului unui număr de 95 proiecte<sup>1</sup>, derulate în perioada de programare 2007-2013, în cadrul Axei Prioritare 1, DMI 1.1 "Sprijin pentru managementul și implementarea Instrumentelor Structurale ale Programului Operațional Asistență Tehnică". Având în vedere obiectivele proiectelor și tipul de activități derulate, proiectele incluse în aria de aplicabilitate a evaluării au fost clasificate în trei categorii principale:

- ▶ **Grupul de Proiecte 1** s-a axat pe trei domenii, și anume:
  - "Facilitatea de Asistență Tehnică";
  - "Sprijin pentru pregătirea Perioadei de Programare 2014-2020";
  - "Sprijin pentru coordonarea, managementul și implementarea Programelor Operaționale 2007-2013".
- ▶ **Grupul de Proiecte 2**, "Sprijinirea coordonării implementării Planurilor Integrate de Dezvoltare a Polilor de Creștere".
- ▶ **Grupul de Proiecte 3**, "Sprijinirea finanțării cheltuielilor salariale pentru personalul implicat în Managementul Fondurilor Structurale".

**Obiectivul specific** al acestui studiu este de a efectua Evaluarea de Impact a acestor trei grupuri de proiecte conform Planului de Evaluare revizuit al Programului Operațional Asistență Tehnică 2007/2013, aprobat de Comitetul de Monitorizare a Programului în luna octombrie 2014.

### Metodologie

Evaluarea de impact a fost realizată conform metodologiei descrise în Raportul Inițial, modificată în baza sugestiilor reprezentanților Comitetului de Coordonare a Evaluării și a presupus două activități principale: (1) Reconstruirea Teoriei Schimbării care stă la baza intervențiilor și (2) Interogarea Teoriei Schimbării, oferind astfel răspuns la cele 5 Întrebări de Evaluare incluse în Caietul de Sarcini.

Teoria schimbării este în esență o descriere complexă și o ilustrare a modului în care se preconizează că o schimbare dorită survine într-un anumit context și de ce apare (Weiss, 1995). Aceasta este axată în special pe maparea sau "completarea" a ceea ce a fost descris în literatura de specialitate ca

---

<sup>1</sup> Proiectele care nu intră în aria de aplicabilitate sunt acoperite fie de altă Evaluare de Impact, fie sunt anulate/suspendate.

fiind "elementul lipsă din mijloc" între ceea ce face un program sau o anumită politică (activitățile sau intervențiile aferente) și modul în care acestea duc la atingerea obiectivelor dorite.

Astfel, Echipa de Evaluare a reconstruit Teoria Schimbării care stă la baza logicii de intervenție a Domeniului Major de Intervenție 1.1 prin identificarea: **problemei(elor)** pe care se presupunea că DMI 1.1 o/le rezolvă, **obiectivului final** al acestuia, **activităților eligibile**, **impactului așteptat** pe termen scurt și mediu, precum și a **factorilor contextuali** care ar fi putut afecta implementarea Domeniului Major de Intervenție 1.1.

Reconstrucția Teoriei Schimbării a fost testată prin răspunsurile la cele cinci Întrebări de Evaluare, definite în Caietul de Sarcini: (1) Care este progresul în ceea ce privește obiectivele DMI 1.1? (2) În ce măsură acest progres se datorează DMI 1.1? (3) Există alte efecte (neașteptate), pozitive sau negative, provocate de implementarea DMI 1.1? (4) În ce măsură acest progres este sustenabil pe termen lung? (5) Ce mecanisme au fost puse în practică sau sunt necesare pentru facilitarea producerii efectelor și sustenabilitatea lor?

## Rezultate

### *Teoria Schimbării care se află la baza intervențiilor Domeniului Major de Intervenție 1.1*

Pornind de la documente oficiale (și anume ultima versiune actualizată a Programului Operațional Asistență Tehnică), au fost identificate problemele pe care se presupunea că le rezolvă Domeniul Major de Intervenție 1.1. Prima problemă a fost legată de **numărul semnificativ de persoane nou angajate** în sistem pentru gestionarea Instrumentelor Structurale, lipsite de experiența și cunoștințele necesare pentru realizarea sarcinilor ce le revin. **Lipsa de experiență** nu era un aspect omogen în cadrul Autorităților de Management și a Organismelor Intermediare și a înregistrat un nivel mai ridicat în domeniul managementului financiar și al controlului. Alte probleme rezultate din analiza contextuală făceau referire la **deficitele mari** în cunoașterea aspectelor practice legate de implementarea Instrumentelor Structurale și **capacitatea scăzută și eterogenă** pentru managementul Instrumentelor Structurale, în special la nivel regional și local. Toate aceste aspecte, corelate cu **nivelul ridicat al fluctuației** în rândul funcționarilor publici și **gradul ridicat de complexitate** al sistemului de implementare a Instrumentelor Structurale ar fi putut genera încălcarea procedurilor în timpul implementării Programului Operațional Asistență Tehnică, precum și o **absorbție redusă** a Fondurilor Structurale și de Coeziune Europene.

Având în vedere aceste puncte slabe și amenințări, scopul final al Domeniului Major de Intervenție 1.1 a fost de a **asigura eficiența și eficacitatea procesului de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern al Instrumentelor Structurale**.

Pentru a realiza acest scop, următoarele activități au fost definite ca fiind eligibile în cadrul Domeniului Major de Intervenție 1.1: revizuirea procedurilor generale; dezvoltarea unor standarde și linii directoare comune; elaborarea și distribuirea rapoartelor de activități și a unor ghiduri cu cele mai bune practici; sprijin pentru analize și studii referitoare la eficacitatea și eficiența sistemelor și impactul Instrumentelor Structurale; finanțarea salariilor pentru personalul care lucrează în structurile publice implicate în coordonarea, gestionarea și controlul Instrumentelor Structurale; sprijin comprehensiv în procesul de pregătire pentru viitoarele intervenții din Instrumentele Structurale; sprijin pentru evenimente și activități legate de schimbul de experiență și informații atât la nivel național, cât și la nivel European.

S-a presupus că toate aceste activități vor genera impactul pozitiv așteptat la finele perioadei de implementare.

Mai întâi, s-a preconizat că oferirea Asistenței Tehnice pentru toate funcțiile importante din cadrul Sistemului de Instrumente Structurale duce la sporirea omogenității implementării Instrumentelor Structurale. Asistența Tehnică s-a axat pe asigurarea standardelor comune, a instrumentelor și informațiilor necesare unui proces eficient de gestionare și implementare a Instrumentelor Structurale.

În plus, pentru a asigura eficiența procedurilor, și, prin urmare, pentru a spori eficiența procesului de management, monitorizare și control, precum și o pregătire corespunzătoare în vederea implementării viitoarelor intervenții din Fonduri Structurale, utilizarea asistenței experților a fost considerată ca fiind esențială. De asemenea a fost stabilită utilizarea asistenței experților în vederea clarificării și interpretării normelor procedurale în cazul existenței unor neclarități, și adaptarea acestora în conformitate cu recomandările Comisiei Europene.

Cu privire la sprijinul pentru cheltuielile salariale, efectul așteptat a constat în optimizarea gradului de performanță și a motivației personalului: un personal motivat și stabil implicat în coordonarea, gestionarea și controlul Instrumentelor Structurale a reprezentat un prim factor-cheie pentru o implementare eficientă și eficace a acestor fonduri.

Domeniul Major de Intervenție 1.1 a sprijinit de asemenea schimbul de experiență pentru a crește gradul de cooperare între actori, schimbul de informații, multiplicarea contribuției pozitive a Instrumentele Structurale (prin diferite Programe Operaționale), precum și identificarea viitoarelor acțiuni și îmbunătățirea performanțelor în toate etapele procesului de implementare a programului.

Pentru obținerea tuturor acestor efecte așteptate, este important de analizat contextul în care a operat Domeniul Major de Intervenție 1.1. Ideea este că anumiți factori contextuali este posibil să fi afectat sau facilitat eficacitatea activităților planificate.

În primul rând, toate intervențiile nu pot fi eficace fără existența legitimității coordonării Instrumentelor Structurale oferite de principalele puteri din Stat și recunoscute de către administrația centrală și regională.

În al doilea rând, decizia de finanțare a unui bonus de 75% pentru personalul implicat în implementarea Instrumentelor Structurale reprezintă un instrument util pentru creșterea gradului de motivare a personalului și menținerea ratei absorbției fondurilor Europene la nivele optime. Cu toate acestea, existența bonusului poate duce la scăderea gradului de motivare a personalului din afara sistemului, care nu este eligibil pentru bonus, persoane care au într-o anumită măsură o contribuție directă sau indirectă la absorbția corespunzătoare a Instrumentelor Structurale.

În plus, progresul poate de asemenea să fie afectat de capacitatea redusă a beneficiarilor principali ai Programului Operațional Asistență Tehnică cu privire la întocmirea contractelor de achiziții publice. Acesta poate fi corelat cu numărul insuficient de angajați alocați în acest scop, precum și cu procedurile complicate de la nivel național, ceea ce poate duce la o descurajare cu privire la efectuarea acelor tipuri de cheltuieli destinate asistenței tehnice.

În plus, schimbările instituționale frecvente pot duce la politici publice incoerente și discontinue, la dificultăți în consolidarea și menținerea capacității anumitor instituții sau în dezvoltarea și aplicarea competențelor tehnice dobândite de funcționarii publici. Acest lucru este valabil și în cazul analizei calității cadrului legislativ: inflația legislativă, care generează instabilitate și lipsa predictibilității, corelată cu frecvența sporită a evenimentelor legislative (modificări, republicări, completări), existența paralelismelor, contradicțiilor, deficitul legal, norme legale perimate și/sau lipsite de consistență pot afecta eficiența unei intervenții publice.

În ultimul rând, după cum rezultă din literatura de specialitate, calitatea insuficientă a serviciilor prestate de furnizorii de Asistență Tehnică, gradul redus de complementaritate între activitățile



derulate în cadrul Domeniului Major de Intervenție 1.1. și livrabilele aferente altor intervenții (de exemplu cursuri de formare) afectează direct eficiența operațiunilor de Asistență Tehnică (BEI, 2014; FMI, 2014).

În baza constatărilor de mai sus, echipa de evaluare a reconstituit relațiile logice cauză-și-efect dintre activitățile avute în vedere în documentele de programare și impactul așteptat care reiese din analiza literaturii de specialitate, ținând cont și de factorii care pot afecta implementarea.

### *Interogarea Teoriei Schimbării*

Pe toată durata proiectului, au fost organizate două focus grupuri cu reprezentanții Autorității de Management a Programului Operațional Asistență Tehnică, Unitatea Centrală de Evaluare din cadrul Ministerului Fondurilor Europene și cu reprezentanții Beneficiarilor. În plus, Echipa de Evaluare a realizat o analiză detaliată a unui eșantion (reprezentativ) de proiecte<sup>2</sup> și a folosit chestionarul online în scopul colectării de informații directe de la reprezentanții unui număr mai mare de instituții care au beneficiat de sprijin în cadrul Domeniului Major de Intervenție 1.1.

Toate informațiile colectate din surse primare de informații au fost combinate cu cele din surse secundare cum ar fi documentele de programare și implementare de la nivel de program; documentele relevante de la nivel de proiect (ex. cererea de finanțare, rapoartele de progres, etc.); rapoarte de evaluare și studii elaborate în perioada de programare 2007-2013; o analiză a literaturii de specialitate cu privire la impactul Facilității de Asistență Tehnică.

Din analiză a rezultat că în perioada 2007 - 2013, a fost înregistrat un **progres semnificativ cu privire la reducerea și ulterior menținerea ratei de fluctuație a personalului** la un nivel acceptabil la nivelul Autorităților de Management și Organismelor Intermediare. Cu toate acestea, progresul a fost mai puțin evident la nivelul Organismelor Intermediare regionale.

Cu privire la capacitatea administrativă, în perioada menționată, se poate observa un **progres înregistrat la nivelul competențelor de bază**; cu toate acestea, dezvoltarea competențelor avansate este încă necesară în anumite arii (ex. achiziții publice, management de proiect, planificare strategică, managementul timpului, legislație, precum și consolidarea echipei, comunicare și negociere).

A fost înregistrat un **progres modest** cu privire la **dezvoltarea instrumentelor** și identificarea promptă a blocajelor. Acest lucru se datorează probabil schimbărilor instituționale și legislative frecvente, precum și faptului că majoritatea instrumentelor dezvoltate nu sunt încă utilizate în mod adecvat, având o fiabilitate și eficacitate limitate.

Contribuția proiectelor finanțate în cadrul Domeniului Major de Intervenție 1.1 este demonstrată de rezultatele Sondajului și de interviurile derulate în timpul implementării Studiilor de Caz: progresul menționat anterior este datorat în principal Domeniului Major de Intervenție 1.1 și acest lucru este valabil pentru 80% dintre factorii interesați implicați în această evaluare.

Mai exact, majoritatea instituțiilor beneficiare au considerat că proiectele implementate au contribuit la **reducerea ratei de fluctuație a personalului**. Acest rezultat reflectă probabil modul de alocare a fondurilor (și anume aproape 80% din bugetul proiectelor evaluate a fost utilizat pentru a susține cheltuielile salariale - grupul de proiecte 3). Astfel, stimulentele financiare, acordate funcționarilor publici, care au fost plătite folosind contribuția din Fondul European de Dezvoltare Regională a

---

<sup>2</sup> 19 proiecte ce acoperă cuantumul de 63% din bugetul total alocat celor 95 proiecte incluse în aria de aplicabilitate a evaluării.

permis de asemenea **creșterea gradului de motivare și a performanțelor personalului** responsabil cu managementul și implementarea Instrumentelor Structurale. Cu toate acestea, sustenabilitatea acestor efecte este strict legată de disponibilitatea fondurilor în viitor.

Dacă analizăm separat proiectele din grupurile 1 și 2, contribuția cea mai importantă a Domeniului Major de Intervenție 1.1 este legată de **mobilizarea promptă a resurselor pentru implementarea noii perioade de programare** corelată cu **nivelul sporit de cunoștințe ale personalului** cu privire la aspectele practice ale procesului de implementare a Instrumentelor Structurale și **capacitatea sporită** de gestionare a Instrumentelor Structurale. Aceste efecte sunt corelate în principal cu instrumentele (ghiduri, manuale, etc.) obținute în cadrul proiectelor de Asistență Tehnică, sprijinul primit din partea experților externi și schimbul de experiență susținut prin Programul Operațional Asistență Tehnică. **Totuși, efectele** acestor proiecte vizând completarea capacității în cadrul instituțiilor beneficiare **au fost limitate** de diferiți factori contextuali. A existat un consens în rândul respondenților cu privire la faptul că efectele sprijinului din Asistență Tehnică au fost reduse de: calitatea redusă a ofertei de servicii de Asistență Tehnică de pe piață; capacitatea administrativă insuficientă pentru derularea procedurilor de achiziții publice; corelarea redusă a activităților de Asistență Tehnică cu alte intervenții precum formare; numărul insuficient de angajați dedicați managementului și implementării Instrumentelor Structurale; modificări frecvente ale cadrului legislativ și instituțional.

## Concluzii

Având în vedere perioada de programare 2007 - 2013, a fost realizată o îmbunătățire importantă cu privire la nivelul de competențe și cunoștințe generale în cadrul instituțiilor implicate în managementul și implementarea Instrumentelor Structurale. Acest progres este mai evident la nivel central decât la nivel local/regional. Totuși, dezvoltarea abilităților avansate este încă necesară în anumite domenii (ex. achiziții publice, managementul proiectului, planificare strategică, managementul timpului, legislație, precum și consolidarea echipei, comunicare și negociere).

În aceeași perioadă, a fost de asemenea înregistrată o îmbunătățire a capacității administrative și a gradului de motivație a personalului implicat în managementul și implementarea Instrumentelor Structurale. Această îmbunătățire este demonstrată de reducerea fluctuației personalului asigurată prin stimulente financiare acordate personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale.

Flexibilitatea Programului Operațional Asistență Tehnică demonstrată prin includerea beneficiarilor nou identificați și a noilor activități eligibile a contribuit la eficacitatea Domeniului Major de Intervenție 1.1 (prin sporirea nivelului de motivare și stabilitatea personalului și îmbunătățirea nivelului de cunoștințe și a capacității autorităților locale responsabile cu managementul și implementarea Instrumentelor Structurale).

Proiectele finanțate în cadrul Domeniului Major de Intervenție 1.1 au fost în general eficace cu privire la sporirea stabilității și motivației personalului implicat în gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale. Acest efect este datorat în principal fondurilor alocate pentru sprijinirea cheltuielilor salariale (și anume aproape 80% din bugetul total alocat proiectelor în curs de evaluare).

Proiectele vizând creșterea capacității instituțiilor beneficiare (și anume prin experții contractați) și consolidarea acesteia (și anume prin schimbul de experiență) au avut o eficacitate limitată datorită: factorilor contextuali, bugetului limitat alocat și analizei necorespunzătoare a nevoilor la nivel de proiect.

Proiectele vizând dezvoltarea unor instrumente suport (și anume manuale, ghiduri) au avut o eficacitate limitată datorită utilizării reduse a acestora.

Sprrijinul aferent coordonării Planurilor Integrate pentru Dezvoltarea Polilor de Creștere a fost eficace și a contribuit la o îmbunătățire a capacității autorităților locale. Totuși, trebuie încă înregistrate progrese în acest sens.

În final, capacitatea de absorbție la nivel administrativ a Fondurilor Structurale și de Coeziune Europene este încă insuficientă în România și acest lucru se datorează faptului că actualul context general este caracterizat încă de un sistem complex de implementare cu: o sarcină administrativă ridicată, capacitatea eterogenă în gestionarea Instrumentelor Structurale, proceduri rigide și complicate și interpretarea diferită a procedurilor (ex. achiziții publice) între Autoritățile de Management, Organisme Intermediare și auditori.

Așadar, riscul privind o utilizare ineficace și ineficientă a Instrumentelor Structurale se menține încă pentru următoarea perioadă de programare, iar utilizarea Asistenței Tehnice poate reduce acest risc.

## **Recomandări**

În vederea creșterii eficacității Asistenței Tehnice, ar putea fi important ca Autoritatea de Management a Programului Operațional Asistență Tehnică să realizeze o analiză a nevoilor în colaborare cu potențialii beneficiari ai programului. Rezultatul acestei analize poate asigura un nivel sporit de coerență între logica de intervenție de la nivel de program și cea de la nivel de proiect.

Această analiză a nevoilor ar trebui de asemenea să se axeze pe posibilele deficiențe de competențe în cadrul instituțiilor centrale și locale implicate în gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale. În acest scop, Programul Operațional Asistență Tehnică poate susține anumite proiecte-pilot pentru introducerea unui cadru de competențe la nivelul Autorităților de Management, Organisme Intermediare, Autorității de Audit, Autorității de Certificare și Plată (ex. un exemplu a fost realizat de Direcția Generală Politică Regională a Comisiei Europene).

Analiza nevoilor și lista posibilelor deficiențe de competențe poate fi utilizată pentru a identifica activitățile pentru care utilizarea experților externi este încă necesară. Cu toate acestea, ar trebui definite noi criterii de selecție pentru furnizorii de Asistență Tehnică și acestea ar trebui să se bazeze mai mult pe calitate decât pe prețul serviciului. Identificarea noilor criterii de selecție poate fi efectuată în baza celor mai bune practici internaționale.

O actualizare periodică a analizei nevoilor în colaborare cu beneficiarii Programului Operațional Asistență Tehnică va fi necesară pentru identificarea posibilelor nevoi neacoperite datorită schimbărilor contextuale.

Utilizarea (și actualizarea) realizărilor imediate obținute în cadrul Asistenței Tehnice ar trebui monitorizată pentru a promova și spori eficacitatea.

Instrumentele dezvoltate în cadrul proiectelor de Asistență Tehnică ar trebui să fie disponibile (ex. online) pentru toți actorii interesați relevanți, iar evenimentele de diseminare specifice ar trebui organizate pentru a evidenția efectele pozitive ale Facilității de Asistență Tehnică.

Sprrijinul pentru cheltuielile salariale ar trebui de asemenea să continue în următoarea perioadă de programare pentru a susține fluctuația redusă a personalului și o mai mare stabilitate a sistemului. Totuși, suplimentar, ar putea fi utilă promovarea unui sistem mai eficace de măsurare a performanțelor pentru personalul implicat în coordonarea, gestionarea și controlul Instrumente Structurale. Acest lucru ar putea spori performanțele și capacitatea acestuia. Astfel, Programul Operațional Asistență Tehnică poate sprijini anumite proiecte-pilot pentru introducerea sistemului de

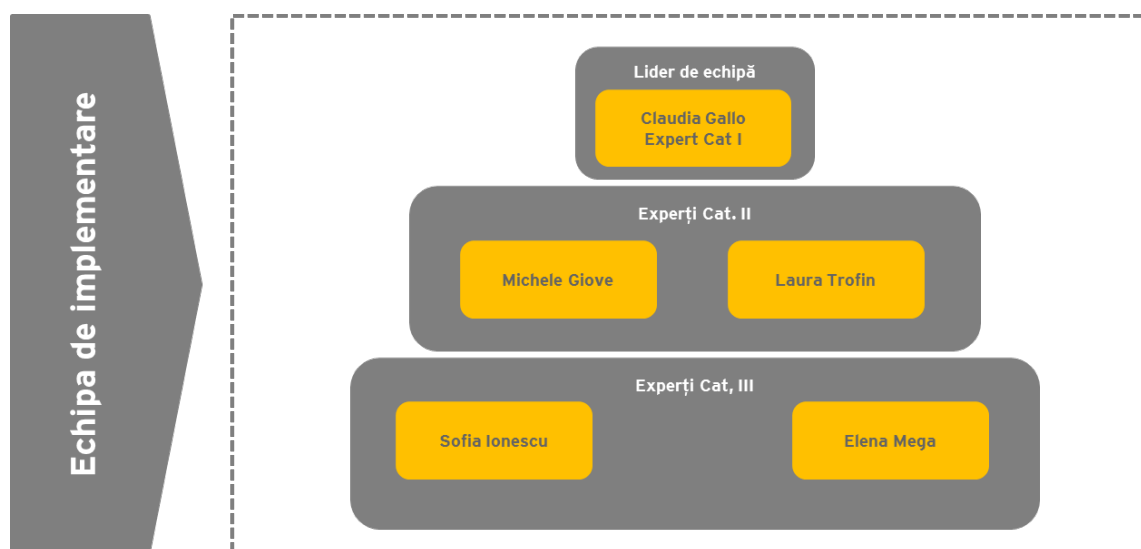
performanțe dezvoltat de Banca Mondială în anumite instituții implicate în managementul și implementarea Instrumentelor Structurale.

# 1. Contextul Evaluării de Impact

## 1.1 Prezentare generală

1. Ministerul Fondurilor Europene (MFE) este beneficiarul Acordului-cadru pentru Evaluarea Instrumentelor Structurale din România 2011-2015, LOT 1 - Evaluări, finanțat în cadrul Programului Operațional Asistență Tehnică (POAT) 2007-2013. În cadrul acestui acord, MFE, în calitate de Autoritate de Management (AM) pentru POAT, a contractat EY pentru efectuarea "Evaluării de Impact a Asistenței Tehnice dedicate managementului și implementării Instrumentelor Structurale 2007-2013".
2. Valoarea totală a contractului este de 387.952,50 RON fără TVA, respectiv 481.061,10 RON cu TVA, din care 93.108,60 RON reprezintă TVA. Durata contractului este de 4 luni, începând cu 12.08.2015 și finalizat cel mai târziu la data de 30.11.2015. În cadrul reuniunii de lansare a proiectului, s-a stabilit împreună cu Beneficiarul că proiectul va fi implementat în termen de 4 luni în loc de 6 luni, date fiind condițiile aferente închiderii perioadei de programare.
3. Echipa de implementare include experți cu experiență relevantă în evaluarea politicilor și programelor finanțate din fonduri UE:

Figura 1: Echipa de implementare



### 1.1.1 Scopul și obiectivul evaluării de impact

4. **Scopul** proiectului a presupus evaluarea impactului unui număr de 95 proiecte, din totalul de 112 proiecte derulate în perioada de programare 2007-2013<sup>3</sup>, în cadrul Axei Prioritare 1, DMI 1.1 "Sprijin pentru managementul și implementarea Instrumentelor Structurale ale POAT" (a se vedea Anexa 1 pentru detalii suplimentare).

<sup>3</sup> Proiectele care nu se află în scop sunt fie acoperite de altă Evaluare de Impact, fie sunt anulate/suspendate.

5. **Obiectivul general** al proiectului, conform contractului, este de a:

- ▶ Acumula noi cunoștințe privind impactul intervențiilor finanțate în cadrul POAT 2007-2013 și de a contribui la luarea unor decizii pe bază de dovezi;
- ▶ Analiza care au fost efectele intervențiilor finanțate prin POAT 2007-2013 și de a estima impactul realizat, măsurat pe baza unor indicatori stabiliți în funcție de fiecare tip de sprijin;
- ▶ Face propuneri privind adecvarea metodologiilor folosite și bazele de date necesare pentru evaluările viitoare ale respectivelor tipuri de intervenții.

6. **Obiectivul specific** al proiectului este de a efectua evaluarea de impact a DMI 1.1 potrivit Planului de Evaluare a POAT, aprobat de Comitetul de Monitorizare a Programului în luna octombrie 2014.

7. Pentru realizarea acestui obiectiv, prezenta Evaluare de Impact a oferit răspunsuri la următoarele Întrebări de Evaluare (ÎE), după cum sunt acestea definite în Caietul de Sarcini:

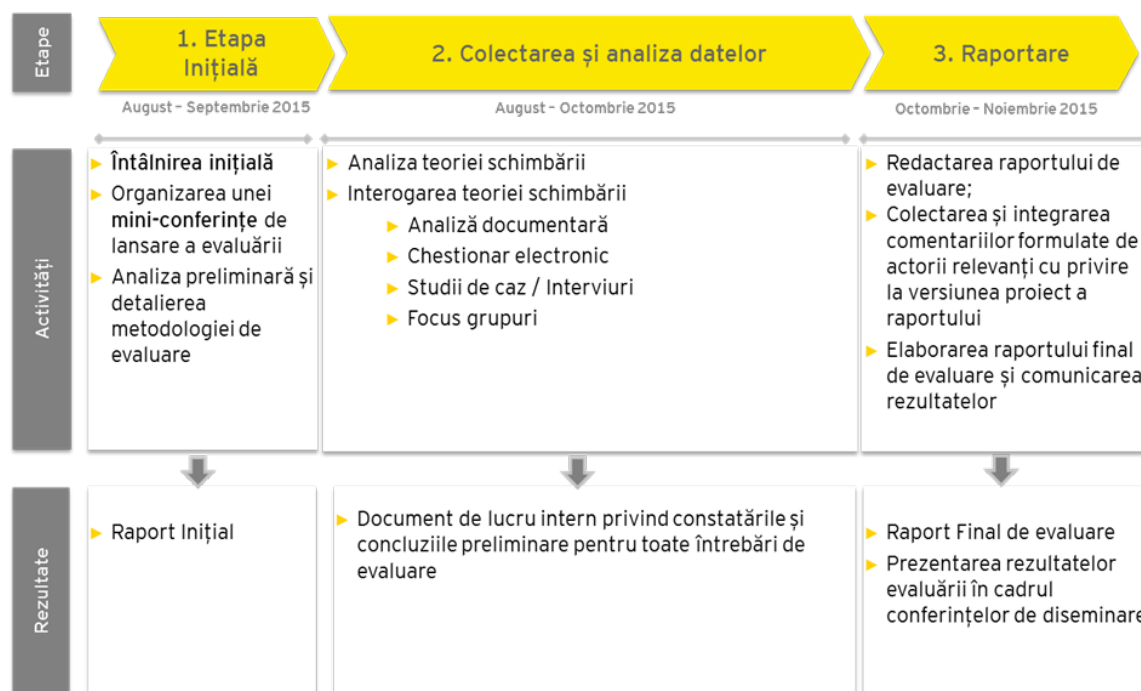
- ▶ **ÎE 1:** Care este progresul în ceea ce privește obiectivele DMI 1.1?
- ▶ **ÎE 2:** În ce măsură acest progres se datorează DMI 1.1?
- ▶ **ÎE 3:** Există alte efecte (neașteptate), pozitive sau negative, provocate de implementarea DMI 1.1?
- ▶ **ÎE 4:** În ce măsură acest progres este sustenabil pe termen lung?
- ▶ **ÎE 5:** Ce mecanisme au fost puse în practică sau sunt necesare pentru facilitarea producerii efectelor și sustenabilitatea lor?

### 1.1.2 Progresul înregistrat în legătură cu metodologia propusă și livrabilele așteptate

8. Progresul EI cu privire la metodologia sugerată și livrabilele așteptate, după cum este specificat în Caietul de Sarcini este prezentat în detaliu în raportul de progres final aferent contractului.

9. Graficul de mai jos sumarizează principalele activități și livrabile ale celor trei etape metodologice care au fost urmate pentru derularea EI:

Figura 2: Principalele Etape ale Evaluării de Impact



10. Raportul Final *Evaluarea impactului asistenței tehnice dedicate Managementului și implementării Instrumentelor Structurale 2007-2013* reprezintă principalul livrabil al contractului și acesta este însoțit de o bază de date electronică ce cuprinde informațiile colectate din surse primare și secundare în perioada de implementare.

### 1.1.3 Structura Raportului

11. Raportul începe cu Sumarul Executiv, care prezintă într-o manieră concisă aria de aplicabilitate și metodologia de evaluare, principalele constatări ale analizei, concluziile și recomandările pentru sporirea eficienței și eficacității capacității administrative a autorităților și Beneficiarilor.
12. Capitolul 1 include **Introducerea**, ce constă în informații generale și contextul aferent, obiectivul și scopul evaluării.
13. Capitolul 2 include o prezentare sintetică a POAT 2007-2013 și a DMI 1.1 care face obiectul acestei evaluări de impact.
14. Capitolul 3 prezintă **Teoria schimbării care stă la baza intervenției logice**, reconstruită de către Echipa de Evaluare în Etapa Inițială a proiectului.
15. Capitolul 4 include progresul în ceea ce privește *eficiența și eficacitatea procesului de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern al Instrumentelor Structurale* (ÎE1).
16. Capitolul 5 identifică Efectele așteptate și neașteptate ale DMI 1.1 care pot fi atribuite proiectelor implementate în cadrul DMI 1.1 (ÎE 2 și ÎE 3).
17. Capitolul 6 evaluează **Sustenabilitatea progresului înregistrat**, luând în considerare noul cadru al perioadei de programare (ÎE 4).

18. Capitolul 7 analizează **Mecanismele de implementare (ÎE 5)**, atât la nivelul Autorității de Management (și anume selecția proiectelor), cât și la nivelul Beneficiarilor (și anume implementarea proiectelor) (ÎE 5).
19. Capitolul 8 prezintă **sinteza** rezultatelor aferente **studiilor de caz**.
20. Capitolul 9 reiterează **Concluziile și Recomandările EI**.
21. Capitolul 10 **Anexe** include toate documentele suport și informațiile suplimentare utilizate în cadrul raportului.

## 1.2 Limitări metodologice

22. Principalele provocări ale acestei EI au fost legate de perioada de derulare: data începerii a fost stabilită înainte de finalizarea intervenției (minimizarea potențialelor efecte).
23. La momentul realizării acestei EI, majoritatea proiectelor erau încă în curs de implementare. Dat fiind faptul că impactul AT poate fi vizibil numai după o anumită perioadă de timp de la finalizarea acesteia, se preconizează că rezultatele finale vor reprezenta o subestimare a impactului general al tuturor proiectelor aflate în curs de evaluare. Această limitare a fost luată în considerare și menționată la evaluarea efectului brut și net al intervențiilor.
24. Metodologia elaborată pentru interogarea Teoriei schimbării aferente POAT 2007-2013 s-a bazat pe analiza la nivel de proiect, pentru care datele nu erau întotdeauna disponibile sau complete, dat fiind faptul că proiectele se aflau încă în curs de implementare la momentul acestei EI. În acest sens, echipa de evaluare a menținut o comunicare strânsă și o colaborare intensă cu Beneficiarul EI, pentru a identifica soluțiile optime cu scopul colectării datelor necesare.
25. Dată fiind evaluarea de impact, echipa de evaluare a avut posibilități limitate de colectare a datelor istorice cu privire la situația inițială și intermediară a intervenției, analiza bazându-se pe datele secundare - documente disponibile anterior. Pentru a remedia această problemă, echipa de evaluare a identificat împreună cu actorii interesați cele mai sigure și complexe surse de informații.
26. După cum este prezentat mai sus, EI a fost efectuată în termen de 4 luni, lucru care a generat probleme din perspectiva implicării tuturor actorilor interesați în procesul de evaluare (și anume stabilirea și organizarea a două focus grupuri, interviuri/studii de caz și realizarea sondajului online în mai puțin de o lună), dar și și perspectiva efectuării analizei ulterioare pentru obținerea de informații mai puțin concludente (și anume stabilirea unor interviuri suplimentare nu a fost posibilă, din cauza constrângerilor temporale).
27. Cu toate acestea, după cum se poate observa din lista de participanți la evenimente, toate instituțiile relevante au fost implicate în derularea sondajului online și a interviurilor.

## 1.3 Recomandări pentru viitoare Evaluări de Impact

28. În baza experienței dobândite în timpul implementării EI, au fost identificate anumite îmbunătățiri pentru a ajusta abordarea metodologică pentru proiecte similare viitoare. În același timp, informațiile / bazele de date necesare sunt menționate mai jos.
29. Ca regulă generală, Evaluările de Impact ar trebui programate cât mai târziu cu putință pentru a permite obținerea rezultatelor preconizate și cât mai devreme posibil pentru a permite



incorporarea constatărilor aferente în procesul aferent politicilor publice (CE, 2015). Realizarea acestui echilibru reprezintă o provocare - planificarea trebuie să fie realistă și să țină cont de natura intervențiilor care vor fi evaluate.

**30.** În acest sens, recomandăm AM POAT să efectueze evaluări de impact la diferite intervale de timp: începutul intervențiilor (pentru a stabili situația inițială), mijlocul intervenției (pentru a putea corecta eventualele devieri de la obiectiv) și la sfârșitul intervenției (pentru a identifica progresul înregistrat în ceea ce privește obiectivul).

**31.** În plus, durata evaluării trebuie să permită implementarea tuturor instrumentelor de colectare a datelor și trebuie să fie stabilită conform metodologiilor avute în vedere.

**32.** Două categorii generale de evaluări de impact sunt recunoscute la nivel generic, respectiv cea bazată pe teorie și cea contrafactuală.

**33.** Această EI a utilizat abordarea bazată pe teorie, urmând fiecare pas al logicii de intervenție, identificând legăturile cauzale și mecanismele schimbării și oferind răspunsuri cu privire la motivul și modul de funcționare a unei intervenții.

**34.** Această abordare generează în principal o estimare calitativă a impactului, fiind bazată pe abordări precum monitorizarea proceselor, analiza contribuției, metoda generală de eliminare și include metode precum analiza literaturii de specialitate, analiză documentară, interviuri, sondaje, focus grupuri și studii de caz (CE, 2015).

**35.** Viitoarele evaluări ar putea de asemenea lua în considerare abordarea contrafactuală, care utilizează grupuri de control sau de comparație și răspunde mai exact la întrebările referitoare la cât de mult schimbarea se datorează intervenției și pentru cine.

**36.** Cu toate acestea, ar trebui să se țină cont de faptul că, pentru evaluările contrafactice, următoarele condiții preliminare ar trebui asigurate la începutul intervenției: control credibil sau grup de comparație; un număr destul de mare de participanți în scop statistic; date corespunzătoare cu privire la participanții care au beneficiat de suport și cei care nu au beneficiat de suport pentru compararea rezultatelor. Aceste condiții pot fi îndeplinite dacă se realizează o planificare adecvată de la început, de aici rezultând importanța unui bun plan de evaluare.

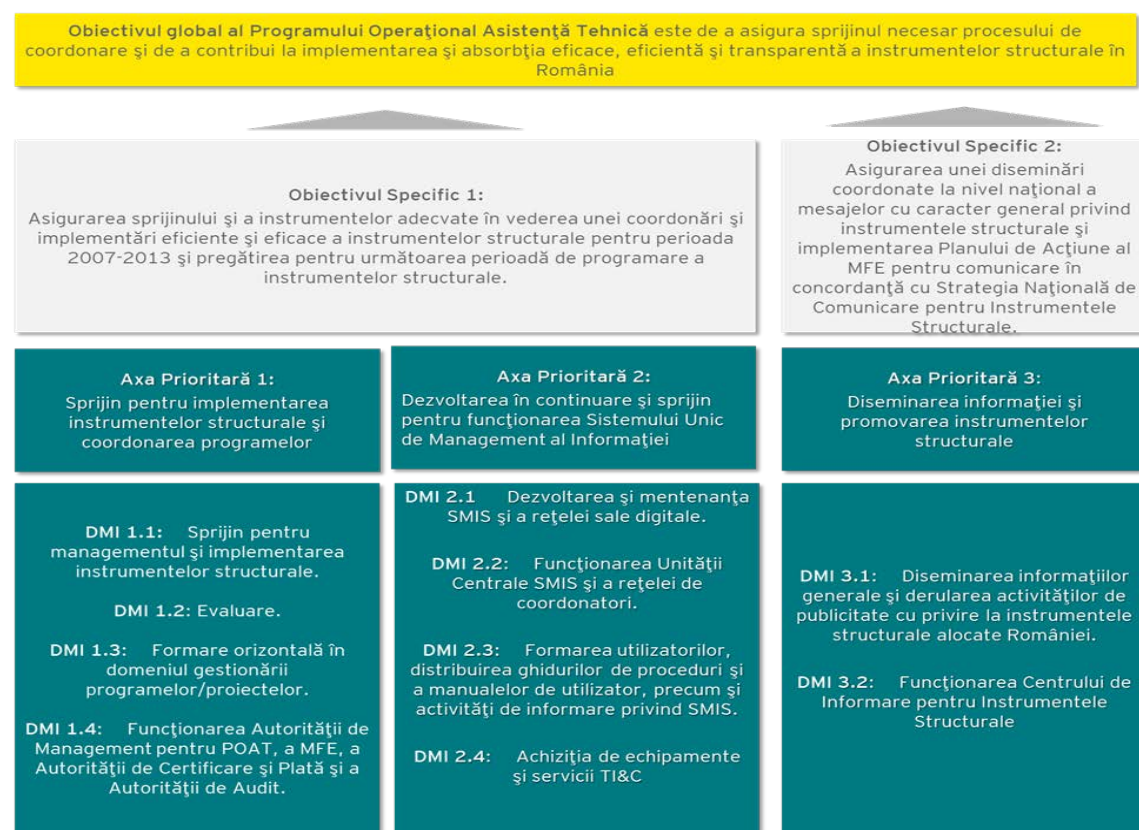
**37.** Indiferent de abordarea metodologică adoptată, evaluările care reflectă impactul intervențiilor AT vor necesita date istorice de la nivelul instituției beneficiare. În acest scop, AM POAT ar trebui să dezvolte, la începutul perioadei de programare, un sistem de înregistrare și stocare informatică a datelor privind instituția beneficiară.

**38.** Date suplimentare privind progresul fizic al proiectelor (și anume activitățile implementare și indicatorii realizați), eventuale probleme întâmpinate sau efectele percepute ale intervenției pot fi obținute din surse primare (ex. interviuri cu Beneficiarii, focus grupuri cu actorii interesați relevanți) și surse secundare (ex. rapoartele de progres ale PO și ale proiectului). În acest sens, este necesară o strânsă colaborare între echipa de evaluare, AM POAT și Beneficiarii intervențiilor.

## 2. Programul Operațional Asistență Tehnică 2007 - 2013

39. Programul Operațional Asistență Tehnică - POAT reprezintă unul dintre cele șapte programe operaționale din cadrul obiectivului "Convergență" pentru perioada de programare 2007-2013.
40. Obiectivul general al POAT 2007-2013 este de a asigura suport necesar pentru procesul de coordonare și de a contribui la realizarea unui proces de absorbție eficace, eficient și transparent al Instrumentelor Structurale din România.
41. Pentru realizarea obiectivului general, au fost avute în vedere două obiective specifice:
- ▶ **Obiectivul Specific 1:** Asigurarea sprijinului și a instrumentelor adecvate în vederea unei coordonări și implementări eficiente și eficace a Instrumentelor Structurale pentru perioada 2007-2013 și pregătirea pentru următoarea perioadă de programare.
  - ▶ **Obiectivul Specific 2:** Asigurarea unei diseminări coordonate la nivel național a mesajelor cu caracter general privind Instrumentele Structurale și implementarea Planului de Acțiune al MFE pentru comunicare în concordanță cu Strategia Națională de Comunicare pentru Instrumentele Structurale.
42. Obiectivele menționate sunt implementate prin intermediul a trei Axe Prioritare, la rândul lor împărțite în Domenii Majore de Intervenție, după cum sunt prezentate în Figura de mai jos.

Figura 3: Descrierea generală a POAT - Obiective, Axe și Domenii Majore de Intervenție



## 2.1 DMI 1.1 - Sprijin pentru managementul și implementarea Instrumentelor Structurale

43. Principalul obiectiv al acestui Domeniu Major de Intervenție este de a asigura eficiența și eficacitatea procesului de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern al Instrumentelor Structurale (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014).

44. Cu privire la DMI 1.1, care face obiectul evaluării noastre, în cadrul documentului de programare sunt furnizate următoarele informații:

### Caseta 1: Descrierea DMI 1.1

*Intervențiile din cadrul acestui domeniu major de intervenție se vor axa pe asigurarea standardelor comune, a instrumentelor și informațiilor necesare unui proces eficient de gestionare și implementare a Instrumentelor Structurale. Intervențiile au ca obiectiv oferirea de asistență pentru întreg sistemul de gestionare a instrumentelor structurale: programare, management, monitorizare, control și audit intern. O atenție sporită se va acorda temelor orizontale, precum achizițiile publice și ajutorul de stat, cu scopul de a oferi un cadru care să asigure respectarea reglementărilor UE și a celor naționale în aceste domenii.*

*Utilizarea asistenței experților este esențială pentru a îmbunătăți eficiența procedurilor adoptate și, prin urmare, pentru a spori eficiența procesului de management, monitorizare și control, precum și pentru a asigura o pregătire corespunzătoare în vederea implementării viitoarelor intervenții din instrumentele structurale. Sprijinul experților va fi totodată necesar în vederea clarificării și interpretării regulilor procedurale în cazul existenței unor neclarități, pentru a adapta aceste reguli în conformitate cu recomandările Comisiei Europene și cu necesitățile fiecărui program operațional, precum și pentru a pregăti intervențiile din instrumente structurale în perioadele viitoare de programare.*

*Asistența tehnică va fi oferită pentru a putea evalua mai bine informațiile disponibile (alegerea indicatorilor, surselor, actualizarea informațiilor etc.), cu scopul de a identifica necesarul de informații care trebuie acoperit și de a defini indicatorii corespunzători aparținând unor sectoare strategice și care, din anumite considerente, nu au fost exploatați adecvat din punct de vedere statistic.*

*Acest domeniu major de intervenție va acoperi organizarea de sondaje (ad-hoc sau de un alt tip) care să ofere posibilitatea obținerii informațiilor necesare unei bune gestionări și implementări a Instrumentelor Structurale. De asemenea, va fi susținută elaborarea unor studii legate de procesul de programare sau de implementare la nivelul tuturor Programelor Operaționale, precum și la nivelul CSNR și PND.*

*De asemenea, aceste intervenții vor sprijini schimbul de experiență și multiplicarea metodelor de management în vederea asigurării unui proces eficient și eficace de implementare a instrumentelor structurale, prin intermediul reuniunilor și atelierelor de lucru organizate periodic. Pentru diseminarea aspectelor pozitive legate de implementarea instrumentelor structurale, sunt esențiale activitățile care sprijină dezvoltarea cooperării și schimbul de experiență între actorii implicați, precum și diseminarea de informații privind cele mai bune practici, prin publicarea de broșuri și ghiduri în domeniu.*

*Organizarea de întâlniri și evenimente cu privire la aspecte tematice cheie (precum: dezvoltarea durabilă, egalitatea de șanse, societatea informațională, dezvoltarea IMM-urilor etc.) va fi sprijinită pentru a sublinia contribuția pozitivă a Instrumentelor Structurale (prin intermediul diferitelor PO), precum și pentru a identifica viitoarele acțiuni de îmbunătățire a performanței în aceste domenii.*

Sursa: (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014)

42. Pentru o mai bună înțelegere a impactului DMI 1.1 este important să includem în analiză câteva amendamente care au fost făcute la nivelul programului.

43. Mai exact, în contextul crizei financiare și economice, și de asemenea pe fondul constrângerilor bugetare, POAT a fost revizuit, fiind adăugate în cuprinsul acestuia două noi oportunități de finanțare:

- ▶ Prima ajustare a fost sugerată de CE și viza adăugarea coordonatorilor Polilor Naționali de Creștere ca potențiali beneficiari în cadrul DMI 1.1. Resursele furnizate vizează acoperirea cheltuielilor minime aferente activității de coordonare în cadrul Polilor de creștere.
- ▶ A doua ajustare, adoptată în cel de-al doilea semestru din 2009, după cum a fost convenit de reprezentanții CE, s-a axat asupra finanțării bonusului suplimentar pentru personal în cuantumul de 75% pentru cei implicați în procesul de management și coordonare a Instrumentelor Structurale.

44. Următoarele două casete prezintă justificarea celor două amendamente.

#### Caseta 2: Includerea Polilor Naționali de Creștere ca potențiali beneficiari ai DMI 1.1

*Ultimele decenii de experiențe europene sugerează faptul că problemele economice, sociale și de mediu din zonele urbane degradate pot fi rezolvate eficient dacă sunt abordate integrat. Ca urmare, în anul 2007, prin HG nr. 998/2007, România a desemnat patru poli de creștere și de dezvoltare urbană, în care să se realizeze cu prioritate investiții din fonduri comunitare și naționale: Brașov, Cluj-Napoca, Constanța, Craiova, Iași, Ploiești și Timișoara.*

*Concentrarea populației, a activităților economice și culturale în aceste orașe și rolul acestora ca noduri de transport justifică concentrarea investițiilor în regenerarea fizică, îmbunătățirea mediului antreprenorial, a calității mediului și a serviciilor sociale în zonele urbane, pentru a le sprijini în îndeplinirea funcțiilor lor urbane. Pentru polii de creștere, documentul de planificare comprehensivă este Planul Integrat de Dezvoltare (PID), ce se implementează printr-o serie de proiecte individuale ce au ca obiectiv realizarea unei dezvoltări durabile.*

*Proiectele din PID sunt finanțate parțial prin POR, AP 1 și DMI 1.1. În plus, Guvernul a stabilit coordonarea intervențiilor POR cu alte PO-uri, pentru a genera o sinergie de dezvoltare completă. O astfel de coordonare nu ar putea fi oferită doar de AM/OI-urile din cadrul POR, necesitând astfel sprijin la nivelul CSNR. Așadar, Guvernul a numit coordonatori ai Polilor de Creștere, fiecare fiind susținut de o echipă restrânsă, pentru a asigura funcționarea și gestionarea abordării integrate a polilor de creștere. Coordonatorii polilor colaborează îndeaproape cu Agenția de Dezvoltare Regională (ADR). S-a stabilit sprijinirea activității coordonatorilor Polilor de Creștere prin POAT, ajustând obiectivul DMI 1.1.*

Sursa: MFE, Raport Anual de Implementare pentru 2009, p. 28

#### Caseta 3: Finanțarea salariilor personalului în cadrul DMI 1.1

*Un personal motivat și stabil implicat în coordonarea, gestionarea și controlul instrumentelor structurale este un factor-cheie pentru o implementare eficientă și eficace a acestor fonduri. În acest scop, un sistem unitar de evaluare a performanței este necesar, corelat cu un proces de recrutare comun. Acestea vor conduce la un sistem de salarizare unitar adecvat. POAT va contribui la realizarea acestor obiective prin finanțarea salariilor pentru personalul din structurile publice implicate în coordonarea, gestionarea și controlul instrumentelor structurale. Intervenția se va baza*

pe sistemul de evaluare orientat spre performanță, implementat sub coordonarea Ministerului Fondurilor Europene.

Sursa: MFE, Programul Operațional Asistență Tehnică, Versiunea Revizuită, 2014, p. 40

## 2.1.1 Distribuirea fondurilor

### TIPURI DE PROIECTE

45. Proiectele finanțate în cadrul DMI 1.1 au fost clasificate în **trei categorii principale** având în vedere obiectivele proiectelor și tipul de activități derulate.

- ▶ **Grupul de Proiecte 1** include activitățile de asistență tehnică și se axează pe trei domenii, și anume:
  - "*Facilitatea de Asistență Tehnică*" structurată sub formă de acord-cadru ce include mai multe contracte subsecvente, concepute astfel încât să acopere nevoile justificate și urgente ce apar în cadrul procesului de implementare a Instrumentelor Structurale, cu scopul sprijinirii schimbului de experiență și de bune practici la nivel de sistem, susținerii actualilor și potențialilor beneficiari în elaborarea și/ sau revizuirea documentației de proiect sau de licitație și sprijinirii procesului general de îmbunătățire a modului de funcționare a sistemului printr-o serie de analize și studii, formulând recomandări și instrucțiuni comune pentru diferite Programe Operaționale;
  - "*Sprijin pentru pregătirea Perioadei de Programare 2014-2020*", vizând sprijinirea instituțiilor și personalului implicat în gestionarea și coordonarea Instrumentelor Structurale în pregătirea următoarei Perioade de Programare printr-o serie de activități relevante, cum ar fi: asistență la elaborarea de analize, studii și metodologii pe teme relevante, sprijin în sporirea capacității de programare strategică a instituțiilor și realizarea de evenimente cu privire la aspectele tematice relevante, printre altele;
  - "*Sprijin pentru coordonarea, managementul și implementarea PO 2007-2013*", vizând sprijinirea Programelor Operaționale printr-o serie de proiecte și activități, cum ar fi: asigurarea personalului pentru activitățile care susțin managementul Instrumentelor Structurale, dezvoltarea capacității instituțiilor publice de formulare a politicilor relevante pentru programarea și implementarea Instrumentelor Structurale, îmbunătățirea capacității de management a proiectelor finanțate din Instrumente Structurale pe teme privind achizițiile publice și ajutoarele de stat, susținerea organizării de evenimente tematice relevante, asigurarea experților pentru susținerea autorităților în cadrul sistemului de management al Instrumentelor Structurale și crearea unor mecanisme optimizate de monitorizare și control, printre altele.
- ▶ **Grupul de Proiecte 2**, "*Sprijinirea coordonării implementării Planurilor Integrate de Dezvoltare a Polilor de Creștere*", include proiecte ce susțin operațiunile aferente celor 6 Poli de Creștere stabiliți la nivelul României. Aceste proiecte au vizat remunerarea coordonatorilor polilor de creștere și a personalului de sprijin al acestora și acoperirea cheltuielilor aferente deplasărilor relevante pentru activitatea acestora, închirierea spațiilor și asigurarea unor condiții logistice adecvate pentru activitățile coordonatorilor polurilor de creștere și a personalului de sprijin al acestuia. În plus, alte activități acoperite în cadrul acestui Grup de Proiecte includ: elaborarea unor rapoarte periodice sau ad-hoc cu privire la stadiul de implementare a proiectelor aferente Planului Integrat de Dezvoltare a Polilor de Creștere, utilizarea asistenței tehnice pe termen scurt în sprijinirea activităților

coordonatorului polului în special cu privire la Planul Integrat de Dezvoltare și alte proiecte aferente, organizarea de conferințe/ reuniuni de lucru/ evenimente tematice aferente activității coordonatorului polului de creștere și personalului de sprijin al acestuia și asigurarea participării acestora la alte reuniuni aferente activității lor, precum și derularea de programe educative și cursuri de formare profesională pentru coordonatorul polului respectiv și personalul de sprijin al acestuia.

- ▶ **Grupul de Proiecte 3**, "Sprijinirea finanțării cheltuielilor salariale pentru personalul implicat în Managementul Fondurilor Structurale", vizând susținerea sistemului de remunerare și motivare pentru personalul din cadrul structurilor publice cu atribuții în domeniul managementului Instrumentelor Structurale.

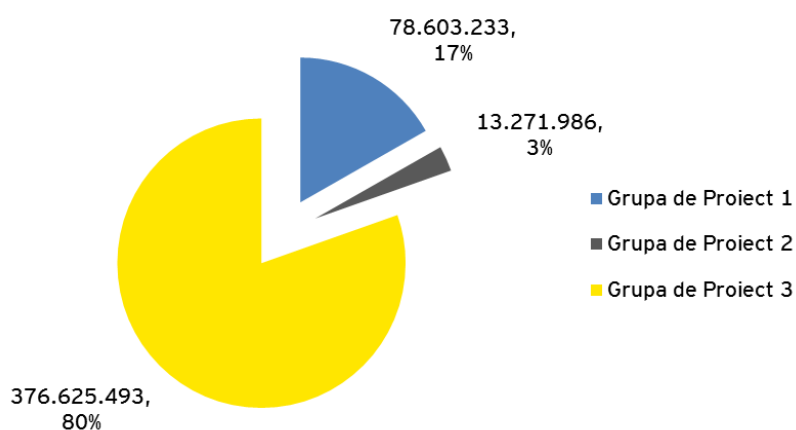
46. În tabelul de mai jos este prezentată distribuția celor 95 proiecte în cele trei categorii menționate anterior.

Tabelul 1: Distribuția proiectelor evaluate în funcție de Grupurile de Proiecte

GP	Grupul de Proiecte	Numărul de Proiecte
1	Asistență Tehnică	18
2	Sprijinirea coordonării implementării Planurilor Integrate de Dezvoltare a Polilor de Creștere	6
3	Sprijinirea finanțării cheltuielilor salariale pentru personalul implicat în Managementul Fondurilor Structurale	71
<b>Total</b>		<b>95</b>

47. În același timp, datele financiare furnizate pentru fiecare proiect au fost utilizate pentru calcularea cuantumului aferent modului de distribuție a fondurilor UE pe fiecare Grup de Proiecte.

Figura 4: Distribuția alocării financiare per Grup de Proiecte (RON)



Sursa: Pagina de Internet a POAT (noiembrie 2015)

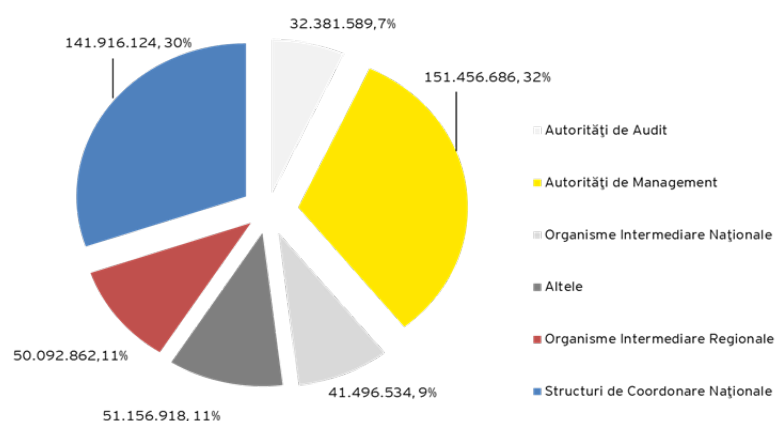
48. După cum poate fi observat în figura de mai sus, cea mai mare alocare a fost acordată GP3 - "Sprijinirea finanțării cheltuielilor salariale pentru personalul implicat în Managementul Fondurilor Structurale", care reprezintă aproximativ 80% din alocarea totală.



## 2.1.2 Beneficiarii DMI 1.1

49. Lista beneficiarilor eligibili care pot aplica pentru finanțare în cadrul DMI 1.1 este furnizată în cadrul Documentului-cadru de Implementare (2015): Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS); Departamentele din cadrul ACIS; Unitatea Centrală de Evaluare din cadrul ACIS; Autoritatea de Certificare și Plată; Autoritatea de Audit; Autoritățile de Management; Organismele Intermediare; Agențiile de Dezvoltare Regională, cu excepția proiectelor privind "sprijinul pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul Fondurilor Structurale și de Coeziune"; instituții publice implicate în coordonarea, managementul și controlul Fondurilor Structurale și de Coeziune (doar pentru proiecte ce fac referire la "sprijinul pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul Fondurilor Structurale și de Coeziune"); Autoritatea Națională de Reglementare și Monitorizare a Achizițiilor Publice; Departamentul pentru Lupta Anti-fraudă; Agenția Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară; Secretariatul General al Guvernului.
50. În scopul realizării prezentei evaluări de impact, Beneficiarii DMI 1.1 au fost grupați în șase categorii principale, după cum urmează:
- ▶ Structurile de coordonare naționale pentru IS din cadrul MFE;
  - ▶ Autoritățile de Management;
  - ▶ Organisme Intermediare Naționale;
  - ▶ Organisme Intermediare Regionale;
  - ▶ Autoritatea de Audit;
  - ▶ Altele.
51. Distribuția alocării financiare (contribuția FEDR) pe fiecare din cele șase tipuri de beneficiari poate fi consultată în cele ce urmează:

Figura 5: Distribuția alocării financiare per Grup de Proiecte



Sursa: Pagina de Internet a POAT (noiembrie 2015)

### 3. Teoria Schimbării care stă la baza logicii de intervenție

#### 3.1 Descrierea metodologiei și principalele constatări

52. Teoria schimbării este în esență o descriere complexă și o ilustrare a modului în care se preconizează că o schimbare dorită survine într-un anumit context și de ce apare (Weiss, 1995). Aceasta este axată în special pe maparea sau "completarea" a ceea ce a fost descris în literatura de specialitate ca fiind "elementul lipsă din mijloc" între ceea ce face un program sau o anumită politică (activitățile sau intervențiile aferente) și modul în care acestea duc la atingerea obiectivelor dorite.
53. Deși dezvoltarea logicii de intervenție în etapa ex-ante a programării este considerată a fi benefică pentru prognozarea relațiilor, realizarea acesteia la finele procesului de implementare a programului contribuie la analiza măsurii în care premisele, care stau la baza Teoriei Schimbării inițiale s-au dovedit a fi adevărate sau false. Teoria Schimbării este în primul rând utilizată pentru o mai bună înțelegere a dinamicii și a modului de interacțiune în cadrul acestui context. În al doilea rând, acesta vizează o mai bună înțelegere privind contextul de la începutului perioadei de programare și a celui actual.
54. Pornind de la această definiție, echipa de evaluare a definit Teoria Schimbării care stă la baza logicii de intervenție a DMI 1.1 prin intermediul următorilor pași:

##### Pasul 1. Identificarea problemelor pe care se presupunea că DMI 1.1 le rezolvă

55. Acest pas a fost realizat prin consultarea tuturor documentelor oficiale disponibile care indică motivul pentru care se consideră a fi necesară existența unui sprijin specific pentru implementarea Instrumentelor Structurale și coordonarea programelor. Accentul a fost pus pe strategia descrisă în cea de-a patra versiune revizuită a PO AT (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014, pp. 34-35). Mai exact, au fost identificate o serie de puncte slabe și amenințări, cu nevoile corespunzătoare, și prezentate în Tabelul 2.

Tabelul 2: Identificarea problemelor (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014)

Puncte slabe și amenințări	Necesități
Numărul semnificativ de persoane nou angajate în sistemul de management al instrumentelor structurale, lipsite de experiență și de cunoștințe necesare pentru realizarea sarcinilor	Schimb de experiență și informații
Lipsa de experiență a majorității Autorităților de Management și a Organismelor Intermediare în domeniul managementului financiar și al controlului	Sprijin acordat procesului de implementare a instrumentelor structurale (management financiar și control) și schimb de experiență.
Deficiențele mari în cunoașterea aspectelor practice legate de implementarea Instrumentelor Structurale	Instrumente și informații către AM-uri, OI și potențiali beneficiari și identificarea din timp a blocajelor
Capacitatea scăzută și eterogenă pentru managementul Instrumentelor Structurale, în special la nivel regional și local	Sprijin acordat funcției de coordonare, sprijin orizontal pentru toate instituțiile
Gradul ridicat de complexitate al sistemului de implementare a instrumentelor structurale	Dezvoltarea unor proceduri standardizate



Puncte slabe și amenințări	Necesități
Fluctuația personalului	Angajare de personal contractual pentru anumite poziții specifice dificil de ocupat de către funcționarii publici
Absorbție redusă	Sprijin orizontal acordat managementului financiar, sprijin în procesul de monitorizare, control
Încălcarea procedurilor în timpul implementării	Sprijin în elaborarea unor linii directoare și manuale coerente, sprijin acordat procesului de control financiar și audit

### Pasul 2. Identificarea obiectivului final al DMI 1.1

56. Focusul pentru pasul doi a fost pus pe viziunea pe termen lung a DMI 1.1, obiectivul său final fiind legat de:

- ▶ Necesitățile identificate la pasul anterior
- ▶ Un interval de timp care îl depășește pe cel al PO AT.

57. În baza documentelor oficiale (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014), obiectivul final al DMI 1.1 presupune **asigurarea eficienței și eficacității procesului de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern al instrumentelor structurale.**

### Pasul 3. Identificarea activităților avute în vedere

58. Pentru a aborda nevoile menționate, următoarele operațiuni indicative au fost avute în vedere în cadrul documentelor de programare (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014):

- ▶ Revizuirea sistemelor și procedurilor generale legate de anumite domenii ale procesului de management și monitorizare, ale sistemului de certificare și plăți, precum și ale celui de control, pe baza punctelor slabe și a necesităților identificate la nivelul tuturor PO-urilor
- ▶ Dezvoltarea unor standarde și linii directoare comune pentru AM-uri
- ▶ Elaborarea și distribuirea rapoartelor de activități și a unor ghiduri cu cele mai bune practici pentru toate instituțiile implicate în gestionarea instrumentelor structurale
- ▶ Sprijin pentru analize și studii referitoare la eficacitatea și eficiența sistemelor existente în procesul de implementare a instrumentelor structurale
- ▶ Studii privind politicile relevante în domeniul instrumentelor structurale și studii referitoare la impactul instrumentelor structurale, precum modelarea macro-economică, conexiunile existente între instrumentele structurale și factorii macro-economi
- ▶ Finanțarea salariilor pentru personalul care lucrează în structurile publice implicate în coordonarea, gestionarea și controlul instrumentelor structurale
- ▶ Sprijin comprehensiv în procesul de pregătire pentru viitoarele intervenții din instrumentele structurale;
- ▶ Sprijin pentru evenimente și activități legate de schimbul de experiență și informații atât la nivel național, cât și la nivel european;
- ▶ Sprijin pentru întâlniri și evenimente legate de aspecte tematice cheie (precum: dezvoltarea durabilă, egalitatea de șanse, societatea informațională, dezvoltarea IMM-urilor etc.);

- Investiții orizontale pentru crearea pre-condițiilor necesare pentru implementarea IS

#### Pasul 4. Identificarea impactului pe termen scurt/mediu

59. După definirea obiectivului final al DMI 1.1 și a instrumentelor (ex: activități), este necesară identificarea impactelor care pot contribui la atingerea acestuia, dacă acestea sunt realizate până la finele perioadelor de implementare. Reconstruirea impactului pe termen scurt /mediu a fost efectuată în baza analizei strategiei aferente PO AT, după cum a fost prezentată în versiunea revizuită a programului (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014, pp. 40-41) și în baza analizei literaturii de specialitate relevante.

Tabelul 3: Impactul pe termen scurt /mediu preconizat în baza analizei literaturii de specialitate

<p><b>Ipoteza 1:</b> Oferirea Asistenței Tehnice pentru toate funcțiile importante din cadrul Sistemului de Instrumente Structurale va asigura o îmbunătățire a omogenității procesului de implementare a Instrumentelor Structurale (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014, p. 40)</p>
<p>Intervențiile din cadrul DMI 1.1 se vor axa pe asigurarea standardelor comune, a instrumentelor și informațiilor necesare unui proces eficient de gestionare și implementare a instrumentelor structurale. Intervențiile au ca obiectiv oferirea de asistență pentru întreg sistemul de gestionare a instrumentelor structurale: programare, management, monitorizare, control și audit intern. O atenție sporită se va acorda temelor orizontale, precum achizițiile publice și ajutorul de stat, cu scopul de a oferi un cadru care să asigure respectarea reglementărilor UE și a celor naționale în aceste domenii.</p>
<p><b>Ipoteza 2:</b> Utilizarea experților externi va duce la creșterea eficienței proceselor de management, monitorizare și control, precum și la o pregătire corespunzătoare pentru viitoarele intervenții finanțate din Instrumentele Structurale (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014, p. 40)</p>
<p>Utilizarea asistenței experților este esențială pentru a îmbunătăți eficiența procedurilor și, prin urmare, pentru a spori eficiența procesului de management, monitorizare și control, precum și pentru a asigura o pregătire corespunzătoare în vederea implementării viitoarelor intervenții din instrumentele structurale. Sprijinul experților va fi totodată necesar în vederea clarificării și interpretării regulilor procedurale în cazul existenței unor neclarități, pentru a adapta aceste reguli în conformitate cu recomandările Comisiei Europene și cu necesitățile fiecărui program operațional, precum și pentru a pregăti intervențiile instrumentelor structurale.</p>
<p><b>Ipoteza 3:</b> Stimulețele financiare vor crește gradul de performanță și motivația personalului (dovezi empirice)</p>
<p>Rezultatele analizei literaturii de specialitate indică faptul că nu există un consens în rândul specialiștilor cu privire la impactul finanțării salariilor. Rezultatele studiilor subliniază ideea că impactul este fie pozitiv, fie limitat, și se referă în general la motivația, productivitatea și performanța angajaților.</p> <p>Cu toate acestea, dovezile empirice indică faptul că:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimulețele financiare sunt asociate unui volum mai mare de realizări ale angajatului (Gupta și Shaw, 1998; Jenkins et al., 1998; Prendergast, 1999);</li> <li>• Aceste dovezi fac referire aproape exclusiv la poziții ce presupun sarcini de rutină sau la compensarea managerilor societății, și fac mai puțin referire la alte posturi, unde cuantificarea este dificilă;</li> <li>• Stimulețele financiare sunt mai eficace decât cele tangibile, nefinanciare, iar stimulețele orientate asupra echipei au avut un efect net superior asupra performanței decât cele orientate asupra individului (Steven J. Condly, Richard E. Clark, Harold D. Stolovitch, 2003).</li> </ul>
<p><b>Ipoteza 4:</b> Existența unui personal motivat va crește eficiența și eficacitatea procesului de implementare a Instrumentelor Structurale (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014, p. 40)</p>
<p>Un personal motivat și stabil implicat în coordonarea, gestionarea și controlul Instrumentelor Structurale este un factor-cheie pentru o implementare eficientă și eficace a acestor fonduri. În acest scop, un sistem unitar de evaluare a performanței este necesar, împreună cu un proces de recrutare comun. Acestea vor conduce la un sistem de salarizare unitar adecvat. POAT va contribui la realizarea acestor obiective prin finanțarea salariilor pentru personalul din structurile publice implicate în coordonarea, gestionarea și controlul instrumentelor structurale. Intervenția se va baza pe sistemul de evaluare orientat spre performanță implementat sub coordonarea Ministerului Fondurilor Europene.</p>

**Ipoteza 5:** Creșterea gradului de cooperare între actori și schimbul de experiență și informații vor multiplica aspectul pozitiv al procesului de implementare (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014, p. 40)

Asistența tehnică va fi oferită pentru a putea evalua mai bine informațiile disponibile (alegerea indicatorilor, surselor, actualizarea informațiilor etc.), cu scopul de a identifica necesarul de informații care trebuie acoperite și de a defini indicatorii corespunzători aparținând unor sectoare strategice și care, din anumite considerente, nu au fost exploatați adecvat din punct de vedere statistic.

Intervențiile din cadrul acestui domeniu major de intervenție vor acoperi organizarea de sondaje (ad-hoc sau de un alt tip) care să ofere posibilitatea obținerii informațiilor necesare unei bune gestionări și implementări a instrumentelor structurale. De asemenea, va fi susținută elaborarea unor studii legate de procesul de programare sau de implementare la nivelul tuturor Programelor Operaționale, precum și la nivelul CSNR și PND.

Pe lângă acestea, în cadrul acestui domeniu major de intervenție vor fi sprijinite schimbul de experiență și multiplicarea metodelor de management în vederea asigurării unui proces eficient și eficace de implementare a instrumentelor structurale, prin intermediul reuniunilor și atelierelor de lucru organizate periodic. Pentru multiplicarea aspectelor pozitive legate de implementarea instrumentelor structurale, sunt esențiale activitățile care sprijină dezvoltarea cooperării și schimbul de experiență între actorii implicați, precum și diseminarea de informații privind cele mai bune practici, prin publicarea de broșuri și ghiduri în domeniu.

Organizarea de întâlniri și evenimente cu privire la aspecte tematice cheie (precum: dezvoltarea durabilă, egalitatea de șanse, societatea informațională, dezvoltarea IMM-urilor etc.) va fi sprijinită pentru a sublinia contribuția pozitivă a instrumentelor structurale (prin intermediul diferitelor PO), precum și pentru a identifica viitoarele acțiuni de îmbunătățire a performanței în aceste domenii.

**Ipoteza 6:** Investițiile orizontale vor îmbunătăți procesul de implementare a PO, precum și de pregătire a implementării fondurilor viitoare

Va fi sprijinită realizarea de investiții în anumite domenii orizontale care au impact direct asupra implementării în bune condiții a programelor operaționale aferente programării actuale și pregătirii implementării fondurilor care vor fi alocate României în următoarea perioadă de programare.

## **Pasul 5. Identificarea factorilor contextuali și a riscurilor care ar fi putut afecta implementarea DMI 1.1.**

60. Pentru testarea solidității teoriei schimbării, ar trebui elaborate premise suplimentare cu privire la contextul în care a operat DMI 1.1. Premisele acestea implică opinii legate de condițiile care există în contextul/mediul respectiv, care sunt esențiale pentru realizarea obiectivului final al DMI 1.1. Mai exact, în baza analizei literaturii de specialitate, au fost identificați următorii factori contextuali:

**Tabelul 4: Factorii care pot influența implementarea DMI 1.1.**

### **Factorul 1: Autoritatea Instituției Naționale de Coordonare a Instrumentelor Structurale**

Politicile orizontale și reglementările aferente, finanțarea salariilor și activitățile de asistență tehnică nu pot fi clarificate și îmbunătățite prin POAT, fără existența legitimității coordonării Instrumentelor Structurale oferite de principalele puteri din Stat și recunoscute de către administrația centrală și regională.

Schimbările instituționale frecvente care au survenit în România duc la politici publice incoerente și discontinue, la dificultăți în consolidarea și menținerea capacității anumitor instituții sau în dezvoltarea și aplicarea competențelor tehnice dobândite de funcționarii publici (MDRAP, 2014).

Interferența politică frecventă sau lipsa susținerii din partea autorităților a făcut ca agențiile să nu poată utiliza efectiv cunoștințele transmise prin intermediul activităților de AT. Studiile de caz sugerează faptul că rezistența datorată intereselor legitime ar putea spori deoarece aceste agenții își optimizează capacitatea de acțiune. În urma evaluării s-a constatat că, în aceste cazuri, raportarea din domeniu, pe fondul constrângerilor aflate în calea progresului, nu a fost adesea suficient de transparentă (FMI, 2014).

### **Factorul 2: Existența unui sistem salarial unitar performant**

Decizia de finanțare a unui bonus de 75% pentru personalul implicat în implementarea IS a fost luată în 2004, la sugestia

CE. În 2009, Guvernul a agreat cu CE rambursarea bonusului prin POAT. Bonusul reprezintă un instrument util pentru sporirea gradului de motivație a personalului AM/OI-urilor și pentru menținerea gradului de absorbție a fondurilor UE la nivele optime. Cu toate acestea, existența bonusului poate duce la scăderea gradului de motivare a personalului din afara structurilor formale ale AM/OI, care nu este eligibil pentru bonus, ce au poate o contribuție directă sau indirectă la absorbția corespunzătoare a IS.

#### Factorul 3: Existența unui proces de recrutare comun

Un proces de recrutare comun este necesar pentru asigurarea stabilității personalului implicat în procesul de coordonare, management și control (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014). Una din criticile aduse în timp procesului de recrutare și selecție a fost aceea privind faptul că este un sistem rigid, axat mai mult pe cunoștințele teoretice dobândite în baza unei bibliografii prestabilite decât pe evaluarea abilităților și competențelor practice specifice funcției pentru care se face recrutarea și selecția respectivă. Chiar dacă sistemul a fost modificat în 2008 și noile reglementări permit adoptarea unei abordări specifice ce analizează alte aspecte decât capacitatea de memorare cuvânt cu cuvânt, în practică încă se observă o preferință pentru abordarea din urmă (MDRAP, 2014).

#### Factorul 4: Capacitate administrativă suficientă pentru derularea procedurilor de achiziții publice

Progresul POAT a fost încetinit în perioada de programare din cauza capacității reduse a principalilor Beneficiari, din perspectiva competențelor și numărului redus de angajați, care sunt supraîncărcați, pentru a întocmi contracte de achiziții publice, proceduri complicate la nivel național și măsurile de austeritate economică adoptate de către Guvern, ceea ce a dus la o descurajare cu privire la efectuarea acelor tipuri de cheltuieli destinate asistenței tehnice (MFE, Raportul Anual de Implementare pentru anul 2009, 2010).

#### Factorul 5: Oferta calitativă de servicii de Asistență Tehnică pe piață

O evaluare tematică, axată pe Asistența Tehnică (AT) oferită de BEI în domeniul "Dezvoltării și Cooperării" și statele în care se aplică "Instrumentul European de Vecinătate și Parteneriat" (ENP) în perioada 2003-2013 a indicat faptul că respectiva calitate insuficientă a livrabilelor de AT afectează în mod direct eficiența operațiunilor de AT (BEI, 2014).

#### Factorul 6: Existența complementarității între activitățile de AT și alte intervenții (ex: formare)

Evaluarea AT realizată de FMI (FMI, 2014) a evidențiat de asemenea faptul că întărirea complementarităților între AT și formare duce la un nivel sporit de eficacitate a AT: Eventuale sinergii au existat nu doar sub formă de cunoștințe, ci și din perspectiva colectării de fonduri și economiilor de scară la nivel național. O piață de consultanță imatură care uneori oferă o calitate redusă a serviciilor duce la reticența beneficiarilor POAT față de utilizarea asistenței tehnice pentru a soluționa problemele cu care se confruntă (MFE, Raportul Anual de Implementare pentru anul 2009, 2010).

#### Factorul 7: Numărul adecvat de angajați implicați în procesul de management și implementare a IS

O evaluare tematică, axată pe Asistența Tehnică (AT) oferită de BEI în domeniul "Dezvoltării și Cooperării" și statele în care se aplică "Instrumentul European de Vecinătate și Parteneriat" (ENP) în perioada 2003-2013 a evidențiat faptul că în aproape jumătate din cazurile studiate, capacitatea umană sau instituțională slabă a promotorilor sau beneficiarilor AT a reprezentat amenințarea principală pentru durabilitatea rezultatelor operațiunilor de AT (BEI, 2014).

#### Factorul 8: Stabilitatea cadrului legislativ

Calitatea cadrului legislativ este afectată de o serie de factori precum inflația legislativă, care generează instabilitate și lipsa predictibilității, corelată cu frecvența sporită a evenimentelor legislative (modificări, republicări, completări), existența paralelismelor, contradicțiilor, deficitul legal, norme legale perimate și norme lipsite de consistență, având o natură punitivă și lipsa unui mecanism de control real al calității reglementărilor la nivel central (MDRAP, 2014).

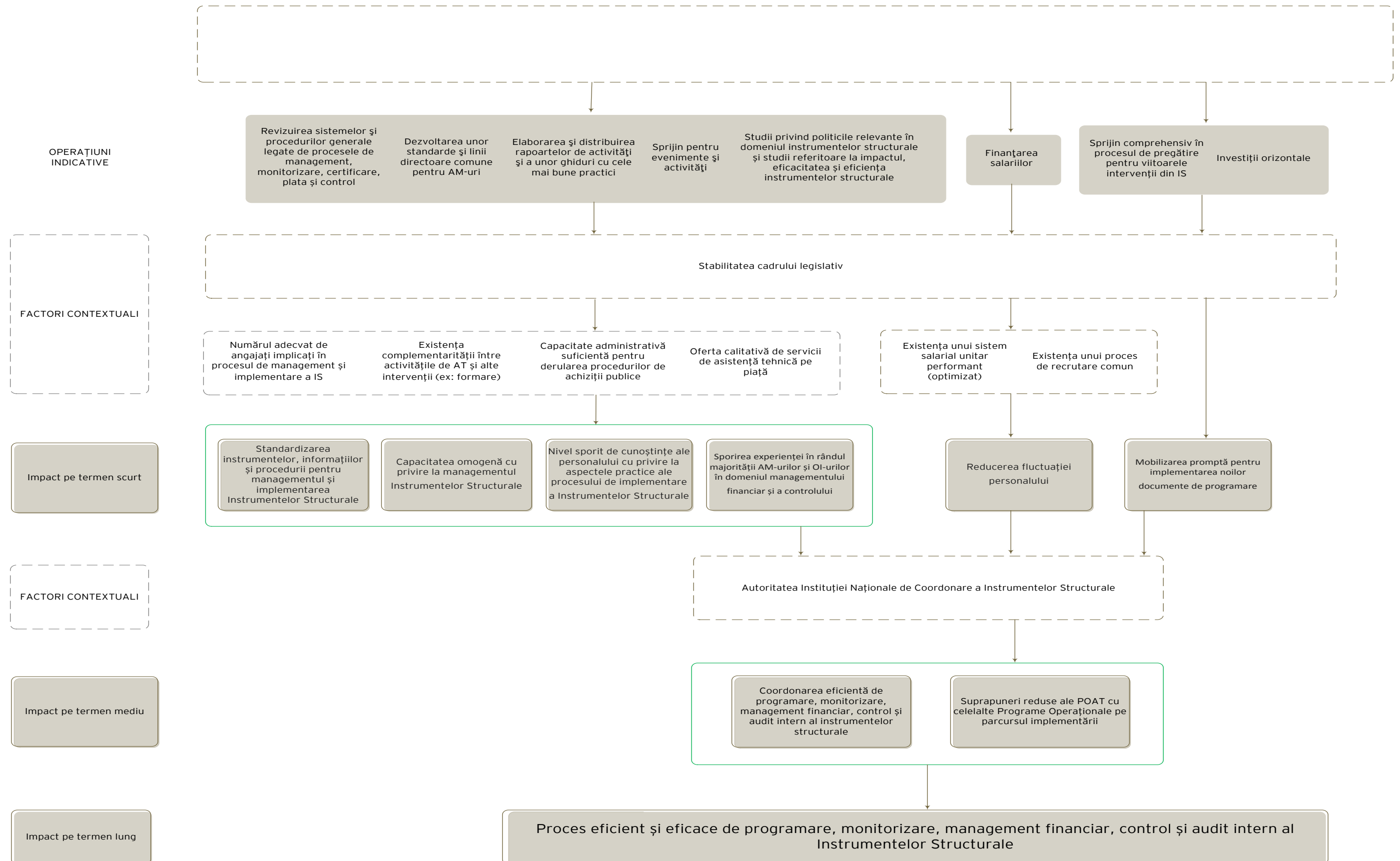
### Pasul 6. Reconstruirea Teoriei Schimbării evidențiind activitățile implementate în cadrul DMI 1.1

61. În baza constatărilor de mai sus, echipa de evaluare a reconstituit relațiile logice cauză-și-efect dintre activitățile avute în vedere în documentele de programare și impactul preconizat care reiese din analiza literaturii de specialitate, ținând cont de factorii care pot afecta implementarea (a se vedea Figura 6: Logica de intervenție reconstruită).

### Pasul 7. Validarea Teoriei Schimbării

62. Teoria schimbării reconstituite a fost ulterior îmbunătățită și validată în cadrul focus grupului susținut cu AM a PO AT, Unitatea Centrală de Evaluare, Direcția Generală Analiză, Programare și Evaluare, Direcția Generală Coordonare și Monitorizare Sisteme a MFE, organizat la data de 1 octombrie 2015 (a se vedea Anexele 11 și 12).

Figura 6: Reconstruirea logicii de intervenție



## 4. Progresul în ceea ce privește obiectivele DMI 1.1

### ÎE 1 Care este progresul în ceea ce privește obiectivele DMI 1.1?

#### 4.1 Descrierea procesului de evaluare

63. Scopul acestei ÎE este acela de a **evalua progresul** în ceea ce privește obiectivele DMI 1.1 "asigurarea eficienței și eficacității procesului de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern al Instrumentelor Structurale" (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014), **în ariile, sectoarele și grupurile vizate**, de la adoptarea intervenției (și anume efectul brut). Pentru reconstruirea progresului cu privire la problemele și nevoile corespunzătoare identificate în Capitolul 3, echipa de evaluare a consultat diferite documente relevante, care sunt prezentate în Tabelul 5 și a derulat o serie de interviuri.
64. Cu referire la **ariile vizate**, echipa de evaluare și-a propus să facă distincția între regiunile mai dezvoltate și cele mai puțin dezvoltate, ținând cont de faptul că analiza SWOT inclusă în documentul de programare (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014) relevă capacitatea eterogenă a autorităților centrale și locale pentru managementul Instrumentelor Structurale UE.
65. În plus, documentele de implementare au definit **grupurile vizate de DMI** ca fiind instituții implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale: Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS); Departamente din cadrul ACIS; Unitatea Centrală de Evaluare din cadrul ACIS; Autoritatea de Certificare și Plată; Autoritatea de Audit; Autoritățile de Management; Organismele Intermediare; Agențiile de Dezvoltare Regională, cu excepția proiectelor privind "sprijinul pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul Fondurilor Structurale și de Coeziune"; instituții publice implicate în coordonarea, managementul și controlul Fondurilor Structurale și de Coeziune (numai pentru proiecte cu privire la "sprijinul pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul Fondurilor Structurale și de Coeziune"); Autoritatea Națională de Reglementare și Monitorizare a Achizițiilor Publice; Departamentul de Luptă Anti-fraudă; Agenția Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară; Secretariatul General al Guvernului.
66. În privința **sectoarelor vizate**, documentele de programare au definit drept sectoare vizate următoarele: management financiar, monitorizare, programare, control, audit intern și aspecte orizontale, cum ar fi achizițiile publice și ajutoarele de stat.
67. În tabelul de mai jos sunt sumarizate instrumentele de analiză și colectare a datelor, precum și sursele primare și secundare de informații utilizate de către Evaluator pentru a identifica progresul cu privire la eficiența și eficacitatea procesului de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern al Instrumentelor Structurale.

Tabelul 5: Instrumentele de analiză și colectare a datelor utilizate pentru ÎE 1

Instrumente de analiză / colectare a datelor	Raportul Final
Instrumente de analiză a datelor	
Reconstruirea și compararea analizei contextuale de la începutul perioadei de programare	<input checked="" type="checkbox"/>

Instrumente de analiză / colectare a datelor	Raportul Final
cu perioada curentă în baza următoarelor documente: POAT 2007-2013, Raportul de Evaluare Intermediară a POAT, Rapoartele Anuale de Implementare, Acordul de Parteneriat, POAT 2014-2020, Cadrul Strategic Național de Referință, Evaluarea Ex-ante a Acordului de Parteneriat 2014-2020, Lecțiile învățate din Evaluarea Ex-Ante în perioada de programare 2014-2020, Raportul de Evaluare privind capacitatea administrativă a beneficiarilor și autorităților ce gestionează Fonduri CS, Studiu asupra lecțiilor învățate în urma utilizării fondurilor de Asistență Tehnică în perioada de programare 2007-2013	
<b>Instrumente de colectare a datelor</b>	
Cercetare documentară	<input checked="" type="checkbox"/>
Focus grup (nr. 1) cu actorii interesați relevanți	<input checked="" type="checkbox"/>
Chestionar online cu beneficiarii	<input checked="" type="checkbox"/>
Interviuri cu managerii de proiect	<input checked="" type="checkbox"/>
Focus grup (nr. 2) pentru validarea rezultatelor și recomandărilor	<input checked="" type="checkbox"/>

Tabelul 6: Sursele primare și secundare de informații utilizate pentru ÎE 1

Sursa de informații	Surse primare	Surse secundare
Minutele interviurilor	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Minuta focus grupului nr.1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Minuta focus grupului nr.2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
POAT 2007-2013, Rapoarte de Evaluare Intermediară a POAT; Rapoarte Anuale de Implementare, Acordul de Parteneriat, POAT 2014-2020, Cadrul Strategic Național de Referință, Evaluarea Ex-ante a Acordului de Parteneriat 2014-2020, Lecțiile învățate din Evaluarea Ex-Ante în perioada de programare 2014-2020, Raportul de Evaluare privind capacitatea administrativă a beneficiarilor și autorităților ce gestionează Fonduri CS, Studiu asupra lecțiilor învățate în urma utilizării fondurilor de Asistență Tehnică în perioada de programare 2007-2013	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## 4.2 Constatări

68. Analiza de mai jos prezintă progresul înregistrat cu privire la nevoile identificate pentru DMI 1.1 și evidențiate în Capitolul 3. Cu privire la corelarea anumitor nevoi cu punctele slabe și amenințările, s-a preferat comasarea acestora pentru a avea o imagine complexă a contextului și pentru a evita suprapunerile.

Puncte slabe și amenințări	Nevoi
Fluctuația personalului	Angajarea personalului contractual pe anumite poziții specifice, dificil de ocupat de către funcționarii publici



## Situația inițială: 2006

69. Conform (MEF, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014), la începutul perioadei de programare 2007-2013 (și anume noiembrie 2006), numărul total de persoane angajate la momentul respectiv în cadrul structurilor care se preconiza că va răspunde de managementul Instrumentelor Structurale UE era de circa 1.500. Acesta a reprezentat o creștere de peste 100% comparativ cu decembrie 2005, care a presupus un nivel adecvat de personal în cadrul instituțiilor implicate în managementul Instrumentelor Structurale.

70. La data de 9 martie 2005, Guvernul a aprobat Hotărârea nr. 170 cu privire la metodologia de aplicare a Legii nr. 490/2004 și a stabilit o majorare salarială de 75%. Procesul de avizare pentru instituții și personalul implicat în managementul fondurilor comunitare conform Legii nr. 490/2004 a fost stabilit la nivelul Ministerului Economiei și Finanțelor și a fost derulat integral; de atunci, până la finele lui septembrie 2006, a fost avizat întregul sistem necesar pentru managementul fondurilor comunitare iar după data de 1 ianuarie 2007 personalul implicat în astfel de activități a beneficiat de majorări salariale (MEF, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014).

## Progresul: 2007 - 2014

71. Măsurile de austeritate întreprinse în 2010 au blocat resursele care sunt solicitate datorită volumului de muncă și numărului tot mai mare de contracte în curs de implementare. Conform rapoartelor analizate (ACIS, 2010) reducerile salariale semnificative de la nivelul întregului sistem public au generat un grad sporit de fluctuație, rate ridicate de posturi vacante și o sarcină de lucru sporită a personalului existent. De exemplu, rotația personalului a fost în general ridicată în majoritatea AM-urilor și a generat instabilitate, ineficiență, demotivarea personalului și probleme de comunicare cu beneficiarii (MFE, Sumarul Evaluărilor Intermediare, 2015). Recent, concediile temporare (de maternitate, studii, de altă natură) neincluse în terminologia aferentă posturilor vacante sunt de asemenea prezente și sporesc dificultățile cu care se confruntă personalul (MFE, Raport privind Prima Evaluare Intermediară a Capacității Administrative a Autorităților și Beneficiarilor Fondurilor FCS, 2013).

72. Ca urmare, a rezultat necesitatea finanțării bonusului pentru personal cu încă 75% pentru personalul implicat în managementul și coordonarea IS. Acest aspect a fost ulterior chiar considerat a fi unul dintre principalele stimulente pentru a rămâne în cadrul administrației publice și pentru a rezista tentației de a primi salarii mari optând pentru sectorul privat de consultanță.

73. Situația s-a îmbunătățit începând cu implementarea Planului de Măsuri privind Priorităților (ACIS, 2011) și a continuat în 2012 atunci când a fost permisă o oarecare flexibilitate cu privire la ocuparea în cadrul administrației publice (MFE, Raport privind Prima Evaluare Intermediară a Capacității Administrative a Autorităților și Beneficiarilor Fondurilor FCS, 2013)

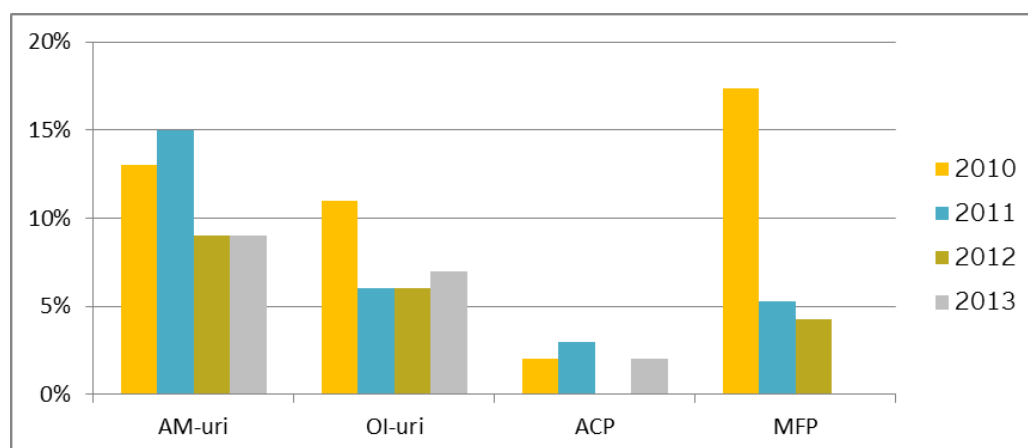
## Situația actuală: 2015

74. În perioada curentă, există încă un număr insuficient de angajați fapt reflectat în sarcina de lucru sporită a personalului din cadrul diferitelor instituții implicate în sistemul de implementare a IS (MFE, PO AT 2014-2020, 2014). De la începutul perioadei de programare, se poate observa că numărul personalului angajat în cadrul instituțiilor implicate în coordonarea, managementul și controlul IS (fără ADR-uri), respectiv FEDR, FC și obiectivul teritorial de cooperare Europeană a crescut de la 1.500 la finele lui noiembrie 2006 la 1.680 în decembrie 2013.

75. Conform (MFE, PO AT 2014-2020, 2014) fluctuația personalului rămâne una dintre principalele probleme cu care se confruntă majoritatea instituțiilor responsabile cu IS și ridică probleme din cauza lipsei de experiență a noilor angajați și perioadelor relativ lungi de adaptare.

76. Totuși, în baza datelor furnizate de Ministerul Fondurilor Europene, se poate observa că rata fluctuației personalului de la nivelul AM-urilor după creșterea de la 13% în 2010 la 15% în 2011, a început să scadă la 9% în 2012 și a continuat să fie stabilă și în 2013. La nivelul OI-urilor, a existat un progres semnificativ începând cu 2010 când de la 11% a scăzut la 6% în 2011 și a rămas în jurul acestui procent până în 2013 (a se vedea Figura de mai jos).

Figura 7: Rata de fluctuație a personalului la nivelul AM-urilor, OI-urilor naționale și regionale, ACP și MFP (Unitatea pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice)



Sursa: Datele furnizate de AM POAT (noiembrie 2015)

Puncte slabe și amenințări	Nevoi
Lipsa experienței în cadrul majorității AM-urilor și OI-urilor în domeniul managementului financiar și control	Sprijin pentru implementarea Instrumentelor Structurale (management financiar și control) și schimb de experiență.

### Situația inițială: 2006

77. Conform (MFE, POAT, Versiunea Revizuită, 2014) la începutul perioadei de programare 2007-2013, au existat dezechilibre relativ semnificative cu privire la cunoștințe și abilități (și anume competențele operaționale cum ar fi capacitatea de gestionare a procesului de

externalizare a activităților de AT: elaborarea caietului de sarcini, asistență oferită contractorului, controlul calității) la nivelul personalului AM-urilor din cauza fluxului mare de persoane noi. Situația totuși era mai puțin **avansată la nivelul OI-urilor Naționale și mai delicată la nivelul OI-urilor Regionale**, unde nivelul de cunoștințe cu privire la Instrumentele Structurale și competențe slabe cu privire la managementul de proiect erau mai ridicate. În același document, s-a estimat că cel puțin 1.000 persoane/an de la nivel local ar trebui să fie instruite și informate pe teme precum elaborarea de proiecte, managementul ciclului de proiect, monitorizarea managementului financiar și raportare. Aceste aspecte care sunt evidențiate mai departe în CSNR conduc la necesitatea unor **schimburi de experiență și informații, precum și a unor sesiuni de formare cu privire la funcțiile comune din cadrul sistemului de management al IS și sprijinirea implementării Instrumentelor Structurale (management financiar și control) și schimbul de experiență.**

### Progresul: 2007 - 2013

78. În 2009, a fost asigurat sprijin prin POAT pentru **consolidarea capacității structurilor de coordonare și control** pentru Instrumentele Structurale, precum și pentru AM POAT, alte AM-uri, OI-uri și AA prin organizarea/participarea la sesiuni de formare<sup>4</sup>. În plus pentru a evalua nivelul de cunoștințe al personalului din cadrul AM POAT și respectarea de către acesta a procedurilor privind prevenirea, detectarea, raportarea și eliminarea neregulilor, a fost efectuat un examen (MEF, Raportul Anual de Implementare pentru 2009, 2010).

79. Conform Evaluării Intermediare a POAT (ACIS, 2010), formarea pe teme orizontale era necesară pentru asigurarea unui **nivel minim de competențe comune** pentru întreg personalul implicat în managementul IS. În plus, Sumarul Raportului de Evaluare Intermediară (MFE, Sumarul Evaluărilor Intermediare, 2015) a evidențiat faptul că în perioada 2010-2013, sectoarele în care noii angajați erau mai puțin experimentați au fost cel al achizițiilor publice și procedurilor.

80. În plus, reprezentanții departamentului de management și resurse umane în cadrul organizațiilor nu au putut identifica întotdeauna soluții la aceste probleme, printr-o mai bună planificare și alocare a sarcinilor, gestionarea volumului de muncă, managementul performanțelor, retenția și stimularea personalului. Acest aspect poate fi explicat și din perspectiva că resursele de Asistență Tehnică nu au fost utilizate suficient de mult încât să acopere lipsa de resurse de la nivel intern, în principal din cauza dificultăților proceselor de achiziții publice.

### Situația actuală: 2015

81. Conform EI (MFE, Sumarul Evaluărilor Intermediare, 2015), deși nivelul de competențe și cunoștințe este considerat a fi satisfăcător, dezvoltarea cunoștințelor existente este încă

---

<sup>4</sup> De exemplu, aproximativ 361 de persoane au fost instruite la nivel pentru începători, precum și pe teme specifice pentru managementul Instrumentelor Structurale, cum ar fi management financiar, monitorizare, managementul cererilor de proiecte

necesară în anumite arii (ex. achiziții publice, management de proiect, planificare strategică, managementul timpului, legislație, precum și consolidarea echipei, comunicare și negocieri) parțial datorită lipsei de claritate și a ghidurilor, procedurilor și instrucțiunilor aflate în permanentă schimbare, instrumentelor suport greu de utilizat, precum și interpretarea variabilă a procedurilor la diferite nivele de control. Managementul financiar și controlul se află încă printre ariile majore de expertiză, în care personalul/beneficiarii trebuie să-și dezvolte cunoștințele și competențele. Mai exact, studiile și evaluările (MFE, Raport privind Prima Evaluare Intermediară a Capacității Administrative a Autorităților și Beneficiarilor Fondurilor FCS, 2013) relevă faptul că majoritatea acestora s-au confruntat cu probleme privind gestionarea problemelor din aceste sectoare. În acest caz, lipsa de experiență sau de informații este reflectată atât de rata respingerii proiectelor în etapa de evaluare, nivelul redus al cererilor de finanțare, și de greșelile comise în procesul de implementare care duc la întârzieri la plată și corecții financiare (MFE, PO AT 2014-2020, 2014).

82. Cu toate acestea, administrația publică din localitățile mici și din zonele rurale sau sectoare specifice a beneficiat mai puțin de investiții publice în trecut, cum ar fi managementul deșeurilor, aceasta confruntându-se încă cu dificultăți în alocarea de personal și competențe insuficiente (MFE, Acordul de Parteneriat, 2014).

Punctele slabe și amenințări	Nevoi
Număr semnificativ de persoane nou angajate în cadrul sistemului de gestionare a Instrumentelor Structurale, care nu dețin experiența și cunoștințele necesare pentru a-și îndeplini atribuțiile	Schimburi de experiență și informații
Deficitul mare de cunoștințe privind aspectele practice ale procesului de implementare a Instrumentelor Structurale	Instrumente și informații pentru AM-uri, OI-uri și potențialii beneficiari și identificarea promptă a blocajelor
Gradul sporit de complexitate a sistemului de implementare a instrumentelor structurale	Elaborarea unor proceduri standardizate

### Situația inițială: 2006

83. După cum reiese din analiza contextuală efectuată în cadrul POAT 2007-2013, rezultă că în procesul de implementare a cerințelor specifice aferente diferitelor stadii și funcții (aferente managementului și implementării Instrumentelor Structurale), ar putea fi întâlnite dificultăți, în special ținând cont de nivelul finanțării alocate României și de faptul că un număr semnificativ de angajați sunt fie nou angajați, fie au experiență extrem de limitată în îndeplinirea atribuțiilor impuse de regulamentele privind Instrumentele Structurale.

### Progresul: 2007 - 2013

84. La începutul perioadei de programare, în baza manualului de implementare a asistenței realizat sub coordonarea ACIS, fiecare AM a elaborat proceduri de implementare detaliate, în funcție de specificitatea fiecărui Program Operațional.

85. În perioada 2008-2009, AM a modificat o serie de documente aferente perioadei de derulare a POAT, cum ar fi *Cadrul de Implementare* din *Documentul pentru POAT și Ghidul Solicitantului*, ca urmare a simplificării procedurilor de evaluare, modificării formatelor standard pentru cererile de finanțare, contractul de finanțare și rapoartele de progres, experienței dobândite în cadrul evaluărilor și procesului de implementare a proiectelor, precum și introducerea de noi activități finanțate (privind polii de creștere și finanțarea majorărilor salariale), care au necesitat particularizarea formatelor.
86. În scopul asigurării suportului pentru beneficiari, AM POAT a asigurat asistență de tip help-desk pentru optimizarea proiectelor aferente cererilor de finanțare transmise de potențialii beneficiari, rata respingerii acestora scăzând în 2009 la 13,6% comparativ cu 44,4% în 2008 (MFE, Sumarul Evaluărilor Intermediare, 2015).
87. În plus, sprijinul ce presupune oferirea unor ghiduri coerente a părut a fi mult mai necesar atunci când subiectul legat de achizițiile publice a atins un nivel critic în implementarea IS, aspect evidențiat și în cadrul interviurilor. Conform Evaluării Intermediare din 2010 (ACIS, 2010), se preconiza că ghidurile vor fi furnizate de instituțiile responsabile cu reglementările din domeniul achizițiilor publice, respectiv Agenția Națională de Reglementare și Monitorizare a Achizițiilor Publice (ANRMAP), Unitatea de Coordonare și Verificare a Achizițiilor Publice (UCVAP) și Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor (CNSC). Deși mai multe versiuni ale ghidului de achiziții au fost furnizate de ANRMAP, nu a existat un consens cu privire la modelele specifice sau bunele practici.
88. În cazul ajutoarelor de stat, situația a fost mai puțin critică, deoarece Consiliul Concurenței (CC) aprobase deja majoritatea schemelor. Și în acest caz, colaborării dintre ACIS/AM-uri și CC i-a lipsit cadrul instituțional care ar putea oferi sprijin permanent și dedicat pentru implementarea IS în acest domeniu (ACIS, 2010).
89. Cu privire la instrumentele electronice, au fost utilizate mai multe aplicații pentru gestionarea informațiilor. SMIS a fost cel mai complex și a avut și o versiune recentă *MySMIS* capabilă să optimizeze funcționalitățile pentru un schimb de date eficace cu beneficiarii. Conform evaluării recente a Sistemelor Electronice (MFE, Raport de Evaluare a Sistemelor Electronice pentru schimbul de informații, 2013), SMIS și MIS-CTE necesită optimizări semnificative cu privire la utilitate și accesibilitate pentru utilizator.
90. În perioada 2010-2013, capacitatea redusă a beneficiarilor a continuat să afecteze calitatea aplicațiilor de proiecte și a dus la decalarea etapei de selecție din cauza unor proiecte precare și incomplete care necesitau clarificări suplimentare ca urmare a încetinerii procesului general (EY, 2015). Întârzierile au fost generate atât de complexitatea procedurilor și de lipsa de experiență de la nivel de beneficiar, corelată cu dificultățile întâlnite atunci când este vorba de sarcina administrativă și, mai exact, cu rambursarea cheltuielilor și cerințele de raportare.

### **Situația actuală: 2015**

91. **Contextul actual** este caracterizat încă de un sistem de implementare suprareglementat și complex cu numeroase discrepanțe ce țin de adecvarea procedurilor inclusiv lipsa clarității procedurilor, suprapunerea procedurilor de control, proceduri rigide și complicate privind rambursările parțiale, cerințe și birocrăție excesive în principal în etapa de verificare a

rambursărilor, interpretarea diferită și neclară a procedurilor între AM-uri, Ol-uri și auditori, etc. Așadar au fost înregistrate dificultăți cu privire la utilizarea procedurilor, cu efecte negative asupra beneficiarilor și AM-urilor și Ol-urilor, în principal din perspectiva sarcinii de lucru sporite privind activitățile administrative, costurile și sarcina administrativă a beneficiarilor (MFE, Raport privind Prima Evaluare Intermediară a Capacității Administrative a Autorităților și Beneficiarilor Fondurilor FCS, 2013).

92. Dificultățile inerente ale unui nou exercițiu (și instrumente noi) generate de un mecanism unic de gestionare, accesare și implementare a IS au dus în continuare la întâzieri în eliminarea blocajelor și astfel la reducerea ratei de absorbție (EY, 2015). De exemplu, managementul riscului nu este utilizat în mod adecvat ca instrument de management în cadrul tuturor organizațiilor și managementul neregulilor prezintă discrepanțe semnificative din perspectiva prevenirii și corectării modului de înregistrare a managementului actual și viitor. În plus, auditul intern nu pare să contribuie la identificarea din timp a neregulilor sistemice (MFE, Raport privind Prima Evaluare Intermediară a Capacității Administrative a Autorităților și Beneficiarilor Fondurilor FCS, 2013).
93. Chiar dacă instrumentele și sistemele create și existente acopereau procesele necesare în toate etapele ciclului programului, majoritatea acestora nu sunt încă utilizate în mod adecvat sau sunt mai puțin eficiente, având o fiabilitate limitată (MFE, Raport privind Prima Evaluare Intermediară a Capacității Administrative a Autorităților și Beneficiarilor Fondurilor FCS, 2013).

Puncte slabe și amenințări	Nevoi
Capacitatea redusă și eterogenă pentru managementul Instrumentelor Structurale UE, în special la nivel regional și local	Sprijin pentru funcția de coordonare și suport orizontal pentru toate instituțiile
Încălcarea procedurilor în timpul implementării	Sprijin în elaborarea unor linii directoare și manuale coerente, sprijin acordat procesului de control financiar și audit
Absorbție redusă	Sprijin orizontal acordat managementului financiar, sprijin în procesul de monitorizare, control

### Situația inițială: 2006

94. POAT 2007-2013 a subliniat necesitatea:
- ▶ asistenței specifice pentru elaborarea, monitorizarea, evaluarea și controlul proiectelor, precum și pentru activități de comunicare asigurând publicitatea adecvată, cu privire la specificitatea PO-ului respectiv
  - ▶ instrumentelor de sprijin orizontal pentru nevoile comune ale tuturor structurilor și actorilor implicați în managementul și implementarea Instrumentelor Structurale, dezvoltând un sistem unic eficace de management al informației care poate furniza de asemenea informații transparente privind absorbția fondurilor, cu activități care vizează sporirea gradului de conștientizare în rândul publicului larg asupra rolului asistenței și înțelegerii generale a intervențiilor din Instrumente Structurale.

## Progresul: 2007 - 2013

95. Autoritatea de Certificare și Plată a elaborat la începutul perioadei de programare, în colaborare cu toate instituțiile implicate în managementul Instrumentelor Structurale, o HG cu privire la procedura de alocare pentru Instrumentele Structurale, pre-finanțarea și co-finanțarea de la bugetul de stat alocat beneficiarilor. În ultimul trimestru al lui 2006, au fost întreprinse acțiuni specifice pentru crearea unor mecanisme de monitorizare adecvate pentru Instrumentele Structurale. Astfel, un grup de lucru pentru monitorizare a fost înființat de ACIS cu toate Autoritățile de Management, abordând aspecte legate de procedurile pentru constituirea Comitetelor de Monitorizare a PO (CM-uri), apartenența la acestea și criteriile de eligibilitate pentru a dobândi calitatea de membru, caietul de sarcini pentru CM, precum și o propunere pentru un cod etic pentru aceste structuri de parteneriat (MFE, PO AT, Versiunea Revizuită, 2014).
96. În plus, Ministerul de Finanțe care a avut ACIS în subordine a realizat o abordare coordonată cu privire la regulile de eligibilitate, co-finanțare, pre-finanțare, fluxul de plăți, achiziții publice și verificarea ex-ante, după cum este prezentat în POAT 2007-2013.
97. Chiar dacă la începutul lui 2009, Grupul Inter-ministerial pentru monitorizarea absorbției fondurilor europene a fost creat sub directa coordonare a primului-ministru și în strânsă colaborare cu Ministerul Finanțelor Publice și alte ministere cu rol de AM (MEF, Raportul Anual de Implementare pentru 2009, 2010), la finele anului 2009, a existat o nevoie clară cu privire la coordonarea orizontală și împărtășirea celor mai bune practici.
98. Până în 2010, se înregistra încă o lipsă de experiență în cadrul sistemului de management al IS, în special cu privire la monitorizarea de proiecte sau rambursarea cheltuielilor, din cauza faptului că aceasta este prima încercare din partea României de a implementa Politica de Coeziune, utilizând fonduri post-aderare (ACIS, 2010). Totuși, progresul a fost vizibil din perspectiva programării, lansării apelurilor de proiecte și evaluării primelor runde de aplicații.
99. Conform Evaluării Intermediare a POAT (ACIS, 2010), rata de absorbție scăzută înregistrată până la finele lui 2009, care a pus sub semnul întrebării capacitatea de utilizare a fondurilor alocate, a generat riscul cu privire la eficacitate. Riscul cu privire la eficiență a fost determinat de graba Guvernului cu privire la absorbția cantitativă (accentul asupra asigurării faptului că toate fondurile UE disponibile sunt cheltuite), care a distras atenția de la calitatea adecvată a absorbției. Gestionarea acestor riscuri a presupus în continuare investiții în instrumente orizontale de coordonare, management financiar, monitorizare și control, care ar fi putut fi realizate doar la nivel orizontal.

## Situația actuală: 2015

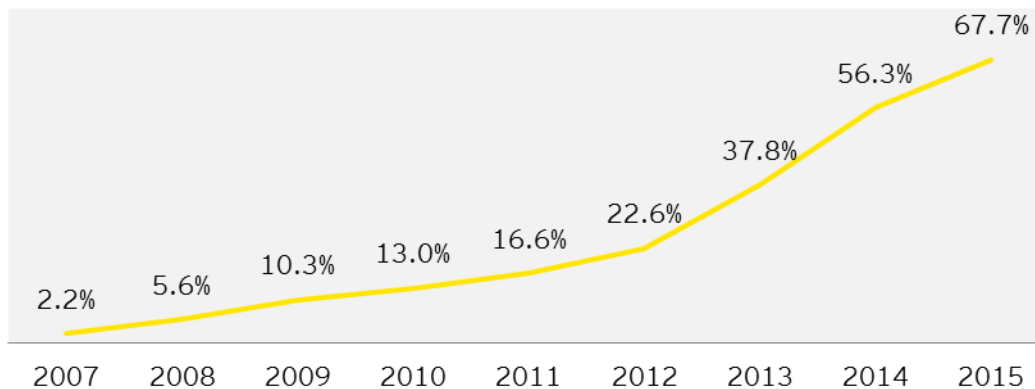
100. Pentru **contextul actual**, Raportul privind Prima Evaluare Intermediară a Capacității Administrative a Autorităților și Beneficiarilor Fondurilor FCS, 2013 evidențiază faptul că organismele de coordonare (ex. ACIS) și numeroase AM-uri nu aveau suficientă autoritate pentru a asigura abordări consistente, simple și proceduri coerente, evitarea suprapunerii responsabilităților, precum și implementarea eficace a planului de acțiune în cadrul instituțiilor pentru a rezolva principalele probleme. În plus, capacitatea redusă de la nivelul



administrației publice locale este mai vizibilă la nivel central din perspectiva gestionării proiectelor mari și complexe asociate responsabilizării reduse, în cazul proiectelor implementate în parteneriat.

101. Totuși, chiar dacă rata de absorbție este sub media europeană, aceasta a înregistrat de-a lungul anilor o creștere modestă (a se vedea Figura de mai jos care prezintă evoluția ratei de absorbție a FEDR, FSE și FC).

Figura 8: Rata de absorbție, România (2007-2015)

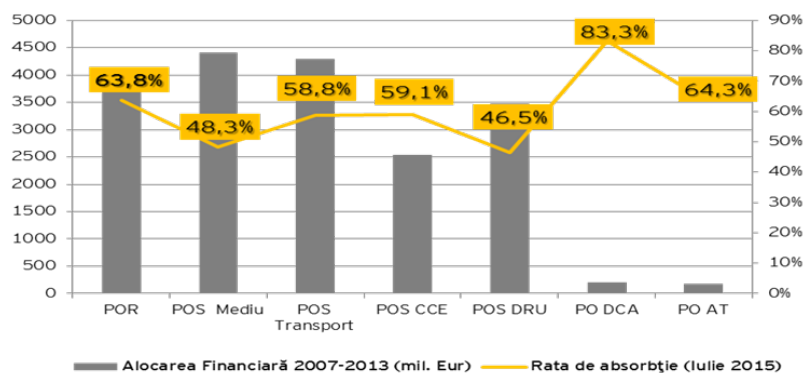


Sursa: Datele DG Regio (<https://cohesiondata.ec.europa.eu/>, noiembrie 2015)

102. Deși capacitatea de absorbție administrativă a fondurilor Structurale și de Coeziune este încă insuficientă în România (și anume prezintă una dintre cele mai reduse rate de absorbție), din cauza numeroaselor puncte slabe semnificative, este evidentă o îmbunătățire față de etapa de preaderare. De fapt, volumul fondurilor gestionate în perioada 2007-2013 a fost de 10 mai mare decât în perioada 1999 - 2006 (și anume 19 mld. EURO în perioada 2007-2013 și 2 mld. Euro în perioada 1999 - 2005).

103. Cu un buget total de aproximativ 200,3 mld. Euro, diin care 170,24 mil. Euro sprijin comunitar (85%) și 30,04 milioane Euro (15%) din surse publice, POAT se situează pe ultimul loc din perspectiva alocării financiare raportat la toate celelalte Programe Operaționale. Cu toate acestea, este unul dintre cele mai performante programe operaționale, înregistrând o rată de absorbție totală de 64,3% în iulie 2015.

Figura 9: Alocări financiare și rate de absorbție la nivel de PO-uri





Sursa: (MFE, Stadiul Absorbției pentru Fondurile de Coeziune și Structurale la nivelul fiecărui Program Operațional, <http://fonduri-ue.ro>, 2015)

## Concluzii

104. Perioada de programare 2007-2013 a indicat faptul că a fost înregistrat un progres semnificativ cu privire la reducerea și ulterior menținerea ratei de fluctuație a personalului la un nivel acceptabil la nivelul AM-urilor și Ol-urilor naționale. Cu toate acestea, progresul a fost mai puțin evident în regiunile mai puțin dezvoltate, la nivelul Organismelor Intermediare regionale, deoarece sprijinul pentru cheltuielile salariale a fost oferit relativ târziu.
105. Chiar dacă a existat un progres cu privire la nivelul de cunoștințe, dezvoltarea cunoștințelor existente este încă necesară în anumite arii (ex. achiziții publice, managementul proiectului, planificare strategică, managementul timpului, legislație, precum și consolidarea echipei, comunicare și negociere). Managementul financiar și controlul împreună cu achizițiile publice se află încă printre sectoarele critice în care progresul este mai puțin vizibil. În cazul capacității administrative, progresul a fost înregistrat mai degrabă la nivel central decât local. Sunt încă necesare investiții în instrumente orizontale pentru coordonare, management financiar, monitorizare și control cu scopul de a gestiona riscurile legate de eficacitatea și eficiența cu privire la capacitatea de utilizare a fondurilor alocate.
106. În cazul capacității administrative, a fost înregistrat un progres mai degrabă la nivelul administrației publice centrale decât la nivel local. Sunt încă necesare investiții în instrumente orizontale pentru coordonare, management financiar, monitorizare și control pentru a gestiona riscurile legate de eficacitatea și eficiența cu privire la capacitatea de utilizare a fondurilor alocate.
107. A fost înregistrat un progres modest cu privire la dezvoltarea instrumentelor și identificarea promptă a blocajelor. Acest lucru se datorează probabil schimbărilor instituționale și legislative frecvente. Majoritatea instrumentelor dezvoltate nu sunt încă utilizate în mod adecvat și sunt mai puțin eficace, având o fiabilitate și eficacitate limitate. Sectorul care a rămas cu un grad sporit de complexitate și în care progresul nu a fost vizibil a fost cel al achizițiilor publice.

## 5. Efectele așteptate și neașteptate ale DMI 1.1

ÎE 2 În ce măsură acest progres se datorează DMI 1.1?

ÎE 3 Există alte efecte (neașteptate), pozitive sau negative, provocate de implementarea DMI 1.1?

### 5.1 Descrierea procesului de evaluare

108. Scopul ÎE 2 este acela de a identifica contribuția DMI 1.1 (și anume *efectul net*) la înregistrarea progresului prezentat în capitolul precedent.

109. În același timp, ÎE 3 analizează dacă există alte efecte (neașteptate), pozitive sau negative, care pot fi atribuite proiectelor implementate în cadrul DMI 1.1.

110. Analiza efectelor DMI 1.1 a fost efectuată prin combinarea cercetării documentare, a chestionarului online (electronic) (denumit în continuare **Sondaj**) și o analiză detaliată a unui eșantion reprezentativ de proiecte finanțate în cadrul DMI 1.1 (denumite în continuare **Studii de caz**).

111. O interacțiune constantă cu reprezentanții beneficiarilor DMI 1.1 a reprezentat o componentă importantă a tuturor EI. Angajamentul Beneficiarilor a avut mai multe obiective, cum ar fi<sup>5</sup>:

- ▶ Maparea **motivelor care justifică participarea** beneficiarilor în proiectele finanțate în cadrul DMI 1.1
- ▶ Analizarea **efectelor percepute** survenite ca urmare a implementării proiectelor finanțate în cadrul DMI 1.1
- ▶ Cuantificarea măsurii în care **efectele sunt corelate cu proiectele finanțate în cadrul DMI 1.1**
- ▶ Identificarea **factorilor care au afectat sau sporit** efectele proiectelor
- ▶ Identificarea **nevoilor actuale** ale beneficiarilor pentru posibile viitoare facilități de Asistență Tehnică.

112. În plus, un set de **19 proiecte** finanțate în cadrul DMI 1.1 au fost selectate și analizate în detaliu prin intermediul cercetării documentare și interviurilor cu reprezentanții beneficiarilor<sup>6</sup>. Studiile de caz au furnizat informații semnificative pentru această EI și acestea au fost de asemenea utilizate pentru verificarea rezultatelor obținute în cadrul etapei anterioare. Așadar, în conformitate cu cerințele din CdS, precum și pentru a maximiza posibilitatea de generalizare a dovezilor de la nivelul cazurilor, selectarea studiilor de caz a îndeplinit două criterii metodologice:

<sup>5</sup> Pentru mai multe detalii a se vedea Anexa 7 și Anexa 8

<sup>6</sup> Strategia de eșantionare este prezentată în Anexa 8

- ▶ **Reprezentativitate:** Fiecare studiu de caz a fost selectat cu scopul de a fi reprezentativ pentru beneficiarii eligibili relevanți și tipul de proiect finanțat prin DMI 1.1
  - ▶ **Situații contrastante:** În plus, studiile de caz au fost alese pentru a reprezenta situații polarizate contrastante (ex. cazurile pozitive și negative au fost incluse în analiză).
113. Dat fiind faptul că există diferențe între tipul și volumul de informații raportate în cadrul diferitelor categorii în baza tipului de studii de caz (ex. facilitatea de Asistență Tehnică, Sprijin pentru pregătirea Perioadei de Programare 2014-2020, etc.), echipa de evaluare a definit o structură comună pentru a permite efectuarea analizei transversale a informațiilor colectate în această etapă.
114. Efortul extins de colectare și analiză a datelor ne-a permis să oferim câte un răspuns la fiecare dintre întrebările de evaluare (**Analiza transversală**). Această etapă a vizat pe de o parte sumarizarea constatrilor și formularea unor concluzii sintetice ce derivă din rezultatele studiilor de caz, iar pe de altă parte elaborarea, pe baza acestora, a unor recomandări de calitate cu privire la politicile din domeniu ce pot fi aplicate și agreate cu actorii interesați.
115. În baza datelor și rezultatelor existente, impactul general al DMI 1.1 a fost estimat și analizat în cadrul discuției cu principalii beneficiari și actori interesați prin intermediul unui Focus Grup care a fost organizat la București în data de 19 noiembrie 2015<sup>7</sup> (**Validarea rezultatelor**). Comentariile și rezultatele focus grupului au fost utilizate pentru rafinarea evaluării de impact a DMI 1.1.
116. În fine, un eveniment final a fost organizat la data de 27 noiembrie 2015 la București pentru a prezenta și disemina rezultatele evaluării (**Diseminarea rezultatelor**).
117. În tabelul de mai jos sunt rezumate instrumentele de analiză și colectare a datelor, precum și sursele primare și secundare de informații aplicate răspunsului la această întrebare.

Tabelul 7: Instrumente de analiză și colectare a datelor utilizate pentru ÎE 2 -3

Instrumente de analiză / colectare a datelor	Raportul Final
Instrumente de analiză a datelor	
Analiza transversală a fost efectuată în baza rezultatelor chestionarului și a studiilor de caz	☑
Instrumente de colectare a datelor	
Cercetare documentară	☑
Focus grup (nr. 1) cu actorii interesați relevanți	☑
Chestionar online cu beneficiarii	☑
Studii de caz/ Interviuri cu managerii de proiect	☑
Focus grup (nr. 2) pentru validarea rezultatelor și recomandărilor	☑

Tabelul 8: Sursele primare și secundare de informații utilizate pentru ÎE 2 -3

<sup>7</sup> A se vedea Anexa 11 pentru detalii suplimentare.

Sursa de informații	Surse primare	Surse secundare
Minuta interviului	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Minuta focus grupului nr.1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Minuta focus grupului nr.2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Rezultatele chestionarului electronic (sondaj)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
POAT 2007-2013, Rapoarte Anuale de Implementare, Cereri de finanțare, Contracte de Finanțare și Acte Adiționale, Decizii de Finanțare, Rapoarte de Progres pentru Implementare, documentul centralizator oferit de Ministerul Fondurilor Europene, cu progresul actualizat al proiectelor selectate	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## 5.2 Constatări

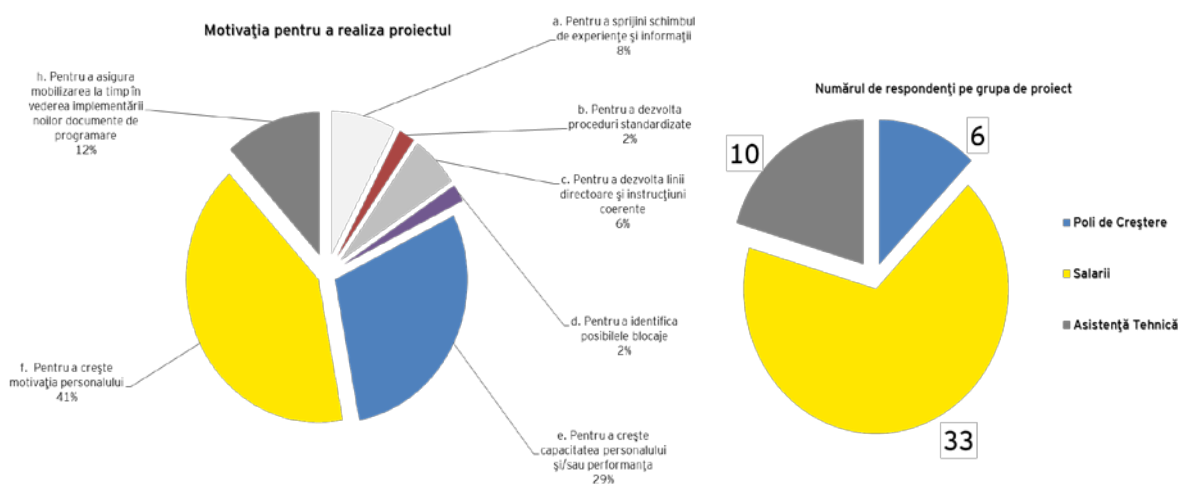
### Motivele care stau la baza participării beneficiarilor

118. Unul dintre rezultatele care derivă din Sondaj a fost acela că instituțiile beneficiare au hotărât să implementeze proiectele finanțate în cadrul DMI 1.1 în principal datorită faptului că doresc să sporească

- ▶ Capacitatea și/ sau performanța personalului
- ▶ Gradul de motivare a personalului.

119. Aceste rezultate reflectă probabil faptul că peste 80% dintre respondenți (33 din 49) au fost reprezentanții instituțiilor pentru care POAT a sprijinit cheltuielile salariale.

Figura 10: Motivele care stau la baza participării beneficiarilor (toate grupurile de proiecte)

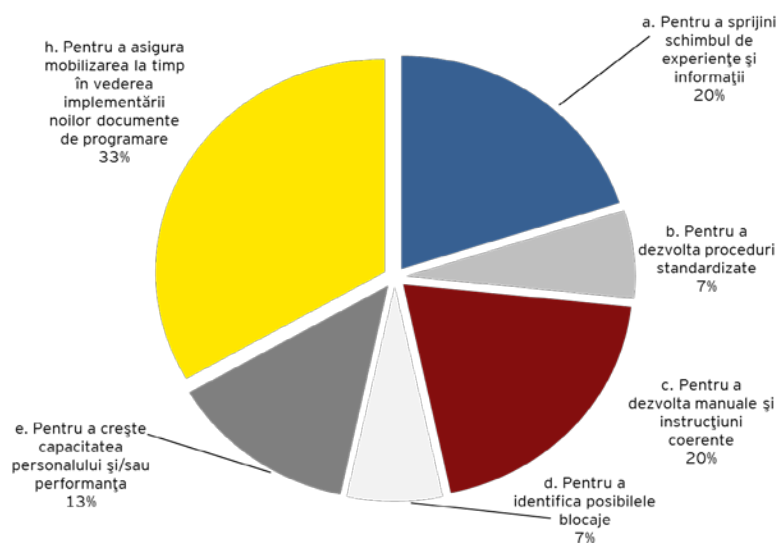


120. Totuși, dacă excludem proiectele din cel de-al treilea grup (și anume includem doar răspunsurile aferente proiectelor care au sprijinit coordonarea, managementul și implementarea PO 2007-2013, Facilitatea de Asistență Tehnică, proiecte care au sprijinit pregătirea Perioadei de Programare 2014-2020 și proiectele care au sprijinit coordonarea Planurilor Integrate de Dezvoltare a Polilor de Creștere), majoritatea respondenților au evidențiat de asemenea faptul că această instituție a decis participarea în cadrul proiectelor pentru:

- ▶ Asigurarea mobilizării prompte a resurselor pentru implementarea noii perioade de programare

- ▶ Sprijinirea schimbului de experiență și informații
- ▶ Elaborarea unor ghiduri și manuale coerente.

Figura 11: Motivele care stau la baza participării beneficiarilor (excluzând sprijinul pentru cheltuielile salariale)

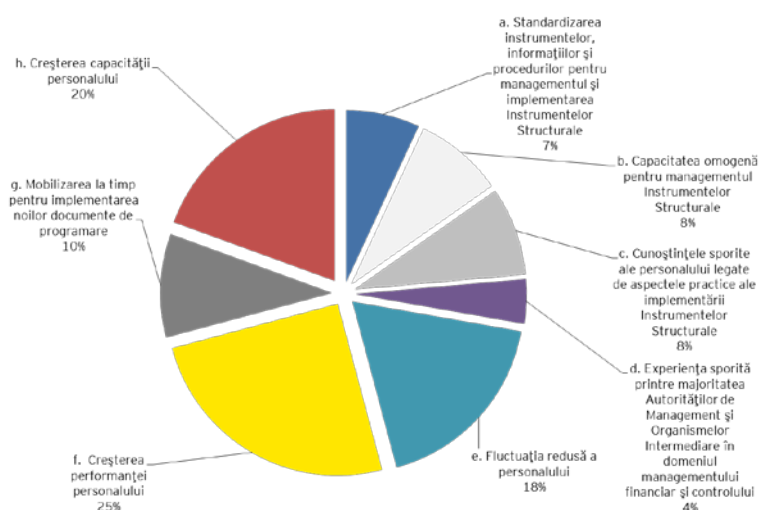


## Efectele percepute

121. Cu privire la efecte, reprezentanții Beneficiarilor DMI 1.1 au afirmat că proiectele implementate au contribuit la:

- ▶ Reducerea ratei de fluctuație a personalului
- ▶ Îmbunătățirea performanțelor personalului
- ▶ Îmbunătățirea capacității personalului.

Figura 12: Efectele percepute ale proiectelor finanțate în cadrul DMI 1.1 (inclusiv sprijin pentru cheltuielile salariale)

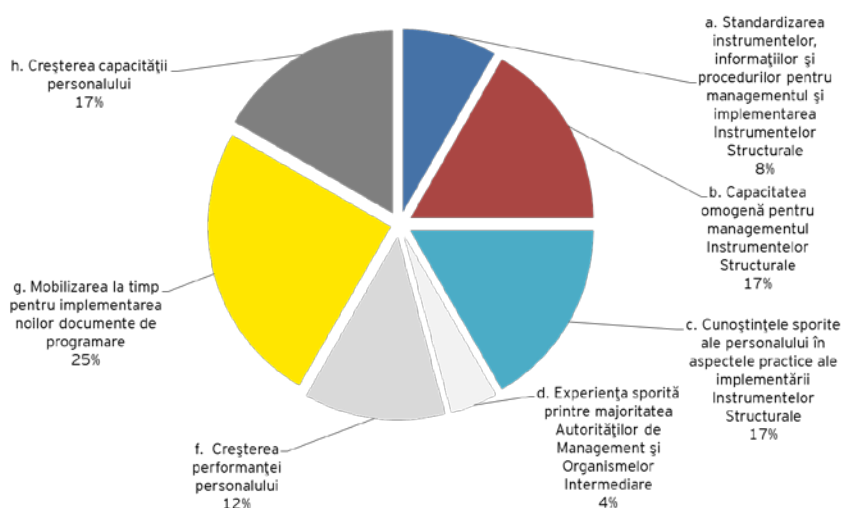


122. De asemenea, în acest caz ar trebui să luăm în considerare separat proiectele din grupurile 1 și 2. Mai exact, dacă excludem proiectele care sprijină cheltuielile salariale, impactul perceput cel mai important este legat de **mobilizarea promptă a resurselor pentru implementarea noii perioade de programare.**

123. În plus, alte efecte relevante (percepute) sunt distribuite în mod aproape egal între următoarele categorii:

- ▶ Nivel sporit de cunoștințe ale personalului cu privire la aspectele practice ale procesului de implementare a Instrumentelor Structurale
- ▶ Capacitatea omogenă de gestionare a IS UE
- ▶ Capacitatea sporită a personalului.

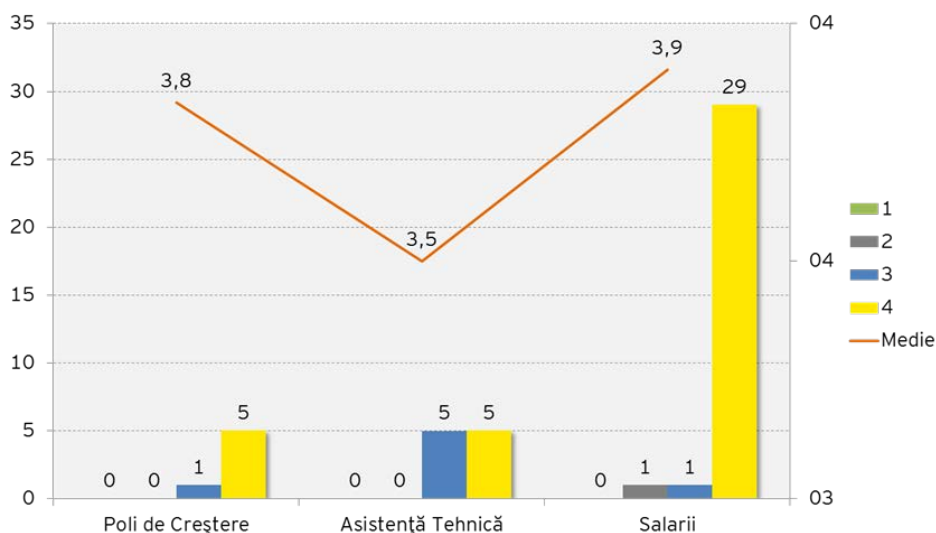
Figura 13: Efectele percepute ale proiectelor finanțate în cadrul DMI 1.1 (excluzând sprijinul pentru cheltuielile salariale)



124. Utilitatea proiectelor finanțate în cadrul DMI1.1 este demonstrată atât de rezultatele Sondajului, cât și de interviurile derulate în perioada de desfășurare a Studiilor de Caz.

125. Mai exact, din Sondaj a rezultat faptul că respondenții au considerat drept extrem de ridicată utilitatea proiectelor: ținând cont de întrebarea "Cât de util credeți că este proiectul?", pe o scară de la 1 la 4, media răspunsurilor este de 3,8. În figura de mai jos sunt prezentate răspunsurile pe fiecare grup de proiecte.

Figura 14: Cât de util credeți că este proiectul? 1=valoare scăzută; 4=valoare ridicată



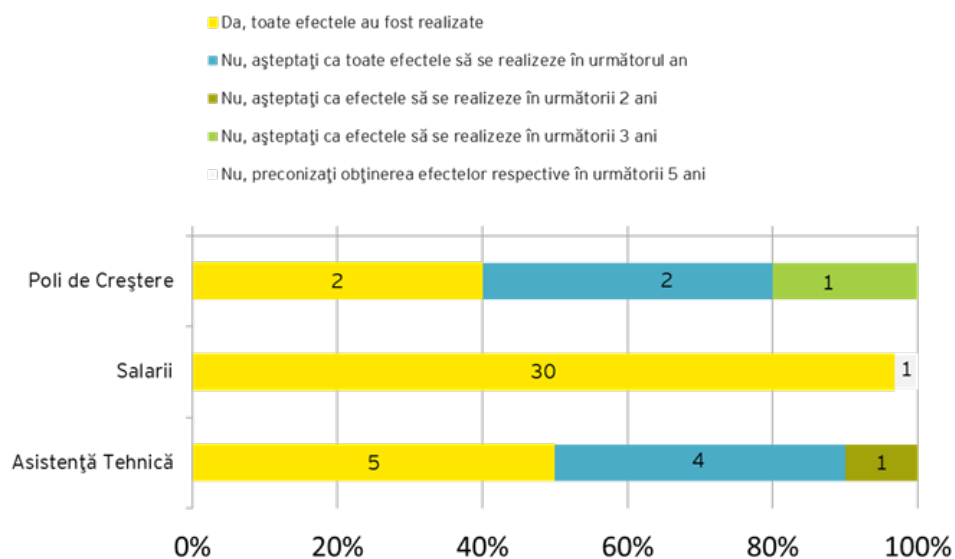
126. Aceste rezultate au fost confirmate în cadrul interviurilor derulate pentru studiile de caz: toate persoanele intervievate au convenit asupra faptului că proiectele au fost utile și că ar fi importantă implementarea unor proiecte similare în viitor.

127. Prin intermediul Sondajului, echipa de evaluare a verificat de asemenea dacă toate efectele proiectelor au fost vizibile la momentul respectiv:

- ▶ Pentru 80% dintre respondenți (37 din 46), toate efectele au fost obținute
- ▶ Pentru 13% (6 din 46), toate efectele vor fi vizibile într-un an.

În figura de mai jos sunt prezentate rezultatele pentru grupul de proiecte.

Figura 15: În opinia dvs., considerați că toate efectele proiectului sunt vizibile în acest moment?



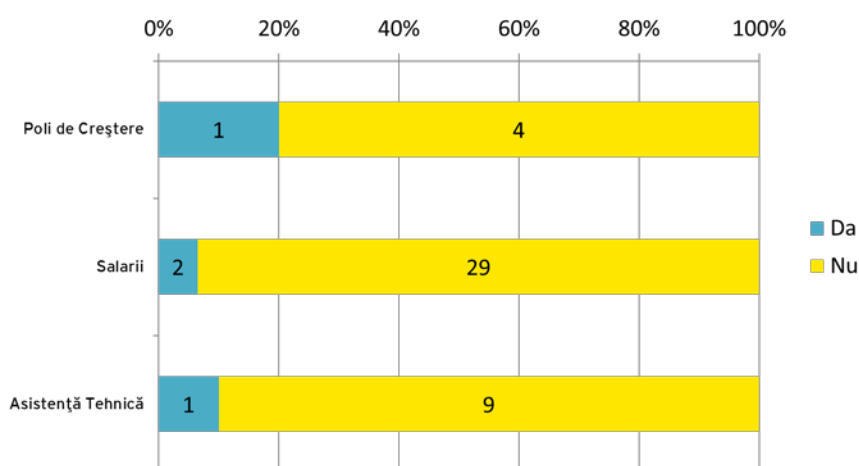
## Măsura în care efectele sunt legate de proiectele finanțate în cadrul DMI 1.1

128. Pentru a identifica o legătură cauzală între impactul specificat și proiectele implementate în cadrul DMI1.1, reprezentanții beneficiarilor au fost rugați să spună:

- ▶ Dacă, din informațiile pe care le dețin, au existat alte intervenții/ proiecte în afara POAT 2007-2013 care au contribuit la realizarea aceluiași efecte
- ▶ Ce s-ar fi întâmplat în absența proiectului.

129. 91% dintre respondenți au declarat că nu existau alte intervenții care să contribuie la efectele percepute discutate anterior<sup>8</sup>.

Figura 16: În opinia dvs., au existat alte intervenții /proiecte în afara POAT 2007-2013 care au contribuit la obținerea aceluiași efecte?



130. În plus, pentru mai mult de 80% dintre participanții la Sondaj, impactul specificat este probabil datorat proiectelor implementate în cadrul DMI1.1. Mai exact, în absența proiectelor:

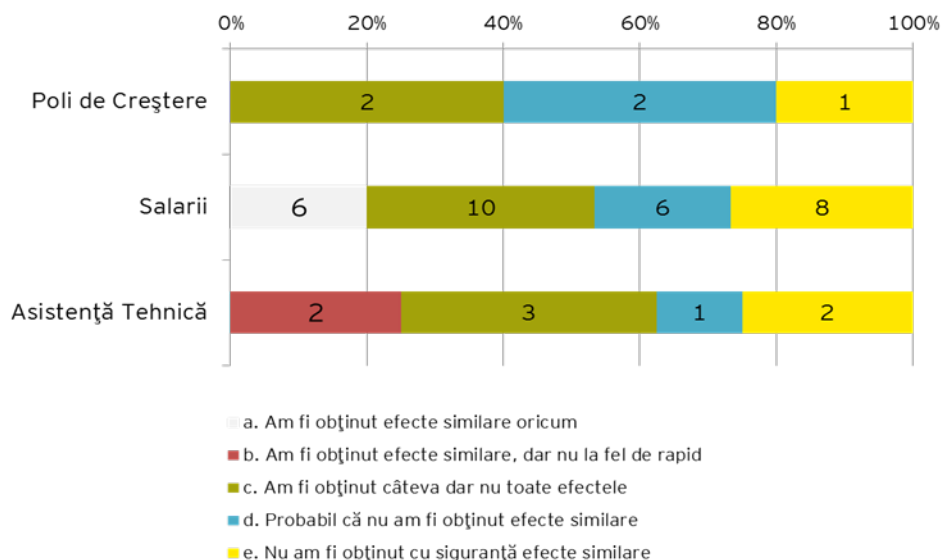
- ▶ Pentru 35% (15 din 43) dintre participanții la Sondaj, nu s-ar fi putut obține toate efectele
- ▶ Pentru 21% (9 din 43) probabil că nu s-ar fi putut obține aceleași efecte
- ▶ Pentru 26% (11 din 43) în mod sigur, nu ar fi fost posibilă obținerea aceluiași efecte.

131. În figura de mai jos sunt prezentate rezultatele per grup de proiecte.

<sup>8</sup> Respondenții care au declarat că există alte intervenții ce au contribuit la aceleași efecte au specificat activitățile de formare interne și externe axate în principal pe subiecte orizontale aferente managementului și implementării SI.



Figura 17: În opinia dvs., ce s-ar fi întâmplat dacă nu ar fi existat proiectul?



### Factorii care au afectat sau sporit efectele proiectelor

132. Unul dintre cele mai interesante rezultate ale sondajului este legat de factorii care ar fi putut afecta sau spori efectele proiectelor. Mai exact, respondenții au agreeat în unanimitate asupra faptului că factorii de mai jos au redus efectele proiectelor:

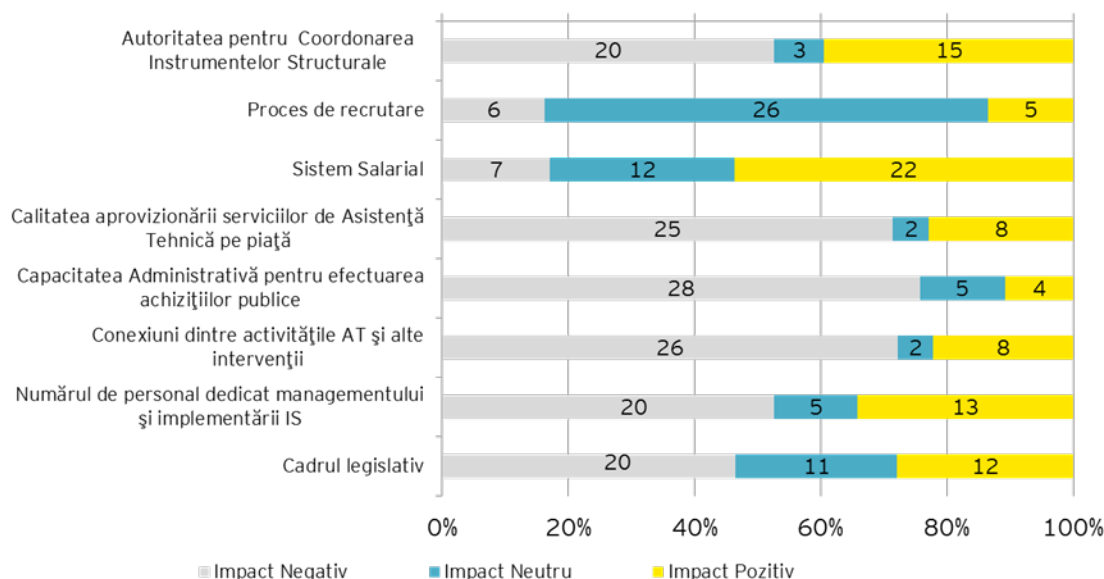
- ▶ Calitatea ofertei de servicii de Asistență Tehnică de pe piață
- ▶ Capacitatea administrativă pentru derularea procedurilor de achiziții publice
- ▶ Corelarea activităților de AT cu alte intervenții
- ▶ Numărul angajaților dedicați managementului și implementării IS
- ▶ Cadrul legislativ.

133. Pe de altă parte

- ▶ Sistemul salarial este perceput ca fiind unicul factor care sporește efectele proiectelor
- ▶ Nu există o viziune comună asupra efectelor Autorității pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale
- ▶ Procesul de recrutare existent este perceput ca nefiind relevant pentru afectarea/sprijinirea efectelor proiectelor.

134. Este important de evidențiat că nu survin diferențe majore dacă rezultatele sunt analizate cu privire la fiecare grup de proiecte.

Figura 18: În opinia dvs., care sunt factorii care afectează sau sporesc efectele proiectului?



## Efecte neașteptate

135. În urma studiilor de caz, rezultă următoarele efecte neașteptate, corelate cu implementarea proiectelor finanțate în cadrul DMI1.1<sup>9</sup>:

### Grupul de Proiecte 1 (Asistență Tehnică)

- ▶ **Schimbul de cunoștințe și experiență** între Furnizorii de Asistență Tehnică și personalul implicat în managementul IS din cadrul AM-urilor și Ol-urilor
- ▶ **Efectul de spillover:** persoanele implicate în activități de formare și/sau vizite de studiu și/sau schimb de experiență realizate, capacitatea și cunoștințele dobândite de colegi.

### Grupul de Proiecte 2 (Sprijin pentru coordonarea Planurilor Integrate pentru dezvoltarea Polilor de Creștere)

- ▶ Colaborare și schimb de experiență sporite între autoritățile locale
- ▶ **Importanța sporită a rolului Polilor de Creștere** (în majoritatea cazurilor, aceștia devin interlocutorul direct pentru instituțiile internaționale de finanțare)
- ▶ **Interesul sporit** al autorităților locale cu privire la abordarea strategică și integrată utilizată pentru planificarea și implementarea proiectelor de dezvoltare locală.

### Grupul de Proiecte 3 (Sprijin pentru finanțarea cheltuielilor salariale)

- ▶ **Calitatea sporită a comunicării și colaborării** dintre Beneficiari și AM-uri
- ▶ **Rată sporită de absorbție** la nivel de proiect și prin urmare la nivelul POAT

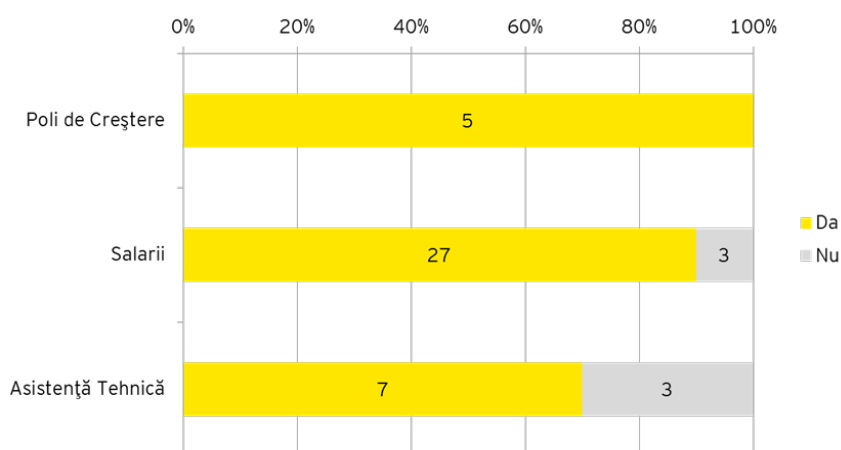
<sup>9</sup> A se vedea Anexele 8 și 9 pentru detalii suplimentare

- ▶ Impactul pozitiv asupra **Bugetului de Stat** (ex. resurse financiare suplimentare pot fi alocate pentru alte politici relevante)
- ▶ Numărul redus de nereguli
- ▶ Singurul efect negativ (neașteptat) menționat este legat de tensiunea creată în rândul funcționarilor publici și se datorează sistemului salarial diferit pentru cei care nu sunt implicați în managementul și implementarea IS

### Nevoile actuale ale beneficiarilor pentru posibile facilități de Asistență Tehnică în viitor

136. Primul lucru care ar trebui evidențiat este acela că există o nevoie acută de a implementa alte proiecte de Asistență Tehnică în noua perioadă de programare 2014-2020: 86% dintre respondenți (39 din 45) consideră că există nevoia de implementare a unor proiecte similare în următoarea perioadă de programare 2014-2020. În figura de mai jos sunt prezentate rezultatele pe fiecare grup de proiecte.

Figura 19: Considerați că este necesară implementarea altor proiecte de Asistență Tehnică în noua perioadă de programare 2014-2020?



137. Împreună cu această nevoie generică, din studiile de caz au rezultat nevoi specifice adiționale. În primul rând, Asistența Tehnică ar trebui să sprijine dezvoltarea unor competențe specifice și avansate (precum achiziții publice, management financiar și control) pentru personalul cu experiență, și competențe de bază pentru personalul nou care abia a intrat în sistem. În al doilea rând, analiza nevoilor la nivel de proiect ar trebui îmbunătățită pentru a defini obiective și rezultate credibile. În final, efortul ar trebui depus pentru a reduce sarcina administrativă și pentru a crește coordonarea între structurile cu atribuții în gestionarea IS.

### Concluzii

138. Sprijinul de Asistență Tehnică oferit de către POAT a fost eficace; cu toate acestea, efectele sale au fost reduse de următorii factori contextuali: calitatea redusă a ofertei de servicii de Asistență Tehnică de pe piață; capacitatea administrativă insuficientă pentru întreprinderea de achiziții publice; conexiunea redusă între activitățile de AT și alte

intervenții (precum formare); personal insuficient dedicat gestionării și implementării IS; schimbări frecvente în cadrul legislativ.

- 139.** Majoritatea instituțiilor care au beneficiat de pe urma DMI 1.1 au decis să implementeze proiecte deoarece au dorit să îmbunătățească capacitatea, performanța și nivelul de motivație al personalului. Această afirmație este în special validă în cazul proiectelor sprijinind cheltuielile salariale. În alte cazuri schimbul de experiență și informații, precum și dezvoltarea de instrucțiuni și manuale coerente au reprezentat motivația beneficiarilor pentru a dezvolta proiecte.
- 140.** Proiectele finanțate prin DMI 1.1 au condus în principal la o reducere a fluctuației personalului și la o îmbunătățire a performanței și capacității personalului. Acest lucru se datorează faptului că majoritatea proiectelor au sprijinit cheltuielile salariale pentru personalul implicat în gestionarea și implementarea IS. Cu toate acestea, celelalte proiecte (cele incluse în grupul 1 și grupul 2), au contribuit la creșterea cunoștințelor personalului în practicabilitățile implementării Instrumentelor Structurale și la reducerea eterogenității în ceea ce privește capacitatea de gestionare a IS, și la mobilizarea la timp a resurselor pentru pregătirea următoarei perioade de programare.
- 141.** Aceste impacturi așteptate sunt toate vizibile și sunt în principal datorate proiectelor implementate prin DMI 1.1. Cu toate acestea, o contribuție a activităților de formare întreprinse prin POAT sau prin alte Programe Operaționale la aceste efecte nu poate fi exclusă.

## 6. Sustenabilitatea progreselor înregistrate

ÎE 4

În ce măsură acest progres este sustenabil pe termen lung?

### 6.1 Descrierea procesului de evaluare

142. Scopul acestei ÎE este acela de a identifica dacă progresul înregistrat este **sustenabil după finalizarea intervenției**. Analiza s-a bazat în principal pe informațiile colectate în cadrul a celor **19 studii de caz**. Mai exact, echipa de evaluare a colectat informații cu privire la:

- ▶ Resursele financiare și umane utilizate pentru implementarea intervențiilor
- ▶ Problemele întâmpinate și posibile soluții care vor fi implementate în viitor
- ▶ Factorii de succes ai intervențiilor implementate
- ▶ Sustenabilitatea rezultatelor după finalizarea intervenției
- ▶ Replicabilitatea proiectului
- ▶ Posibile surse de finanțare în noua perioadă de programare

143. În tabelurile de mai jos sunt rezumate instrumentele de analiză și colectare a datelor, precum și sursele primare și secundare de informații aplicate pentru a răspunde la această întrebare.

Tabelul 9: Instrumentele de analiză și colectare a datelor utilizate pentru ÎE 4

Instrumente de analiză/ colectare a datelor	Raportul Final
Instrumentele de analiză a datelor	
Analiza a fost derulată în baza interviurilor susținute cu managerii de proiect și reflectate în studiile de caz	<input checked="" type="checkbox"/>
Instrumentele de colectare a datelor	
Analiza documentară	<input checked="" type="checkbox"/>
Focus grup (nr. 1) cu actorii interesanți relevanți	<input checked="" type="checkbox"/>
Chestionarul online cu beneficiarii	<input checked="" type="checkbox"/>
Studii de caz/Interviuri cu managerii de proiect	<input checked="" type="checkbox"/>
Focus grup (nr. 2) pentru validarea rezultatelor și recomandări	<input checked="" type="checkbox"/>

144. Tabelul 10: Sursele primare și secundare de date utilizate pentru ÎE 4

Sursa de informații	Surse primare	Surse secundare
Minuta interviului	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Minuta Focus grupului nr.2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
POAT 2007-2013, Rapoarte Anuale de Implementare, Cereri de finanțare, Contracte de Finanțare și Acte Adiționale, Decizii de Finanțare, Rapoarte de Progres pentru Implementare, documentul centralizator oferit de Ministerul Fondurilor Europene, cu progresul actualizat al proiectelor selectate	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

### 6.2 Constatări

**Per total, sustenabilitatea în cazul proiectelor în cadrul cărora cheltuielile cu personalul sunt rambursate este moderată spre ridicată**

145. Cheltuielile cu personalul (salariile brute ale personalului și contribuțiile angajatorilor) continuă să fie eligibile în cadrul POAT 2014-2020, precum și în cadrul Axei Prioritare de AT a POR II și POCA. În plus, în cazul majorității instituțiilor implicate în proiecte în cadrul cărora cheltuielile cu personalul vor fi rambursate, acestea sunt deja în curs de pregătire sau planificare. Astfel, se așteaptă ca respectiva contribuție la efectele pozitive din perspectiva atragerii și retenției de personal calificat și adecvat (fluctuația personalului) și eficiența și eficacitatea programării, coordonării, managementului financiar și control identificate mai sus să fie menținute.
146. Totuși, acesta pare a fi cazul pe termen scurt și mediu; incertitudini există pe termen lung. În acest moment, este neclar dacă alocările financiare sunt suficiente pentru a susține rambursarea costurilor de personal pentru toate instituțiile avute în vedere pentru o perioadă de 5 ani (2016-2020). În cazul în care acest scenariu se materializează, și dacă, prin urmare, nivelul remunerației scade, există riscul moderat ca fluctuația personalului să sporească și capacitatea instituțiilor să scadă deoarece persoanele înalt calificate ar putea fi înlocuite cu persoane mai puțin experimentate. Nu este nevoie să spunem că o astfel de evoluție ar afecta în mod negativ sustenabilitatea realizărilor imediate și ale rezultatelor și în cadrul altor intervenții POAT 2007-2013 (ex. în cadrul DMI1.3).

**Sustenabilitatea rezultatelor obținute în cadrul proiectelor vizând dezvoltarea unui nou produs depinde de utilizarea efectivă a acestuia și de modernizarea acestuia conform modificărilor cadrului legislativ**

147. După cum este evidențiat de studiul de caz efectuat în cadrul acestei evaluări, o serie de realizări imediate și de rezultate relevante au fost generate de proiectele implementate în cadrul DMI1.1: (1) studii/analize/metodologii pentru a susține funcții cum ar fi programarea și dezvoltarea proiectelor, dar și monitorizare, verificare și control din perspectiva achizițiilor publice (ex. FAT și Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor - CNSC), (2) soluții IT /baze de date (ex. RegAS pentru monitorizarea ajutoarelor de stat, instrumentul de monitorizare a contestațiilor CNSC, baze de date pentru monitorizarea indicatorilor teritorialii ai MDRAP).
148. Sustenabilitatea acestora variază de la ridicată la moderată/cu risc. Rezultatele generate pentru a susține dezvoltarea Strategiei de Dezvoltare Teritorială pentru România (SDTR) și a Strategiei în sine sunt extrem de sustenabile deoarece au fost deja incluse în documentele de programare pentru perioada 2014-2020, începând cu Acordul de Parteneriat. Strategia va fi aplicată printr-o Hotărâre de Guvern și astfel va fi aplicabilă la nivel național. Beneficiarul are răspundere ridicată cu privire la realizările imediate și rezultatele proiectului, acesta a identificat deja nevoi și surse de finanțare ulterioare. În acest context, este esențială asigurarea complementarității între POAT și POCA, și evitarea suprapunerii acestora.
149. În timp ce anumite realizări imediate și rezultate în cadrul FAT pot fi clasificate în aceeași categorie de sustenabilitate ridicată datorită utilizării adecvate de către beneficiari, proiectele (aflate încă în curs de implementare) ale Consiliului Concurenței și CNSC par a fi supuse mai mult riscului din perspectiva sustenabilității. Diseminarea insuficientă și activitățile de formare vizând utilizatorii RegAS (în jur de 3000 la toate nivelele administrației) au fost realizate și, în acest context, se preconizează că activitatea de introducere a datelor, precum și utilitatea aplicației pentru AM-uri și OI-uri va fi medie spre

redușă. Preluarea realizărilor imediate și a rezultatelor de la nivelul CNCSC și astfel, îmbunătățirea capacității cu privire la achizițiile publice ca urmare a utilizării acestora de sistemul de management și implementare a IS este încă așteptată.

**Sustenabilitatea proiectelor vizând completarea capacității în cadrul instituțiilor beneficiare (și anume experții contractați) și/ sau consolidarea acesteia (prin schimbul de experiență) depinde de (1) preluarea adecvată a rezultatelor imediate ale proiectelor și (2) fluctuația personalului și (3) criteriile utilizate pentru selectarea experților externi și participanților la activitățile ce implică schimbul de experiență**

150. Schimbul de experiență sub forma participării la diferite tipuri de evenimente și exerciții de consolidare a capacității în alte State Membre UE rămâne sustenabil, dat fiind faptul că majoritatea personalului MFE implicat și-a continuat activitatea în acest cadru. În plus, acestea au contribuit la dezvoltarea documentelor de programare 2014-2020, a cadrului instituțional și procedural, în baza experienței dobândite în cadrul evenimentelor deja menționate.

151. Pe de altă parte, există loc de îmbunătățire cu privire la valorificarea și menținerea cunoștințelor transmise de experții externi contractați pentru structurile de sprijin cu diferite atribuții legate de IS, inclusiv controlul și verificarea cererilor de rambursare. Relevanța ambelor tipuri de activități tot în perioada de programare 2014-2020 este deja identificată atât de către beneficiari, cât și de AM-uri/OI-uri, finanțarea acestora fiind asigurată în cadrul noilor programe și într-o anumită măsură cererile de finanțare sunt deja în curs de elaborare în acest scop.

152. Principalele riscuri orizontale pentru sustenabilitatea proiectelor din cadrul DMI1.1 și realizările imediate/ rezultatele sunt următoarele: instabilitate instituțională și legislativă (și anume absorbția OI-urilor conform cadrului MFE și noii Legi a Salarizării), lipsa unor RU eficiente, sistemul de management al performanțelor construit în jurul motivației<sup>10</sup> și activităților relevante insuficiente de consolidare a capacității derulate la nivel individual.

## Concluzii

153. Per total, sustenabilitatea în cazul proiectelor prin care cheltuielile salariale ale personalului au fost rambursate este moderată spre ridicată, și este corelată cu fluctuațiile de personal și disponibilitatea resurselor financiare.

154. Sustenabilitatea rezultatelor obținute prin proiectele care vizează dezvoltarea de noi produse (și anume ghiduri, manuale etc.) depinde de utilizarea lor efectivă și de actualizarea în concordanță cu schimbările din cadrul legislativ.

---

<sup>10</sup> Dezvoltat în prezent de BM și în curs de implementare. A se vedea de asemenea

<http://www.businessballs.com/herzbergmotivationdiagram.pdf>

155. Sustenabilitatea proiectelor care vizează completarea capacității instituțiilor beneficiare (și anume contractarea de experți) și/ sau consolidarea acesteia (și anume prin schimburile de experiență) depinde de (1) preluarea autentică a rezultatelor proiectelor și (2) fluctuațiile de personal.



## 7. Mecanisme de implementare

ÎE 5

Ce mecanisme au fost puse în practică sau sunt necesare pentru facilitarea producerii efectelor și sustenabilitatea lor?

### 7.1 Descrierea procesului de evaluare

157. copul acestei ÎE a fost acela de a identifica și analiza toate mecanismele (ex. tipuri de intervenții, aranjamente instituționale, selectarea operațiunilor) care au afectat sau facilitat progresul. În același timp, au fost identificate principalele caracteristici contextuale care asigură sustenabilitatea
158. Echipa de evaluare a analizat documentele relevante la nivel de program (și anume Programul Operațional Asistență Tehnică, Rapoarte Anuale de Implementare, Documentul-Cadru de Implementare) și la nivel de proiect (și anume Contractul de Finanțare, Rapoartele de Progres) pentru a înțelege conceptul intervenției. În același timp, au fost utilizate informațiile din cadrul studiilor de caz.
159. Această analiză este efectuată în funcție de tipul de proiect, pentru fiecare dintre cele trei tipuri acoperite de această evaluare: (1) Asistență Tehnică (AT), (2) Sprijin pentru coordonarea Planurilor Integrate de Dezvoltare a Polilor de Creștere (PC) și (3) Sprijin pentru finanțarea cheltuielilor salariale (CS).
160. În tabelul de mai jos sunt rezumate activitățile de evaluare derulate, precum și instrumentele de analiză și colectare a datelor aplicate de către Evaluator.

Tabelul 11: Instrumente de analiză și colectare a datelor pentru ÎE 5

Instrumentele de analiză / colectare a datelor	Raportul Final
Instrumente de analiză a datelor	
Identificarea și analiza mecanismelor care au afectat sau facilitat progresul în baza documentelor de la nivel de program și proiect, precum și interviurile care au fost reflectate în studiile de caz	<input checked="" type="checkbox"/>
Instrumente de colectare a datelor	
Cercetare documentară	<input checked="" type="checkbox"/>
Focus grup (nr. 1) cu actorii interesați relevanți	<input checked="" type="checkbox"/>
Chestionar online cu beneficiarii	<input checked="" type="checkbox"/>
Studii de caz/ Interviuri cu managerii de proiect	<input checked="" type="checkbox"/>
Focus grup (nr. 2) pentru validarea rezultatelor și recomandărilor	<input checked="" type="checkbox"/>

161. Tabelul 12: Sursele primare și secundare de date utilizate pentru ÎE 5

Sursa de informații	Surse primare	Surse secundare
Minuta interviului	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Minuta Focus Groupului nr. 2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
POAT 2007-2013, Rapoarte Anuale de Implementare, Cereri de finanțare, Contracte de Finanțare și Acte Adiționale, Decizii de Finanțare, Rapoarte de Progres pentru Implementare, documentul centralizator oferit de Ministerul Fondurilor Europene, cu progresul actualizat al proiectelor selectate	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## 7.2 Constatări

### Asistență Tehnică (Grupul de proiecte nr. 1)

162. Cu privire la proiectele de asistență tehnică, o serie de mecanisme care au facilitat sau afectat progresul implementării și eficacitatea și sustenabilitatea acestora au fost identificate prin evaluarea de impact.

163. **Mecanismele care afectează în mod pozitiv eficacitatea și sustenabilitatea** se referă la acordurile-cadru ca abordare adoptată pentru achizițiile publice, finanțarea unei echipe dedicate pentru managementul adecvat al proiectului și utilizarea schimbului de experiență pentru consolidarea capacității personalului.

- ▶ **Acordurile-cadru** au creat un context mai stabil pentru achiziționarea mai rapidă a serviciilor necesare pentru instituțiile implicate în implementarea IS. Similar, asocierea și crearea parteneriatelor cu instituțiile academice pentru implementarea proiectelor întărește calitatea rezultatelor și astfel, eficacitatea și sustenabilitatea acestora.
- ▶ Stabilitatea **echipei de proiect**, precum și componența adecvată din perspectiva numărului și calificărilor a reprezentat un factor de succes pentru calitatea proiectului. Aceste condiții preliminare sunt favorizate de remunerarea adecvată și de stabilitatea instituțională generală.
- ▶ De vreme ce DMI1.1 nu este dedicat (la fel ca DMI1.3) formării, activitățile de consolidare a capacității sunt necesare dacă impactul așteptat urmează să fie obținut și menținut. **Schimbul de experiență** între personalul instituțiilor implicate în implementarea și managementul IS din România și instituțiile omoloage din alte State Membre UE a generat efecte sustenabile (pe baza unei rate reduse a fluctuației personalului) deoarece oferta de servicii de la nivel național nu este suficient de puternică într-o primă perioadă de programare.

164. **De partea cealaltă**, proiectele nu sunt întotdeauna susținute de o analiză detaliată a nevoilor și de complexitatea achizițiilor publice și, prin urmare, abordările adoptate au constituit factorii care au afectat eficacitatea și sustenabilitatea proiectelor de AT.

165. Rezultatele concomitente colectate în cadrul studiului de caz indică faptul că analiza nevoilor de la nivel de proiect este examinată insuficient (și anume din perspectiva activităților/ serviciilor necesare, sincronizării acestora în cadrul ciclului de implementare a programului, grupului țintă și beneficiarilor). În acest context, activitățile, combinarea acestora, succesiunea și planificarea și în special cuantificarea rezultatelor nu ar putea fi realizate în mod adecvat în etapa de dezvoltare a proiectului, și acest lucru, în schimb, a generat numeroase probleme în procesul de implementare din perspectiva elaborării Caietelor de Sarcini și obținerii rezultatelor prevăzute. Prin urmare, dat fiind faptul că teoria schimbării la nivel de proiect a fost mai puțin adecvată cu privire la anumite elemente ale acesteia, anumite realizări imediate și rezultate așteptate nu au fost obținute la timp sau deloc, sau nu au fost obținute la nivelul de calitate solicitat, aspect care a afectat în mod evident eficacitatea și sustenabilitatea. Aplicarea principiului de atribuire "cel mai mic preț" în procesele de achiziții publice pentru a avea la dispoziție serviciile necesare la timp, a afectat de asemenea în mod negativ implementarea proiectului.

## **Sprijin pentru coordonarea Planurilor Integrate pentru Dezvoltarea Polilor de Creștere (Grupul de proiecte nr. 2)**

166. Cu privire la proiectele finanțate în cadrul DMI1.1 pentru sprijinirea coordonării Planurilor Integrate pentru Dezvoltarea Polilor de Creștere (PC), principalul factor care a contribuit la **succesul** acestora a fost reprezentat de finanțarea disponibilă în cadrul POAT. Fără activitățile efectuate în cadrul DMI1.1 al POAT, cunoștințele și capacitatea autorităților locale în domeniul managementului și implementării IS ar fi fost mai limitate. Similar, coerența proiectelor finanțate de diferite PO-uri care au fost incluse în Planurile Integrate de Dezvoltare (PID) ar fi fost mai puțin optimă, astfel una dintre cele mai importante condiții preliminare pentru eficacitatea și sustenabilitatea PID nu ar fi existat. În plus, prezența și continuitatea unei echipe de management al proiectului, cu competențe tehnice și fără afiliere politică a generat o valoare adăugată clară cu privire la implementarea adecvată a proiectului și asigurarea calității rezultatelor.

167. În vreme ce cu sprijinul POAT, Polii de Creștere au reușit să înregistreze progres din perspectiva capacității autorităților locale de a implementa IS, există încă **loc de îmbunătățire** în acest sens. Numărul limitat de angajați existenți la nivelul autorităților locale, încă insuficient de experimentați în ceea ce privește conceptul strategic, planificarea de proiect și implementarea, și supraîncărcat a afectat în mod negativ eficacitatea și sustenabilitatea proiectelor.

## **Sprijin pentru finanțarea cheltuielilor salariale (Grupul de proiecte nr. 3)**

168. Ca și în cazul tipului precedent de proiecte finanțate în cadrul POAT 2007-2013, tot din perspectiva intervențiilor în cadrul cărora sunt rambursate cheltuielile salariale, flexibilitatea programului în abordarea noilor activități eligibile reprezintă un factor **ce susține eficacitatea**. Plusul din perspectiva gradului de motivare a personalului datorat remunerației asigurate prin intermediul rambursării prin IS nu ar fi existat în lipsa proiectelor POAT.

169. Singurul factor **care afectează în mod negativ** implementarea acestora și, în final, eficacitatea este reprezentat de sarcina administrativă ridicată la nivelul beneficiarilor (și AM) datorată schimbărilor complexe și continue ale normelor și procedurilor aferente procesului de implementare a proiectelor, în principal eligibilitatea cheltuielilor și elaborarea cererilor de rambursare. Schimbările frecvente ale procedurilor și cerințelor operaționale privind cererile de rambursare afectează negativ eficacitatea și sustenabilitatea proiectelor deoarece elimină resursele din cadrul proiectelor și le concentrează asupra activităților administrative. Acest lucru a survenit în ciuda unei abordări bazate pe sprijin și colaborare din partea personalului AM POAT. În acest context, există o nevoie stringentă de a avea un sistem deschis de management al informației, unde documentele relevante să poată fi încărcate și accesate de actorii interesați relevanți.

## **Concluzii**

170. Următoarele mecanisme au facilitat eficacitatea și eficiența proiectelor de AT: acorduri-cadru ca și abordare pentru achizițiile publice, finanțarea unei echipe dedicate pentru a gestiona în mod adecvat proiectul și folosirea abordării schimburilor de experiență pentru

consolidarea capacității personalului. Cu toate acestea, analiza nevoilor întreprinsă inadecvat la nivel de proiect, complexitatea achizițiilor publice și selecția furnizorilor de AT pe principiul prețului cel mai mic a limitat impactul acestora.

171. Următoarele mecanisme au facilitat eficacitatea și eficiența proiectelor de Sprijin al Planurilor Integrate pentru Dezvoltarea Polilor de Creștere: flexibilitatea POAT în a acomoda beneficiari identificați ulterior, și prezența și continuitatea unor echipe de management al proiectelor (cu competențe tehnice și fără afiliere politică). Cu toate acestea, numărul redus de personal dedicat la nivelul autorităților locale (cu experiență în gestionarea IS) a limitat designul strategic, planificarea și implementarea proiectelor, reducând astfel efectele acestora.

172. Flexibilitatea POAT în acomodarea activităților identificate ulterior a contribuit la eficacitatea și eficiența proiectelor de sprijin al cheltuielilor salariale. Cu toate acestea, sarcina administrativă ridicată și schimbările continue de proceduri (de exemplu, în ceea ce privește rambursările) au avut un impact negativ asupra volumului de muncă al echipelor de management de proiect.

## 8. Sinteza studiilor de caz

### 8.1 Descrierea procesului de evaluare

173. Scopul acestui capitol este de a furniza o imagine mai amănunțită cu privire la rezultatele obținute din interviuri și concluziile care au reieșit pentru fiecare grup de proiecte din cele 19 studii de caz.
174. Structura comună pentru toate cazurile care au fost analizate a fost definită printr-un șablon de studiu de caz. În timp ce au fost diferențe între tipurile și cantitatea de informații raportate sub diversele rubrici bazate în funcție de tipul studiului de caz (ex. tipuri de proiecte diferite), definirea unei structuri comune a fost esențială pentru a permite o analiză transversală a informațiilor colectate în timpul fazei de colectare și analiză a datelor. Metodologia folosită pentru realizarea studiilor de caz este prezentată în Anexa 8.
175. Structura studiilor de caz a fost definită și validată cu Beneficiarul în cadrul Raportului Inițial și a fost rafinată înaintarea de realizarea studiilor de caz. Fiecare studiu de caz prezintă mai întâi informații generale despre proiect (exp. detalii cu privire la beneficiar, durata contractului, statusul proiectului, activitățile planificate, activitățile implementate, probleme identificate la nivel de proiect, progresul financiar și fizic, resursele umane folosite în implementarea proiectului).
176. În vederea răspunderii la întrebările de evaluare au fost definite secțiuni speciale, unde au fost colectate informații cu privire la efectele așteptate și neașteptate ale proiectului, sustenabilitatea proiectului și mecanismele de implementare. Fiecare studiu de caz prezintă o secțiune cu concluzii care adresează relevanța proiectelor în comparație cu alocarea fondurilor pe fiecare grup de proiecte și din totalul alocării FEDR, coerența obiectivelor și activităților cu logica de intervenție reconstruită pentru DMI 1.1, coerența impacturilor cu impacturile așteptate ale DMI 1.1, sustenabilitatea impacturilor, lecțiile învățate și recomandările care au reieșit din interviuri.
177. Sursele primare și secundare de informații folosite în realizarea studiilor de caz au fost minutele interviurilor și documentele la nivel de program și proiect, precum Rapoartele Anuale de Implementare, Cererile de Finanțare, Contractele de Finanțare însoțite de Actele Adiționale, Deciziile de Finanțare, Rapoartele de Progres, situație centralizatoare transmisă de Ministerul Fondurilor Europene cu progresul actualizat al proiectelor selectate.

### 8.2 Concluzii reieșite în urma analizei studiilor de caz

#### Grupul de Proiecte 1: Asistență Tehnică

178. În ceea ce privește relevanța, toate cele șase proiecte sunt de o importanță ridicată având în vedere fondurile alocate. Proiectele au fost selectate dintre cele mai finanțate în cadrul grupului de proiecte din care făceau parte iar unele din ele au acoperit o parte importantă a contribuției FEDR din cele 95 de proiecte analizate (exp. 2,76% sau 6,91%). Pentru celelalte

- cazuri, proiectele au fost selectate prin folosirea abordării "eșantionării cu un scop"<sup>11</sup>, activitățile finanțate fiind elocvente și adresând subiecte critice care au reieșit fie din perioada de programare 2007-2013 (exp. activități ce vizau schimburile de experiență în domeniul asistenței tehnice; activități focusate pe dimensiunea achizițiilor publice în vedere gestionării și implementării Instrumentelor Structurale; activități care au oferit sprijin orizontal autorităților implicate în managementul IS) sau care au fost considerate necesare pentru pregătirea perioadei 2014-2020 (exp. dezvoltarea de instrumente și modele în vederea sprijinirii planificării strategice teritoriale).
- 179.** Obiectivele și activitățile implementate în cadrul acestui grup de proiecte sunt coerente cu LOI-ul reconstruit al DMI 1.1. În plus, efectele acestor proiecte au contribuit cel mai mult (4 proiecte din 6) la realizarea impactului pe termen scurt *capacitatea omogenă cu privire la managementul Instrumentelor Structurale* iar jumătate din proiectele analizate (3 proiecte din 6) la următoarele impacturi pe termen scurt *standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurii pentru managementul și implementarea Instrumentelor Structurale, nivel sporit de cunoștințe ale personalului cu privire la aspectele practice ale procesului de implementare a Instrumentelor Structurale, sporirea experienței în rândul majorității AM-urilor și OI-urilor în domeniul managementului financiar și a controlului și la mobilizarea promptă pentru implementarea noilor documente de programare.*
- 180.** Prin urmare aproape toate proiectele (5 proiecte din 6) au contribuit la impactul pe termen mediu *coordonarea eficientă de programare, monitorizare, management financiar, și control al instrumentelor structurale.* Din acest grup de proiecte doar proiectul cu SMIS 5086 "Facilitatea de Asistență Tehnică" a contribuit la impactul pe termen mediu *suprapuneri reduse ale POAT cu celelalte Programe Operaționale pe parcursul implementării.*
- 181.** Cu privire la sustenabilitatea proiectelor, mai mult de jumătate (4 proiecte din 6) sunt considerate a avea un nivel moderat de sustenabilitate, restul proiectelor fiind supuse riscului din cauza factorilor contextuali care fie au influențat succesul activităților în timpul implementării (exp. o analiză a nevoilor neadecvată sau ne-actualizată, probleme în procesul de licitație cu privire la serviciile de asistență tehnică) sau care au apărut spre sfârșitul perioadei de programare (exp. reforma procedurilor de achiziție publică care se așteaptă să se întâmple).
- 182.** Din studiile de caz se poate observa că lecțiile învățate fac referință nu numai la procesul de implementare a proiectelor ci și la natura activităților finanțate. În ceea ce privește procesul de implementare al proiectelor s-a subliniat nevoia unor contracte cadru flexibile care pot să adreseze nevoile instituțiilor implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale pentru noua perioadă de programare de o manieră rapidă și punctuală, criteriile/procedurile de selecție și licitație pentru furnizorii de servicii și experții externi ca fiind cruciale în asigurarea unei calități ridicate a asistenței tehnice și remunerația echipei de proiect, care ar trebui să fie reglementată de o manieră clară și care ar trebui să se bazeze pe metodologii solide. Mai mult, a fost accentuată rigiditate birocratică ca factor ce a împiedicat cooperarea cu Autoritatea de Management.

---

<sup>11</sup> Abordarea "eșantionării cu un scop" (în limba engleză "purposive sampling approach") a fost propusă de Paul Oliver și Victor Jupp în articolul lor din 2006, "Purposive sampling" (Oliver & Jupp, 2006, "Purposive sampling", dicționarul SAGE de metode de cercetare sociale, Sage).

183. Din perspectiva activităților implementate, s-a subliniat că schimburile de experiență cu alte State Membre au reprezentat o modalitate utilă de a crește cunoștințele personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale, și de asemenea schimburile de informații și cunoștințe între diferite instituții din România care activează în gestionarea IS au contribuit la o abordare mai coerentă a atribuțiilor zilnice ale personalului. Un aspect scos în evidență în timpul interviurilor și considerat esențial pentru proiectele viitoare a fost importanța realizării unei analize de nevoi adecvate și amănunțite în faza ex-ante a proiectului.

#### **Grupul de proiecte 2: Sprijinirea coordonării implementării Planurilor Integrate de Dezvoltare a Poliilor de Creștere**

184. Cele două proiecte selectate pentru a fi analizate în detaliu au fost relevante cu precădere din perspectiva alocării fondurilor FEDR.

185. Obiectivele și activitățile implementate sunt consistente cu LOI-ul reconstruit al DMI 1.1, având în vedere că focusul principal a fost de a sprijini coordonarea pregătirii și implementării Planurilor Integrate de Dezvoltare a Poliilor de Creștere.

186. Prin expertiza tehnică acordată autorităților locale, rețelele colaborative create, sinergiile create între proiectele propuse în PID, schimburile de experiență și cursurile de formare organizate, aceste proiecte au contribuit la următoarele impacturi pe termen scurt: *capacitatea omogenă cu privire la managementul și implementare Instrumentelor Structurale și creșterea cunoștințelor echipei responsabile cu coordonarea PID și a altor entități implicate în proiectele PID*. În timp ce proiectele au contribuit pe termen mediu la o *coordonare eficientă de programare, monitorizare, management financiar, și control al Instrumentelor Structurale*, nu a fost asigurată o coerență cu procesul de coordonare al auditului intern al Instrumentelor Structurale. Aceeași excepție (procesul de audit intern) poate fi menționat în privința coerenței cu impactul pe termen lung al DMI 1.1.

187. În urma analizei studiilor de caz, s-a subliniat faptul că nivelul de sustenabilitate al impacturilor este destul de ridicat pe termen mediu, proiectul conducând la creșterea interesului și la dorința autorităților locale pentru folosirea unei abordări strategice și integrate în planificarea și implementare proiectelor de dezvoltare urbană, precum și la dezvoltarea mecanismelor de comunicare și colaborare.

188. În cazul în care nu va mai fi posibilă finanțarea acestor proiecte prin IS iar contextul economic și politic va fi mai puțin favorabil investițiilor, există un risc ca proiectele ce vor fi elaborate la nivel regional să fie mai puțin coerente, consistente și conectate, fapt ce va determina o activitate mai puțin coordonată și o capacitate mai puțin omogenă, contractând astfel sustenabilitatea impacturilor DMI 1.1 pe termen lung.

189. Lecțiile învățate ce pot fi reținute din aceste proiecte se referă la lipsa unei corelări între calendarele de implementare a diferitelor programe operaționale fapt ce a dus la apariția dificultăților în implementare și la înfrânarea creării sinergiilor. În plus, s-a subliniat că procedurile dedicate și fluxurile de informații și comunicare au jucat un rol important în implementarea acestor proiecte.

#### **Grupul de proiecte 3: Sprijinirea finanțării cheltuielilor salariale**

190. Cele unsprezece proiecte analizate sunt considerate relevante atât din punctul de vedere al alocării fondurilor, având contribuțiile FEDR cele mai semnificative din cadrul acestui grup de proiecte cât și al beneficiarilor, care sunt destul de eterogeni, asigurându-se astfel o mai bună reprezentare instituțională.



191. Având la bază logica de intervenție reconstruită pentru DMI 1.1, se poate observa că obiectivele proiectelor sunt consistente cu rezultatul pe termen scurt *reducerea fluctuației personalului*, deoarece aceste proiecte s-au concentrat pe creșterea motivației personalului și sprijinirea sistemului de remunerație. Mai mult decât atât, activitățile implementate sunt în concordanță cu activitățile indicative propuse în POAT. Cu privire la impactul așteptat pe termen mediu, suprapunerile între POAT 2007-2013 și Axele Prioritare de Asistență Tehnică din cadrul altor Programe Operaționale (exp. POR și POCA) au fost evitate deoarece costurile cu salariile au fost finanțate doar din POAT.
192. Pe termen lung proiectele au contribuit la un proces de programare, monitorizare, management financiar, control și verificare eficient și eficace, având în vedere că rambursarea parțială a salariilor personalului în toate aceste domenii a facilitat stabilitatea personalului, aceasta fiind o pre-condiție esențială pentru optimizarea capacității ulterioare.
193. În ceea ce privește sustenabilitatea, în cazul continuării finanțării acestor tipuri de activități prin IS în viitoarea perioadă de programare, impacturile pot fi susținute pe termen lung (de la 3 până la 5 ani). În cazul încetării finanțării parțiale a cheltuielilor de personal prin IS, există un risc ca într-un context economic mai puțin favorabil presiunea pusă pe bugetul de stat prin aceste cheltuieli să conducă la restricționarea salariilor și a numărului de personal, fapt care ar atrage după sine o fluctuație mai ridicată și limitarea sustenabilității impactului DMI 1.1.
194. Perioada anterioară de programare a subliniat nevoia definirii mai clare a unor aranjamente metodologice și procedurale la începutul derulării proiectelor pentru evitarea confuziilor și pentru o abordare mai coerentă și unitară.

## 9. Concluzii și Recomandări

195. Având în vedere perioada de programare 2007 - 2013, a fost realizată o îmbunătățire importantă cu privire la nivelul de competențe și cunoștințe generale în cadrul instituțiilor implicate în managementul și implementarea Instrumentelor Structurale. Acest progres este mai evident la nivel central decât la nivel local/regional. Totuși, dezvoltarea abilităților avansate este încă necesară în anumite arii (ex. achiziții publice, managementul proiectului, planificare strategică, managementul timpului, legislație, precum și consolidarea echipei, comunicare și negociere).
196. În aceeași perioadă, a fost de asemenea înregistrată o îmbunătățire a capacității administrative și a gradului de motivație a personalului implicat în managementul și implementarea Instrumentelor Structurale. Această îmbunătățire este demonstrată de reducerea fluctuației personalului asigurată prin stimulente financiare în cazul angajaților implicați în gestionarea Instrumentelor Structurale.
197. Proiectele finanțate în cadrul Domeniului Major de Intervenție 1.1 au fost în general eficiente cu privire la sporirea stabilității și motivației personalului implicat în gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale. Acest efect este datorat în principal fondurilor alocate pentru sprijinirea cheltuielilor salariale (și anume aproape 80% din bugetul total alocat proiectelor în curs de evaluare).
198. Proiectele vizând sporirea capacității instituțiilor beneficiare (și anume experții contractați) și consolidarea acesteia (și anume prin schimbul de experiență) au avut o eficacitate limitată din cauza: factorilor contextuali, bugetului limitat alocat, și analizei necorespunzătoare a nevoilor la nivel de proiect.
199. Proiectele vizând realizarea unor instrumente suport (și anume manuale, ghiduri) au avut o eficacitate limitată din cauza utilizării reduse a acestora.
200. Sprijinul pentru coordonarea Planurilor Integrate pentru dezvoltarea Polilor de Creștere a fost eficace și a contribuit la o îmbunătățire a capacității autorităților locale. Totuși, trebuie înregistrate progrese suplimentare în acest sens.
201. În final, capacitatea de absorbție la nivel administrativ a Fondurilor Structurale și de Coeziune Europene este încă insuficientă în România și acest lucru se datorează faptului că respectivul context este caracterizat încă de un sistem complex de implementare cu: o sarcină administrativă ridicată, capacitatea eterogenă de a gestiona Instrumentele Structurale, proceduri rigide și complicate și interpretarea diferită a procedurilor (ex. achiziții publice) între AM-uri, OI-uri și auditori.
202. Așadar, riscul privind o utilizare neeficace și ineficientă a Instrumentelor Structurale rămâne încă de actualitate pentru următoarea perioadă de programare.
203. În vederea sporirii eficienței Asistenței Tehnice, este recomandat să se implementeze următoarele Recomandări:

**Recomandarea 1.** Sprijinirea rambursării parțiale a cheltuielilor salariale ar trebui de asemenea să continue în noua perioadă de programare pentru a susține rata scăzută a fluctuației

personalului și stabilitatea sporită a sistemului. Cu toate acestea, împreună cu aceasta, ar fi utilă promovarea unui sistem mai eficient de evaluare a performanței pentru personalul implicat în coordonarea, gestionarea și controlul Instrumentelor Structurale. Aceasta ar putea duce la sporirea performanței și capacității acestora.

**Recomandarea 2.** Monitorizarea existenței unei posibile lipse de competență în cadrul instituțiilor centrale și locale implicate în gestionarea și implementarea IS poate să sporească eficiența facilităților de AT și capacitatea personalului. Acest lucru poate fi realizat prin introducerea unui cadru de competențe la nivelul AM-urilor, OI-urilor, AA, ACP. Un exemplu în acest sens a fost dezvoltat de DG Regio.

**Recomandarea 3.** Promovarea unui sistem mai eficient de evaluare a performanței pentru personalul implicat în coordonarea, gestionarea și controlul Instrumentelor Structurale (de exemplu utilizarea sistemului de evaluare dezvoltat de Banca Mondială) poate avea efecte pozitive asupra performanței și motivației personalului.

**Recomandarea 4.** Utilizarea (și actualizarea) rezultatelor produse prin intermediul Asistenței Tehnice ar trebui monitorizată pentru promovarea și sporirea utilizării acestora.

**Recomandarea 5.** Instrumentele produse în cadrul proiectelor de Asistență Tehnică ar trebui să fie disponibile (de exemplu online) pentru toate părțile interesate relevante, iar evenimentele de diseminare specifice ar trebui organizate pentru a evidenția efectele pozitive ale facilităților de Asistență Tehnică.

**Recomandarea 6.** Autoritatea de Management a Programului Operațional Asistență Tehnică ar trebui să realizeze o analiză a nevoilor în colaborare cu beneficiarii potențiali. Rezultatul acestei analize poate să asigure o mai mare coerență între logica de intervenție de la nivelul programului și logica de implementare de la nivelul proiectului.

**Recomandarea 7.** Analiza nevoilor și listarea/maparea potențialei lipse de competențe poate fi folosită pentru a identifica activitățile pentru care utilizarea experților externi este necesară. Cu toate acestea, ar trebui definite noi criterii de selecție pentru furnizorii de Asistență Tehnică care ar trebui să se bazeze mai mult pe calitate decât pe prețul serviciului. Identificarea unui nou criteriu de selecție se poate realiza pe baza bunelor practici internaționale.

**Recomandarea 8.** Va fi necesară o actualizare periodică a analizei nevoilor, în colaborare cu beneficiarii în vederea identificării unor nevoi potențiale neacoperite survenite în urma schimbării contextului.

**204.** Tabelul următor prezintă principalele concluziile ale EI și recomandările formulate de Evaluator pentru a spori eficiența acțiunilor de AT.

Table 13: Concluzii, recomandări, impactul așteptat, structuri responsabile și termene limită

Concluzii	Recomandări	Impacturi așteptate	Organism responsabil	Termen limită
C.1 Stimuletele financiare pentru personalul implicat în gestionarea și implementarea IS au fost eficiente în sporirea motivației personalului. O stabilitate sporită a fost atinsă, însă fluctuația personalului este în continuare o problemă în special la nivel local (de ex. la nivelul Organismelor Intermediare Regionale )	R.1 Sprijinirea cheltuielilor salariale în perioada următoare de programare.	Creșterea motivației și stabilității personalului	AM POAT	Proces continuu: 2016 - 2020
C.2 Activitățile de asistență tehnică finanțate prin DMI 1.1 au contribuit la sporirea nivelului de cunoștințe și a capacității personalului responsabil cu gestionarea și implementarea IS. Personalul implicat în gestionarea și implementarea IS a dobândit competențele de bază în domeniile cheie. Cu toate acestea, ei necesită sprijin în domenii specifice precum achiziții publice, management de proiect, planificare strategică, managementul timpului, legislație, muncă în echipă, comunicare și negociere, gestiune financiară și control	R.2 Monitorizarea/ maparea existenței unor posibile lipsuri în materie de competențe, identificate în cadrul instituțiilor centrale și locale implicate în gestionarea și implementarea IS. Acest lucru poate fi realizat prin introducerea unui cadru de competențe la nivelul AM-urilor, OI-urilor, AA, ACP. Un exemplu a fost dezvoltat de DG Regio. R.3 Promovarea unor proiecte pilot pentru utilizarea unui sistem mai eficient de măsurare a performanțelor în cazul personalului implicat în coordonarea, gestionarea și controlul Instrumentelor Structurale (de ex. utilizarea unui sistem de performanță dezvoltat de către Banca Mondială).	Creșterea eficienței facilităților de AT și a capacității personalului	Grupul de lucru la nivel instituțional pentru AT și RU	Până în luna aprilie 2016
C.3 Capacitatea administrativă a personalului implicat în gestionarea și implementarea IS poate fi în continuare îmbunătățită în special la nivel local. Se mai pot face îmbunătățiri pe partea de gestiune financiară, monitorizare și control		Creșterea performanței și motivației personalului	Grupul de lucru la nivel instituțional pentru AT și RU	Proces continuu: 2016 - 2020
C.4 Eficiența instrumentelor suport (precum instrumente TIC, ghiduri, manuale, etc.) depinde de utilizarea lor efectivă și de actualizarea lor în conformitate cu schimbarea cadrului legislativ.	R.4 Monitorizarea periodică a actualizării și utilizarea rezultatelor proiectelor de AT R.5 Instrumentele dezvoltate în cadrul proiectelor de Asistență Tehnică ar trebui să fie disponibile (de exemplu on line) pentru toate părțile interesate relevante și ar trebui organizate evenimente de	Eficiență sporită a rezultatelor AT	Grupul de lucru la nivel instituțional pentru AT și RU	Proces continuu: 2016 - 2020

	diseminare specifice pentru a evidenția efectele pozitive ale facilităților de Asistență Tehnică.			
C.5 Proiectele menite să sprijine capacitatea în instituțiile beneficiarului (de exemplu experți contractați) și să contribuie la întărirea acestora (de exemplu prin schimburi de experiență) au avut o eficiență limitată din cauza: factorilor contextuali, bugetului limitat alocat și analizei precare a nevoilor la nivel de proiect.	R.6 Realizarea unei analize a nevoilor în colaborare cu beneficiarii potențiali. R.7 Analiza nevoilor și identificarea lipsurilor posibile în materie de competențe poate fi utilizată pentru identificarea activităților pentru care utilizarea experților externi este necesară. Cu toate acestea, ar trebui definite noi criterii de selecție pentru furnizorii de Asistență Tehnică care ar trebui să se bazeze mai mult pe calitate decât pe prețul serviciului. R.8 Va fi necesară o nouă actualizare a analizei nevoilor în colaborare cu beneficiarii pentru identificarea unor nevoi potențiale neacoperite survenite din cauza schimbării contextului.	Sporirea coerenței între logica de intervenție de la nivelul programului și logica de implementare de la nivelul proiectului.	AM POAT	Până în luna aprilie 2016
C.8 Eficacitatea activităților de Asistență Tehnică este strict legată de: - Calitatea furnizorilor de Asistență Tehnică din piață; - Capacitatea internă a instituțiilor de a realiza achiziții publice; - Coordonarea cu alte tipuri de intervenții (de ex. programe de formare); - Fluctuația personalului; - Schimbări ale cadrului legislativ . C.9 Flexibilitatea POAT de a include beneficiari și activități nou identificate a contribuit la eficiența DMI 1.1.	A se vedea R. 2-4-5-6-7-8	N/A	N/A	N/A

## Lucrări citate

- ACIS. (2010). *Evaluarea Intermediară a Programului Operațional Asistență Tehnică*
- Aragon-Sanchez, A., Barba-Aragon, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *Human Resource Management*.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P., & Bell, S. (2003). Effectiveness of training in organizations: a metaanalysis. *Appl. Psychol.*
- Blanchard, & Thacker, J. (2007). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Pearson Prentice Hall.
- Brum, S. (2007). *What impact does training have on employee commitment and employee turnover*.
- CE. (2015). *Document orientativ privind planul de evaluare*.
- BEI. (2014). *Operations Evaluation. EIB Technical Assistance outside the EU, 2003-2013*.
- Guest, D. (1997). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*.
- Harrison, R. (2000). *Employee Development*. Silver Lakes, Pretoria: Beekman Publishing.
- IMF. (2014). *IMF Technical Assistance, Revisiting the 2005 IEO Evaluation*.
- Kirkpatrick, D. (1998). Evaluating training programs: the four levels.
- Kontoghiorghes, C. (2004). *Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: empirical validation*. *Int. J. Train. Dev.*
- McCourt, W., & Derek, E. (2003). *Global Human Resource Management: Managing People in Developing and Transitional Countries*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- MFE. (2010). *Raportul Anual de Implementare pentru 2009*.
- MFE. (2014). *POAT 2014-2020*.
- MFE. (2014). *Acordul de Parteneriat*
- MFE. (2014). *PO AT, Versiunea Revizuită*.
- MFE. (2013). *Raport de Evaluare a Sistemelor Electronice pentru schimbul de informații*.
- MFE. (2013). *Raport privind Prima Evaluare Intermediară a Capacității Administrative a Autorităților și Beneficiarilor Fondurilor FCS*.
- MFE. (2010). *Evaluarea Intermediară pentru POAT 2007-2013*.
- MFE. (2015). *Stadiul Absorbției pentru Fondurile de Coeziune și Structurale la nivelul fiecărui Program Operațional, <http://fonduri-ue.ro>*.
- MFE. (2015). *Sumarul Evaluărilor Intermediare*.
- MDRAP. (2014). *Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice, Draft*.
- Mueller, C. (2015). The counterfactual Self-Estimation of Program Participants. *Impact Assessment Without Control Groups or Pretests*.
- Nassazi, A. (2013). *Effects of training on employee performance*. *Business Economics and Tourism*.

- Pigors, P., & Myers, A. (1989). *Personnel Administration, A point of view and method*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Sims, R. (1990). *An Experiential Learning Approach to Employee Training Systems*. New York: Quorum Books.
- Swart, J., Mann, C., & S. Brown, A. P. (2005). *Human Resource Development: Strategy and Tactics*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann Publications.
- Weil, A., & Woodall, J. (2005). HRD in France: the corporate perspective. *Journal of European Industrial Training*.
- Weiss, C. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*.
- Weiss, C. H. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. În J. C. al., *In New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*. Aspen Institute.
- Wright, P., & Geroy, D. G. (2001). *Changing the mindset: the training myth and the need for word-class performance*. *International Journal of Human Resource Management*.



## 10. Anexe

## Anexa 1. Lista proiectelor aflate în scopul evaluării

Nr Crt.	Titlul Proiectului	Codul SMIS	Tipul Proiectului	Tipul Beneficiarului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Statusul cererilor de finanțare	Persoană de contact
1.	Îmbunătățirea sistemului de indicatori utilizați în monitorizarea și evaluarea Programelor Operaționale și Cadrului Strategic Național de Referință	4535	1	Guvernul Central	Unitatea Centrală de Evaluare/ACIS	455,376	<a href="#">Aprobat</a>	Angelica Vladescu, tel: Int 0372838689; e-mail: angelica.vladescu@fonduri-ue.ro
2.	Facilitatea de Asistență Tehnică	5086	1	Guvernul Central	Direcția Asistență Tehnică/ACIS	12,912,898	<a href="#">Aprobat</a>	Dorin Dorian, tel: 0373838872, 0749064618, e-mail: dorin.dorian@fonduri-ue.ro
3.	Studiu privind identificarea direcțiilor prioritare de reformă a Politicii de Coeziune post-2013 din perspectiva României	5538	1	Guvernul Central	Direcția Analiză și Programare/ACIS	99,912	<a href="#">Finalizat</a>	Irina Nechifor, 0372838731, irina.nechifor@fonduri-ue.ro
4.	Sprijin pentru coordonarea implementării Planului Integrat de Dezvoltare al Polului de Creștere Iași	14409	2	Agencia pentru Dezvoltare Regională	ADR Nord Est	2,197,222	<a href="#">Aprobat</a>	Cristian Zama, tel:0233.218.071, e-mail: cristizama@adrnordest.ro
5.	Sprijin pentru coordonarea implementării Planului Integrat de Dezvoltare al polului de creștere Brașov	14410	2	Agencia pentru Dezvoltare Regională	ADR Centru	2,376,962	<a href="#">Aprobat</a>	Mihaela Oroian, tel: 0258.818.616, e-mail: mihaela.oroian@adrcentru.ro
6.	Sprijin pentru coordonarea implementării planului integrat de dezvoltare al polului de creștere Constanța	14884	2	Agencia pentru Dezvoltare Regională	ADR Sud Est	3,088,623	<a href="#">Aprobat</a>	Ionela Enache, tel: 0339 401 018, 0722 434 157, e-mail: ionela.enache@adrse.ro
7.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Finanțelor Publice pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul instrumentelor structurale	15182	3	Guvernul Central	Ministerul Finanțelor Publice	5,948,762	<a href="#">Finalizat</a>	Lacramioara Alexandru, tel: 021.319.97.59, int.2409, fax: 021.311.64.44, lacramioara.alexandru@mfinante.r
8.	Sprijin pentru coordonarea implementării Planului Integrat de Dezvoltare al Polului de Creștere Craiova	15276	2	Agencia pentru Dezvoltare Regională	ADR Sud Vest Oltenia	2,386,125	<a href="#">Aprobat</a>	Carmen Visan, tel: 0251.411.869, e-mail: carmen.visan@adroltenia.ro

Nr Crt.	Titlul Proiectului	Codul SMIS	Tipul Proiectului	Tipul Beneficiarului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Statusul cererilor de finanțare	Persoană de contact
9.	Sprijin pentru coordonarea implementării Planului Integrat de Dezvoltare al polului de Creștere Timișoara	16322	2	Agenzie pentru Dezvoltare Regională	ADR Vest	1,426,135	<a href="#">Aprobat</a>	Adrian Mariciuc, tel: 0256.491.923; e-mail: office@adrvest.ro
10.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Organismul Intermediar Regional pentru Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane - Regiunea Nord-Est pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	16667	3	OI	OIR POS DRU regiunea Nord Est	1,657,168	<a href="#">Finalizat</a>	Serediuc Ioan, tel. 0233.231.950
11.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de CNDIPT - OIR POS DRU pentru personalul implicat în gestionarea IS	17597	3	Agenzie Națională	Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional Tehnic	2,355,840	<a href="#">Finalizat</a>	Ciobanu Gabriela Liliana, teș 021.311.11.62, cndiptoiposdru@tvvet.ro
12.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de ANCS pentru personalul implicat în gestionarea IS	17614	3	Agenzie Națională	Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică	2,847,092	<a href="#">Finalizat</a>	Doru Zafiu; tel: 0746,027,573, e-mail: doru.zafiu@ancs.ro
13.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de OIRPOS DRU Centru pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	17803	3	OI	OIR POS DRU regiunea Centru	1,972,105	<a href="#">Aprobat</a>	Halalai Vioreca, tel: 0358401655, e-mail: vioreca.olar@oirposdrucentru.ro
14.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de ANOFM pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	17804	3	Agenzie Națională	Agencia Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă	1,035,064	<a href="#">Finalizat</a>	Cristian Barbu, Tel: 021.303.98.31, fax: 021.303.98.38, e-mail anofm@anofm.ro
15.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de MAI pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	18194	3	Guvernul Central	Ministerul Administrației și Internelor	3,632,727	<a href="#">Finalizat</a>	Carmen Elena Dobrota, 021.316.69.90,
16.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de OIR POS DRU BI pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	18685	3	OI	OI POS DRU BI	1,026,981	<a href="#">Finalizat</a>	Iorga Dragos Adrian, tel 021.319.12.80, office@oiposdru.bi.ro
17.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de MDRT pentru personalul implicat în gestionarea POR	19976	3	Guvernul Central	MDRAP	13,470,003	<a href="#">Finalizat</a>	Jana Mitroi, tel: 0372,11,14,47, e-mail: jana.mitroi@mdrap.ro
18.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul	20161	3	Guvernul	Ministerul Transporturilor și	4,152,471	<a href="#">Finalizat</a>	Alexandru Serban Cucu, 021.319.61.47;

Nr Crt.	Titlul Proiectului	Codul SMIS	Tipul Proiectului	Tipul Beneficiarului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Statusul cererilor de finanțare	Persoană de contact
	Transporturilor și Infrastructurii pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale			Central	Infrastructurii			Serban.cucu@mt.ro
19.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Curtea de Conturi a României pentru personalul Autorității de Audit implicat în controlul instrumentelor structurale	20162	3	Autoritatea de Audit	Curtea de Conturi a României	9,776,972	<a href="#">Finalizat</a>	Marilena Mihai tel: 021 264 1367 e-mail: marilena.mihai@rcc.ro
20.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de ISMB pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	21020	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar al Municipiului București	245,255	<a href="#">Finalizat</a>	Cristian Alexandrescu, 021.211.84.85, info@ismb.edu.ro
21.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de ISJ Timiș pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	21021	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Timiș	284,802	<a href="#">Finalizat</a>	Marin Popescu, 0256.499.209; vest@oiposdru.edu.ro
22.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de ISJ Cluj pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	21032	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Cluj	216,464	<a href="#">Finalizat</a>	Erika Szarmari 0752440709
23.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de ISJ Brăila pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	21033	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Brăila	203,112	<a href="#">Finalizat</a>	Pisica Nicoleta, tel: 0762671828
24.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de ISJ Alba pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	21034	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Alba	312,317	<a href="#">Finalizat</a>	Alina Bud, tel: 0744225317, e-mail: alyna_bud@yahoo.com
25.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Mediului și Pădurilor pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	21035	3	Guvernul Central	Ministerul Mediului și Pădurilor	12,205,516	<a href="#">Finalizat</a>	Lorant Para, 021.408.05.68;
26.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de ISJ Neamț pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	21037	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Neamț	237,610	<a href="#">Finalizat</a>	Viorel Stan 0746659959
27.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Inspectoratul Școlar Județean Dolj pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	21051	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Dolj	154,012	<a href="#">Finalizat</a>	Bercea Florea Giiorgica, 0351.407.395, isjdoj@isj.dj.edu.ro

Nr Crt.	Titlul Proiectului	Codul SMIS	Tipul Proiectului	Tipul Beneficiarului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Statusul cererilor de finanțare	Persoană de contact
28.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Inspectoratul Școlar Județean Călărași pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	21572	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Călărași	222,356	<a href="#">Finalizat</a>	Constantin Tudor, 0242.311.866; isjcalarasi@gmail.com
29.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de OIR POS DRU - Regiunea Sud-Muntenia pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	22043	3	OI	OIR POS DRU regiunea Sud Muntenia	1,337,217	<a href="#">Finalizat</a>	Mirela Minodora Radoi, 242.314.042; mirela.radoi@fsesudmuntenia.ro
30.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de OIR POS DRU SV Oltenia pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	23020	3	OI	OIR POS DRU regiunea Sud Vest Oltenia	1,393,506	<a href="#">Finalizat</a>	Mirela Trocan, tel: 0351.442.203; fax: 0351.442.202; e-mail: mirela.trocan@oirsvfse.ro
31.	Sprijin pentru coordonarea implementării planului integrat de dezvoltare al polului de creștere Cluj-Napoca	23657	2	Agencia pentru Dezvoltare Regională	ADR Nord Vest	1,796,919	<a href="#">Aprobat</a>	Ana Maria Gorog, tel: 0256.491.923, e-mail: anamaria.gorog@nord-vest.ro
32.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de OIR POS DRU Regiunea Vest pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	24135	3	OI	OIR POS DRU regiunea Vest	1,352,844	<a href="#">Finalizat</a>	Dana Steleac, 0256.293.686; fax: 0256.293.680; dana.steleac@oirposdru-vest.ro
33.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de MCSI pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	24255	3	Guvernul Central	Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale	1,581,990	<a href="#">Aprobat</a>	Sipica Cornel, tel: 0213114192, e-meil: cornel.sipica@mcsi.ro
34.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	24692	3	Guvernul Central	Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri	6,718,204	<a href="#">Finalizat</a>	Ionica Raicu, 021.202.53.57; 021.202.51.77; alina.maria@minind.ro
35.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de OIR POS DRU - Reg. Sud-Est pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	24783	3	OI	OIR POS DRU regiunea Sud Est	1,443,620	<a href="#">Finalizat</a>	Voicu Emilia Ioana, 0239.610.749; 0239.613.301; oir_se@oiposdru.ro
36.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de MECTS pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	25375	3	Guvernul Central	Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului	977,559	<a href="#">Finalizat</a>	cabinet ministru 021.405.62.55; fax: 021.312.47.19

Nr Crt.	Titlul Proiectului	Codul SMIS	Tipul Proiectului	Tipul Beneficiarului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Statusul cererilor de finanțare	Persoană de contact
37.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de MMFPS pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	25376	3	Guvernul Central	Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale	2,188,912	<a href="#">Finalizat</a>	Ion Anghel, 021.315.72.29; secretargeneral@muncii.ro
38.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de OIR POS DRU - Regiunea Nord-Vest pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	28582	3	OI	OIR POS DRU regiunea Nord Vest	1,385,100	<a href="#">Finalizat</a>	Ana Florica Cimpean, 0264.402.592; ana.cimpean@runv.ro
39.	Sprrijin pentru realizarea schimbului de experiență cu alte State Membre ale UE în vederea îmbunătățirii coordonării, gestionării și controlul instrumentelor structurale	33792	1	Guvernul Central	Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS)	139,233	<a href="#">Finalizat</a>	Oana Lefter, 0372838860, oana.lefter@fonduri-ue.ro
40.	Sprrijin pentru factorii implicați în gestionarea instrumentelor structurale în vederea optimizării sistemului de achiziții publice	35292	1	Agenția Națională	Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice	3,345,789	<a href="#">Aprobat</a>	Cristina Banu, tel: 0755.078.056; e-mail: cristina.banu@anrmap.ro
41.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de SGG pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul IS	37775	3	Guvernul Central	Secretariatul General al Guvernului	900,472	<a href="#">Finalizat</a>	Ancuta Giura, int. 381, tel: 0752,196,002, e-mail: ancuta.giura@fonduri-ue.ro
42.	Dezvoltarea de instrumente și modele de planificare strategică teritorială pentru sprijinirea perioadei de programare post 2013	38769	1	Guvernul Central	MDRAP	1,698,570	<a href="#">Aprobat</a>	Delia Popa tel: +40 749 196 946 e-mail: delia.popa@mdrap.ro
43.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de OIR POS DRU Regiunea Vest, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	40878	3	OI	OIR POS DRU regiunea Vest	2,873,968	<a href="#">Aprobat</a>	Nicolina Zrzavecky, tel: 0256293680, e-mail: nicolina.zrzavecky@oirposdru-vest.ro
44.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de OIR POSDRU Regiunea SV Oltenia, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea IS	41320	3	OI	OIR POS DRU regiunea Sud Vest Oltenia	2,978,569	<a href="#">Aprobat</a>	Mariana Cioaca, tel: 0651442203, int 112, e-mail: mariana.cioaca@oirsvfse.ro
45.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Organismul Intermediar Regional pentru Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane Regiunea Sud Est, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	41326	3	OI	OIR POS DRU regiunea Sud Est	3,719,062	<a href="#">Aprobat</a>	Emilia Ioana Voicu, 0239.610.749, fax. 0239.610.749; emilia.voicu@fsesudest.ro; office@fsesudest.ro

Nr Crt.	Titlul Proiectului	Codul SMIS	Tipul Proiectului	Tipul Beneficiarului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Statusul cererilor de finanțare	Persoană de contact
46.	Studiu de potențial privind dezvoltarea axei Timișoara-Arad centrii de polarizare ai dezvoltării în Regiunea Vest	41339	1	Agenție de Dezvoltare Regională	ADR Vest	144,049	<a href="#">Finalizat</a>	Adrian Mariciuc, 0256491981 adrian.mariciuc@adrvest.ro
47.	Creșterea impactului utilizării Fondurilor Structurale asupra calității vieții locuitorilor din Regiunea Vest	41340	1	Agenție e Dezvoltare Regională	ADR Vest	159,951	<a href="#">Finalizat</a>	Adrian Mariciuc, 0256491981 adrian.mariciuc@adrvest.ro
48.	Sprrijn pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Organismul Intermediar Regional pentru Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane Regiunea Sud Muntenia, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	41353	3	OI	OIR POS DRU regiunea Sud Muntenia	2,622,191	<a href="#">Aprobat</a>	Mariana Lungu, tel: 0239610749, 0239613301, e-mail: mariana.lungu@fsesudest.ro
49.	Sprrijn pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Organismul Intermediar Regional pentru Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane Regiunea Nord Est, in perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea IS	41366	3	OI	OIR POS DRU regiunea Nord Est	3,385,288	<a href="#">Aprobat</a>	Serediuc Ioan, tel. 0233.231.950
50.	Sprrijn pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Organismul Intermediar Regional pentru Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane Regiunea Centru, in perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	41372	3	OI	OIR POS DRU regiunea Centru	3,372,275	<a href="#">Aprobat</a>	Maria Steau, tel: 0358401656, e-mail: maria.steau@oirposdrucentru .ro
51.	Sprrijn pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Mediului și Pădurilor, in perioada 2012-2015, pentru personalul implicat in gestionarea instrumentelor structurale	41446	3	Guvernul Central	Ministerul Mediului și Pădurilor	27,283,752	<a href="#">Aprobat</a>	Adela Olah, tel: 0213006278, e-mail: adela.olah@posmediu.ro
52.	Sprrijn pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Afacerilor Europene, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul Fondurilor Structurale si de Coeziune	41479	3	Guvernul Central	Ministerul Fondurilor Europene	72,787,679	<a href="#">Aprobat</a>	Ancuta Giura, int. 381, tel: 0752,196,002, e-mail: ancuta.giura@fonduri-ue.ro

Nr Crt.	Titlul Proiectului	Codul SMIS	Tipul Proiectului	Tipul Beneficiarului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Statusul cererilor de finanțare	Persoană de contact
53.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	41535	3	Guvernul Central	Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Pubice	4,363,970	<a href="#">Aprobat</a>	Bogdan Paul Dobrin, 021.311.80.90, fax: 021.311.80.95, cristina.traila@anmap.ro
54.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Transporturilor și Infrastructurii, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	41539	3	Guvernul Central	Ministerul Transporturilor și Infrastructurii	15,122,729	<a href="#">Aprobat</a>	Alexandru Cucu, tel: 0213196147, e-mail: serban.cucu@mt.ro
55.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	41678	3	Agente Națională	Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică	8,760,516	<a href="#">Aprobat</a>	Doru Zafiu; tel: 0746,027,573, e-mail: doru.zafiu@ancs.ro
56.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	41759	3	Guvernul Central	Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale	3,523,843	<a href="#">Aprobat</a>	Cornel Sipica, tel: 0213114112, e-mail: cornel.sipica@msinf.ro
57.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de OIR POS DRU Regiunea Nord Vest, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	41918	3	OI	OIR POS DRU regiunea Nord Vest	2,954,205	<a href="#">Aprobat</a>	Ana Florica Cîmpean, 0264.530.191, fax 0264.402.591, e-mail ana.cimpean@runv.ro
58.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Finanțelor Publice, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	41920	3	Guvernul Central	Ministerul Finanțelor Publice	15,101,850	<a href="#">Aprobat</a>	Pisau Nadia, tel: 0213199759, e-mail: nadia.pisau@mfinante.ro
59.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	42466	3	Agente Națională	Agente Națională pentru Ocupare a Forței de Muncă	728,677	<a href="#">Aprobat</a>	Ciuraru Cristina, tel: 0213039858, e-mail: cristina.ciuraru@anofm.ro
60.	Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului, în perioada 2012-2015,	42536	3	Guvernul	MDRAP	7,853,394	<a href="#">Aprobat</a>	Cabinet ministru, 0372.11.15.06, fax: 0372.11.13.37, e-mail



Nr Crt.	Titlul Proiectului	Codul SMIS	Tipul Proiectului	Tipul Beneficiarului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Statusul cererilor de finanțare	Persoană de contact
	pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale			Central				cabinet.ministru@mdrt.ro
61.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	42719	3	Guvernul Central	Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri	10,653,379	<a href="#">Aprobat</a>	Alina Murar, tel: 0314132771, e-mail: alina_maria@minind.ro
62.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Organismul Intermediar Regional pentru Programul Operational Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane Regiunea Bucuresti-Ilfov, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	42726	3	OI	OI POS DRU BI	2,978,904	<a href="#">Aprobat</a>	Catalin Pascu-Begali, tel: 0213191280, e-mail: office@oiposdrubi.ro
63.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	43193	3	Guvernul Central	Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale	4,310,104	<a href="#">Aprobat</a>	Popescu Adrian, tel: 0213150209, e-mail: adrian.popescu@fseromania.ro
64.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	43196	3	Agenție Națională	Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional Tehnic	5,804,532	<a href="#">Aprobat</a>	Ciobanu Gabriela Liliana, tel: 021.311.11.62, cndiptoiposdru@tvvet.ro
65.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Administrației și Internelor, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	43210	3	Guvern Central	Ministerul Administrației și Internelor	1,506,169	<a href="#">Finalizat</a>	Carmen Elena Dobrota, 021.316.69.90
66.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Inspectoratul Școlar Județean Timiș, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	43890	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Timiș	491,311	<a href="#">Aprobat</a>	Ficut Florin, tel: 0256305756
67.	Strategia de specializare inteligentă a regiunii Nord-Est - instrument de orientare și coordonare a programelor de finanțare dedicate dezvoltării economice regionale	47984	1	Agenție pentru Dezvoltare Regională	ADR Nord Est	63,872	<a href="#">Finalizat</a>	Gabriela Macoveiu 0745616712 gmacoveiu@adnrdest.ro

Nr Crt.	Titlul Proiectului	Codul SMIS	Tipul Proiectului	Tipul Beneficiarului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Statusul cererilor de finanțare	Persoană de contact
68.	Identificarea nevoilor de dezvoltare post 2013	48099	1	Guvernul Central	Unitatea de Analiză, Programare și Evaluare - Ministerul Fondurilor Europene	2,042,368	<a href="#">Finalizat</a>	Iulia Gugiu, 0372838675 iulia.gugiu@fonduri-ue.ro
69.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de DGRFP Craiova pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul IS	48700	3	Agenție Națională	DGRFP Craiova	1,942,630	<a href="#">Aprobat</a>	Silviu Mircea Pirvuletu, 0251.525.925, fax. 0251.525.925, Laura.Cioaca.DJ@mfinante.ro
70.	Îmbunătățirea managementului la nivelul CNSC, aferent competențelor specifice legate de implementarea cu succes a proiectelor susținute din IS, bazata pe eficientizarea procesului de achiziție publică	48792	1	Agenție Națională	CNSC	6,672,383	<a href="#">Aprobat</a>	Pârvu Dumitru Viorel, tel: 0751299001, e- mail:viorel.parvu@cnsr.ro
71.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de ISJ Brăila, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	48811	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Brăila	672,328	<a href="#">Aprobat</a>	Pisica Nicoleta, tel: 0762671828, e-mail: pisica.nicoleta@yahoo.com
72.	Analiza la nivel național a Sectorului Societatea Informațională și planificarea pentru cadru financiar 2014-2020	48820	1	Guvernul Central	Ministerul pentru Societatea Informațională	2,410,256	<a href="#">Aprobat</a>	Eugen Cojoaca, tel: 0749. 066. 510, e-mail: eugen.cojoaca@msinf.ro
73.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de MDRAP in perioada martie 2013-decembrie 2015, pentru personalul implicat in gestionarea IS	48821	3	Guvernul Central	MDRAP	40,660,755	<a href="#">Aprobat</a>	Jana Mitroi, tel: 0372,11,14,47, e-mail: jana.mitroi@mdrap.ro
74.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de ISJ Alba, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	48823	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Alba	578,569	<a href="#">Aprobat</a>	Alina Bud, tel: 0744225317, e-mail: alya_bud@yahoo.com
75.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate, în perioada 2010-2015, de Curtea de Conturi a României pentru personalul Autorității de Audit implicat în controlul instrumentelor structurale	48831	3	Autoritatea de Audit	Curtea de Conturi a României	22,604,617	<a href="#">Aprobat</a>	Stefan Ilie, tel:021.30.78.840; 0723.21.51.00
76.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de ISJ Cluj, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în	48834	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Cluj	711,621	<a href="#">Aprobat</a>	Erika Szatmari, tel: 0752440709, e-mail: erika_szatmari@yahoo.com

Nr Crt.	Titlul Proiectului	Codul SMIS	Tipul Proiectului	Tipul Beneficiarului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Statusul cererilor de finanțare	Persoană de contact
77.	gestionarea instrumentelor structurale Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Direcția Generală Regională a Finanțelor Publice București pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul instrumentelor structurale	48847	3	Agenție Națională	DGRFP București	1,060,179	<a href="#">Aprobat</a>	Lazar Costina, tel: 0213075751, e-mail: eugenia.constantin.MB@mfinante.ro
78.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de DGRFP Ploiești pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul instrumentelor structurale	48852	3	Agenție Națională	DGRFP Ploiești	2,234,083	<a href="#">Aprobat</a>	Lazar Angelica, tel: 0244407710, e-mail: mihaela.mandriila.PH@mfinante.ro
79.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de D.G.R.F.P. Galați, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul instrumentelor structurale	48913	3	Agenție Națională	DGRFP Galați	1,827,616	<a href="#">Aprobat</a>	Lacramioara Petrea, tel:0236,49,10,10, e-mail: lacramioara.petrea.gl@mfinante.ro
80.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Inspectoratul Școlar Județean Călărași, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	48914	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Călărași	594,025	<a href="#">Aprobat</a>	Mateescu Ecaterina, tel: 0242315949, e-mail: mateescu.ecaterina@yahoo.com
81.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Autoritatea Națională pentru Turism, pentru personalul implicat în gestionarea Instrumentelor structurale	48915	3	Guvernul Central	ANT	4,337,312	<a href="#">Aprobat</a>	Gabriela Bostanescu, tel: 0372144002, e-mail: gabriela.bostanescu@mturism.ro
82.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Inspectoratul Școlar Județean Neamț, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul instrumentelor structurale	48916	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Neamț	649,005	<a href="#">Aprobat</a>	Petru Berbece, tel: 0233,236,299, e-mail: petrberbece@oiposru.edu.ro
83.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Departamentul pentru Energie pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	48990	3	Agenție Națională	Departamentul pentru Energie	4,419,848	<a href="#">Aprobat</a>	Kistine Baliban, tel: 031,413,27,38, e-mail: kristine_baliban@minind.ro (dna Dima: 0745312007)
84.	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de DGRFP Cluj-Napoca	49059	3	Agenție	DGRFP Cluj Napoca	2,239,641	<a href="#">Aprobat</a>	Florea Monica, tel: 0264591670, e-mail:

Nr Crt.	Titlul Proiectului	Codul SMIS	Tipul Proiectului	Tipul Beneficiarului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Statusul cererilor de finanțare	Persoană de contact
	pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul IS			Națională				monica.florea.CJ@mfinante.ro
85.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de DGRFP Brașov pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul IS	49370	3	Agenție Națională	DGRFP Brașov	1,495,498	<a href="#">Aprobat</a>	Cucos Iuliana, tel: 0268308423
86.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de DGRFP Timișoara, pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul instrumentelor structurale	49449	3	Agenție Națională	DGRFP Timișoara	1,146,676	<a href="#">Aprobat</a>	Jichici Daniela, tel: 0756028235, e-mail: daniela.jichici.TM@mfinante.ro
87.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Inspectoratul Școlar Județean Dolj, în perioada 2012 - 2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	49580	3	Inspectoratul Școlar	Inspectoratul Școlar Județean Dolj	795,085	<a href="#">Aprobat</a>	Ani Dragici, tel: 0744636776, e-mail: ani_drqaghici@yahoo.com
88.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de DGRFP Iași pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul IS	49644	3	Agenție Națională	DGRFP Iași	1,529,579	<a href="#">Aprobat</a>	Alina Grecu, tel: 0232,21,33,32/2227; e-mail: alina.grecu.IS@mfinante.ro
89.	Spriin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Educației Naționale, în perioada 2012 - 2015, pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale	49714	3	Guvernul Central	Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului	2,714,005	<a href="#">Aprobat</a>	Aurelian Muteanu, tel: 0745510230, munteanu.aurelian@medu.edu.ro
90.	Gestionarea instrumentelor structurale prin intermediul evenimentelor privind aspecte tematice relevante	49947	1	Guvernul Central	Ministerul Fondurilor Europene	25,761	<a href="#">Aprobat</a>	Daria Predoana, sef serviciu 0372838637 daria.predoana@fonduri-ue.ro (Responsabilul Alexandra dabu este in Concediu crestere copil - poate fi luata legatura cu seful serviciu)
91.	Asigurarea de experți în sprijinul autorităților din sistemul de management al Instrumentelor Structurale	50109	1	Guvernul Central	Ministerul Fondurilor Europene	32,388,552	<a href="#">Aprobat</a>	Dorin Dorian, tel: 0373838872, 0749064618, e-mail: dorin.dorian@fonduri-ue.ro
92.	Crearea unui mecanism care să asigure o mai bună monitorizare și control al ajutoarelor de stat acordate în România	50633	1	Agenție Națională	Consiliul Concurenței	5,731,874	<a href="#">Aprobat</a>	Catalina Deica, tel: 021.405.45.18, e-mail: catalina.deica@consiliulconcu

Nr Crt.	Titlul Proiectului	Codul SMIS	Tipul Proiectului	Tipul Beneficiarului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Statusul cererilor de finanțare	Persoană de contact
93.	Pregătirea implementării și definirea cadrului de monitorizare și evaluare a Strategiei Naționale de Sănătate	51646	1	Guvernul Central	Ministerul Sănătății	2,037,438	<a href="#">Aprobat</a>	rentei.ro Monica Isaila, Manager Proiect, tel: 0723.43.08.88; e-mail: monica.isaila@ms.ro
94.	Gestionarea Instrumentelor Structurale prin intermediul evenimentelor privind aspecte tematice relevante, din perspectiva lecțiilor învățate în perioada de programare 2007-2013	52897	1	Guvernul Central	Ministerul Fondurilor Europene	13,733	<a href="#">Aprobat</a>	Oana Zet, 0372838687, oana.zet@fonduri-ue.ro
95.	Dezvoltarea unui mecanism on-line de accesare a unor documente de autorizare și certificare, de raportare și plată, în sprijinul accesării fondurilor europene de către operatorii economici	55769	1	Guvernul Central	Secretariatul General al Guvernului	8,261,217	<a href="#">Aprobat</a>	Ionut Pavel, tel: 0722.355.000, e-mail: ionut.pavel@gov.ro

## Anexa 2. Lista proiectelor din eșantion

Cod SMIS	Grupa Proiectului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Fonduri UE pentru Proiectele din Eșantion/ Fonduri UE pentru GP	Fonduri UE pentru Proiectele din Eșantion / Total fonduri UE pentru toate proiectele
50109	1	Ministerul Fondurilor Europene	32,388,552	41.21%	6.91%
5086	1	Direcția de Asistență Tehnică/ ACIS	12,912,898	16.43%	2.76%
48792	1	CNSC	6,672,383	8.49%	1.42%
50633	1	Consiliul Concurenței	5,731,874	7.29%	1.22%
38769	1	MDRAP	1,698,570	2.16%	0.36%
33792	1	Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS)	139,233	0.18%	0.03%
<b>TOTAL GRUPA PROIECT 1</b>				<b>75.75%</b>	<b>12.71%</b>
14884	2	ADR Sud Est	3,088,623	23.27%	0.66%
14409	2	ADR Nord Est	2,197,221.99	16.56%	0.47%
<b>TOTAL GRUPA PROIECT 2</b>				<b>39.83%</b>	<b>1.13%</b>
41479	3	Ministerul Fondurilor Europene	72,787,679	15.54%	19.33%

Cod SMIS	Grupa Proiectului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Fonduri UE pentru Proiectele din Eșantion/ Fonduri UE pentru GP	Fonduri UE pentru Proiectele din Eșantion / Total fonduri UE pentru toate proiectele
48821	3	MDRAP	40,660,755	8.68%	10.80%
41446	3	Ministerul Mediului și Pădurilor	27,283,752	5.82%	7.24%
48831	3	Curtea de Conturi a României	22,604,617	4.82%	6.00%
19976	3	MDRAP	13,470,003	2.88%	3.58%
21035	3	Ministerul Mediului și Pădurilor	12,205,516	2.61%	3.24%
42719	3	Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri	10,653,379	2.27%	2.83%
20162	3	Curtea de Conturi a României	9,776,972	2.09%	2.60%
41768	3	Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică	8,760,516	1.87%	2.33%
42536	3	MDRAP	7,853,394	1.68%	2.09%
41535	3	Curtea de Conturi a României	4,363,970	0.93%	1.16%
<b>TOTAL GRUPA PROIECT 3</b>				<b>61.18%</b>	<b>49.18%</b>

Cod SMIS	Grupa Proiectului	Beneficiar	Contribuție UE (Lei)	Fonduri UE pentru Proiectele din Eșantion/ Fonduri UE pentru GP	Fonduri UE pentru Proiectele din Eșantion / Total fonduri UE pentru toate proiectele
<b>TOTAL EȘANTIONARE</b>					<b>63.02%</b>



### Anexa 3. Lista participanților la întâlnirea inițială

Data: 20/08/2015

Nr. Crt.	Numele participantului	Instituție
1.	Claudia Măgdălina	MFE UCE
2.	Claudia Muja	MFE DG APE
3.	Marie-Jeanne Nica	MFE DG AT
4.	Teodora Mărgărit	MFE DMCIP

## Anexa 4. Lista participanților la mini-conferință

Data: 10/09/2015

Nr. Crt.	Numele participantului	Instituție
1.	Anca Daniela Simion	ADRAP DARAPCTE
2.	Arturo Polese	DG REGIO
3.	Carmen Adriana Cocian	MFE DCSCM
4.	Claudia Măgdălina	MEF GD APE/CUE
5.	Constantin Saragea	MFE DAP
6.	Cornelia Băiculescu	MFE DG PCU
7.	Daniela Bălan	DG AT
8.	Daria-Aniela Pvedoana	MFE DMCIP
9.	Diana Iacob	MFE DG APE
10.	Gabriela Dobre	MFE GD PCU
11.	Ioana Pâslaru	MFE UCPIIS
12.	Ion Dinescu	MFE DAP
13.	Luciana Cotuțiu	DG AT
14.	Mădălina Enache	MFE UCPIIS
15.	Mălina Frățeanu	MFE UCPIIS
16.	Marie-Jeanne Nica	MFE DG AT
17.	Mioara Moț	MADR AM PNDR
18.	Mirela Cosovan	MFE
19.	Raluca Stoian	MFE DITCS
20.	Ramona Panea	MFE DCSCM
21.	Ramona Silvestru	ANFP
22.	Serena Rizi-Ivan	MFE DMCIP

Nr. Crt.	Numele participantului	Instituție
23.	Simona Vasile	MDRAP DAMPCTE

## Anexa 5. Lista membrilor Comitetului de Coordonare a Evaluării

Nr. Crt.	Membru al Comitetului de Coordonare a Evaluării	Instituție
1.	Alin Mihai	MFE DG APE
2.	Claudia Măgdălina	MFE UCE
3.	Claudia Muja	MFE DG APE
4.	Ioana Pâslaru	MFE UCPIIS
5.	Luciana Cotuțiu	MFE AM POAT
6.	Marie-Jeanne Nica	MFE DG AT
7.	Serena Rizi-Ivan	MFE DMCIP

## Anexa 6. Instrumentul de colectare a datelor: Cercetarea documentară

Cercetarea de birou preliminară a început în etapa inițială a EI și a permis echipei de evaluare să obțină o mai bună înțelegere a contextului în care EI a fost realizată, să identifice părțile relevante interesate, informațiile necesare și sursele de date, precum și să rafineze abordarea metodologică.

Cercetarea de birou a rămas un instrument important de colectare a datelor, și în a doua și a treia etapă a EI, și a fost folosită, împreună cu interviuri și focus-grupuri pentru a analiza teoria schimbării (reconstrucția logicii de intervenție a DMI 1.1) și pentru a testa teoria schimbării.

Tabelul de mai jos prezintă principalele documente ce au fost analizate și întrebările relevante de evaluare pe care le-a adresat:

Întrebarea de Evaluare	Documente
	<b>Documente de Programare</b>
ÎE 1-5	Programul Operațional Asistență Tehnică, versiunea 2007
ÎE 1-5	Programul Operațional Asistență Tehnică, versiunea iunie 2012
ÎE 1-5	Programul Operațional Asistență Tehnică, versiunea iunie 2014
ÎE 1-5	Programul Operațional Asistență Tehnică, versiunea octombrie 2014
ÎE 1-5	Rapoartele Anuale de Implementare pentru anul 2007, versiunea 2008
ÎE 1-5	Rapoartele Anuale de Implementare pentru anul 2008, versiunea 2009
ÎE 1-5	Rapoartele Anuale de Implementare pentru anul 2009, versiunea 2010
ÎE 1-5	Rapoartele Anuale de Implementare pentru anul 2010, versiunea 2011
ÎE 1-5	Rapoartele Anuale de Implementare pentru anul 2011, versiunea 2012
ÎE 1-5	Rapoartele Anuale de Implementare pentru anul 2012, versiunea 2013
ÎE 1-5	Rapoartele Anuale de Implementare pentru anul 2013, versiunea 2014
ÎE 1-5	Rapoartele Anuale de Implementare pentru 2014, versiunea 2015
ÎE 1-5	Documentul Cadru de Implementare, versiunea iulie 2015
	<b>Documente de la nivel de Proiect</b>
ÎE 2-5	Cereri de finanțare
ÎE 2-5	Contractele de finanțare și Acte adiționale
ÎE 2-5	Deciziile de finanțare
ÎE 2-5	Rapoarte de progres pentru implementare

Întrebarea de Evaluare	Documente
ÎE 2-5	Rezultate obținute în cadrul proiectelor selectate
ÎE 2-5	Centralizarea documentelor furnizate de Ministerul de Fondurile Europene, cu progresul actualizat al proiectelor selectate
	<b>Documente metodologice</b>
ÎE 1-3	<input type="checkbox"/> Blamey, A., & Mackenzie, M. (2007). Theories of change and realistic evaluation: Peas in a pod or apples and oranges. <i>Evaluation</i> , 13(4), 439-455.
ÎE 1-3	Byng, R., Norman, I., & Redfern, S. (2005). Using realistic evaluation to evaluate a practice-level intervention to improve primary healthcare for patients with long-term mental illness. <i>Evaluation</i> , 11(1), 69-93
ÎE 2-5	Bickman, L. (1987). The functions of program theory, <i>New Directions for Evaluation</i>
ÎE 2-5	Carvalho, S. and White H. (2004). Theory-based evaluation: the case of social funds, <i>American Journal of Evaluation</i> 25(2) 141-60, 2004
ÎE 2-5	Reynolds, A. J. (1988). (1998). Confirmatory program evaluation: A method for strengthening causal. <i>American Journal of Evaluation</i> , 19(2)
ÎE 2-5	Rogers, P. J. (2000). Program theory: Not whether programs work but how they work. In G. F. D. L. Stufflebeam, <i>Evaluation models viewpoints on educations and human services evaluation</i> 2nd ed. Boston: MA: Kluwer.
ÎE 2-5	Sidani, S. et al. (1999). Putting program theory into operation. <i>American Journal of Evaluation</i> , 20(2)
ÎE 2-5	Weiss, C. H. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. In J. C. al., <i>In New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts</i> . Aspen Institute
ÎE 2-5	<input type="checkbox"/> Wholey J.S. (1987). <i>Evaluation</i> <del>it</del> <i>Quality assessment: Developing program theory</i> . <i>New Directions for Evaluation</i> , 33
	<b>Studii</b>
ÎE 1	ACIS. (2010). Evaluarea Intermediară a Programului Operațional Asistență Tehnică
ÎE 1	BEI. (2014). Evaluarea Operațională. BEI Asistență Tehnică înafara UE, 2003-2013
ÎE 1	EY. (2015). Rezumatul Evaluărilor Intermediare.
ÎE 1	FMI. (2014). Asistența Tehnică a FMI, Revizuirea Evaluării EIO din 2005
ÎE 1	MFE. (2013). Raportul de Evaluare cu privire la sistemele electronice pentru schimbul de informații
ÎE 1	MFE. (2013). Primul raport de evaluare intermediară a capacității administrative a autorităților și beneficiarilor de FESI
ÎE 1	MFE. (2014). POAT 2014-2020
ÎE 1	MFE. (2014). Acordul de Parteneriat

Întrebarea de Evaluare	Documente
ÎE 1	MDRAP. (2014). Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020, Draft

## Anexa 7. Instrument de colectare a datelor: Chestionarul electronic

### OBIECTIV

Obiectivul principal al chestionarului electronic a fost de a triangula și completa datele obținute în principal pentru ÎE 1, referitoare la progresul obiectivelor DMI 1.1, ÎE2, referitoare la efectele așteptate și ÎE3, referitoare la efectele neintenționate ale intervenției.

### IDENTIFICAREA RESPONDENȚILOR

Identificarea respondenților a fost realizată pe baza listei trimise de către Ministerul Fondurilor Europene conținând persoanele de contact pentru fiecare proiect finanțat în cadrul DMI 1.1 (a se vedea Anexa 1).

### PREGĂTIREA CHESTIONARULUI

Structura chestionarului a fost bazată pe impacturile identificate, ipotezele și factorii contextuali identificați în timpul reconstrucției teoriei schimbării.

<b>A. ÎNTREBĂRI FILTRU</b>
1) Instituția dvs. a fost implicată într-un proiect finanțat în cadrul DMI 1.1?
2) Dacă da, ce tip de activitate/ați a/u fost realizată/e <i>Posibilități de răspuns multiple:</i>
a. Revizuirea procedurilor de management și monitorizare, certificare, plată și control
b. Elaborarea de standarde și ghiduri comune pentru AM-uri
c. Întocmirea și distribuirea rapoartelor de activități și ghiduri de bune practici
d. Suport pentru reuniuni și evenimente
e. Studii privind politicile relevante pentru Instrumentele Structurale și studii privind impactul, eficacitatea și eficiența Instrumentelor Structurale
f. Finanțarea salariilor
g. Suport extins pentru procesul de pregătire a viitoarelor intervenții din IS
h. Altele <i>Vă rugăm să specificați</i>
<b>B. IDENTIFICAREA RESPONDENTULUI</b>
3) Vârsta:
4) Sex:
5) Studii <i>Ultima formă de învățământ absolvită:</i>
a. Fără studii formale
b. Studii primare



c. Studii liceale
d. Studii terțiare (licență)
e. Studii terțiare (Masterat, Doctorat sau studii superioare specializate)
f. Altele <i>Vă rugăm să specificați:</i>
6) Locul de muncă actual ( <i>Instituția</i> )
a. Structuri de Coordonare Națională a Instrumentelor Structurale din cadrul MFE
b. Autoritatea de Management <i>Vă rugăm să specificați</i>
c. Organismul Intermediar Național <i>Vă rugăm să specificați</i>
d. Organismul Intermediar Regional <i>Vă rugăm să specificați</i>
e. Autoritatea de Audit
f. Autoritatea de Certificare și Plată
g. Altele <i>Vă rugăm să specificați</i>
7) Funcția pe care o dețineți:
8) În ce județ este situată instituția dvs.?
<b>C. EFECTELE PROIECTULUI IMPLEMENTAT</b>
9) Ce funcții din cadrul sistemului au fost deservite de proiect?
a. Programare
b. Monitorizare
c. Management financiar
d. Control
e. Audit intern
f. Altele <i>Vă rugăm să specificați</i>
10) Sunt finalizate activitățile proiectului?
Dacă NU, din ce motiv?
11) În opinia dvs., de ce a decis instituția dvs. să se implice în/realizeze acest proiect? <i>Posibilități de răspuns multiple</i>
a. Pentru a sprijini schimbul de experiență și de informații
b. Pentru a elabora proceduri standardizate
c. Pentru a elabora ghiduri și manuale coerente
d. Pentru a identifica posibile obstacole

e. Pentru a spori capacitatea personalului și/sau performanța acestuia
f. Pentru a spori motivația personalului
g. Pentru a angaja personal contractual pe anumite poziții specifice, dificil de ocupat de către funcționarii publici
h. Pentru a asigura mobilizarea promptă necesară implementării noilor documente de programare
i. Altele <i>Vă rugăm să specificați</i>
12) Cât de util considerați că a fost proiectul?
Vă rugăm să justificați nota acordată:
13) În opinia dvs., care au fost principalele efecte ale implementării proiectului? <i>Posibilități de răspuns multiple</i>
a. Standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurii pentru managementul și implementarea Instrumentelor Structurale
b. Capacitatea omogenă cu privire la managementul Instrumentelor Structurale Europene
c. Nivel sporit de cunoștințe ale personalului cu privire la aspectele practice ale procesului de implementare a Instrumentelor Structurale
d. Sporirea experienței în rândul majorității AM-urilor și OI-urilor în domeniul managementului financiar și al controlului
e. Reducerea fluctuației personalului
f. Sporirea performanței personalului
g. Mobilizarea promptă pentru implementarea noilor documente de programare
h. Sporirea capacității personalului
i. Altele <i>Vă rugăm să specificați</i>
14) În baza cunoștințelor pe care le dețineți, au existat alte intervenții/proiecte în afara POAT 2007-2013 care să contribuie la obținerea aceluiași efecte?
Dacă DA, vă rugăm să le menționați.
15) În opinia dvs., ce s-ar fi întâmplat dacă nu ar fi fost implementat acest proiect?
a. Am fi obținut oricum efecte similare
b. Am fi obținut efecte similare, dar nu la fel de rapide
c. Am fi obținut unele efecte, dar nu toate
d. Probabil că nu am fi obținut efecte similare
e. Cu siguranță că nu am fi obținut efecte similare

f. Altele <i>Vă rugăm să specificați</i>
16) Considerați că toate efectele proiectului sunt vizibile în acest moment?
a. Da, toate efectele au fost deja obținute
b. Nu, preconizăm obținerea efectelor respective în următorul an
c. Nu, preconizăm obținerea efectelor respective în următorii 2 ani
d. Nu, preconizăm obținerea efectelor respective în următorii 3 ani
e. Nu, preconizăm obținerea efectelor respective în următorii 4 ani
f. Nu, preconizăm obținerea efectelor respective în următorii 5 ani
g. Nu, este necesară o perioadă de peste 5 ani pentru a obține toate efectele respective
<b>D. FACTORI CONTEXTUALI</b>
17) În opinia dvs., care sunt factorii care au restricționat sau au stimulat efectele proiectului? <i>Possibilități de răspuns multiple</i>
a. Cadrul legislativ <i>Vă rugăm detaliați</i>
b. Numărul de angajați dedicați managementului și implementării IS <i>Vă rugăm detaliați</i>
c. Legăturile dintre activitățile de AT și alte intervenții <i>Vă rugăm detaliați</i>
d. Capacitatea administrativă pentru derularea procedurilor de achiziții publice <i>Vă rugăm detaliați</i>
e. Calitatea serviciilor de Asistență Tehnică furnizate la nivelul pieței <i>Vă rugăm detaliați</i>
f. Sistemul salarial <i>Vă rugăm detaliați</i>
g. Procesul de recrutare <i>Vă rugăm detaliați</i>
h. Autoritatea instituției naționale pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale <i>Vă rugăm detaliați</i>
i. Altele <i>Vă rugăm detaliați</i>
<b>E. ALTE COMENTARII</b>
18) Credeți că este necesară implementarea altor proiecte de Asistență Tehnică în cadrul noii perioade de programare 2014-2020?
19) Vă rugăm să detaliați răspunsul acordat anterior:
Dacă da, care sunt nevoile actuale și care ar fi cel mai adecvat tip de asistență tehnică?
Dacă nu, care este raționamentul pe baza căruia ați formulat răspunsul?

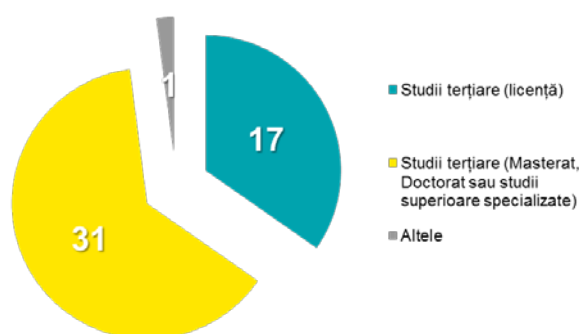
**COLECTAREA ȘI ANALIZA DATELOR**

Chestionarul a fost transmis în limba română, prin folosirea instrumentului online

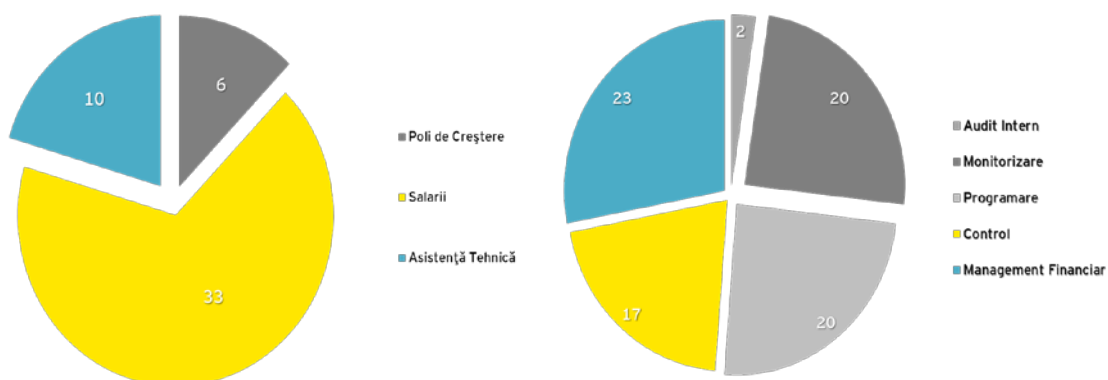
MonkeySurvey, fiind adresat tuturor persoanelor de contact ce au fost implicate în proiectele finanțate în cadrul DMI 1.1 (a se vedea Anexa 1). În vederea aducerii aminte managerilor cu privire la detaliile proiectului, a fost realizată o introducere personalizată pentru cele patru categorii de proiecte, respectiv cele referitoare la (1) sprijinirea poliilor de creștere, (2) sprijinirea finanțării salariilor, (3) sprijinul pentru coordonarea, managementul și implementarea POAT 2007-2013, incluzând de asemenea facilitatea asistenței tehnice și (4) sprijin pentru pregătirea perioadei de programare 2014-2020. Chestionarul a oferit de asemenea posibilitatea de a selecta dintr-un meniu SMIS-ul proiectului aplicabil. În cazul în care o persoană a fost manager de proiect pentru mai mult de un proiect, evaluatorii l-au contactat telefonic pentru a afla numele altor persoane relevante care ar fi putut completa chestionarul, evitându-se astfel duplicarea rezultatelor.

Un chestionar de verificare sau un pilot al chestionarului a fost transmis managerilor de proiect/persoanelor de contact a celor 4 proiecte care au beneficiat de finanțare prin DMI1.1, respectiv pentru proiectele cu SMIS 5086, SMIS 37775, SMIS 15276 și SMIS 48099, precum și Beneficiarului. Pilotul chestionarului a acoperit cele patru categorii de proiecte și a cuprins introduceri personalizate pentru a reaminti managerilor de proiect cât mai multe informații legate de proiect. Feedback-ul a fost colectat prin interviuri telefonice cu scopul de a obține o imagine critică referitoare la forma și conținutul chestionarului, permițând astfel echipei de proiect să evalueze relevanța acestuia și să îi aducă modificări constructive.

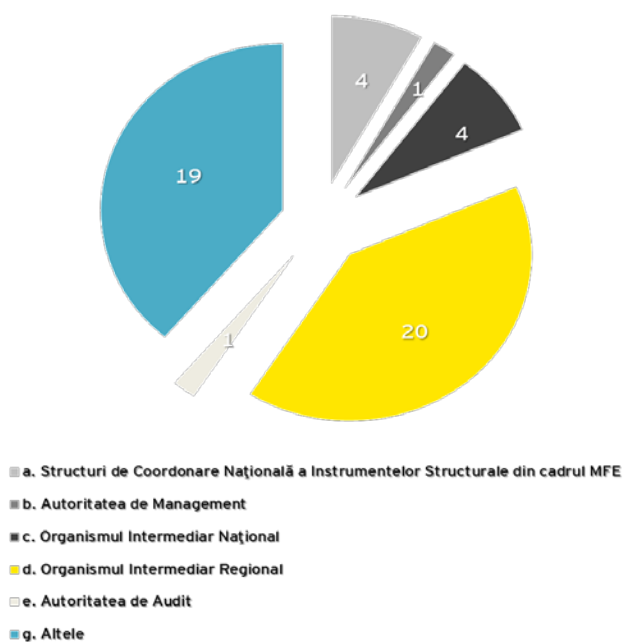
Chestionarul a rămas deschis pe o perioadă de 3 săptămâni pentru a oferi respondenților timpul necesar pentru a îl completa. În plus, echipa proiectului a efectuat un follow-up pe o perioadă de 7 zile către toți respondenții pentru a crește rata răspunsurilor la un nivel favorabil. Follow-up-ul telefonic a fost productiv, crescând rata de răspuns de la 26.32% înaintea organizării follow-up-ului la 43.15% în primele două zile. În final, dintr-un total de 95 de invitații trimise pentru completarea chestionarului, au fost primite un număr total de 49 de răspunsuri, conducând la o rată de răspuns de 51.57%. Dintre respondenți majoritatea aveau studii terțiare (Master, Doctorat sau studii superioare specializate), fiind urmași de cei care dețineau o diplomă de licență, așa cum se poate observa în figura de mai jos:



Majoritatea răspunsurilor primite au fost pentru proiectele care au fost focusate pe finanțarea salariilor, așa cum se poate observa în figura de mai jos. Cu toate acestea, în ceea ce privește sectorul vizat de proiect, majoritatea răspunsurilor primite au făcut referință la managementul financiar, urmat de programare și monitorizare, control și audit intern.



Referitor la instituții, majoritate răspunsurilor au fost primite din partea Organismelor Intermediare Regionale și cele mai puține au venit din partea Autorităților de Management și Autorității de Audit, așa cum se poate observa în figura de mai jos:



## Anexa 8. Instrument de colectare a datelor: Studiu de Caz/Interviuri

### OBIECTIVE

Obiectivul principal al studiilor de caz a fost de a triangula și de a completa informațiile obținute din analiza de birou pentru studiile de caz selectate, pentru a oferi astfel răspunsuri la ÎE 2 - ÎE 5.

### PAȘI METODOLOGICI

Echipa de evaluare a selectat un eșantion preliminar de 19 de proiecte relevante pentru care s-au realizat studii de caz mai detaliate și aprofundate. Lista completă a proiectelor „relevante” este inclusă în Anexa 2.

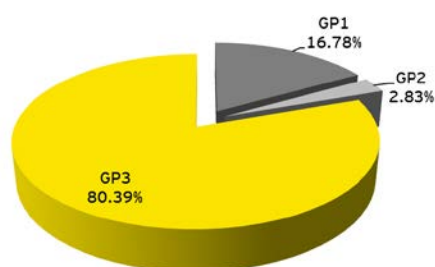
Pentru a acoperi cerințele CdS, precum și pentru a maximiza posibilitatea de generalizare de la nivelul studiilor de caz, selecția acestora a răspuns la două criterii metodologice:

- ▶ **Reprezentarea.** Studiile de caz au fost selectate pentru a fi reprezentative pentru diferiți beneficiari și grupuri de proiecte;
- ▶ **Situații contrastante.** În scopul de a maximiza extrapolarea teoriei și generalizarea, studiile de caz au fost alese pentru a reprezenta situații polarizate contrastante. Având cazuri pozitive și negative în ceea ce privește un anumit fenomen, acest aspect este echivalent cu folosirea unui grup de control în realizarea cercetării experimentale.

În plus, relevanța studiilor de caz a fost definită în continuare pe baza următoarelor criterii:

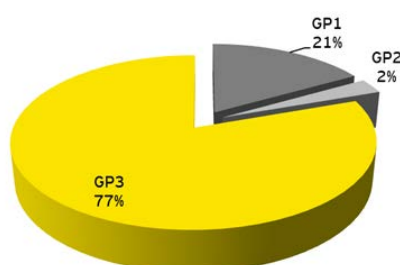
- ▶ **Distribuția financiară** ca % din fondurile UE alocate cu privire la contribuția totală UE pentru DMI 1.1 (a se vedea figura de mai jos);

Figura 20: Alocarea financiară/grup de proiecte din cele 95 de proiecte analizate



Grupa de proiect	Contribuția UE (LEI)	% din contribuția UE	Nr. de proiecte
1	78,603,233	16.78%	18
2	13,271,986	2.83%	6
3	376,625,493	80.39%	71
<b>Total</b>	<b>468,500,712</b>	<b>100.00%</b>	<b>95</b>

Figura 21: Alocarea financiară/grup de proiect din proiectele eșantionate



Grupa de proiect	Contribuția UE (LEI)	% din contribuția UE	Nr. de proiecte
1	59,543,510	21%	6
2	5,285,845	2%	2
3	230,420,553	77%	11
<b>Total</b>	<b>295,249,908</b>	<b>100.00%</b>	<b>19</b>

- ▶ **Reprezentativitatea Beneficiarilor relevanți**, așa cum este exemplificat mai jos;

Figura 22: Alocarea financiară/tipul de beneficiar din totalul populației (95 proiecte)

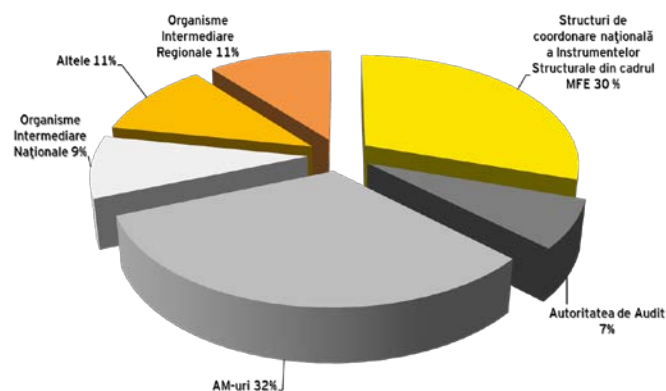
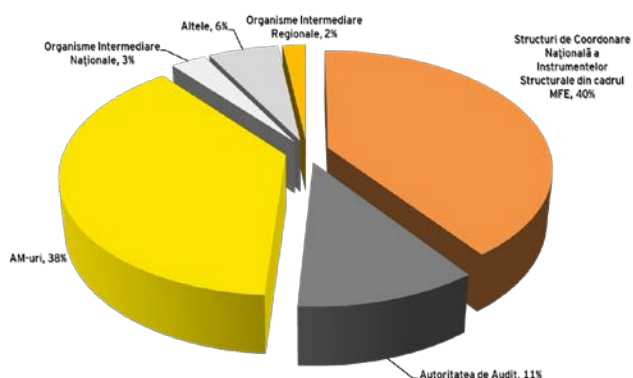


Figura 23: Alocarea financiară/tipul de beneficiar din proiectele eșantionate (19 proiecte)



- ▶ **Coerența cu logica intervenției reconstruită** (exp. în legătură cu operațiunile indicative și impactul așteptat)

Tabelul 14: Coerența între grupa de proiect, operațiunile indicative și impactul așteptat

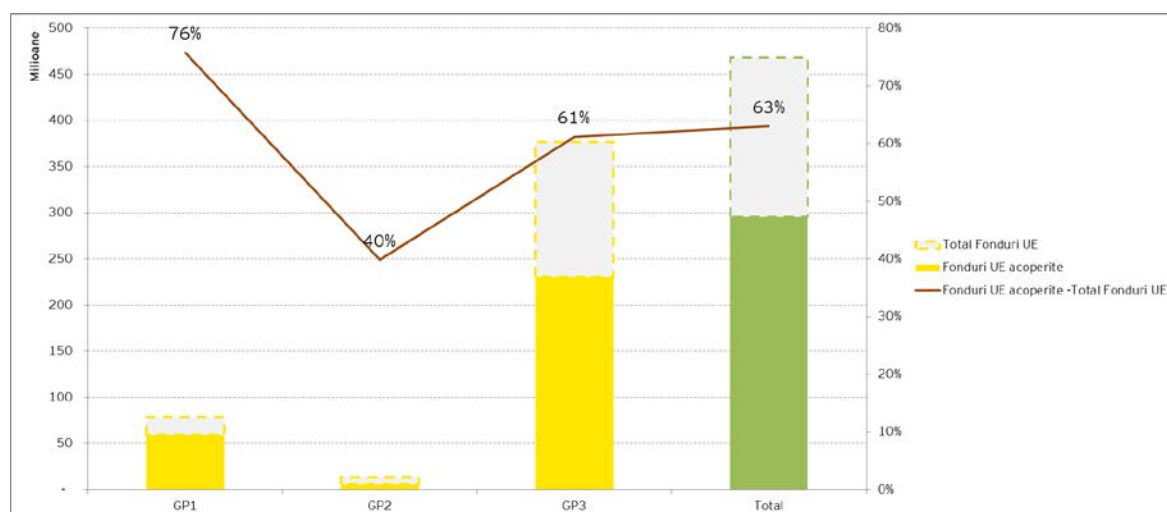
Grupa de Proiect	Operațiuni Indicative	Impactele așteptate
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Revizuirea procedurilor</li> <li>▶ Dezvoltarea de standarde comune și ghiduri pentru AM-uri</li> <li>▶ Elaborarea și distribuirea rapoartelor activităților și ghidurilor cu cele mai bune practici</li> <li>▶ Studii legate de politicile relevante pentru Instrumente Structurale și studii în legătură cu impactul, eficacitatea și eficiența Instrumentelor Structurale</li> <li>▶ Suport extins pentru procesul de pregătire a viitoarelor intervenții IS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor</li> <li>▶ Capacitatea omogenă pentru managementul Instrumentelor Structurale</li> <li>▶ Cunoașterea sporită a personalului în aspectele practice ale implementării Instrumentelor Structurale</li> <li>▶ Experiența crescută printre majoritatea AM-urilor și OI-urilor în aria managementului financiar și controlului</li> <li>▶ Mobilizarea la timp pentru implementarea noilor documente de programare</li> </ul>

Grupa de Proiect	Operațiuni Indicative	Impactele așteptate
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elaborarea și distribuirea rapoartelor de activitate și ghidurilor cu cele mai bune practici</li> <li>▶ Studii</li> <li>▶ Revizuirea procedurilor</li> <li>▶ Dezvoltarea de standard comune și ghiduri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor</li> <li>▶ Capacitatea omogenă pentru managementul Instrumentelor Structurale</li> <li>▶ Cunoștințe sporite ale personalului în aspectele practice ale implementării Instrumentelor Structurale</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finanțarea salariilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reducerea fluctuației personalului</li> </ul>

Ca urmare a acestei abordare, proiectele din eșantion pentru care s-au efectuat interviuri și studii de caz au vizat:

- ▶ O acoperire financiară de 63% din totalul alocării UE pentru proiectele analizate din DMI 1.1;
- ▶ O acoperire a celor 3 Grupuri de Proiecte;
- ▶ Includerea tuturor tipurilor de beneficiari din cadrul DMI 1.1;
- ▶ O acoperire a tuturor operațiunilor indicative și impacturilor așteptate regăsite în Logica de Intervenție reconstruită.

Figura 24: Distribuția financiară a proiectelor din eșantion (19 proiecte)



Eșantionul final de 19 studii de caz a fost convenit într-o întâlnire specifică împreună cu clientul.

Studiile de caz au fost realizate mai ales prin interviuri cu reprezentanții beneficiarilor și au urmat pașii descriși mai jos:

#### Pasul 1: Identificarea respondenților

Persoanele intervievate au fost identificate printre personale de contact ale fiecărui proiect. Identificarea persoanei exacte care a fost interviuată a fost realizată în urma selecției eșantionului de proiecte (a se vedea tabelul de mai jos).



Tabelul 15: Lista intervievaților

Nr. Crt.	Cod SMIS	Numele persoanei interviuate	Instituție	Data interviului
1.	50109	Dorin Dorian	Ministerul Fondurilor Europene	03.11.2015
2.	5086	Dorin Dorian	Direcția Asistență Tehnică (Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale)	03.11.2015
3.	33792	Oana Lefter	Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale	03.11.2015
4.	41479	Ancuța Giura	Ministerul Fondurilor Europene	03.11.2015
5.	42719	Alina Murar	Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri	03.11.2015
6.	38769	Teofil Ghercă Delia Popa Mihai Tomescu	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice	04.11.2015
7.	14409	Georgeta Smadu	Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est (AD RNE)	04.11.2015
8.	48831	Ștefan Ilie	Autoritatea de Audit	05.11.2015
9.	20162	Marilena Mihai	Autoritatea de Audit	05.11.2015
10.	48792	Silviu Popa	Consiliul Național pentru Soluționarea Contestațiilor	06.11.2015
11.	41446	Adela Olah	Ministerul Mediului și Pădurilor	06.11.2015
12.	21035	Monica Mocanu	Ministerul Mediului și Pădurilor	09.11.2015
13.	48821	Mihai Dobre Cristinel Dontu	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice	10.11.2015
14.	19976	Mihai Dobre Cristinel Dontu	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice	10.11.2015
15.	42536	Mihai Dobre Cristinel Dontu Jana Mitroi	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice	10.11.2015
16.	41678	Doru Zafiu	Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică și Inovare	10.11.2015
17.	50633	Cătălina Deică	Consiliul Concurenței	10.11.2015
18.	41535	Jenica Ioan	Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice	10.11.2015
19.	14884	Adrian Crăciun	Agenția pentru Dezvoltare Regională Sud Est (AD RSE)	10.11.2015

### *Pasul 2: Pregătirea ghidului de interviu*

Pe baza întrebărilor de evaluare, Echipa de evaluare a pregătit un ghid de interviu (vezi Anexa 9). Luând în considerare nevoia de a crea un cadru amenajat interviuatului, check-list-ul a cuprins întrebări formulate în termeni largi, în timp ce un ghid de interviu intern a fost disponibil pentru interviuat pentru a asigura că întrebările specifice sunt adresate în cazul în care interviuatul nu a acoperit „spontan” toate aspectele planificate. Interviului a acoperit:

- ▶ Prezentarea interviuatorului și proiectului, specificând obiectivele generale și specifice ale proiectului;
- ▶ Rezumatul contextului național;
- ▶ Subiecte ce vor fi discutate.

### *Pasul 3: Selecționarea interviuatorilor și modului de desfășurare al interviului*

Deoarece rolul interviuatorului este critic pentru succesul interviului și considerând faptul că este important ca interviurile să fie omogene din punct de vedere al abordării, am folosit un număr limitat de interviuatori, care au luat următoarele principii în considerare:

- ▶ Atitudine respectuoasă față de interviuat și față de informația adunată;
- ▶ Abilitatea de a transmite o bună înțelegere a subiectului abordat și a contextului;
- ▶ Atenție la a nu influența interviuatul prin a aproba sau influența răspunsul său.

### *Pasul 4: Colectarea de date și analiza datelor*

Minutele interviurilor au fost realizate cu ajutorul unei echipe de suport. Toate informațiile colectate prin intermediul interviurilor au fost grupate pe întrebări de evaluare într-un șablon care a fost realizat de către Evaluator. Echipa de evaluare a analizat răspunsurile în concordanță cu metodologia descrisă în Raportul Inițial pentru a oferi cele mai potrivite judecăți de valoare și recomandări.

### *Pasul 5: Redactarea studiilor de caz*

Un model de studiu de caz a definit o structură comună pentru toate cazurile care au fost analizate. În timp ce au fost diferențe între tipurile și cantitatea de informații raportate sub diversele rubrici bazate în funcție de tipul studiului de caz (ex. tipuri de proiecte diferite), definirea unei structuri comune a fost esențială pentru a permite o analiză transversală a informațiilor colectate în timpul fazei de analiză. Rezultatele studiilor de caz pentru cele 19 proiecte sunt prezentate în Anexa 9.

## Anexa 9. Studii de caz: rezultate

### Grupa de Proiect 1

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ	5086
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIARUL	
<p><b>Direcția Asistență Tehnică (DAT)- Autoritatea de Management pentru POAT, Ministerul Finanțelor Publice</b>            Direcția de Asistență Tehnică din cadrul Ministerului Finanțelor Publice a îndeplinit rolul de Autoritate de Management pentru POAT. Rolul de Autoritate de Management pentru POAT a fost preluat ulterior de către Direcția Generală Coordonare Sistem și Asistență Tehnică, aparținând de Ministerul Fondurilor Europene.</p> <p>Website: <a href="http://old.fonduri-ue.ro/poat/">http://old.fonduri-ue.ro/poat/</a></p>	<p><b>Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.012 /</b>  <b>Decizia de Finanțare CTRF nr. 1.1.012</b></p>
b. DURATA CONTRACTULUI (luni)	
<p>80 luni            (începând cu 01.03.2009 până la 30.11.2015)</p>	<p><b>Decizia de Finanțare CTRF nr. 1.1.012</b>  <b>Actul adițional nr. 6</b></p>
c. STADIUL PROIECTULUI	
In implementation	
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)	

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ		5086
<b>Valoarea totală a proiectului:</b>	20.014.991,28	Website-ul POAT, <a href="http://www.poat.ro">http://www.poat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
<b>Valoarea eligibilă a proiectului:</b>	16.141.122	
<b>Contribuția FEDR:</b>	12.912.897,60	
<b>e. OBIECTIVUL</b>		
<p>Obiectivul proiectului constă în operarea unei Facilități de Asistență Tehnică, ca un instrument flexibil și rapid la îndemâna structurilor de coordonare și gestionare a instrumentelor structurale pentru:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rezolvarea urgentă a blocajelor de natură procedurală și legală legate de implementarea Instrumentelor Structurale cu caracter orizontal;</li> <li>▶ Îmbunătățirea în general a funcționării sistemului printr-o serie de analize și studii care să furnizeze recomandări și linii directoare comune pentru mai multe Programe Operaționale;</li> <li>▶ Sprijinirea schimbului de experiență și bune practici la nivelul întregului sistem;</li> <li>▶ Sprijinirea beneficiarilor și a potențialilor beneficiari în elaborarea / revizuirea unor documentații de proiect sau de atribuire;</li> </ul>		Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.012 /
<b>f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI</b>		
<b>Beneficiarul direct:</b>	Autoritatea de Management pentru POAT	Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.012 /
<b>Grupurile țintă:</b>	Structurile de management, control și coordonare a Instrumentelor Structurale Reprezentanții beneficiarilor și ai potențialilor beneficiari, autorități publice de la nivel regional, local și central	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ	5086
<b>g. ACTIVITĂȚILE PREVIZIONATE A SE REALIZA</b>	
<p><b>Un contract destinat sprijinirii managementului Facilității, care are în vedere următoarele activități:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elaborarea unui studiu privind Facilitatea de Asistență Tehnică;</li> <li>▶ Sprijin în elaborarea documentației de atribuire pentru acordul-cadru cu operatorii economici;</li> <li>▶ Sprijin în elaborarea Ghidului solicitantului, inclusiv formularul solicitării de finanțare;</li> <li>▶ Sprijin în derularea unor campanii de conștientizare a potențialilor solicitanți;</li> <li>▶ Sprijin în evaluarea și selecția solicitărilor de asistență tehnică;</li> <li>▶ Sprijin în monitorizarea implementării tuturor proiectelor finanțate în cadrul Facilității de Asistență Tehnică;</li> <li>▶ Promovarea rezultatelor prin realizarea unei broșuri și a altor materiale - pliante - cu caracter de promovare;</li> </ul> <p><b>Un contract de tip acord-cadru cu operatori economici prin care să se realizeze efectiv consultanța în scopul:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Rezolvării urgente a blocajelor de natură procedurală și legală legate de implementarea Instrumentelor Structurale cu caracter orizontal;</li> <li>▶ Îmbunătățirii în general a funcționării sistemului printr-o serie de analize și studii care să furnizeze recomandări și linii directoare comune pentru mai multe Programe Operaționale;</li> <li>▶ Sprijinirii schimbului de experiență și bune practici la nivelul întregului sistem;</li> <li>▶ Sprijinirii beneficiarilor și a potențialilor beneficiari în elaborarea/revizuirea unor documentații de proiect sau de atribuire;</li> </ul>	<p><b>Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.012 /</b></p>
<b>h. ACTIVITĂȚILE IMPLEMENTATE</b>	
<p>I. Acordul-cadru de prestări servicii Facilitatea de Asistență Tehnică</p> <p>II. LOT 1 - Studii, analize și cercetări - 17 contracte subsecvente;</p>	<p><b>Raportul de Progres nr.</b></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ</i>	5086
III. LOT 2 - Asistență pentru îmbunătățirea cadrului de implementare a proiectelor finanțate din Instrumente Structurale; IV. LOT 3 - Transfer de expertiză;	24/07.07.2015
<b>i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI</b>	
<p>Acest proiect a constat în conceperea și implementarea unui Acord-cadru de prestări servicii Facilitatea de Asistență Tehnică ca un instrument flexibil și rapid pentru structurile implicate în managementul Instrumentelor Structurale. Astfel, Acordul-cadru este structurat în 3 loturi, incluzând contracte subsecvente grupate în următoarele dimensiuni: LOT 1 - Studii, analize și cercetări; LOT 2 - Asistență pentru îmbunătățirea cadrului de implementare a proiectelor finanțate din Instrumente Structurale; and LOT 3 - Transfer de expertiză.</p> <p>I. Contractul 1 - Acordul-cadru - are ca obiectiv specific elaborarea și managementul unei Facilități de Asistență Tehnică (facilitate care se va derula sub forma unui Acord-cadru cu 3 loturi) destinată acoperirii necesităților urgente și justificate intervenite în procesul implementării Instrumentelor Structurale, precum și sprijinirii schimbului de experiență și multiplicării bunelor practici la nivelul întregului sistem instituțional de gestionare a Instrumentelor Structurale;</p> <p>II. LOTUL 1 - Studii, analize și cercetări - 17 contracte subsecvente au fost derulate, cuprinzând:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Contractul 6 - Realizarea unei metodologii unitare de elaborare a Rapoartelor Anuale de Implementare pentru toate Programele Operaționale</li> <li>b. Contractul 7 -Strategia de dezvoltare a Polului de Competitivitate Cercetare-Dezvoltare-Inovare Automotive Craiova</li> <li>c. Contractul 10 - Asigurarea unui cadru general coerent pentru planificarea și programarea regională</li> <li>d. Contractul 16 - Servicii de consultanță pentru proiectul <i>Sprijinirea activității de planificare din Regiunea Vest prin elaborarea de analize sectoriale - Studiu regional de transport și mobilitate</i></li> <li>e. Contractul 19 -Elaborarea Raportului Strategic Național 2012 privind implementarea Fondurilor</li> </ul>	<p><b>Raportul de Progres nr. 24/07.07.2015</b></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ	5086
<p>Structurale și de Coeziune;</p> <p>f. Contractul 22 - Studiu privind comunicarea în domeniul Instrumentelor Structurale la nivel local și regional - regiunile de dezvoltare Centru, Vest, Nord-Vest;</p> <p>g. Contractul 23 - Studiu privind comunicarea în domeniul Instrumentelor Structurale la nivel local și regional - regiunile de dezvoltare Sud-Muntenia, București - Ilfov și Sud-Vest Oltenia;</p> <p>h. Contractul 26 - Dezvoltarea unui mecanism de asigurare a evitării suprapunerilor în finanțarea publică a proiectelor și de verificare a complementarității diverselor mecanisme de finanțare publică a proiectelor;</p> <p>i. Contractul 27 - Revizuirea cadrului strategic privind buna reglementare prin definirea unui set coerent și structurat de direcții de acțiune și indicatori de monitorizare și evaluare;</p> <p>j. Contractul 28 - Studiu privind comunicarea în domeniul Instrumentelor Structurale la nivel local și regional - regiunile de dezvoltare Nord-Est și Sud-Est;</p> <p>k. Contractul 29 - Asistență tehnică pentru întărirea capacității administrative a Ministerului Fondurilor Europene (MFE) pentru gestionarea Fondurilor Europene Structurale și de Investiții (FESI) 2014-2020;</p> <p>l. Contractul 30 - Asistență tehnică privind întărirea capacității administrative a Ministerului Fondurilor Europene în implementarea noului sistem de management și control pentru gestionarea Fondurilor Europene Structurale și de Investiții 2014-2020;</p> <p>m. Contractul 31 - Asistență tehnică pentru pregătirea Programului Operațional Asistență Tehnică (POAT) 2014-2020;</p> <p>n. Contractul 32 - Analiză privind gradul de îndeplinire a funcțiilor delegate Organismelor Intermediare la nivelul Programului Operațional Regional și elaborarea unui ghid privind stabilirea naturii și nivelurilor indicatorilor de performanță pentru funcțiile delegate;</p> <p>o. Contractul 33 - Studiu asupra oportunității introducerii Ministerului Apărării Naționale ca beneficiar eligibil în cadrul Programelor Operaționale, pentru perioada de programare 2014-2020;</p> <p>p. Contractul 34 - Asistență tehnică pentru pregătirea Programului Operațional Infrastructură Mare (POIM) 2014-2020;</p> <p>q. Contractul 39 - Analiză privind gradul de îndeplinire a funcțiilor delegate Organismelor</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ	5086
<p>intermediare la nivelul Programului Operațional Regional și elaborarea unui ghid privind stabilirea naturii și nivelurilor indicatorilor de performanță pentru funcțiile delegate;</p> <p>III. LOTUL 2 - Asistență pentru îmbunătățirea cadrului de implementare a proiectelor finanțate din Instrumente Structurale - 12 contracte subsecvente au fost implementate, incluzând:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Contractul 9 - Asistență tehnică pentru sprijinirea AM POS DRU pentru îndeplinirea condițiilor de verificare a rezonabilității costurilor și a îmbunătățirii contractului standard de finanțare;</li> <li>b. Contractul 11 - Servicii de consultanță pentru proiectul <i>Realizarea unui proiect pilot pentru monitorizarea unor proiecte prioritare de infrastructură de mediu finanțate din POS Mediu</i>;</li> <li>c. Contractul 12 - Servicii de consultanță pentru proiectul <i>Realizarea unui proiect pilot pentru monitorizarea unor proiecte prioritare de infrastructură rutieră finanțate din POS Transport și POR</i>;</li> <li>d. Contractul 13 - Întocmire caiet de sarcini tip pentru realizarea de proiecte având ca obiect organizarea unor campanii de conștientizare;</li> <li>e. Contractul 14 - Achiziționarea de către ACIS de servicii de consultanță pentru definirea de tipuri de factori de evaluare pentru documentațiile de atribuire pentru serviciile de consultanță;</li> <li>f. Contractul 15 - Redactare caiet de sarcini tip în vederea realizării de proiecte având ca obiect organizarea și funcționarea facilităților de tip help-desk;</li> <li>g. Contractul 17 - Servicii pentru proiectul Analiză a cauzelor de respingere a unui număr mare de proiecte în cadrul unor Programe Operaționale (POS DRU, PO DCA, POS CCE);</li> <li>h. Contractul 20 - Revizuirea mecanismului instituțional din cadrul Ministerului Administrației și Internelor pentru creșterea eficacității și eficienței implementării proiectelor finanțate din Fondurile Structurale și de Coeziune;</li> <li>i. Contractul 21 - Elaborarea unei metodologii de eficientizare a activităților de raportare;</li> <li>j. Contractul 24 - Elaborarea de documentații standard pentru armonizarea procedurilor de achiziții publice în cadrul structurilor instituționale din cadrul Ministerului Administrației și Internelor care implementează proiecte finanțate din Fondurile Structurale și de Coeziune;</li> <li>k. Contractul 25 - Îmbunătățirea sistemului de audit intern și elaborarea unei metodologii pentru abordarea misiunilor de audit intern;</li> </ul>	



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ	5086
<p>I. Contractul 35 - Definierea de documentații de atribuire standard pentru servicii de supervizare, servicii de pregătire aplicație și proiectare lucrări aferente și servicii de asistență tehnică;</p> <p>IV. LOTUL 3 - Transfer de expertiză - 9 contracte subsecvente au fost implementate, incluzând:</p> <p>a. Contractul 2 - Conferința <i>Coeziunea teritorială în contextul Europa 2020- Contribuții naționale la dezbaterile europene a conceptului de coeziune teritorială</i>;</p> <p>b. Contractul 3 - Schimb de experiență pe tema deficiențelor întâlnite în activitatea de verificare a achizițiilor publice;</p> <p>c. Contractul 4 - Schimb de experiență pe tema prevenției, identificării și soluționării conflictelor de interese în procedurile de achiziții publice;</p> <p>d. Contractul 5 - Schimb de experiență pe tema dezvoltării cunoștințelor și abilităților practice pentru elaborarea Strategiilor regionale de specializare inteligentă;</p> <p>e. Contractul 8 - Atelier de lucru pentru discutarea și aprobarea structurii și a metodologiei de elaborare a Rapoartelor Anuale de Implementare pentru Programele Operaționale;</p> <p>f. Contractul 18 - Organizarea unei mese rotunde între Autoritățile de Management și Organismele Intermediare care gestionează Programe Operaționale, în vederea schimbului de experiență în domeniul achizițiilor realizate de către beneficiarii privați;</p> <p>g. Contractul 36 - Vizite de lucru în Uniunea Europeană în vederea schimbului de experiență în domeniul operării structurilor de sprijinire a afacerilor finanțate prin Fonduri Structurale și de Coeziune;</p> <p>h. Contractul 37 - Schimb de experiență cu organismele omoloage de remedii din țările membre ale Uniunii Europene;</p> <p>i. Contractul 38 - Întocmirea de documentație standard de sprijin a autorităților locale în vederea programării eficiente a intervențiilor din Instrumente Structurale;</p>	
j. PROBLEMELE IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI	
Nu a fost menționată nicio problemă în ultimul Raport de Progres disponibil (nr. 24/07.07.2015).	Raportul de Progres nr. 24/07.07.2015

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS														
FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ		5086														
k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)																
<table border="1"> <caption>Progresul financiar al proiectului (RON)</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (Milioane)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>10.10</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>8.91</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>6.46</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>1.66</td> </tr> </tbody> </table>				Categorie	Valoare (Milioane)	Cheltuieli eligibile solicitate	10.10	Cheltuieli eligibile aprobate	8.91	Prefinanțare plătită	0	Contribuție UE rambursată	6.46	Contribuție națională rambursată sau aprobată	1.66	<p>Website-ul POAT,  <a href="http://www.poa.ro">http://www.poa.ro</a>,  data accesării: 13.11.2015</p>
Categorie	Valoare (Milioane)															
Cheltuieli eligibile solicitate	10.10															
Cheltuieli eligibile aprobate	8.91															
Prefinanțare plătită	0															
Contribuție UE rambursată	6.46															
Contribuție națională rambursată sau aprobată	1.66															
I. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI (RON)																
Indicator	Valoarea indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raportul de Progres nr.												

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ				5086
Studii, analize, rapoarte, strategii	44	54	122.72%	24/07.07.2015
Ghiduri și alte documente metodologice	37	27	72.97%	
Evenimente axate pe schimbul de experiență cu privire la implementarea fondurilor și aspecte tematice	30	8	26.67%	
Sesiuni de informare privind Facilitatea Asistență Tehnică (FAT) la nivel național și regional	7	7	100%	
Broșura de diseminare a rezultatelor FAT	1	1	100%	
Zile consultanță pentru managementul Acordului-cadru FAT	800	633.5	79.19%	
m.RESURSELE UMANE IMPLICATE ÎN REALIZAREA PROIECTULUI				
Nu există informații disponibile.				
2. EFECTELE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ	5086
<p><b>Efecte așteptate</b></p> <p>Unul dintre efectele proiectului a fost reprezentat de standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor pentru gestionarea Instrumentelor Structurale, în mare parte determinat de implementarea lotului 2 al proiectului care a urmărit asigurarea asistenței tehnice pentru o mai bună coordonare a Instrumentelor Structurale. Acest efect a fost obținut în special prin realizarea unui set de studii, analize și organizarea unor ateliere de lucru având scopul de a elabora documente standardizate pentru toate Programele Operaționale și pentru activități specifice ale structurilor cu atribuții în managementul fondurilor europene.</p> <p>În particular, acest efect a fost obținut prin derularea următoarelor contracte subsecvente: <i>contractul 9</i> care a presupus organizarea unui atelier de lucru pentru elaborarea metodologiilor aferente Raportului Anual de Implementare, <i>contractul 13</i> privind elaborarea unui format standard al caietului de sarcini pentru activitățile legate de campaniile de conștientizare, <i>contractul 14</i> referitor la elaborarea unor factori de evaluare generali pentru documentele de atribuire a contractelor implicând servicii de consultanță, <i>contractul 15</i> constând în elaborarea unui format standard al caietului de sarcini corespunzător activităților legate de funcționarea facilităților de tip help-desk, <i>contractul 21</i> referitor la elaborarea unei metodologii de eficientizare a activităților de raportare, <i>contractul 24</i> privind elaborarea de documentații standard pentru armonizarea procedurilor de achiziții publice în cadrul structurilor instituționale din cadrul Ministerului Administrației și Internelor, <i>contractul 25</i> care a vizat elaborarea unei metodologii pentru abordarea misiunilor de audit intern, <i>contractul 26</i> - prin care a fost implementat un mecanism de asigurare a evitării suprapunerilor în finanțarea publică a proiectelor, <i>contractul 27</i> - referitor la revizuirea cadrului strategic privind bune reglementare prin definirea unui set coerent și structurat de direcții de acțiune și indicatori de monitorizare și evaluare, <i>contractul 35</i> privind definirea de documentații de atribuire standard pentru servicii de supervizare, servicii de pregătire aplicație și proiectare lucrări aferente și servicii de asistență tehnică.</p> <p>Proiectul a contribuit, de asemenea, la sporirea nivelului de cunoștințe al personalului privind aspecte practice ale implementării Instrumentelor Structurale. Aceste efecte au fost parțial obținute prin schimburile de experiență și de bune practici organizate în cadrul lotului 3, implementate îndeosebi prin următoarele contracte: <i>contractul 3</i> - referitor la organizarea unui schimb de experiență pe tema deficiențelor întâlnite în activitatea de verificare a achizițiilor publice; <i>contractul 4</i> - privind organizarea unui schimb de experiență pe</p>	<p>Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015</p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ</i>	5086
<p>tema prevenției, identificării și soluționării conflictelor de interese în procedurile de achiziții publice, <i>contractul 5</i> - constând într-un schimb de experiență pe tema dezvoltării cunoștințelor și abilităților practice pentru elaborarea Strategiilor regionale de specializare inteligentă, <i>contractul 36</i> care a presupus vizite de lucru în Uniunea Europeană în vederea schimbului de experiență în domeniul operării structurilor de sprijinire a afacerilor finanțate prin fonduri structurale și de coeziune și <i>contractul 37</i> care a vizat un schimb de experiență cu organismele omoloage de remedii din țările membre ale Uniunii Europene. Mai mult, un contract care a inclus un schimb de experiență și care a avut un efect specific în asigurarea capacității omogene privind managementul Instrumentelor Structurale îl reprezintă <i>contractul 18</i> în cadrul căruia a fost organizată o masă rotundă între Autoritățile de Management și Organismele Intermediare care gestionează Programe Operaționale, în vederea schimbului de experiență în domeniul achizițiilor realizate de către beneficiarii privați</p> <p>Nu în ultimul rând, proiectul a avut o contribuție semnificativă și asupra sporirii experienței în rândul majorității AM-urilor și Ol-urilor în domeniul managementului financiar și controlului, precum și asupra efectelor menționate anterior, prin implementarea lotului 1 care a constat în elaborarea de studii, analize și cercetări privind activități specifice referitoare la o gestionare mai eficientă și eficace a Instrumentelor Structurale. Acest efect a fost obținut în principal prin elaborarea unor strategii (precum cea care a făcut obiectul <i>contractului 7</i> - strategia de dezvoltare a Polului de Competitivitate Cercetare - Dezvoltare - Inovare Automotive Craiova) sau realizare unor analize de consolidare a capacității pentru instituțiile implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale (precum <i>contractul 30</i> - referitor la asistența tehnică privind întărirea capacității administrative a Ministerului Fondurilor Europene).</p> <p>Proiectul a avut și o contribuție marginală asupra mobilizării prompte pentru implementarea noilor documente de programare, în special prin <i>contractul 38</i> aparținând lotului 3 care a constat în întocmirea de documentație standard de sprijin a autorităților locale în vederea programării eficiente a intervențiilor din Instrumente Structurale.</p>	
3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ	5086
a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR	
<p><b>Moderată spre ridicată</b></p> <p>Sustenabilitatea rezultatelor acestui proiect este dificil de evaluat, în principal ca urmare a fluctuației ridicate și continue a personalului manifestată în toate instituțiile publice, în particular în cadrul Ministerului Fondurilor Europene, de vreme ce transferul interdepartamental și interinstituțional este o practică obișnuită a funcționarilor publici. Totuși, întrucât proiectul a vizat toate instituțiile implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale, efectele acestuia asupra personalului activ în cadrul entităților anterior menționate sunt considerate sustenabile, chiar dacă transferuri vor continua să aibă loc.</p>	<p>Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015</p>
b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE	
<p><b>Ridică</b></p> <p>În prezent există demersuri de pregătire a unui contract-cadru similar pentru a crea o Facilitate de Asistență Tehnică pentru noua perioadă de programare, în vederea satisfacerii viitoarelor nevoi ale instituțiilor implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale.</p>	<p>Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015</p>
c. POTENȚIALELE SURSE DE FINANȚARE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE	
<p>Întrucât proiectul este considerat unul dintre cele mai reprezentative în cadrul acelor finanțate prin POAT 2007-2013, vizând orizontal nevoile instituțiilor implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale printr-o serie de activități (în principal asistență tehnică, studii, cercetări, analize, schimburi de experiență), un proiect similar va fi de asemenea eligibil pentru a primi finanțare prin POAT 2014-2020.</p>	<p>Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015</p> <p>Documentul de Programare al POAT 2014-2020</p>
4. MECANISMELE DE IMPLEMENTARE	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ	5086
<b>a. FACTORII DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE</b>	
<p>Lotul 1 poate fi privit ca cel mai eficient în obținerea efectelor dorite, căci din implementarea acestuia rezultă manuale de bune practici și analize utile, studii și evaluări care au un rol important în procesele de învățare, înțelegere și executare a activităților din cadrul structurilor implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale. Mai mult, Lotul 1 s-a dovedit eficient în asigurarea unui personal calificat, căci studiile și analizele realizate în cadrul acestuia au un efect de învățare reciprocă pentru persoanele implicate în grupurile de lucru și, uneori, pentru beneficiarii care participă la efectuarea studiilor, ceea ce face ca expertiza să fie diseminată corespunzător între toți participanții. Mai mult, un efect important al studiilor elaborate în acest context îl reprezintă recomandările pe care le cuprind.</p> <p>De asemenea, Lotul 3 poate fi considerat un factor de succes în obținerea rezultatelor dorite, nu doar din prisma nivelului sporit de cunoștințe pe care îl dobândesc participanții la evenimentele pe care lotul amintit le cuprinde, ci și din perspectiva efectului de multiplicare al acestora, căci participanții devin formatori pentru colegii lor după încheierea schimbului de experiență.</p>	<p>Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015</p>
<b>b. PROBLEMELE ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b>	
<p>Nu au fost întâmpinate probleme notabile în implementarea proiectului. Totuși, unele dintre acelea care au necesitat soluționare au fost cauzate de obiectul uneori prea restrâns al studiilor, analizelor sau cercetărilor realizate în cadrul lotului 1. Se recomandă ca în viitor să se încerce extinderea temelor și problemelor abordate.</p> <p>Mai mult, o altă problemă a fost creată de participarea în unele schimburi de experiență a unui personal slab calificat ca urmare a unor criterii de selecție inadecvate, fapt care este posibil să fi împiedicat obținerea celui mai înalt nivel de succes în ceea ce privește efectele.</p>	<p>Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015</p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ	5086

## 5. CONCLUZII

### **Relevanța proiectului**

Proiectul este considerat relevant pentru prezenta analiză din mai multe considerente. Mai întâi, în ceea ce privește contribuția FEDR, valoarea proiectului reprezintă 2.76% din totalitatea fondurilor alocate celor 95 de proiecte incluse în analiză, plasându-l pe poziția a noua din prisma cuantumului finanțării primite. Mai mult, valoarea acestuia reprezintă 16.43% din totalitatea fondurilor alocate pentru primul grup de proiecte, ceea ce îl situează pe a doua poziție în cadrul grupului ca și quantum al finanțării FEDR.

Relevanța proiectului pentru prezenta analiză este conferită și de particularitatea structurală a acestuia, fiind un acord-cadru cuprinzând un număr mare de contracte subsecvente care vizează o gamă largă de activități precum studii, analize, cercetări, asistență tehnică și schimburi de experiențe. Astfel, obiectivul acestuia de a satisface într-un timp scurt, punctual, într-o manieră flexibilă, apelând la măsuri și activități eterogene, nevoile orizontale ale instituțiilor implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale se consideră a rezuma esența și logica Programului Operațional Asistență Tehnică 2007-2013.

### **Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.**

Între obiectivele și activitățile proiectului și reconstrucția Logicii de Intervenție aferente DMI 1.1. există un nivel ridicat de coerență.

După cum a fost subliniat și în secțiunea privind obiectivele, scopul proiectului a fost elaborarea și managementul unei Facilități de Asistență Tehnică în cadrul unui acord-cadru prin care au fost implementate multiple contracte subsecvente pentru a satisface nevoile cu caracter orizontal ale tuturor structurilor cu atribuții în coordonarea și gestionarea Instrumentelor Structurale

Corelarea cu reconstrucția Logicii de Intervenție este, de asemenea, subliniată de obiectivele specifice ale proiectului (mai precis, de realizarea unor analize și studii pentru a îmbunătăți funcționarea generală a sistemului, de soluționarea problemelor procedurale și legale, de organizarea unor schimburi de experiență și de bune practici și de sprijinirea beneficiarilor în elaborarea documentației de ofertare) care sunt aliniate cu impacturile pe termen scurt privind crearea unei capacități omogene, standardizarea instrumentelor, sporirea nivelului de cunoștințe ale personalului și sporirea experienței în rândul majorității AM-urilor și OI-urilor din sistemul gestionării Instrumentelor



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ	5086
<p>Structurale.</p> <p>Activitățile incluse în cele trei loturi ale proiectului sunt, de asemenea, considerate a fi în concordanță cu operațiunile indicative prevăzute în Logica de Intervenție. Lotul 1 referitor la studii, analize și cercetări și lotul 2 privind asistența pentru îmbunătățirea cadrului de implementare sunt percepute drept reprezentative pentru patru dintre operațiunile indicative incluse în Logica de Intervenție, mai precis pentru: (1) revizuirea procedurilor legate de management, monitorizare, certificare, plată și control; (2) dezvoltarea unor standarde și linii directoare comune pentru AM-uri; (3) elaborarea și distribuirea rapoartelor de activități și a unor ghiduri conținând cele mai bune practici; (4) studii privind politicile relevante în domeniul Instrumentelor Structurale și studii referitoare la impactul, eficacitatea și eficiența Instrumentelor Structurale. Mai mult, lotul 3 referitor la transferul de expertiză este în principal legat de operațiunea indicativă <i>sprijin pentru evenimente și activități</i>, incluzând și elemente legate de dezvoltarea unor standarde comune și de diseminarea bunelor practici integrate în celelalte operațiuni indicative menționate.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Impacturile rezultate din implementarea proiectului sunt considerate aliniate la majoritatea impacturilor pe termen scurt prevăzute pentru DMI 1.1. Astfel, prin lotul 2 care a cuprins activități referitoare la standardizarea proceselor și documentației pentru instituțiile implicate în programare, monitorizarea, managementul financiar, controlul și auditul intern al Instrumentelor Structurale, proiectul a contribuit semnificativ la atingerea impacturilor pe termen scurt legate de (1) standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor pentru gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale. Prin conceperea unor formate standardizate pentru toate instituțiile implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale, acest lot a contribuit împreună cu lotul 3 (referitor la schimburile de experiență) la obținerea unei (2) capacități omogene pentru gestionarea Instrumentelor Structurale Europene printre instituțiile implicate. Lotul 1 - care a presupus realizarea unor studii, analize și cercetări pe subiecte specifice referitoare la implementarea Instrumentelor Structurale - a contribuit la atingerea impactului pe termen scurt al (3) sporirii nivelului de cunoștințe ale personalului privind aspectele practice ale implementării Instrumentelor Structurale. Prin elaborarea unor studii, asigurarea de asistență tehnică și organizarea schimburilor de experiență pe subiecte legate de controlul și managementul financiar al Instrumentelor Structurale, toate cele trei loturi au contribuit la obținerea unui al patrulea impact pe termen scurt legat de (4) sporirea experienței în rândul majorității AM-urilor și Ol-urilor în domeniul managementului financiar și controlului.</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>FACILITATEA DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ</i>	5086
<p>Proiectul, îndeosebi prin lotul 3, a vizat marginal și probleme legate de programarea Instrumentelor Structurale, contribuind, astfel, la (5) mobilizarea promptă pentru implementarea noilor documente de programare.</p> <p>Prin contribuția adusă la obținerea acestor impacturi pe termen scurt printr-un număr mare de activități complexe vizând întregul sistem al gestionării Instrumentelor Structurale, proiectul este așteptat să determine atingerea atât a impacturilor pe termen mediu referitoare la (1) o coordonare eficientă a programării, monitorizării, controlului și auditului intern și la (2) reducerea suprapunerilor POAT cu celelalte Programe Operaționale pe parcursul implementării, care, la rândul lor, vor genera atingerea impactului pe termen lung al unui proces eficient și eficace de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern.</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>Precum a fost menționat și într-o secțiune anterioară, deși sustenabilitatea proiectului poate fi afectată de factori precum transferul personalului între instituții, se consideră că impacturilor acestuia le este asociat un nivel ridicat de sustenabilitate. Acesta este asigurat prin elaborarea și implementarea unor formate standardizate a proceselor și documentelor care vor continua să fie folosite în noua perioadă de programare, dar și prin nivelul sporit de cunoștințe privind aspectele practice ale implementării Instrumentelor Structurale obținut prin studii și schimburi de experiență care introduc noi cunoștințe și informații care urmează a fi diseminate în întregul sistem.</p> <p><b>Lecții învățate</b></p> <p>O lecție importantă învățată din implementarea proiectului este aceea că există cu certitudine nevoia creării unor contracte cadru care să aibă ca obiect satisfacerea nevoilor instituțiilor implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale în noua perioadă de programare.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p>În noua perioadă de programare, loturile incluse în contractul-cadru ar trebui restructurate precum urmează: privind lotul 3 referitor la schimburile de experiență este necesară o selecție mai atentă a angajaților care participă la aceste activități, pe baza unor criterii mai clare și corecte, astfel, aceștia ar trebui să aibă capacitatea de a reproduce ceea ce învață, dorința și entuziasmul de a învăța, dar să și merite această oportunitate. În consecință, în contextul nou-propusului sistem de monitorizare și gestionare a performanței, Interreg Europe, selecția fundamentată pe criterii mai riguroase și meritocratice este disponibilă în noua perioadă de programare.</p>	

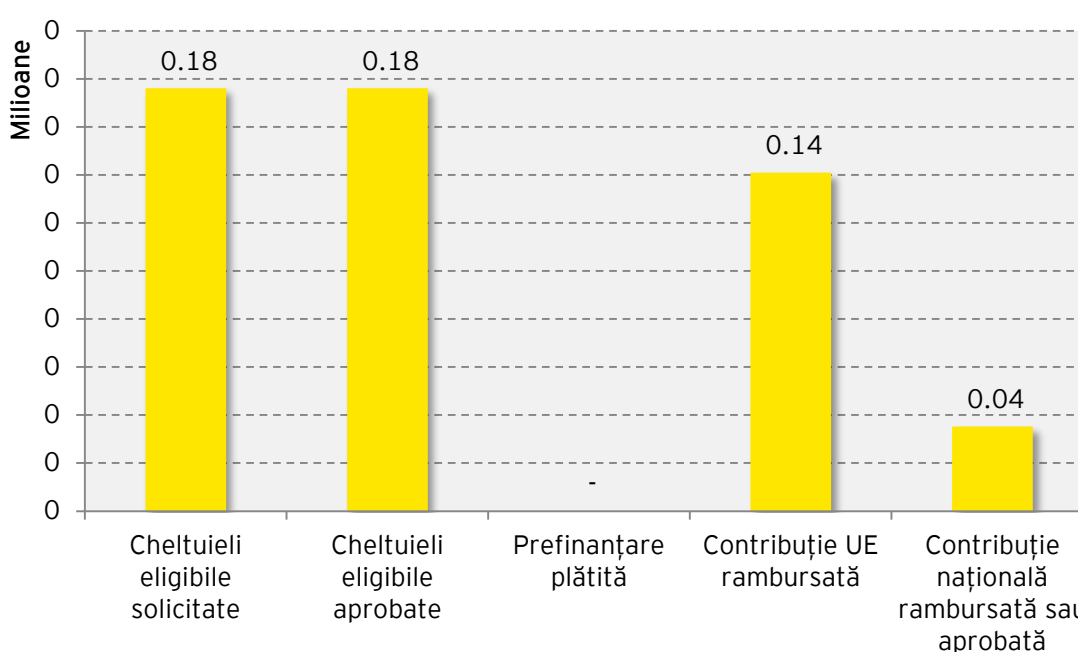
TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU REALIZAREA SCHIMBULUI DE EXPERIENȚĂ CU ALTE STATE MEMBRE ALE UE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂȚĂȚIRII COORDONĂRII, GESTIONĂRII ȘI CONTROLULUI INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	33792
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT	Sursa de informație
a. BENEFICIARUL	
<p><b>Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS)</b></p> <p>Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale a fost constituită în 2004 ca Direcție Generală în cadrul Ministerului Finanțelor Publice. A îndeplinit rolul de coordonator național al asistenței în relația cu UE. În calitate de coordonator național al asistenței nerambursabile acordate de Uniunea Europeană, ACIS a avut atribuții și responsabilități atât în ceea ce privește asistența financiară pre-aderare, cât și în ceea ce privește coordonarea gestionării Fondurilor Structurale și de Coeziune.</p> <p>ACIS a coordonat pregătirea și funcționarea cadrului legislativ, instituțional și procedural pentru gestionarea Instrumentelor Structurale, iar pe de altă parte a programat, coordonat, monitorizat și evaluat utilitatea asistenței financiare nerambursabile.</p> <p>Începând din 2013 Ministerul Fondurilor Europene a preluat funcția ACIS.</p> <p><b>Website:</b> <a href="http://www.mfinante.ro/instrumentestruct.html">http://www.mfinante.ro/instrumentestruct.html</a></p>	<p><b>Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.075/ 26.01.2011</b></p>
b. DURATA CONTRCTULUI (luni)	
<p>32 luni</p> <p>(începând cu 01.10.2010 până la 31.05.2013)</p>	<p><b>Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.075/ 26.01.2011</b></p>
c. STADIUL PROIECTULUI	

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU REALIZAREA SCHIMBULUI DE EXPERIENȚĂ CU ALTE STATE MEMBRE ALE UE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂTĂȚIRII COORDONĂRII, GESTIONĂRII ȘI CONTROLULUI INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		33792
Finalizat		
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
<i>Valoarea totală a proiectului:</i>	208.035,82	Website-ul POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
<i>Valoarea eligibilă a proiectului:</i>	174.040,89	
<i>Contribuția FEDR;</i>	139.232,71	
e. OBIECTIVUL		
Obiectivul proiectului constă în sprijinirea realizării schimbului de experiență în vederea îmbunătățirii procesului de coordonare, management și control al Instrumentelor Structurale contribuind la eficientizarea implementării și creșterea absorbției acestor fonduri în România.		Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.075/ 26.01.2011
f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI		
<i>Beneficiarul direct:</i>	ACIS	Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.075/ 26.01.2011
<i>Grupul țintă:</i>	AM POAT și/sau alte structuri implicate în domeniul Instrumentelor Structurale	
g. ACTIVITĂȚILE PREVIZIONATE A SE REALIZA		

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU REALIZAREA SCHIMBULUI DE EXPERIENȚĂ CU ALTE STATE MEMBRE ALE UE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂTĂȚIRII COORDONĂRII, GESTIONĂRII ȘI CONTROLULUI INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>33792</b></p>
<p>Organizarea de evenimente axate pe schimbul de experiență cu reprezentanții din alte State Membre ale Uniunii Europene în domeniul coordonării, gestionării și controlului Instrumentelor Structurale;</p> <p>Participarea ACIS, AM POAT și/sau a altor structuri implicate în domeniul Instrumentelor Structurale la evenimente axate pe schimburi de experiență organizate de alte State Membre ale Uniunii Europene în domeniul coordonării, gestionării și controlului Instrumentelor Structurale;</p>	<p><b>Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.075/ 26.01.2011</b></p>
<p><b>h. ACTIVITĂȚILE IMPLEMENTATE</b></p>	
<p>Au fost organizate evenimente axate pe schimbul de experiență cu reprezentanții din alte State Membre ale Uniunii Europene în domeniul coordonării, gestionării și controlului Instrumentelor Structurale;</p> <p>A fost asigurată participarea ACIS, AM POAT și/sau a altor structuri implicate în domeniul Instrumentelor Structurale la evenimente axate pe schimburi de experiență organizate de alte State Membre ale Uniunii Europene în domeniul coordonării, gestionării și controlului Instrumentelor Structurale;</p>	<p><b>Raportul de Progres nr. 8/01.07.2013</b></p>
<p><b>i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI</b></p>	
<p><b>18 - 21 noiembrie 2010</b></p> <p>Conferința Noilor State Membre;</p> <p>Schimb de documente între ACIS și Ministerul Dezvoltării Regionale din Polonia;</p> <p>-Schimbul Raportului Anual de Implementare pentru anul 2009 pentru POAT (monitorizare);</p> <p>-Schimbul de documente privind realizarea verificării cererilor de rambursare pentru a identifica modalități de simplificare a verificărilor făcute de autoritățile de management/organismele intermediare din România</p>	<p><b>Raportul de Progres nr. 8/01.07.2013</b></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU REALIZAREA SCHIMBULUI DE EXPERIENȚĂ CU ALTE STATE MEMBRE ALE UE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂȚĂȚIRII COORDONĂRII, GESTIONĂRII ȘI CONTROLULUI INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>33792</b></p>
<p>(control);</p> <p>-Poziția preliminară a Guvernului României referitoare la prioritățile României în cadrul negocierilor privind viitorul Politicii de Coeziune post 2013 (programare);</p> <p><b>1 septembrie - 30 noiembrie 2011</b></p> <p>Schimb de experiență între ACIS și Departamentul Interministerial privind Amenajarea Teritoriului și Dezvoltarea Regională (DATAR) Franța. Din partea ACIS au participat trei persoane: Adriana Gorgonețu, Mariana Svestun și Diana Iliescu (programare, noua abordare teritorială 2014-2020);</p> <p><b>1 martie - 31 mai 2012</b></p> <p>Seminar privind competitivitatea regiunilor și schimbări economice din perspectiva managementului Fondurilor Structurale, în Franța - din partea ACIS a participat Iulia Gugiu (programare);</p> <p><b>1 iunie - 31 august 2012</b></p> <p>Schimb de experiență privind managementul Fondurilor Structurale organizat în Bulgaria - din partea ACIS au participat Livia Chiriță, Antoaneta Popescu, Florentina Ciocănel și Monica Cristea (asistență tehnică, monitorizare, programare);</p> <p>Atelier de lucru privind principalele lecții învățate în urma misiunilor de audit de către noile state membre în domeniul achizițiilor publice, organizat în Ungaria - din partea ACIS a participat Beatrice Naniș (audit intern);</p> <p><b>1 septembrie - 30 noiembrie 2012</b></p> <p>Reuniunea tehnică privind stadiul implementării Instrumentelor Structurale în statele Grupului Vișegrad 4 și alte state invitate organizată în Polonia - din partea ACIS au participat Delia Ionică și Florentina Ciocănel (programare, monitorizare);</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU REALIZAREA SCHIMBULUI DE EXPERIENȚĂ CU ALTE STATE MEMBRE ALE UE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂȚĂȚIRII COORDONĂRII, GESTIONĂRII ȘI CONTROLULUI INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	33792
<p><b>1 martie - 30 mai 2013</b></p> <p>Reuniunea între coordonatorii naționali ai strategiei UE pentru Regiunea Dunării și coordonatorii naționali ai Acordurilor de Parteneriat (toate funcțiile, îndeosebi programarea);</p>	
j. PROBLEMELE IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI	
Nu a fost menționată nicio problemă în ultimul Raport de Progres disponibil (nr.8 /01.07.2013).	Raportul de Progres nr. 8/01.07.2013
k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)	

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS														
SPRIJIN PENTRU REALIZAREA SCHIMBULUI DE EXPERIENȚĂ CU ALTE STATE MEMBRE ALE UE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂTĂȚIRII COORDONĂRII, GESTIONĂRII ȘI CONTROLULUI INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		33792														
 <table border="1"> <caption>Data from the bar chart (Values in Millions of RON)</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (Milioane)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>0.18</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>0.18</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>0.14</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>0.04</td> </tr> </tbody> </table>		Categorie	Valoare (Milioane)	Cheltuieli eligibile solicitate	0.18	Cheltuieli eligibile aprobate	0.18	Prefinanțare plătită	-	Contribuție UE rambursată	0.14	Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.04	Raportul de Progres nr. 8/01.07.2013		
Categorie	Valoare (Milioane)															
Cheltuieli eligibile solicitate	0.18															
Cheltuieli eligibile aprobate	0.18															
Prefinanțare plătită	-															
Contribuție UE rambursată	0.14															
Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.04															
I. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI (RON)																
Indicator	Valoarea indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raportul de Progres nr. 8/01.07.2013												



TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU REALIZAREA SCHIMBULUI DE EXPERIENȚĂ CU ALTE STATE MEMBRE ALE UE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂȚĂȚIRII COORDONĂRII, GESTIONĂRII ȘI CONTROLULUI INSTRUMENTELOR STRUCTURALE				33792
Evenimente axate pe schimbul de experiență cu privire la implementarea fondurilor și aspecte tematice	2	2	100%	
Zile de participare ale ACIS, AM POAT și/sau alte structuri implicate	26	26	100%	
Pagini traduse	247	247	100%	
m.RESURSELE UMANE IMPLICATE ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI				
Nu există informații disponibile.				
2. EFECTELE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				
<p><b>Expecte așteptate</b></p> <p>Unul dintre efectele așteptate la care proiectul a contribuit privește creșterea nivelului de cunoștințe al personalului implicat în implementarea Instrumentelor Structurale. Mai specific, proiectul a contribuit la creșterea cunoștințelor persoanelor aflate în poziții de conducere în ceea ce privește programarea, managementul financiar și controlul prin sprijinirea participării acestora la schimburile de experiență și de bune practici organizate pe diverse teme, precum Politica de Coeziune (în Polonia), competitivitatea regiunilor</p>				<p><b>Interviul cu Beneficiarul,</b> 03.11.2015</p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU REALIZAREA SCHIMBULUI DE EXPERIENȚĂ CU ALTE STATE MEMBRE ALE UE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂȚĂȚIRII COORDONĂRII, GESTIONĂRII ȘI CONTROLULUI INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p>33792</p>
<p>și schimbările economice din perspectiva gestionării Fondurilor Structurale (în Franța), managementul Fondurilor UE (în Bulgaria), dar și la ateliere de lucru privind probleme tehnice precum auditul în domeniul achizițiilor publice (în Ungaria). Alte evenimente tematice referitoare la politica Uniunii Europene care au contribuit la creșterea nivelului de cunoștințe al personalului cu atribuții în gestionarea Instrumentelor Structurale sunt reuniunea tehnică privind stadiul de implementare a Instrumentelor Structurale în statele membre a Grupului Vișegrad și reuniunea coordonatorilor naționali din domeniul strategiei UE pentru Delta Dunării.</p> <p>Proiectul a contribuit, de asemenea, la standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor de monitorizare și control al proiectelor finanțate prin Instrumente Structurale, în special prin intermediul schimburilor a două tipuri de documente cu omologii Polonezi: mai întâi a avut loc schimbul de experiență privind simplificarea procedurilor de verificare a cererilor de rambusare ale Autorităților de Management și Organismelor Intermediare; în al doilea rând, ACIS a primit de la colegii din Polonia Raportului Anual de Implementare pentru anul 2009 pentru POAT care a fost folosit pentru a elabora formatul standard al Raportului Anual de Implementare pentru 2010 aferent POAT din România.</p> <p>Prin intermediul proiectului s-a reușit, într-o oarecare măsură, mobilizarea promptă pentru implementarea noilor documente de programare. Astfel, în cadrul proiectului au fost stabilite protocoale care fundamentează relația de colaborare dintre instituțiile din România implicate în managementul Instrumentelor Structurale și Instituțiile Financiare Internaționale (IFI) implicate în POAT, precum protocoalele de colaborare cu Banca Europeană de Investiții (BEI) și cu Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BIRD). În acest sens, proiectul a contribuit la procesul de programare al POAT 2014-2020.</p> <p>Aceste efecte așteptate au contribuit semnificativ la atingerea impactului pe termen mediu referitor la o coordonare mai eficientă a Instrumentelor Structurale, în special în domeniul programării, monitorizării și controlului.</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU REALIZAREA SCHIMBULUI DE EXPERIENȚĂ CU ALTE STATE MEMBRE ALE UE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂȚĂȚIRII COORDONĂRII, GESTIONĂRII ȘI CONTROLULUI INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	33792
<p><b>Efecte neașteptate</b></p> <p>Un efect neașteptat poate fi observat în ceea ce privește consolidarea capacității instituționale a structurilor care gestionează Instrumente Structurale. În urma participării, în cadrul proiectului, la schimbul de experiență organizat în Polonia, Ministerul Fondurilor Europene a fost organizat conform modelului polonez.</p>	
3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI	
a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR	
<p><b>Moderată spre ridicată</b></p> <p>Întrucât toți angajații care au participat în cadrul proiectului la schimburi de experiență au rămas în sistemul de management al Instrumentelor Structurale și continuă să activeze în cadrul Ministerului Fondurilor Europene, sustenabilitatea efectelor proiectului este asigurată în perioada următoare. În plus, fiindcă documentele standardizate rezultate din activitățile implementate în cadrul proiectului vor continua să fie utilizate în noua perioadă de programare, sustenabilitatea proiectului este, de asemenea, asigurată prin acest mecanism.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul,</b> 03.11.2015</p>
b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU REALIZAREA SCHIMBULUI DE EXPERIENȚĂ CU ALTE STATE MEMBRE ALE UE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂTĂȚIRII COORDONĂRII, GESTIONĂRII ȘI CONTROLULUI INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	33792
<p><b>Ridicată</b></p> <p>Întrucât va continua să existe nevoia de a participa la schimburi strategice de experiență și de bune practici cu alte state membre în domeniul Instrumentelor Structurale (fiindcă se pare că reprezintă unul dintre cele mai eficiente instrumente de consolidare a capacității instituționale), există și stimulente pentru a continua acest tip de proiecte în noua perioadă de programare. În prezent se află în stadiul de elaborare o Cerere de Finanțare pentru un proiect similar pentru care se va solicita finanțare din POAT 2014-2020.</p>	Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015
<b>c. POTENȚIALELE SURSE DE FINANȚARE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</b>	
În noua perioadă de programare, proiecte care au ca obiect schimburi de experiență similare pentru personalul implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale vor fi finanțate din POAT 2014-2020.	Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015
<b>4. MECANISMELE DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. FACTORII DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE</b>	
Un factor de succes care a contribuit la implementarea reușită a proiectului a fost reprezentat de buna colaborare a personalului și instituțiilor din România cu partenerii și omologii din state membre ale UE în care au fost organizate schimburile de experiență și bune practici. Un exemplu relevant al acestei bune colaborări îl reprezintă schimbul de experiență desfășurat în perioada 1 septembrie 2010 - 31 august 2011 între Ministerul Afacerilor Europene prin Direcția Generală Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale și Departamentul Interministerial privind Amenajarea Teritoriului și Dezvoltare Regională (DATAR) Franța.	Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU REALIZAREA SCHIMBULUI DE EXPERIENȚĂ CU ALTE STATE MEMBRE ALE UE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂȚĂȚIRII COORDONĂRII, GESTIONĂRII ȘI CONTROLULUI INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	33792
<b>b. PROBLEMELE ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b>	
<p><b>Documentația complexă</b></p> <p>Probleme în implementarea proiectului au fost întâmpinate din pricina documentației complexe, în special cererile de rambursare dovedindu-se dificil de întocmit.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul,</b> 03.11.2015</p>
<b>5. CONCLUZII</b>	
<p><b>Relevanța proiectului</b></p> <p>Proiectul este considerat de o relevanță semnificativă pentru prezenta analiză ca rezultat al rolului important pe care l-a avut în oferirea de asistență tehnică pentru sprijinirea noii perioade de programare, dar și al importanței strategice în susținerea participării personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale aflate în funcții de conducere la schimburi de experiență cu instituții omoloage. Deși nu se numără printre proiectele cu cel mai mare quantum al finanțării primite prin POAT 2007-2013 (valoarea sa reprezentând 0.18% din totalitatea fondurilor alocate acestui grup de proiecte și 0.03% din totalitatea fondurilor alocate celor 95 de proiecte aflate în analiză), proiectul a fost selectat folosindu-se eșantionarea intențională deoarece este unul dintre cele mai relevante proiecte care au ca obiectiv schimburile de experiență privind asistența tehnică în care a fost implicat Ministerul Fondurilor Europene în calitate de principală autoritate în domeniul gestionării Instrumentelor Structurale. Mai mult, numeroasele informații furnizate de documentele și de echipa proiectului au constituit un criteriu important în decizia de includere a acestuia în eșantionul proiectelor analizate prin metoda eșantionării intenționale propusă de Paul Oliver și Victor Jupp în articolul redactat de aceștia în 2006 „Eșantionarea intențională” (conform Dicționarului de metode de cercetare socială SAGE).</p> <p><b>Coerența dintre obiectul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p> <p>Întrucât obiectivul și activitățile proiectului au vizat organizarea de schimburi de experiență și sprijinirea participării în cadrul unor astfel de evenimente în vederea eficientizării coordonării, managementului și controlului Instrumentelor Structurale, proiectul se află în concordanță</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU REALIZAREA SCHIMBULUI DE EXPERIENȚĂ CU ALTE STATE MEMBRE ALE UE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂȚĂȚIRII COORDONĂRII, GESTIONĂRII ȘI CONTROLULUI INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	33792
<p>cu operațiunile indicative definite în Logica de Intervenție referitoare la „sprijinirea organizării unor evenimente și activități”.</p> <p>Mai mult, acele activități ale proiectului care vizează în mod specific schimburile de experiență privind programarea, monitorizarea și controlul Instrumentelor Structurale sunt perfect aliniate cu următoarele impacturi așteptate: (1) standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor privind gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale, (2) sporirea nivelului de cunoștințe ale personalului privind aspecte specifice ale implementării Instrumentelor Structurale, (3) mobilizarea promptă pentru implementarea noilor documente de programare</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Precum a fost subliniat într-o secțiune anterioară, impacturile proiectului au constat în principal în standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor privind gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale, sporirea nivelului de cunoștințe al personalului privind aspecte practice ale implementării Instrumentelor Structurale și, într-o anumită măsură, mobilizarea promptă pentru implementarea documentelor noii perioade de programare. Aceste efecte au fost obținute prin intermediul schimburilor de experiență pe teme referitoare la programarea, monitorizarea și controlul Instrumentelor Structurale la care au participat angajații ocupând funcții de conducere în cadrul Ministerului Fondurilor Europene și ai instituțiilor similare din străinătate.</p> <p>Aceste impacturi pe termen scurt au contribuit semnificativ la atingerea impactului pe termen mediu privind o coordonare mai eficientă a programării, monitorizării și controlului Instrumentelor Structurale prin sustenabilitatea ridicată a proiectului care va asigura și obținerea efectului pe termen lung al unui proces mai eficient și eficace al programării, monitorizării, managementului financiar, controlului și auditului intern al Instrumentelor Structurale. În consecință, impacturile obținute prin implementarea proiectului sunt considerate a fi în concordanță cu impacturile așteptate ale DMI 1.1.</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>Sustenabilitatea proiectului este evaluată ca moderată spre ridicată, consecință a rămânerii în sistem a angajaților aflați în funcții de conducere în cadrul Ministerului Fondurilor Europene care au participat la schimburile de experiență organizate în cadrul proiectului, asigurându-se, astfel durabilitatea impacturilor.</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU REALIZAREA SCHIMBULUI DE EXPERIENȚĂ CU ALTE STATE MEMBRE ALE UE ÎN VEDEREA ÎMBUNĂȚĂȚIRII COORDONĂRII, GESTIONĂRII ȘI CONTROLULUI INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	33792
<p><b>Lecții învățate</b></p> <p>Una dintre lecțiile importante învățate din implementarea proiectului este aceea că schimburile de experiență și bune practici între statele membre UE reprezintă un instrument necesar pentru a crește nivelul cunoștințelor personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale prin oportunitatea oferită acestuia de a asista la desfășurarea activității altor instituții similare din străinătate și ulterior, de a aplica cele învățate în instituția de care aparțin.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p>În noua perioadă de programare ar trebui realizate analize mai detaliate ale nevoii privind schimbul de experiență și de bune practici, dar și ale altor nevoi curente ale personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale. Mai mult, schimburile de experiență ar trebui să fie incluzive, sprijinind participarea angajaților cu atribuții în gestionarea Instrumentelor Structurale indiferent de nivelul ierarhic pe care sunt situați și nu doar a celor aflați în funcții de conducere în cadrul Ministerului Fondurilor Europene.</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
ÎMBUNĂȚĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ	48792
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIARUL	
<p><b>Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor (CNSC)</b></p> <p>De la 1 ianuarie 2007, CNSC a obținut statutul de persoană juridică română și astfel România și-a respectat încă un angajament asumat în procesul de aderare la structurile europene. CNSC are atribuții de soluționare a contestațiilor în domeniul achizițiilor publice, formulate în cadrul procedurii de atribuire, înainte de încheierea contractului.</p> <p><b>Website:</b>  <a href="http://www.cnscl.ro/">http://www.cnscl.ro/</a></p>	Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.146
b. DURATA CONTRACTULUI (luni)	
19 luni (începând cu 01.05.2014 până la 30.11.2015)	Decizia de Finanțare nr. 1.1.146 Actul adițional nr. 1
c. STADIUL PROIECTULUI	
În implementare	
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)	



TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
ÎMBUNĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ		48792
<i>Valoarea totală a proiectului:</i>	7.849.862,28	Website-ul POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
<i>Valoarea eligibilă a proiectului:</i>	7.849.862,28	
<i>Contribuția FEDR:</i>	6.672.382,94	
<b>e. OBIECTIVUL</b>		
<p><b>Obiectivul general</b> al proiectului constă în optimizarea activității Consiliului Național de Soluționare a Contestațiilor în domeniul specific de responsabilitate (al soluționării contestațiilor formulate în cadrul procedurii de atribuire, în special a celor referitoare la achizițiile din cadrul proiectelor finanțate din Instrumente Structurale - derulate atât de instituții publice, cât și de organisme de drept privat), prin măsuri susținute de acțiunile din proiect, optimizare de care vor beneficia, în mod indirect, și autorități contractante și/sau instituții implicate în derularea proiectelor ce au la bază finanțări din Fonduri Structurale.</p> <p><b>Obiectivele specifice</b> ale proiectului sunt următoarele:</p> <p>Identificarea problemelor din etapele cheie ale proceselor de achiziții cu care se confruntă autoritățile contractante în domeniul Instrumentelor Structurale și propuneri de soluționare a acestora;</p> <p>Identificarea și promovarea soluțiilor coerente, aplicabile în moment ce nasc incidente în procedurile de achiziție, care să evite aprecieri diferite din partea altor responsabili din domeniu (precum ANRMAP și UCVAP);</p> <p>Optimizarea activității de soluționare a contestațiilor din cadrul procedurilor de atribuire derulate din Instrumente Structurale, prin eficientizarea și dezvoltarea rețelelor de comunicare cu cei implicați în procesul de achiziție (inclusiv beneficiarii Instrumentelor Structurale);</p> <p>Organizarea de schimburi de experiență (național) pe probleme legate de achiziții publice finanțate din</p>		Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.146

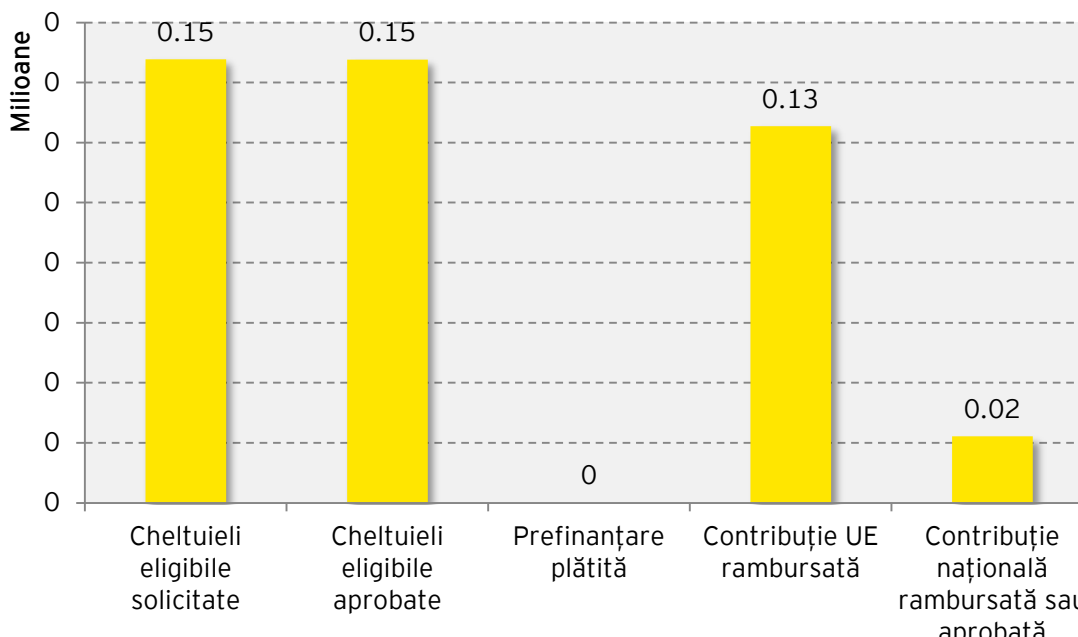
TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
<p>ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ</p>		48792
<p>Instrumente Structurale;</p> <p>Realizarea și implementarea unei platforme electronice care să stocheze informații structurate pe domenii de interes și să permită căutarea după cuvinte cheie în deciziile emise de CNSC, astfel încât să se asigure accesul facil la informații și schimbul de bune practici pentru părțile implicate în procesul de achiziție publică (în special autorități contractante);</p> <p>Realizarea unei analize a proceselor și procedurilor interne, curente (ex. audit de performanță) în vederea reflectării nivelului organizatoric și al performanței instituționale generale a CNSC, respectiv a capacității proprii de realizare a misiunii și a obiectivelor proprii.</p>		
f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI		
<p><b>Beneficiarii direcți:</b></p>	<p>Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor;</p> <p>Autoritățile contractante care beneficiază de finanțări prin Instrumente Structurale: autorități publice la nivel central, regional și local, IMM-uri, asociații profesionale, camere de comerț și industrie, organizații non-guvernamentale;</p> <p>Alte instituții cu rol de evaluare, gestiune și monitorizare a proiectelor finanțate din Instrumente Structurale: Unitatea de Coordonare și Verificare a Achizițiilor Publice, Autoritatea Națională de Monitorizare a Achizițiilor Publice, Autoritatea de Certificare și Plată, Consiliul Concurenței, Autorități de Management, Organisme Intermediare;</p> <p>Operatorii economici interesați de accesarea procedurilor de achiziții publice din domeniul Fondurilor Structurale;</p>	Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.146
<p><b>Beneficiarii indirecti:</b></p>	<p>Cetățenii;</p> <p>Viitorii beneficiari de finanțare din Instrumente Structurale;</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p>ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ</p>	<p>48792</p>
<p>g. ACTIVITĂȚILE PREVIZIONATE A SE REALIZA</p>	
<p><b>Activitatea 1: Managementul proiectului;</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Achiziție servicii asistență tehnică în managementul de proiect;</li> <li>2. Achiziție active necorporale, echipamente, birotică și consumabile;</li> <li>3. Implementarea propriu-zisă a proiectului;</li> </ol> <p><b>Activitatea 2: Realizarea unei analize diagnostic interne cu privire la problemele în domeniul achizițiilor publice cu care se confruntă autoritățile contractante și beneficiarii de finanțări din Instrumente Structurale;</b></p> <p><b>Activitatea 3: Elaborarea și tipărirea unui ghid de bune practici (culegere de decizii motivate) în domeniul achizițiilor publice aferente proiectelor finanțate din Instrumente Structurale și diseminarea informațiilor;</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborare și tipărire ghid de bune practici (culegere de spețe) în domeniul achizițiilor publice aferente proiectelor finanțate din Instrumente Structurale;</li> <li>2. Organizare 8 evenimente regionale pentru diseminarea informațiilor;</li> <li>3. Organizare seminarii de schimburi de bune practici cu instituții implicate în gestiunea Instrumentelor Structurale și a reglementării achizițiilor desfășurate din Instrumente Structurale;</li> </ol> <p><b>Activitatea 4: Crearea și instalarea unei platforme informatice de acces la culegerea de spețe și la alte informații relevante pentru prevenția neregulilor din domeniul achizițiilor publice;</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Achiziție active fixe corporale și necorporale pentru realizarea platformei electronice de acces la culegerea de spețe și la alte informații relevante pentru prevenția neregulilor din domeniul achizițiilor publice;</li> <li>2. Achiziții servicii dezvoltare platformă informatică de acces la culegerea de spețe și la alte informații</li> </ol>	<p>Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.146</p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p>ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ</p>	48792
<p>relevante pentru prevenția neregulilor din domeniul achizițiilor publice și instalare;</p> <p>3. Realizare conținut (pachete informative) pentru platforma informatică de informare și acces la culegerea de spețe;</p> <p><b>Activitatea 5: Efectuarea unei analize a proceselor și procedurilor interne, curente (de ex, audit extern de performanță), în vederea reflectării nivelului organizatoric și al performanței instituționale generale a CNSC, respectiv a capacității proprii de realizare a misiunii și a obiectivelor proprii;</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selecția unui prestator de servicii de genul celor de audit extern de performanță;</li> <li>2. Derularea activităților de colectare a datelor și de analiză a acestora;</li> <li>3. Emiterea de rapoarte de specialitate privitor la rezultatul analizei;</li> </ol> <p><b>Activitatea 6: Organizarea de schimburi de experiență cu instituții cu atribuții în domeniul gestionării și monitorizării achizițiilor din Instrumentele Structurale;</b></p>	
h. ACTIVITĂȚILE IMPLEMENTATE	
<p><b>Activitatea 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Achiziție servicii asistență tehnică în managementul de proiect. Procedura de atribuire a fost finalizată, iar noul rezultat contestat. La acest moment, litigiul se află în derulare;</li> <li>▶ Achiziție active necorporale, echipamente, birotică și consumabile, necesare pentru desfășurarea activității echipei de proiect. Produsele, livrate și recepționate, sunt utilizate de echipa de proiect.</li> <li>▶ Implementarea propriu-zisă a proiectului. Echipa de proiect desemnată din cadrul CNSC funcționează, dar nu are încă suportul din partea prestatorului de servicii de asistență tehnică, deși este nevoie de efort suplimentar.</li> <li>▶ A fost transmisă către AM POAT cererea de rambursare nr.3/29.04.2015 și Raportul de Progres 4.</li> </ul>	<p><b>Raportul de Progres nr. 5/28.07.2015</b></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p>ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ</p>	48792
<p><b>Activitățile 2,3 și 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Au fost finalizate procedurile de achiziție necesare desfășurării Activităților 2, 3 și 4 din proiect.</li> </ul> <p><b>Activitatea 5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Contractul de prestări servicii nr. 319/27.04.2015, aferent Activității 5, se află în derulare: <i>Efectuarea unei analize a proceselor și procedurilor interne, curente (ex. audit extern de performanță), în vederea reflectării nivelului organizatoric și al performanței instituționale generale a CNSC, respectiv a capacității proprii de realizare a misiunii și a obiectivelor proprii.</i></li> </ul> <p><b>Activitatea 6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Seminarul <i>Schimb de bune practici pentru instituții cu atribuții la nivel național în domeniul gestionării și monitorizării Instrumentelor Structurale, cu participarea unor experți din alte state membre/de la nivelul Uniunii Europene</i> a fost organizat.</li> </ul>	
<b>i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Conferință de lansare a proiectului</li> <li>▶ Website funcțional</li> <li>▶ 2 seminarii privind schimbul de bune practici</li> <li>▶ Analiză diagnostic și ghid de bune practici în domeniul achizițiilor publice</li> <li>▶ Analiză a proceselor și procedurilor interne (ex. audit extern de performanță)</li> <li>▶ Seminar privind schimbul de bune practici cu participarea unor experți de la nivelul Uniunii Europene</li> </ul>	<p><b>Raportul de Progres nr. 5/28.07.2015</b></p>
<b>j. PROBLEMELE IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI</b>	
<p><b>Necontractarea serviciilor de asistență tehnică</b></p> <p>Din cauza problemelor de cofinanțare și a duratei de desfășurare a procedurii de achiziție, până la acest</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ</i></p>	48792
<p>moment nu a fost semnat contractul de prestare a serviciilor de asistență tehnică.</p> <p>Întrucât rezultatul procedurii de atribuire stabilit de Comisia de evaluare a ofertelor după reevaluarea impusă de instanță a fost contestat la Tribunalul București, iar litigiul este în derulare, echipa de proiect a fost lipsită de sprijinul necesar în pregătirea, inițierea și derularea procedurilor utile asigurării activităților din proiect.</p> <p><b>Corelarea prevederilor Cererii de Finanțare cu nevoia de organizare a echipei de proiect</b></p> <p>Întrucât a fost semnat Actul adițional 1 la Contractul de Finanțare, cu prelungirea termenului de derulare, iar bugetul alocat echipei de proiect a fost estimat pentru maximum 16 luni, se impune revizuirea bugetului aferent cheltuielilor de personal pentru noua durată a proiectului (19 luni). Având în vedere că s-au înregistrat economii la toate achizițiile contractate până acum, nu se impune alocare de sume noi, ci doar o redistribuire a sumelor din bugetul total al proiectului. Motivat de faptul că această modificare este posibilă doar printr-un act adițional la Contractul de Finanțare, va fi înaintată o solicitare de adoptare a Actului adițional 2 la Contract.</p>	
<p>k. RAPORTUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)</p>	

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS														
<p>ÎMBUNĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ</p>		48792														
 <table border="1"> <caption>Data from the bar chart (Values in Millions of RON)</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (Milioane)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>0.15</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>0.15</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>0.13</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>0.02</td> </tr> </tbody> </table>		Categorie	Valoare (Milioane)	Cheltuieli eligibile solicitate	0.15	Cheltuieli eligibile aprobate	0.15	Prefinanțare plătită	0	Contribuție UE rambursată	0.13	Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.02	<p>Raportul de Progres nr. 5/28.07.2015</p>		
Categorie	Valoare (Milioane)															
Cheltuieli eligibile solicitate	0.15															
Cheltuieli eligibile aprobate	0.15															
Prefinanțare plătită	0															
Contribuție UE rambursată	0.13															
Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.02															
I. RAPORTUL FIZIC AL PROIECTULUI (RON)																
Indicator	Valoarea indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raportul de Progres nr. 5/28.07.2015												

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
ÎMBUNĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ				48792
Studii, analiza, rapoarte, strategii	1	0	0%	
Ghiduri și alte documente metodologice	2	0	0%	
Evenimente axate pe schimbul de experiență cu privire la implementarea fondurilor și aspecte tematice	3	3	100%	
Pagină web	1	1	100%	
Platformă informatică creată	1	0	0%	
Evenimente regionale pentru diseminarea informațiilor	8	0	0%	
Evenimente de comunicare și promovare (conferință de închidere)	1	0	0%	
Materiale de informare și publicitate	2,550	0	0%	



TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
ÎMBUNĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ				48792
Raport de analiză externă și independentă a activității CNSC	1	0	0%	
Număr persoane echipă de proiect	5	5	100%	
Consultanță prin servicii de asistență tehnică management de proiect	360	0	0%	
Materiale consumabile	1,455	1,455	100%	
Comunicat presă	6	3	50%	
Active fixe corporale achiziționate prin proiect	22	12	54%	
Active fixe necorporale achiziționate prin proiect	29	5	17%	
Evenimente de comunicare și promovare (conferință lansare)	1	1	100%	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p>ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ</p>	<p>48792</p>
<p>m. RESURSELE UMANE IMPLICATE ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI</p>	
<p>Echipa de proiect a fost formată din cinci membri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1 manager de proiect</li> <li>▶ 1 responsabil juridic și cu informarea</li> <li>▶ 1 responsabil achiziții publice</li> <li>▶ 1 responsabil economic-financiar</li> <li>▶ 1 responsabil tehnic</li> </ul>	
<p>2. EFECTELE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI</p>	
<p>Proiectul nefiind finalizat, efectele implementării acestuia sunt aproape imposibil de identificat. Mai mult, acestea vor fi dificil de observat întrucât au avut loc întârzieri în ceea ce privește finanțarea, ceea ce a condus la amânarea cu patru luni a începerii realizării activităților și la imposibilitatea de a folosi un număr de analize efectuate de personalul instituției, pierzându-și actualitatea. De asemenea, o mare parte dintre activitățile realizate (precum elaborarea ghidului de bune practici folosite în domeniul achizițiilor publice sau organizarea schimburilor de experiență) au depins de procedurile actuale din domeniul achizițiilor publice care sunt prevăzute a se modifica, fapt care va diminua relevanța acestora, impactul efectelor așteptându-se să fie unul foarte redus. Astfel, în cazul acestui proiect, doar potențialele efecte pot fi evaluate.</p> <p>Efectele sunt aproape imposibil de văzut, deoarece proiectul nu este încă finalizată. În plus, efectele vor fi greu de văzut din cauza întârzierilor în finanțare, care au dus la o schimbare a activităților de 4 luni și care, la rândul său a condus la unele din analizele noastre să fie irelevante. Mai mult decât atât, cele mai multe dintre activitățile efectuate (cum ar fi ghidul de bunele practici în domeniul achizițiilor publice, sau experiența de evenimente de schimb) se bazează pe proceduri în vigoare privind achizițiile publice, care urmează să se schimbe, astfel încât, prin urmare, cele mai multe dintre lucrările vor deveni irelevante și efectele vor să fie</p>	<p>Interviul cu Beneficiarul, 06.11.2015</p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ</i></p>	<p>48792</p>
<p>foarte scăzută. Ca atare, în cazul acestui proiect, se pot evalua doar efectele potențiale.</p> <p><b>Efectele așteptate</b></p> <p>Proiectul a contribuit într-o oarecare măsură la asigurarea unei capacități omogene privind managementul Instrumentelor Structurale Europene. Seminariile privind schimbul de bune practici între autoritățile contractante din domeniul Instrumentelor Structurale (Autoritatea de Audit, Ministerul Fondurilor Europene, Autoritățile de Management ale Programelor Operaționale) au avut un efect pozitiv fiindcă au fost fundamentate pe concluziile colectate din mai mult de 40.000 de contestații soluționate în perioada 2006-2015, informațiile despre achizițiile publice fiind diseminate cu succes în cadrul acestora.</p> <p>Proiectul a contribuit și la sporirea nivelului de cunoștințe ale personalului activ în cadrul CNSC cu privire la aspectele practice ale implementării Instrumentelor Structurale. Mai specific, proiectul a oferit personalului CNSC oportunitatea de a observa cum funcționează structurile și cum sunt utilizate procedurile din domeniul implementării Instrumentelor Structurale, ceea ce va ușura viitoarelor echipe de proiect din cadrul CNSC proiectele care se vor dori implementate, precum și adaptarea la sistem.</p> <p><b>Efectele neașteptate</b></p> <p>Un efect pozitiv neașteptat al proiectului a constat în oportunitatea de care a beneficiat instituția, de a putea asigura necesarul logistic pentru a-și desfășura activitatea. În lipsa implementării acestui proiect, din bugetul instituției ar fi putut fi achiziționate doar secvențial componentele logistice, ceea ce ar fi însemnat o imposibilitate de a satisface deodată întreaga nevoie, luând în considerare deprecierea acestora și durata de viață a consumabilelor.</p>	
<p>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</p>	
<p>a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ	48792
<p><b>Redusă</b></p> <p>Întrucât începerea implementării proiectului a fost semnificativ întârziată de problemele survenite în procesul de achiziții publice, iar cadrul legislativ național din domeniu va face obiectul unei schimbări, acele rezultate ale proiectului care au depins de practicile actuale utilizate în domeniul achizițiilor publice vor avea un nivel redus de sustenabilitate în noua perioadă de programare.</p>	Interviul cu Beneficiarul, 06.11.2015
b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE	
<p><b>Ridicată</b></p> <p>În noua perioadă de programare va continua să existe nevoia de a dezvolta proiecte care vizează un sistem mai eficient de achiziții publice și procesul de soluționare a contestațiilor. În plus, această nevoie va fi augmentată de schimbarea cadrului legislativ privind achizițiile publice din România, ceea ce se va solicita continue eforturi de a înțelege noile prevederi și de a asigura conformitatea cu acestea.</p>	Interviul cu Beneficiarul, 06.11.2015
c. POTENȚIALELE SURSE DE FINANȚARE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE	
Întrucât acest tip de proiecte vizează consolidarea capacității instituțiilor implicate în managementul Instrumentelor Structurale (în acest caz, CNSC în calitate de instituție cu atribuții în domeniul achizițiilor publice) prin asigurarea de asistență tehnică, în noua perioadă de programare ar putea primi finanțare prin POAT 2014-2020.	Interviul cu Beneficiarul, 06.11.2015
4. MECANISMELE DE IMPLEMENTARE	
a. FACTORII DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p>ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ</p>	48792
<p>Platforma IT și baza de date conținând cazurile care au făcut obiectul activității CNSC de-a lungul timpului s-au dovedit instrumente necesare care își vor confirma utilitatea și în noua perioadă de programare.</p>	Interviul cu Beneficiarul, 06.11.2015
<p>b. PROBLEMELE ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</p>	
<p><b>Probleme legate de cofinanțare</b></p> <p>În perioada de inițiere a proiectului, aprobarea cofinanțării a fost amânată ca urmare a lipsei implicării autorităților responsabile ale statului, această problemă conducând la o întârziere a începerii realizării activităților și la o lipsă de sincronizare cu termenele planificate, ceea ce a afectat implementarea proiectului, anumite analize efectuate de echipa de proiect devenind necorespunzătoare în acest nou context.</p> <p><b>Probleme în atribuirea contractului de servicii de asistență tehnică</b></p> <p>Urmare a contestării deciziei de atribuire a contractului de asistență tehnică și a nesoluționării litigiului, nu s-a putut beneficia de aceste servicii, echipa de proiect neprimind sprijinul unor experți externi.</p> <p><b>Neactualizarea analizei de nevoi</b></p> <p>O serie de probleme în implementare au apărut și ca urmare a unei necorespunzătoare analize de nevoi, neactualizate conform schimbărilor legislative prevăzute a apărea în domeniul achizițiilor publice. În consecință, majoritatea rezultatelor proiectului au fost irelevante.</p>	Interviul cu Beneficiarul, 06.11.2015
<p>5. CONCLUZII</p>	
<p><b>Relevanța proiectului</b></p> <p>Proiectul este considerat a avea o relevanță ridicată pentru prezenta analiză din mai multe motive. Mai întâi pentru că valoarea sa reprezintă 6.91% din contribuția FEDR aferentă celor 95 de proiecte aflate în analiză. În plus, valoarea proiectului este echivalentă și cu</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ</i></p>	<p>48792</p>
<p>41.21% din contribuția FEDR pentru primul grup de proiecte (Asistență tehnică), ceea ce situează acest proiect pe poziția a patra în cadrul acestei categorii în ceea ce privește cuantumul finanțării primite. De asemenea, proiectul a fost inclus în eșantion folosind eșantionarea intențională deoarece a primit cea mai mare finanțare din grupul proiectelor care implică achiziții publice în managementul și implementarea Instrumentelor Structurale, fiind de o deosebită importanță pentru buna funcționare și consolidare a sistemului.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p> <p>Un nivel ridicat de coerență există între obiectivul și activitățile proiectului pe de o parte și reconstrucția Logicii de Intervenție aferente DMI 1.1. În consecință, activitățile proiectului, și anume: asistența tehnică, analiza diagnostic internă privind problemele cu achizițiile publice, elaborarea și tipărirea unui ghid de bune practici și analiza proceselor și procedurilor interne curente ale CNSC corespund activităților indicative integrate în Logica de Intervenție, mai precis cu următoarele: (1) revizuirea procedurilor referitoare la gestionare, monitorizare, certificare, plată și control, (2) elaborarea și distribuirea unor rapoarte de activitate și ghiduri de bune practici, (3) sprijinirea activităților și evenimentelor, precum și (4) realizarea de studii privind politicile relevante pentru Instrumentele Structurale și studii privind impactul, eficiența și eficacitatea Instrumentelor Structurale.</p> <p>Prin obiectivele sale generale și specifice, proiectul este, de asemenea, aliniat impacturilor pe termen mediu prevăzute în Logica de Intervenție, respectiv cu: (1) standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor pentru managementul și implementarea Instrumentelor Structurale (prin dezvoltarea platformei IT și a bazei de date conținând cazurile care au reprezentat obiectul activității CNSC), (2) asigurarea unei capacități omogene cu privire la managementul Instrumentelor Structurale Europene (în principal prin schimburile de experiență între instituțiile cu atribuții în managementul și monitorizarea achizițiilor finanțate prin Instrumentele Structurale) și (3) sporirea nivelului de cunoștințe cu privire la aspectele practice ale procesului de implementare a Instrumentelor Structurale.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Întrucât proiectul nu a fost finalizat, iar problemele întâmpinate în implementare au minimizat impactul efectelor, este mai potrivit să fie analizată coerența dintre potențialele efecte și impacturile așteptate al DMI 1.1.</p> <p>Potențialele efecte vizate prin implementarea proiectului concordă cu impacturile așteptate, incluse în Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1., mai precis cu: (1) asigurarea unei capacități omogene cu privire la managementul Instrumentelor Structurale Europene. Aceasta a fost</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ</i></p>	<p>48792</p>
<p>consolidată nu numai prin seminariile care au constat în schimburi de experiență între instituțiile cu atribuții în gestionarea și monitorizarea achizițiilor finanțate prin Instrumente Structurale (la unele dintre acestea participând și experți la nivelul Uniunii Europene), prin elaborarea și diseminarea unor ghiduri de bune practici din domeniul achizițiilor publice, dar și prin crearea unei platforme IT și a unei baze de date permițându-se, astfel, accesul rapid la informațiile existente în cadrul instituției. În plus, potențialele efecte corespund și impactului pe termen scurt referitor la (2) un nivel sporit de cunoștințe al personalului cu privire la aspectele practice ale procesului de implementare a Instrumentelor Structurale Europene.</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>Precum a fost descris și într-una din secțiunile anterioare, activitățile proiectului au suferit o amânare deoarece au apărut probleme în implementarea proiectului, câteva analize realizate devenind inadecvate, nefolositoare pentru obținerea efectelor propuse pe termen lung. Mai mult, manifestarea unor factori contextuali precum reformarea procedurilor de achiziții publice așteptată a se realiza în perioada viitoare va face ca efectele proiectului care au depins de climatul actual din domeniul achizițiilor publice să aibă o sustenabilitate redusă în noua perioadă de programare. Totuși, unii dintre principalii vectori ai sustenabilității impacturilor proiectului sunt reprezentați de platforma IT și de baza de date create care se vor dovedi utile în noua perioadă de programare, căci cuprind istoricul cazurilor cu care s-a confruntat CNSC de-a lungul timpului.</p> <p><b>Lecții învățate</b></p> <p>Lecțiile învățate din implementarea proiectului derivă în principal din familiarizarea personalului cu procesele și procedurile Instrumentelor Structurale și cu aplicarea acestora în România. Mai specific, proiectul a oferit personalului CNSC oportunitatea de a asista la gestionarea proiectelor din domeniul Instrumentelor Structurale de către Autoritatea de Management.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p>Luând în considerare problemele întâmpinate pe durata implementării proiectului și întârzierea cauzată de problemele de cofinanțare, principala recomandare pentru noua perioadă de programare se referă la Autoritatea de Management și Organismele Intermediare, acestea trebuind să fie mai puțin politizate și mai flexibile în gestionarea problemelor care apar în implementarea proiectelor finanțate din Instrumente Structurale.</p> <p>A doua recomandare pentru noua perioadă de programare vizează întregul sistem de achiziții publice aflat în relație cu implementarea</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>ÎMBUNĂȚIREA MANAGEMENTULUI LA NIVELUL CONSILIULUI NAȚIONAL DE SOLUȚIONARE A CONTESTAȚIILOR, AFERERENT COMPETENȚELOR SPECIFICE LEGATE DE IMPLEMENTAREA CU SUCCES A PROIECTELOR SUSȚINUTE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE, BAZATĂ PE EFICIENTIZAREA PROCESULUI DE ACHIZIȚIE PUBLICĂ</i>	48792
Instrumentelor Structurale, astfel că există nevoia unui sistem de achiziții publice mai uniformizat și consolidat și a unei colaborări mai strânse între instituțiile cu atribuții în domeniul asigurării unui management mai eficient și eficace al Instrumentelor Structurale în perioada 2014-2020.	

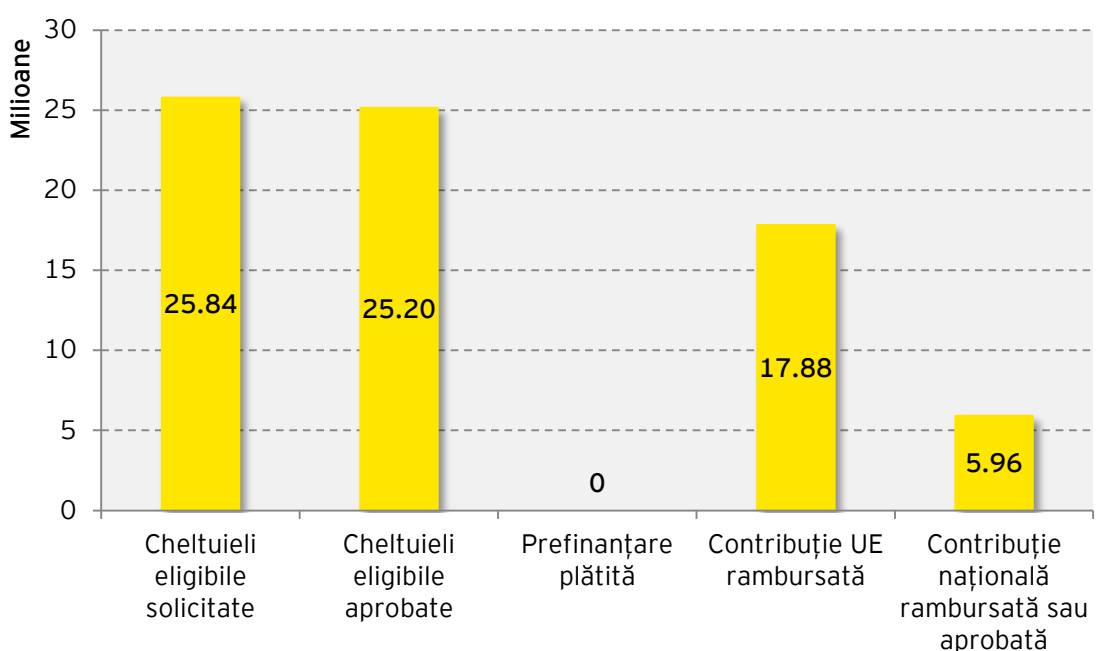


TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
ASIGURAREA DE EXPERTI ÎN SPRIJINUL AUTORITĂȚILOR DIN SISTEMUL DE MANAGEMENT AL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	50109
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIARUL	
<p><b>Ministerul Fondurilor Europene</b></p> <p>Ministerul Fondurilor Europene este principala autoritate implicată în gestionarea Instrumentelor Structurale. În activitatea sa cooperează cu instituții relevante pentru a asigura managementul neîntrerupt și riguros, dar și controlul Programelor Operaționale din România. Acționează ca Autoritate de Management pentru Programul Operațional Asistență Tehnică, având și atribuții care vizează alte programe și instrumente europene.</p> <p><b>Website:</b>  <a href="http://www.fonduri-ue.ro/">http://www.fonduri-ue.ro/</a></p>	<p><b>Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.171</b></p> <p><b>Website-ul Ministerului Fondurilor Europene</b>  <a href="http://www.fonduri-ue.ro/minister/prezentare">http://www.fonduri-ue.ro/minister/prezentare</a></p>
b. DURATA CONTRACTULUI (luni)	
<p>33 luni</p> <p>(începând cu 01.04.2013 până la 31.12.2015)</p>	<p><b>Decizia de Finanțare nr. 1.1.171</b></p> <p><b>Actul adițional nr. 1/11.08.2015</b></p>
c. STADIUL PROIECTULUI	
În implementare	
d. VALOREA PROIECTULUI (RON)	

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
ASIGURAREA DE EXPERTI ÎN SPRIJINUL AUTORITĂȚILOR DIN SISTEMUL DE MANAGEMENT AL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		50109
<b>Valoarea totală a proiectului:</b>	43.184.736,00	Website-ul POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
<b>Valoarea eligibilă a proiectului:</b>	43.184.736,00	
<b>Contribuția FEDR:</b>	32.388.552,00	
<b>e. OBIECTIVUL</b>		
Obiectivul general al acordului-cadru este de a sprijini autoritățile din sistemul de management al Instrumentelor Structurale, în gestionarea și implementarea corespunzătoare a fondurilor alocate României pe actuala perioadă de programare 2007-2013.		Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.171
<b>f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI</b>		
<b>Beneficiarul direct:</b>	Ministerul Fondurilor Europene	Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.171
<b>Grupul țintă:</b>	Autoritățile de Management și Organismele Intermediare	
<b>g. ACTIVITĂȚILE PREVIZIONATE A SE REALIZA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asigurarea de personal pentru evaluarea din punct de vedere al admisibilității și din punct de vedere tehnic și financiar a cererilor de finanțare pentru proiecte depuse în cadrul diverselor Programe Operaționale;</li> <li>▶ Asigurarea de personal pentru verificarea cererilor de rambursare a cheltuielilor efectuate în cadrul proiectelor aprobate spre finanțare, și în urma cărora Comisia Europeană ar urma să ramburseze Guvernului României sume de bani deja plătite și suportate din bugetul de stat;</li> <li>▶ Asigurarea de personal pentru oricare alte tipuri de activități care să vină în sprijinul autorităților din</li> </ul>		Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.171

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
ASIGURAREA DE EXPERTI ÎN SPRIJINUL AUTORITĂȚILOR DIN SISTEMUL DE MANAGEMENT AL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	50109
sistemul de management al Instrumentelor Structurale și care să răspundă unor necesități punctuale ale acestora.	
h. ACTIVITĂȚILE IMPLEMENTATE	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A fost asigurat personal pentru evaluarea din punct de vedere al admisibilității și din punct de vedere tehnic și financiar a cererilor de finanțare pentru proiecte depuse în cadrul diverselor Programe Operaționale;</li> <li>▶ A fost asigurat personal pentru verificarea cererilor de rambursare a cheltuielilor efectuate în cadrul proiectelor aprobate spre finanțare, și în urma cărora Comisia Europeană ar urma să ramburseze Guvernului României sume de bani deja plătite și suportate din bugetul de stat;</li> <li>▶ A fost asigurat personal pentru oricare alte tipuri de activități care să vină în sprijinul autorităților din sistemul de management al Instrumentelor Structurale și care să răspundă unor necesități punctuale ale acestora.</li> </ul>	Raportul de Progres nr. 3/30.09.2014
i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI	
<p><b>Un contract cadru</b> incluzând 76 contracte subsecvente pentru asigurarea de experți:</p> <p><b>42 contracte subsecvente</b> - "Servicii pentru asigurarea unor experți care să vină în sprijinul Autorității de Management pentru POS CCE, respectiv experți evaluare cereri de finanțare, experți verificare cereri de rambursare, experți achiziții publice și experți în domeniul juridic"</p> <p><b>26 contracte subsecvente</b> - "Servicii pentru asigurarea unor experți care să vină în sprijinul Autorității de Management pentru POS DRU, respectiv verificare administrativă/ tehnică (verificări la fața locului) cereri de rambursare și experți achiziții publice"</p> <p><b>4 contracte subsecvente</b> - "Servicii pentru asigurarea unor experți care să vină în sprijinul Autorității de Management pentru Programul Operațional Regional (AM POR) și al Organismelor Intermediare"</p> <p><b>4 contracte subsecvente</b> - "Servicii de consultanță pentru asigurarea unor experți care să vină în sprijinul Autorității de Certificare și Plată pentru realizarea verificărilor suplimentare a proiectelor POS DRU, solicitate</p>	Raportul de Progres nr. 3/30.09.2014

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
ASIGURAREA DE EXPERTI ÎN SPRIJINUL AUTORITĂȚILOR DIN SISTEMUL DE MANAGEMENT AL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	50109
de către reprezentanții Comisiei Europene"	
j. PROBLEMELE IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI	
Nu a fost menționată nicio problemă în ultimul Raport de Progres disponibil (nr. 3/30.09.2014).	Raportul de Progres nr. 3/30.09.2014
k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)	

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS													
ASIGURAREA DE EXPERTI ÎN SPRIJINUL AUTORITĂȚILOR DIN SISTEMUL DE MANAGEMENT AL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		50109													
 <table border="1"> <caption>Data for the bar chart (Milioane)</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (Milioane)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>25.84</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>25.20</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>17.88</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>5.96</td> </tr> </tbody> </table>		Categorie	Valoare (Milioane)	Cheltuieli eligibile solicitate	25.84	Cheltuieli eligibile aprobate	25.20	Prefinanțare plătită	0	Contribuție UE rambursată	17.88	Contribuție națională rambursată sau aprobată	5.96	<p>Website-ul POAT,  <a href="http://www.poa.ro">http://www.poa.ro</a>,  data accesării: 13.11.2015</p>	
Categorie	Valoare (Milioane)														
Cheltuieli eligibile solicitate	25.84														
Cheltuieli eligibile aprobate	25.20														
Prefinanțare plătită	0														
Contribuție UE rambursată	17.88														
Contribuție națională rambursată sau aprobată	5.96														
I. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI (RON)															
Indicator	Valoarea indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raportul de Progres nr. 3/30.09.2014 Date furnizate de Ministerul Fondurilor Europene											
Număr zile experți	27,640	11,135	40.29%												

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
ASIGURAREA DE EXPERTI ÎN SPRIJINUL AUTORITĂȚILOR DIN SISTEMUL DE MANAGEMENT AL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	50109
m.RESURSELE UMANE IMPLICATE ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI	
Nu există informații disponibile.	
2. EFECTELE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI	
<p><b>Efecte așteptate</b></p> <p>Un efect direct al proiectului îl reprezintă soluționarea absenței personalului care să execute anumite sarcini dificil a fi realizate de către funcționarii publici existenți în sistem.</p> <p>Proiectul constituie un real succes, întrucât prin implementarea acestuia a fost asigurată expertiză externă punctual și la timp, într-o manieră adaptată nevoilor fiecărei instituții prin contracte subsecvente incluse într-un acord cadru.</p> <p>Astfel, nevoia identificată la începutul perioadei de programare (nevoia de expertiză externă pentru a sprijini personalul implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale în executarea sarcinilor) - determinată de probleme structurale precum nivelul redus de specializare (în special în domeniul pregătirii cererilor de finanțare și rambursare, achizițiilor publice, soluționării contestațiilor, legal, financiar și contabil) și de fluctuația ridicată de personal - a fost vizată și satisfăcută prin implementarea proiectului.</p> <p><b>Efecte neașteptate</b></p> <p>Un efect neașteptat al proiectului l-a reprezentat schimbul de cunoștințe și expertiză între furnizorii de servicii și personalul implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale din cadrul AM-urilor și OI-urilor. Deși acest efect nu a fost anticipat în perioada de programare a proiectului, pe durata implementării contractelor subsecvente a apărut <i>efectul de spill-over</i> care a condus la creșterea cunoștințelor angajaților cu atribuții în gestionarea Instrumentelor Structurale, la sporirea experienței în rândul majorității AM-urilor și OI-urilor în domeniul managementului financiar și al controlului, dar și la o omogenă capacitate cu privire la</p>	<p>Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015</p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
ASIGURAREA DE EXPERTI ÎN SPRIJINUL AUTORITĂȚILOR DIN SISTEMUL DE MANAGEMENT AL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	50109
managementul Instrumentelor Structurale Europene.	
3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI	
a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR	
<p><b>Moderată</b></p> <p>Se așteaptă ca efectele proiectului să aibă un nivel moderat de sustenabilitate.</p> <p>Deși furnizori de servicii și experți externi au ajutat personalul cu atribuții în gestionarea Instrumentelor Structurale în realizarea sarcinilor, realizându-se astfel un transfer de cunoștințe, nu a existat coordonare și cu alte instrumente precum training-urile, pentru a consolida aceste cunoștințe.</p> <p>Mai mult, întrucât proiectul nu a avut drept obiectiv facilitarea transferului de cunoștințe între experții externi și personalul instituțiilor beneficiare, lipsa unor mecanisme de transfer al cunoștințelor și a unui ciclu de feedback care să implice participanții la acest proiect determină un nivel moderat de sustenabilitate a efectelor.</p> <p>Acest nivel moderat de sustenabilitate este cauzat și de absența unor mecanisme instituționale de diseminare a cunoștințelor în întregul sistem care ar permite circulația informației și a bunelor practici, contribuind la asigurarea manifestării efectelor pe termen lung.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015</b></p>
b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE	
<p><b>Ridicată</b></p> <p>În noua perioadă de programare, se așteaptă să continue să existe nevoia contractării serviciilor unor experți externi care să sprijine activitățile procedurale (precum pregătirea cererilor de finanțare și rambursare, achiziții publice, rezolvarea contestațiilor, activități din domeniul legal, financiar, contabil etc.), întrucât procedurile și documentele se previzionează a fi mai complexe și dificil de gestionat.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015</b></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
ASIGURAREA DE EXPERTI ÎN SPRIJINUL AUTORITĂȚILOR DIN SISTEMUL DE MANAGEMENT AL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	50109
În plus, nevoia de a contracta experți pentru poziții specifice, dificil de ocupat de către funcționarii publici existenți în sistem, va continua să fie relevantă ca soluție la reducerea fluctuației de personal din structurile publice implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale.	
c. POTENȚIALELE SURSE DE FINANȚARE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE	
Întrucât contractul cadru ce presupune contractarea serviciilor unor experți trebuie să răspundă orizontal nevoilor punctuale ale autorităților implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale (pentru toate Programele Operaționale), acesta va fi, de asemenea, eligibil în noua perioadă de programare prin Axa Prioritară Asistență Tehnică a Programelor Operaționale, dar și prin POAT 2014-2020.	Interviul cu Beneficiarul/ cercetarea documentară - Documentul de Programare POAT 2014- 2020
4. MECANISMELE DE IMPLEMENTARE	
a. FACTORII DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE	
Folosirea unui contract cadru (care a presupus o abordare unitară a specificațiilor legale și procedurale) și atribuirea de contracte subsecvente unor experți externi s-au dovedit eficiente și eficace, satisfăcând precis și la timp nevoile beneficiarilor.	Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015
b. PROBLEMELE ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR	
<p><b>O analiză inadecvată a nevoilor</b></p> <p>O serie de probleme apărute în implementarea proiectului sunt rezultatul efectuării analizei privind necesitatea implicării unor experți pentru a sprijini autoritățile implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale ex-ante, în perioada de programare a proiectului, la acel moment nefiind disponibile toate informațiile necesare. Mai mult, acestea nu au fost actualizate pe durata de implementare a proiectului. De asemenea, urmare a reorganizării și schimbărilor instituționale apărute în faza de implementare a proiectului,</p>	Interviul cu Beneficiarul, 03.11.2015



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<b>ASIGURAREA DE EXPERTI ÎN SPRIJINUL AUTORITĂȚILOR DIN SISTEMUL DE MANAGEMENT AL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</b>	<b>50109</b>
<p>numărul experților externi necesari s-a modificat semnificativ, fapt care a exercitat o presiune suplimentară asupra previziunii realizate în etapa ex-ante.</p> <p>Pentru a ilustra această problemă pot fi oferite ca exemplu situații în care beneficiarii au solicitat un număr mai mare de experți în perioada de programare decât ar fi fost cu adevărat nevoie, ceea ce a condus la constituirea unor poziții redundante în perioada de implementare a proiectului. În plus, au existat și situații în care nevoile au fost subestimate, specificațiile Caietelor de Sarcini trebuind a fi ajustate pentru a fi satisfăcute nevoile beneficiarilor. Deși diferențele dintre necesarul anticipat în perioada de programare și necesarul curent nu au fost în fiecare dintre cazuri foarte mari, au continuat să existe, ceea ce a determinat apariția unor ineficiențe la nivelul proiectului.</p> <p><b>Prestație și expertiză inadecvate ale experților externi</b></p> <p>Probleme în implementarea proiectului au apărut și ca urmare a prestațiilor și expertizei ocazional inadecvate ale unor experți și furnizori de servicii. Cauzele acestor probleme rezidă însă în criteriile de eligibilitate și ofertare necorespunzătoare (prețul cel mai scăzut și plasarea temporală fiind principalele elemente apreciate ale unei oferte) care nu au impact în sensul încurajării competiției în ceea ce privește calitatea serviciilor furnizate.</p> <p>În plus, criteriile necorespunzătoare referitoare la dimensiunea și cifra de afaceri a furnizorilor de servicii au determinat apariția situației în care din cei 39 de furnizori ale căror servicii au fost contractate, majoritatea erau firme de apartament, ceea ce a presupus, adesea, implicarea unor persoane cu o experiență redusă și rezultate de o calitate scăzută.</p>	
<b>5. CONCLUZII</b>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
ASIGURAREA DE EXPERTI ÎN SPRIJINUL AUTORITĂȚILOR DIN SISTEMUL DE MANAGEMENT AL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	50109
<p><b>Relevanța proiectului</b></p> <p>Proiectul a fost inclus în eșantion fiind considerat unul relevant pentru prezenta analiză nu doar din prisma contribuției FEDR de 6.91% din valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate (fiind cel de-al treilea proiect în ceea ce privește quantumul contribuției FEDR). Mai mult decât atât, valoarea proiectului reprezintă 41.21% din contribuția FEDR aferentă primului grup de proiecte (Asistență tehnică), fiind, astfel, proiectul căruia i-au fost alocate cele mai multe fonduri din această categorie.</p> <p>Proiectul este relevant pentru evaluarea de impact a POAT 2007-2013 și pentru că a fost prin natura sa unul orizontal prin intermediul căruia s-a încercat sprijinirea tuturor Autorităților de Management și Organismelor Intermediare din sistemul fondurilor europene din România.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p> <p>Analizând comparativ documentul de programare al POAT 2007-2013 pe de o parte și obiectivul și activitățile proiectului pe de altă parte, se poate observa că acestea din urmă concordă cu analiza SWOT efectuată în faza de programare a POAT 2007-2013 aferentă DMI 1.1., (urmărindu-se obținerea impactului pe termen lung al POAT de a asigura un proces eficient și eficace al programării, monitorizării, managementului financiar, controlului și auditului intern al Instrumentelor Structurale), ceea ce a prevăzut contractarea unor persoane din afara sistemului pentru poziții specifice, dificil a fi ocupate de funcționarii publici ca urmare a fluctuațiilor mari de personal și a nivelului redus de specializare din anumite domenii (în special management financiar și control).</p> <p>Se mai poate constata analizând coerența dintre proiect și reconstrucția Logicii de Intervenție a DMI 1.1. și că proiectul concordă într-o anumită măsură cu operațiunile indicative preconizate (mai specific, cu operațiunile: "sprijin pentru evenimente și activități" și "investiții orizontale").</p> <p>În cadrul proiectului au fost luați în considerare și factorii contextuali care afectau sistemul de gestionare a Instrumentelor Structurale la acel timp, mai precis, numărul insuficient de angajați având atribuții în gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale și insuficienta capacitate administrativă de a gestiona achizițiile publice.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
ASIGURAREA DE EXPERTI ÎN SPRIJINUL AUTORITĂȚILOR DIN SISTEMUL DE MANAGEMENT AL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	50109
<p>Pot fi identificate corespondențe cu impacturile pe termen scurt identificate în reconstrucția Logicii de Intervenție a DMI 1.1., precum cu cel referitor la (1) o capacitate omogenă cu privire la managementul Instrumentelor Structurale, contractul cadru fiind dedicat asigurării transversale de experți pentru Autoritățile de Management și Organismele Intermediare ale tuturor Programelor Operaționale (proiectul vizând în mod specific structurile active în cadrul POS DRU, POR și POS CCE). Proiectul a contribuit, de asemenea, la atingerea impactului legat de sporirea experienței în rândul majorității AM-urilor și OI-urilor în domeniul managementului financiar și al controlului prin asigurarea de experți în aceste arii specifice ale implementării Instrumentelor Structurale. Totuși, aceste efecte au fost neașteptate, întrucât schimbul de informații și expertiză dintre experții externi și personalul care activează în aceste instituții a fost mai degrabă un <i>efect de spill-over</i>. Astfel, coerența dintre impacturile proiectului și impacturile pe termen scurt incluse în reconstrucția Logicii de Intervenție este în mare măsură accidentală.</p> <p>Proiectul a contribuit la atingerea impactului pe termen mediu referitor la o coordonare eficientă a programării, monitorizării, managementului financiar, controlului și auditului intern al Instrumentelor Structurale. Totuși, acesta nu a vizat impactul pe termen mediu (2) al reducerii suprapunerilor POAT cu alte Programe Operaționale.</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>Așa cum a fost prezentat în secțiunea anterioară, asigurarea unor furnizori de servicii și experți externi pentru ocuparea unor posturi vacante și pentru executarea sarcinilor care nu pot fi realizate de către personalul existent în structurile implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale nu este, în sine, o acțiune sustenabilă. Totuși, <i>efectul de spill-over</i> care constă în transferul cunoștințelor și expertizei de la experții externi la personalul instituțiilor beneficiare are potențialul de a fi sustenabil. În cazul acestui proiect, din moment ce acest efect nu a fost anticipat nici la nivel micro (în faza de programare a proiectului), nici la nivel macro (în cadrul Logicii de Intervenție aferente DMI 1.1.), nu a fost gestionat adecvat, astfel încât să fie menținut. În consecință, aceste efecte neașteptate au un potențial moderat de a fi sustenabile în noua perioadă de programare.</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
ASIGURAREA DE EXPERTI ÎN SPRIJINUL AUTORITĂȚILOR DIN SISTEMUL DE MANAGEMENT AL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	50109
<p><b>Lecții învățate</b></p> <p>Una dintre lecțiile învățate din acest proiect se referă la importanța realizării unei analize adecvate și detaliate a nevoilor în faza de programare a proiectului pentru a se asigura o mai mare eficiență în utilizarea resurselor și o mai mare sprijinire a structurilor care gestionează Instrumente Structurale.</p> <p>De asemenea, criteriile de selecție, dar și criteriile și procedurile de ofertare folosite în relația cu furnizorii de servicii și experții externi sunt esențiale în asigurarea unei asistențe tehnice de o calitate ridicată.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p>Ar trebui realizată o analiză mai detaliată a nevoilor de către programatori și beneficiari pentru a obține o previziune cât mai realistă asupra numărului de experți cărora le vor fi solicitate serviciile, dar și asupra domeniilor specifice care ar trebui vizate.</p> <p>De asemenea, pentru a crește calitatea serviciilor prestate de către experții externi, este nevoie de criterii de eligibilitate mai riguroase, evitând astfel contractarea unor companii mici și neperformante.</p> <p>Ca o ultimă recomandare, în faza de programare a proiectelor ar trebui luate în considerare și alte efecte, nu doar cele directe, pentru a gestiona adecvat sustenabilitatea acestora. Un ciclu de feedback adecvat ar trebui implementat pentru a se asigura un control mai productiv al transferurilor de cunoștințe între experții externi și personalul responsabil de gestionarea Instrumentelor Structurale. De asemenea, pentru a fi maximizat transferul de expertiză și asigurată sustenabilitatea efectelor, este necesară o abordare mai integrată, vizându-se o corelare mai mare cu programele de training care abordează probleme tehnice legate de implementarea Instrumentelor Structurale.</p>	

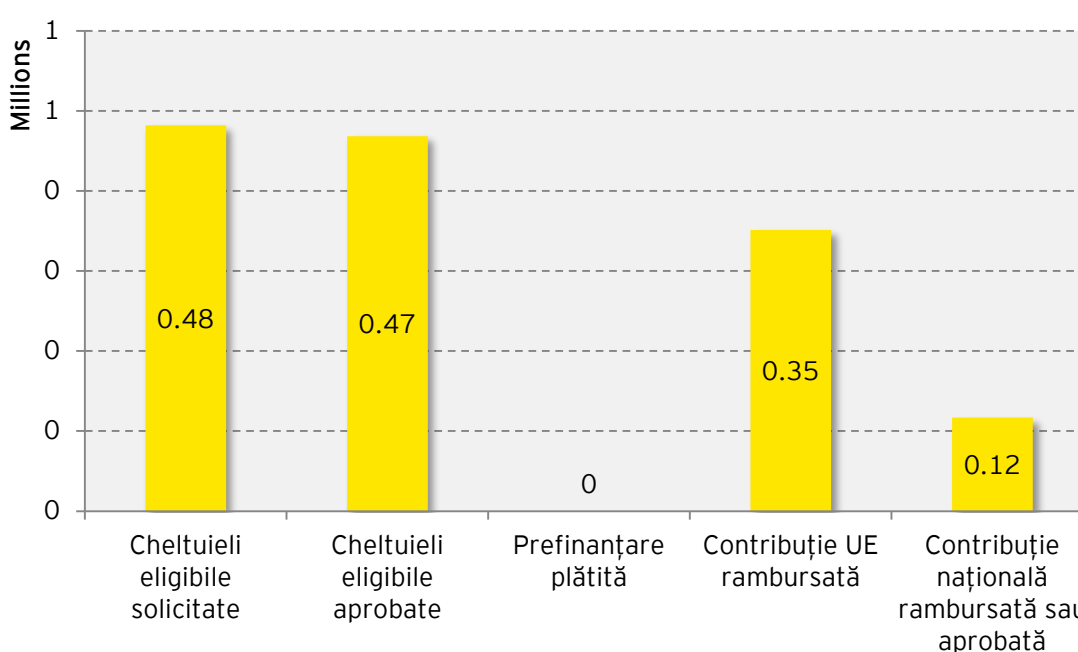
NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
CREAREA UNUI MECANISM CARE SĂ ASIGURE O MAI BUNĂ MONITORIZARE ȘI CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT ACORDATE ÎN ROMÂNIA	50633
1. INFORMAȚII GENERALE LEGATE DE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIAR	
<p><b>Consiliul Concurenței</b></p> <p>Consiliul Concurenței este un organism administrativ autonom al cărui rol este de a de a <b>proteja și de a stimula concurența</b> pe piața românească în vederea dezvoltării unui mediu concurențial normal, pentru ca, în final, să se asigure o promovare cât mai bună a intereselor consumatorilor. Activitatea Consiliului Concurenței se desfășoară pe două componente principale: una <b>preventivă</b>, de monitorizare a piețelor și supraveghere a actorilor de pe aceste piețe și una <b>corectivă</b>, menită să restabilească și să asigure dezvoltarea unui mediu concurențial normal.</p> <p><a href="http://www.consiliulconcurentei.ro">http://www.consiliulconcurentei.ro</a></p> <p>Consiliul Concurenței (CC), în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 117/ 2006, reprezintă România în fața Comisiei Europene în procedurile comunitare privind Ajutorul de Stat. În vederea îndeplinirii condiționalității ex-ante în domeniul ajutorului de stat pe care România și-a asumat-o prin Acordul de Parteneriat 2014-2020 semnat cu Comisia Europeană, CC implementează un proiect menit să creeze un mecanism care să asigure o mai bună monitorizare și control al ajutoarelor de stat acordate în România.</p>	<p><b>Contract de Finanțare CRTF</b> 1.1.172/ 03.04.2014</p>
b. DURATA CONTRACTULUI (luni)	
<p>22 luni</p> <p>(din 01.03.2014 la 31.12.2015)</p>	<p><b>Contract de Finanțare CRTF</b> 1.1.172/ 03.04.2014</p>

NUMELE PROIECTULUI		COD SMIS
CREAREA UNUI MECANISM CARE SĂ ASIGURE O MAI BUNĂ MONITORIZARE ȘI CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT ACORDATE ÎN ROMÂNIA		50633
c. STADIUL PROIECTULUI		
În implementare		
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
<i>Valoarea totală a proiectului:</i>	7,828.582	Site POCA, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
<i>Valoarea eligibilă a proiectului:</i>	7,642.499	
<i>Contribuția FEDR:</i>	5,731,874.25	
e. OBIECTIV		
<p>Obiectivul general al proiectului constă în asigurarea aplicării mai eficiente, în România a legislației Uniunii Europene în domeniul gestionării și controlului ajutoarelor de stat acordate din fondurile naționale și instrumentele structurale (IS).</p> <p>Obiectivul specific al proiectului constă în crearea unui mecanism care să asigure o mai bună monitorizare și control al ajutoarelor de stat acordate din fonduri naționale și instrumente structurale (IS).</p>		<p><b>Cerere de finanțare</b> 1.1.172/ 07.01.2014</p>
f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI		

NUMELE PROIECTULUI		COD SMIS
CREAREA UNUI MECANISM CARE SĂ ASIGURE O MAI BUNĂ MONITORIZARE ȘI CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT ACORDATE ÎN ROMÂNIA		50633
<b>Beneficiari:</b>	Beneficiari direcți: Consiliul Concurenței Beneficiari indirecti: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ministerul Fondurilor Europene</li> <li>▶ Autorități de Management (AM) IS / Organisme Intermediare (OI)</li> <li>▶ Autorități ale Administrației Centrale</li> </ul>	Contract de Finanțare CRTF 1.1.172/ 03.04.2014
<b>Target group:</b>	Autorități locale care beneficiază de ajutor de stat, autorități implicate în monitorizarea și controlul ajutorului de stat și IS.	
g. ACTIVITĂȚI PREVIZIONATE A SE REALIZA		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Activity 1:</b> Asigurarea resurselor de derulare, management și control al proiectului</li> <li>▶ <b>Activity 2:</b> Realizarea sistemului informatic integrat de evidență a ajutoarelor de stat/ de minimis în România</li> <li>▶ <b>Activity 3:</b> Derularea de activități de informare și publicitate proiect</li> </ul>		Contract de Finanțare CRTF 1.1.172/ 03.04.2014
h. ACTIVITĂȚI IMPLEMENTATE		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Activity 1:</b> Asigurarea resurselor de derulare, management și control al proiectului</li> <li>▶ <b>Activity 2:</b> Realizarea sistemului informatic integrat de evidență a ajutoarelor de stat/ de minimis în România</li> <li>▶ <b>Activity 3:</b> Derularea de activități de informare și publicitate proiect</li> </ul>		Raport de progres nr. 5/ 31.07.2015
i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI		

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
CREAREA UNUI MECANISM CARE SĂ ASIGURE O MAI BUNĂ MONITORIZARE ȘI CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT ACORDATE ÎN ROMÂNIA	50633
Realizarea unui sistem IT integrat (RegAS) pentru monitorizare și controlul ajutoarelor de stat/ de minimis acordate în România.	<b>Raport de progres nr. 5/ 31.07.2015</b>
<b>j. PROBLEME IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Achiziție echipamente IT&amp;C și licențe IT - diminuarea vaorii estimate cu valoarea licenței antivirus pentru 23 stații de lucru și 4 stații mobile, având în vedere proiectul cod SMIS 48723 prin care CC beneficiază de licențe antivirus pentru toate stațiile de lucru achiziționate în următorii 5 ani.</li> <li>▶ Modificare contract „servicii de proiectare baza de date” - secțiunea plăți în vederea corelării plăților cu numărul de zile lucrate. Inițial plățile au fost prevăzute astfel: 10% plată finală, 90% în 4 plăți trimestriale egale.</li> <li>▶ Rambursarea CR4 - contract “servicii de proiectare bază de date”. Contractul prevede la art. 7.6 numărul de zile muncă estimat pentru fiecare etapă de implementare a contractului. Art. 7.7 și art. 7.8 prevăd posibilitatea modificării zilelor de muncă estimate cu cel mult 30% din valoarea inițială. Graficul de implementare arprobat de CC și Serviciul de Telecomunicații Speciale (STS) a modificat numărul de zile muncă aferente etapei de analiză de la 40 la 45 de zile Rambursarea CR4 s-a realizat doar în baza contractului (40 de zile muncă), fără a se lua în considerare 45 de zile muncă stabilite în graficul de implementare.</li> </ul>	<b>Raport de progres nr. 5/ 31.07.2015</b>
<b>k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)</b>	



NUMELE PROIECTULUI		COD SMIS														
CREAREA UNUI MECANISM CARE SĂ ASIGURE O MAI BUNĂ MONITORIZARE ȘI CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT ACORDATE ÎN ROMÂNIA		50633														
 <table border="1"> <caption>Data from the bar chart (Millions)</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (Millions)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>0.48</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>0.47</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>0.35</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>0.12</td> </tr> </tbody> </table>		Categorie	Valoare (Millions)	Cheltuieli eligibile solicitate	0.48	Cheltuieli eligibile aprobate	0.47	Prefinanțare plătită	0	Contribuție UE rambursată	0.35	Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.12	Site POCA, <a href="http://www.poa.ro">http://www.poa.ro</a> , data accesării: 13.11.2015		
Categorie	Valoare (Millions)															
Cheltuieli eligibile solicitate	0.48															
Cheltuieli eligibile aprobate	0.47															
Prefinanțare plătită	0															
Contribuție UE rambursată	0.35															
Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.12															
I. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI(RO)																
Indicator	Valoare indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raport de progres nr. 5/ 31.07.2015												

NUMELE PROIECTULUI				COD SMIS
CREAREA UNUI MECANISM CARE SĂ ASIGURE O MAI BUNĂ MONITORIZARE ȘI CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT ACORDATE ÎN ROMÂNIA				50633
Studii, analize, rapoarte strategii	4	0	0%	
Ghiduri și alte documente metodologice	2	0	0%	
Evenimente de comunicare și promovare	1	0	0%	
Materiale de informare și publicitate	1403	0	0%	
Dotări pentru derularea și managementul proiectului	474	424	83.33%	
Materiale pentru cablare structurată	1	1	100%	
Echipamente și servicii IT&C pentru dezvoltarea BD și SI RegAS	56	0	0%	
BD și SI RegAS funcționale	2	0	0%	
Persoane din echipa de proiect finanțate	6	6	100%	

NUMELE PROIECTULUI				COD SMIS
CREAREA UNUI MECANISM CARE SĂ ASIGURE O MAI BUNĂ MONITORIZARE ȘI CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT ACORDATE ÎN ROMÂNIA				50633
Servicii de audit financiar (ore-om)	480	0	0	
Servicii de consultanță în proiectarea bazei de date (zile-om)	280	40	14.29%	
Comunicate de presă	3	1	33.33%	
m.RESURSELE UMANE FOLOSITE PENTRU IMPLEMENTAREA PROIECTULUI				
Echipa de proiect este formată din 5 membri după cum urmează:				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1 manager de proiect</li> <li>▶ 2 asistenți manager de proiect</li> <li>▶ 1 responsabil financiar</li> <li>▶ 1 responsabil IT</li> </ul>				
Ținând cont de complexitatea proiectului, beneficiarul a considerat necesară contractarea unor servicii profesionale de audit				
2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
CREAREA UNUI MECANISM CARE SĂ ASIGURE O MAI BUNĂ MONITORIZARE ȘI CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT ACORDATE ÎN ROMÂNIA	50633
<p>Rezultatul pozitiv așteptat constă în standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor prin implementarea RegAS, o bază de date IT care va deveni funcțională la începutul anului viitor și care va permite AM-urilor și OI-urilor următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ verificarea eligibilității beneficiarilor înainte de acordarea ajutorului de stat sau de minimis;</li> <li>▶ evidențierea ultimei structuri încărcate în sistem a "întreprinderii unice" din care a făcut parte beneficiarul;</li> <li>▶ identificarea și remedierea rapidă a eventualelor încălcări ale legislației în domeniul ajutorului de stat;</li> <li>▶ generarea de rapoarte privind măsurile de ajutor de stat/de minimis implementate, finanțările contractate, ajutoarele acordate și plătite, corecțiile ulterioare etc.</li> </ul>	Interviu cu Beneficiarul
3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI	
a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR	
<p><b>Scăzută</b></p> <p>Aplicația IT (RegAS) este menită să devină funcțională începând cu ianuarie 2016. Sustenabilitatea proiectului este pusă în pericol întrucât nu au fost desfășurate suficiente activități de diseminare și training pentru utilizatorii RegAS (în jur de 3,000 la toate nivelurile). În acest context, este de așteptat ca activitatea de introducere date în sistem și în consecință utilizarea aplicației de către AM-uri și OI-uri va fi scăzută.</p>	Interviu cu Beneficiarul
b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE	
<p><b>Moderată</b></p> <p>Trebuie acordată o atenție sporită imediată sustenabilității financiare a RegAS, inclusiv din perspectiva actualizării/îmbunătățirii sale în anii următori. De asemenea, trebuie organizate activități adecvate de diseminare, training și</p>	Interviu cu Beneficiarul

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>CREAREA UNUI MECANISM CARE SĂ ASIGURE O MAI BUNĂ MONITORIZARE ȘI CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT ACORDATE ÎN ROMÂNIA</i></p>	50633
<p>follow-up în ceea ce privește utilizarea, finanțate prin POAT 2014-2020 (mai degrabă decât prin proiectele Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP) carora le este atribuit un buget prin POAT 2015).</p> <p>Consiiliul Concurenței nu a hotărât încă ce poziție va adopta la nivel instituțional cu privire la reproductivitatea proiectului și asupra necesității de a dezvolta un nou proiect.</p>	
<p><b>c. POTENȚIALE SURSE DE FINANȚATE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</b></p>	
<p>În contextul în care în cadrul POAT 2007-2013 s-a reușit finanțarea acestui proiect atipic prin modificarea Ghidului Aplicantului, POAT 2014-2020 ar putea asigura continuitatea acestuia având în vedere desideratul nobil pe care îl are în vedere, respectiv asigurarea mai eficientă în România a legislației UE în materie de gestionare și control al ajutoarelor de stat acordate din fonduri naționale și IS.</p>	<p><b>Interviu cu Beneficiarul</b></p>
<p><b>4. MECANISME DE IMPLEMENTARE</b></p>	
<p><b>a. FACTORI DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE</b></p>	
<p>Faza de implementare proiect va ajunge la final în acest an. Cu toate acestea, este prematură enunțarea factorilor de succes, câtă vreme mecanismul de monitorizare (baza de date RegAS) va deveni funcțională de la începutul anului viitor și este dificilă anticiparea eficienței sale.</p>	<p><b>Interviu cu Beneficiarul</b></p>
<p><b>b. PROBLEME ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b></p>	
<p><b>Echipa de proiect</b></p> <p>Echipa de proiect este formată din 5 membri. Managerul de proiect susține că cele 4 persoane pe care le are în subordine sunt parte dintr-o structură creată careia îi lipsește funcția "sanctiune". Această activitate este</p>	<p><b>Interviu cu Beneficiarul</b></p>

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>CREAREA UNUI MECANISM CARE SĂ ASIGURE O MAI BUNĂ MONITORIZARE ȘI CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT ACORDATE ÎN ROMÂNIA</i></p>	50633
<p>complementară activității zilnice desfășurate de membri de proiect și ca atare managerul de proiect nu poate de multe ori să delege responsabilități acestora din cauza existenței altor priorități cărora aceștia trebuie să se dedice.</p> <p>În ceea ce privește calculul salariilor membrilor echipei de proiect, nu există niște linii directoare sau o metodologie clară care să poată fi urmată. CC nu are un proiect finanțat de rambursare cheltuieli salariale, ci o echipă de proiect numită. Ca exemplificare, un membru al echipei de proiect a deschis și participat la o conferință legată de acest proiect și nu i s-a dat voie să își justifice timpul în consecință .</p> <p><b>Lipsă de informații</b></p> <p>Procesul de colectare informații necesare pentru popularea SI/ BD Regas este complicat. În luna mai a.c., reprezentanții CC au realizat faptul că au încă nevoie de multe informații necesare a fi introduse în baza de date și a început o corespondență continuă cu reprezentanții autorităților locale, care nu au fost întotdeauna suficienți de prompti. La momentul actual, majoritatea informațiilor au fost introduse și ca atare RegAS este susceptibil să devină funcțional. Reprezentanții Comisiei Europene nu sunt în particular interesați de RegAS, ci mai degrabă de respectarea de către România a principiului transparenței pe care fiecare stat-membru trebuie să îl aibă în vedere începând cu anul viitor. Fiecare stat membru trebuie să dețină un website public de unde UE să își extragă informațiile de care au nevoie. Măsurile de ajutor de stat acordate în trecut nu trebuie obligatoriu în RegAS, însă în cazul celor noi, acest lucru este obligatoriu. STS s-a angajat să pună la dispoziția potențialilor beneficiari de ajutor de stat certificate digitale.</p> <p><b>Aranjamente metodologice</b></p> <p>Tendința în cazul acestor proiecte finanțate prin IS este să se pună mult accent pe activitățile de achiziție și în prea mică măsură pe substanța/ motivația din spatele achiziției. Reprezentanții MFE au justificat necesitatea achiziționării de echipament, întrucât aplicația IT în sine nu este cuantificabilă. Proiectul CC este într-un proces continuu de invitații de participare și analiză oferte.</p>	

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>CREAREA UNUI MECANISM CARE SĂ ASIGURE O MAI BUNĂ MONITORIZARE ȘI CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT ACORDATE ÎN ROMÂNIA</i></p>	50633
<p>Se pierde foarte mult timp din cauza rigidității birocratice. De exemplu, când CC a schimbat un membru al echipei de proiect, li s-a solicitat elaborarea unui nou Act Adițional, iar procedura a durat 4 luni.</p> <p><b>Cooperarea cu Autoritatea de Management</b></p> <p>Colaborarea cu AM nu a fost pe măsura așteptărilor. Justificarea acestei situații însă poate să fie legată de faptul că CC este un beneficiar nou al proiectelor MFE și din cauza presiunii de timp la care sunt expuși reprezentanții ministerului din cauza închiderii perioadei anterioare de programare.</p> <p><b>Activitățile de diseminare</b></p> <p>Activitățile de diseminare pe care le poate desfășura CC sunt limitate întrucât aceștia au o problemă de eligibilitate și nu pot organiza decât mese rotunde. Managerul de proiect crede că activitățile de training vor fi asigurate prin proiectul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, cu toate aceste însă cuantumul finanțării nu este foarte mare.</p> <p>Furnizorii potențiali de ajutor de stat sunt administrațiile publice - aprox. 3,000. CC organizează în data de 18 noiembrie a.c. o conferință unde așteaptă aproximativ 150 de participanți - autorități implicate în monitorizarea și controlul ajutorului de stat și IS precum: Autorități de Management, Autoritatea de Audit, Autoritatea de Certificare și Plată, ministere (administrații locale - mai puțin întrucât nu pot să susțină din punct de vedere financiar și logistic un număr atât de mare de participanți).</p>	
<b>5. CONCLUZII</b>	
<p><b>Relevanța proiectului</b></p> <p>Proiectul este considerat unul relevant acoperind 1.22% din contribuția FERDF pentru cele 95 de proiecte și 7.29% al primului grup de proiecte (asistență tehnică), fiind astfel printre cele mai bine- finanțate proiecte din această categorie.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p>	

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<i>CREAREA UNUI MECANISM CARE SĂ ASIGURE O MAI BUNĂ MONITORIZARE ȘI CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT ACORDATE ÎN ROMÂNIA</i>	50633
<p>Luând în considerare faptul că obiectivul proiectului este crearea unui mecanism prin care să se asigure o mai bună monitorizare și control al ajutoarelor de stat finanțate din fonduri naționale și IS, se poate considera că obiectivele proiectului sunt în concordanță cu impacturile pe termen scurt ale Logicii de Intervenție reconstruite a DMI1.1., respectiv cu cel legat de (1) standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor pentru managementul și implementarea IS și (2) sporirea experienței în rândul majorității AM-urilor și Ol-urilor în domeniul managementului financiar și al controlului (care duce la atingerea obiectivului final al DMI 1.1.). Mai mult decât atât, activitățile planificate a se realiza sunt aliniate cu activitățile indicative incluse în POAT.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Dacă proiectul va avea impactul scontat, acesta va contribui la impacturile pe termen scurt ale DMI 1.1. respectiv standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor pentru managementul și implementarea IS și sporirea experienței în rândul majorității AM-urilor și Ol-urilor în domeniul managementului financiar și al controlului. De asemenea, impactul proiectului este parțial în concordanță cu impactul pe termen mediu al DMI 1.1., respectiv coordonarea de monitorizare, management financiar, control și audit intern al IS (cu excepția programării IS) care duce la impactul pe termen lung al DMI 1.1.</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>În contextul în care baza de date RegAS prin care se dorește o mai bună monitorizare și control al ajutoarelor de stat acordate în România nu este încă funcțională și câtă vreme nu au fost desfășurate suficiente activități de diseminare și de training, sustenabilitatea proiectului și implicit a impactului sunt în pericol.</p> <p><b>Lecții învățate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Managerul de Proiect trebuie să fie în măsură să delege sarcini membrilor echipei de proiect la momentul oportun, autoritatea acestuia trebuind consolidată prin intermediul unor aranjamente instituționale.</li> <li>▶ Sistemul de remunerare al membrilor echipei de proiect trebuie reglementat prin intermediul unei metodologii adecvate.</li> <li>▶ Indicatorii de proiect aleși trebuie să fie relevanți din perspectivă calitativă și nu cantitativă.</li> <li>▶ Cooperarea cu AM trebuie îmbunătățită și trebuie să existe în măsura posibilului mai puțină rigiditate birocratică și mai mult focus pe</li> </ul>	



NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
CREAREA UNUI MECANISM CARE SĂ ASIGURE O MAI BUNĂ MONITORIZARE ȘI CONTROL AL AJUTOARELOR DE STAT ACORDATE ÎN ROMÂNIA	50633
<p>atingerea rezultatelor.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p>Este recomandabilă participarea la un training în domeniul management-ului financiar a unora dintre membrii echipei de proiect (Responsabilul Financiar, Managerul de proiect).</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013	38769
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIARUL	
<p><b>Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP)</b></p> <p>Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice realizează, după caz, împreună cu ministerele de resort, politica guvernamentală în următoarele domenii de activitate: dezvoltare regională, coeziune și dezvoltare teritorială, cooperare transfrontalieră, transnațională și interregională, disciplina în construcții, amenajarea teritoriului, urbanism și arhitectură, locuire, locuințe, clădiri de locuit, reabilitare termică a clădirilor, gestiune și dezvoltare imobiliar-edilitară, lucrări publice, construcții, cadastru și publicitate imobiliară, administrație publică centrală și locală, descentralizare, reformă și reorganizare administrativ-teritorială, fiscalitate și finanțe publice regionale și locale, dialogul cu structurile asociative ale autorităților administrației publice locale, dezvoltarea serviciilor publice comunitare, ajutor de stat acordat de autoritățile administrației publice locale, parcuri industriale, gestiunea funcției publice, programarea, coordonarea, monitorizarea și controlul utilizării asistenței financiare nerambursabile acordate României de către Uniunea Europeană pentru programele din domeniile sale de activitate.</p> <p>Website: <a href="http://www.mdrap.ro/ministerul/prezentare">http://www.mdrap.ro/ministerul/prezentare</a></p>	<p><b>Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.092/07.10.2011</b></p> <p><b>Site-ul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice Regionale,</b>  <a href="http://www.mdrap.ro/ministerul/prezentare">http://www.mdrap.ro/ministerul/prezentare</a></p>
b. DURATA CONTRACTULUI (luni)	
<p>37 luni</p> <p>(începând cu 01.12.2011 până la 31.12.2014)</p>	<p><b>Decizia de Finanțare CTRF nr. 1.1.092</b></p> <p><b>Actul adițional nr.</b></p>

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013		38769
		3/07.08.2014
c. STADIUL PROIECTULUI		
Finalizat		
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
<i>Valoarea totală a proiectului:</i>	2.632.784,16	Website-ul POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
<i>Valoarea eligibilă a proiectului:</i>	2.123.213,04	
<i>Contribuția FEDR:</i>	1.698.570,43	
e. OBIECTIVUL		
<p>Obiectivul proiectului constă în îmbunătățirea procesului de planificare teritorială prin realizarea unor serii de studii sectoriale, dezvoltarea unui cadru și a unor mecanisme noi de planificare, monitorizare și implementare care vor asigura baza unei coordonări și colaborări pe termen lung în ceea ce privește formularea politicilor și priorităților naționale de investiții, în corelație cu potențialul teritorial, cu scopul de a contribui la fundamentarea priorităților pentru următoarea perioadă de programare a Instrumentelor Structurale.</p> <p>Strategia de Dezvoltare Teritorială a României (SDTR) este documentul programatic pe termen lung prin care sunt stabilite liniile directe de dezvoltare teritorială a României și direcțiile de implementare pentru o perioadă de timp de peste 20 de ani, la scară regională, interregională, națională, cu integrarea aspectelor relevante la nivel transfrontalier și transnațional (Legea 350/2001 privind amenajarea teritoriului și</p>		<p><b>Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.092/ 07.10.2011</b></p>

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013		38769
<p>urbanismului, Art. 14, alin (3)).</p> <p>Obiectivul Strategiei de Dezvoltare Teritorială a României este acela de a asigura un instrument tehnic pentru factorii de decizie din administrația centrală și locală, reprezentând documentul care va fundamenta și orienta viitoarele planuri de acțiuni specifice și activități generale prin care va fi valorificat potențialul teritorial.</p> <p>SDTR înglobează în obiectivele și liniile sale directe dimensiunea planificării teritoriale și corelarea cu politicile sectoriale, contribuind semnificativ la elaborarea la nivel național a principalelor documente de programare și planificare a următorului exercițiu financiar post 2013.</p>		
f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI		
<b>Beneficiarii direcți:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Autorități ale administrației publice locale și centrale</li> <li>▶ Politicieni - aleși la nivel național și local</li> <li>▶ ONG-uri</li> <li>▶ Companii private - mediul de afaceri</li> <li>▶ Universități și institute de cercetare</li> <li>▶ Camere de comerț</li> <li>▶ Instituții de interes public</li> <li>▶ Autoritățile de Management ale Programelor Operaționale</li> <li>▶ Agențiile pentru Dezvoltare Regională din România</li> </ul>	Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.092/ 07.10.2011
<b>Beneficiarii indirecti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Societatea civilă</li> <li>▶ Comunitățile locale</li> </ul>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013	38769
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asociațiile de cooperare intercomunală</li> </ul>	
<b>g. ACTIVITĂȚILE PREVIZIONATE A SE REALIZA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Pachetul 1: Activități de asistență tehnică (expertiză pentru sprijinirea procesului de elaborare a SDTR). Contractarea de experți pentru următoarele faze:</b></li> </ul> <p><b>Etapa 1:</b> Analiza situației prezente a procesului de elaborare SDTR (analiza studiilor existente și stabilirea necesarului de informații și date) și realizarea unui plan de acțiune detaliat;</p> <p><b>Etapa 2:</b> Crearea structurilor operaționale de lucru;</p> <p><b>Etapa 3:</b> Realizarea unei diagnoze a structurii teritoriale a României pe baza studiilor realizate în cadrul pachetului de activități 2 și stabilirea unor scenarii de dezvoltare - Realizarea conceptului strategic;</p> <p><b>Etapa 4:</b> Stabilirea scenariilor/opțiunilor de dezvoltare a oportunităților, obiectivelor, măsurilor și priorităților de dezvoltare;</p> <p><b>Etapa 5:</b> Elaborarea SDTR și stabilirea mecanismelor de implementare, monitorizare și evaluare;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Pachetul 2: Activități de cercetare teritorială</b></li> </ul> <p>Elaborarea de studii și rapoarte tematice sectoriale;</p> <p>Achiziția datelor statistice și a fondului cartografic:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-identificarea tematicilor finale ale studiilor și analizelor sectoriale care urmează a fi elaborate și care vor sta la baza elaborării SDTR;</li> <li>-elaborarea unor studii și analize tematice în vederea formulării elementelor componente ale SDTR;</li> <li>-realizarea activității de cercetare teritorială care presupune: analiza teritoriului din prisma diferiților</li> </ul>	<p><b>Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.092/07.10.2011</b></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013	38769
<p>indicatori, selectarea indicatorilor de analiză, auditarea diferitelor arii sectoriale de dezvoltare în vederea realizării unei analize integrate generale;</p> <p>-realizarea analizei care va îngloba concluziile diferitelor studii sectoriale și care va cuprinde recomandări de politici publice și scenarii de dezvoltare;</p> <p>-obținerea datelor statistice necesare în vederea elaborării analizelor și rapoartelor și reprezentarea cartografică a rezultatelor obținute, a scenariilor de dezvoltare propuse, etc;</p> <p>▶ <b>Pachetul 3: Activități de comunicare, diseminare și promovare</b></p>	
<b>h. ACTIVITĂȚILE IMPLEMENTATE</b>	
<p>▶ <b>Pachetul 1: Activități de asistență tehnică (expertiză pentru sprijinirea procesului de elaborare a SDTR). Contractarea de experți pentru următoarele faze:</b></p> <p><b>Etapa 1:</b> Au fost realizate analiza situației prezente a procesului de elaborare SDTR (analiza studiilor existente și stabilirea necesarului de informații și date) și un plan de acțiune detaliat;</p> <p><b>Etapa 2:</b> Au fost create structurile operaționale de lucru;</p> <p><b>Etapa 3:</b> A fost realizată diagnoza structurii teritoriale a României pe baza studiilor realizate în cadrul pachetului de activități 2 și au fost stabilite scenarii de dezvoltare - Realizarea conceptului strategic;</p> <p><b>Etapa 4:</b> Au fost stabilite scenariile/opțiunile de dezvoltare a oportunităților, obiectivelor, măsurilor și priorităților de dezvoltare;</p> <p><b>Etapa 5:</b> A fost elaborată SDTR și au fost stabilite mecanismele de implementare, monitorizare și evaluare;</p> <p>▶ <b>Pachetul 2: Activități de cercetare teritorială</b> Au fost elaborate studii și rapoarte tematice sectoriale;</p>	<p><b>Raportul de Progres nr. 13/23.12.2014</b></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013</i></p>	<p><b>38769</b></p>
<p>Au fost achiziționate datele statistice și fondul cartografic:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-au fost identificate tematicile finale ale studiilor și analizelor sectoriale care urmau a fi elaborate și care au stat la baza elaborării SDTR;</li> <li>-au fost elaborate studii și analize tematice în vederea formulării elementelor componente ale SDTR;</li> <li>-au fost realizate activități de cercetare teritorială care au presupus: analiza teritoriului din prisma diferiților indicatori, selectarea indicatorilor de analiză, auditarea diferitelor arii sectoriale de dezvoltare în vederea realizării unei analize integrate generale;</li> <li>-a fost realizată analiza care a înglobat concluziile diferitelor studii sectoriale și care a cuprins recomandări de politici publice și scenarii de dezvoltare;</li> <li>-au fost obținute datele statistice necesare în vederea elaborării analizelor și rapoartelor și a fost realizată reprezentarea cartografică a rezultatelor obținute, a scenariilor de dezvoltare propuse, etc;</li> </ul> <p><b>Pachetul 3: Activități de comunicare, diseminare și promovare</b></p>	
<p><b>i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI</b></p>	
<p>Versiunea preliminară a SDTR;</p> <p>Baza de date a SDTR și un pachet de reprezentări cartografice;</p> <p>13 rapoarte de analiză după prelucrarea unor serii de date statistice în scopul fundamentării documentului strategic;</p> <p>25 de studii de fundamentare;</p> <p>Metodologie de construire a scenariilor de dezvoltare;</p>	<p><b>Raportul de Progres nr. 13/23.12.2014</b></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013</i>	38769
<p>Raport privind scenariile de dezvoltare;</p> <p>Raport conținând prioritățile strategice și liniile directoare ale SDTR;</p> <p>Propunere de act normativ „SDTR”;</p> <p>Raport privind scenariul de implementare a SDTR;</p> <p>Raport privind distribuția, concentrarea și localizarea activității economice la nivelul teritoriului național;</p> <p>Raport privind propuneri de scenarii de dezvoltare economică a regiunilor din România;</p> <p>Raport privind impactul economic al alternativelor/scenariilor de dezvoltare propuse prin SDTR;</p> <p>Rapoarte privind operaționalizarea priorităților strategice ale SDTR;</p> <p>Rapoarte sinteză pentru fiecare studiu din cele 25 de studii de fundamentare;</p> <p>Conținut broșură pentru fiecare studiu din cele 25 de studii de fundamentare;</p> <p>Platformă web SDTR;</p> <p>Logo SDTR;</p> <p>Versiunea 1 a SDTR (cu observațiile integrate) pentru transmiterea în consultare publică;</p> <p>Prima versiune a Raportului de mediu pentru SDTR;</p> <p>Materiale promoționale aferente proiectului;</p> <p>Conferință de închidere a proiectului organizată;</p> <p>Index de dezvoltare teritorială;</p>	



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS												
DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013	38769												
Versiunea consolidată a SDTR; Raportul de mediu pentru SDTR și avizul de mediu;													
j. PROBLEMELE IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI													
Nu a fost menționată nicio problemă în ultimul Raport de Progres disponibil (nr. 13/23.12.2015).	Raportul de Progres nr. 13/23.12.2014												
k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)													
<table border="1"> <caption>Progresul financiar al proiectului (RON)</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (RON)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>2.12</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>2.12</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>1.70</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>0.42</td> </tr> </tbody> </table>	Categorie	Valoare (RON)	Cheltuieli eligibile solicitate	2.12	Cheltuieli eligibile aprobate	2.12	Prefinanțare plătită	0	Contribuție UE rambursată	1.70	Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.42	<p>Website-ul POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a>, data accesării: 13.11.2015</p>
Categorie	Valoare (RON)												
Cheltuieli eligibile solicitate	2.12												
Cheltuieli eligibile aprobate	2.12												
Prefinanțare plătită	0												
Contribuție UE rambursată	1.70												
Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.42												
l. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI (RON)													

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013				38769
Indicator	Valoarea indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raportul de Progres nr. 13/23.12.2014
Studii, analize, rapoarte, strategii	23	51	221.74%	
Baze de date create	1	1	100%	
Reuniuni ale comitetelor și grupurilor de lucru relevante	6	7	116.67%	
Realizare website	1	1	100%	
Creare bază de date	1	1	100%	
Evenimente de comunicare și promovare	7	4	57,14	
Materiale de informare și publicitate	40	64	160%	
Consultări publice electronice	2	2	100%	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013				38769
Newslettere	6	0	0%	
Planuri de lucru	2	0	0%	
Concurs	1	0	0%	
Accesări pagina de website	3500	799	22.83	
m.RESURSELE UMANE IMPLICATE ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI				
Proiectul a implicat o echipă de proiect formată din angajați ai Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, precum și din zece experți externi - trei specializați în probleme teritoriale și șapte în probleme sectoriale.				Interviul cu Beneficiarul, 04.11.2015
2. EFECTELE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				
Întrucât proiectul a fost finalizat recent, este dificil de evaluat cu precizie impactul acestuia asupra dimensiunii de programare. Totuși, proiectul a contribuit semnificativ la mobilizarea promptă a personalului pentru implementarea documentelor noii perioade de programare. Astfel, acesta a avut un efect pozitiv asupra elaborării Acordului de Parteneriat aferent perioadei de programare 2014-2020, contribuind la identificarea principalelor cinci obiective punctate în document (prezentate în continuare) și la includerea aspectelor teritoriale în cadrul acestora: (1) promovarea competitivității și a dezvoltării locale, în vederea				Interviul cu Beneficiarul, 04.11.2015 Rezumatul Acordului de parteneriat cu România 2014-2020,

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013</i></p>	<p><b>38769</b></p>
<p><i>consolidării sustenabilității agenților economici și a îmbunătățirii atractivității regionale; (2) dezvoltarea capitalului uman prin creșterea ratei de ocupare a forței de muncă și a numărului de absolvenți din învățământul terțiar, oferind totodată soluții pentru provocările sociale severe și combaterea sărăciei, în special la nivelul comunităților defavorizate sau marginalizate ori în zonele rurale; (3) dezvoltarea infrastructurii fizice, atât în sectorul TIC, cât și în sectorul transporturilor, în vederea sporirii accesibilității regiunilor din România și a atractivității acestora pentru investitori; (4) încurajarea utilizării durabile și eficiente a resurselor naturale prin promovarea eficienței energetice, a unei economii cu emisii reduse de carbon, a protecției mediului și a adaptării la schimbările climatice; (5) consolidarea unei administrații publice moderne și profesioniste prin intermediul unei reforme sistemice, orientată către soluționarea erorilor structurale de guvernare.</i></p> <p>În acest scop, Direcția Politici și Strategii din cadrul MDRAPF a participat la Comitetele Consultative organizate pentru pregătirea noii perioade de programare, aducând contribuții semnificative privind aspectele teritoriale (participând la întâlnirile a cinci grupuri de lucru, fiecare abordând dimensiuni diferite ale subiectului) fundamentate pe rezultatele proiectelor și pe constatările din cadrul SDTR.</p> <p>De asemenea, proiectul este corelat cu Programul Operațional Infrastructură Mare (POIM), contribuind la fundamentarea acestuia pentru perioada 2014-2020 în ceea ce privește dezvoltarea infrastructurii, punând accent pe dimensiunea teritorială, în special în cadrul Axei Prioritare 1 - Îmbunătățirea mobilității prin dezvoltarea Rețelei Trans-Europene de Transport (TEN-T) și a Rețelei de Metrou.</p> <p>Proiectul și SDTR au avut un rol important și în dezvoltarea strategiilor naționale și, implicit, în pregătirea documentelor de programare pentru Programul Operațional Regional 2014-2020. Pentru elaborarea în 2013 a Strategiei Naționale pentru Dezvoltare Regională au fost realizate o serie de analize economice și sociale ale regiunilor din România. Acestea au fost folosite și pentru a pune bazele viziunii strategice a POR 2014-2020 ce încorporează dimensiunea teritorială derivată din SDTR și respectă prevederile acesteia. Analizele au</p>	<p><a href="http://ec.europa.eu/contracts_grants/pa/partnership-agreement-romania-summary_ro.pdf">http://ec.europa.eu/contracts_grants/pa/partnership-agreement-romania-summary_ro.pdf</a></p> <p>Strategia Națională pentru Dezvoltare Regională 2014-2020,</p> <p><a href="http://eufinantare.info/docs/Strategia%20Nationala%20Dezvoltare%20Regionala%20-%20iulie%202013_SNDR2013.pdf">http://eufinantare.info/docs/Strategia%20Nationala%20Dezvoltare%20Regionala%20-%20iulie%202013_SNDR2013.pdf</a></p> <p>Programul Operațional Regional 2014-2020 site-ul,</p> <p><a href="http://www.inforegio.ro/ro/por-2014-2020.html">http://www.inforegio.ro/ro/por-2014-2020.html</a></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013</i></p>	<p><b>38769</b></p>
<p>contribuit și la identificarea principalelor puncte focale pe care POR 2014-2020 le vizează, respectiv: (1) cercetare, dezvoltare și inovare; (2) IMM-uri; (3) eficiență energetică; (4) mediu înconjurător; (5) dezvoltare urbană; (6) resurse de patrimoniu; (7) turism; (8) infrastructură rutieră; (9) infrastructură socială și educațională; (10) cadastru; (11) capacitate administrativă. În plus, rezultatele și echipa proiectului au contribuit la fundamentarea Axei Prioritare 4 a POR 2014-2020 - <i>Sprijinirea dezvoltării urbane durabile</i> în ceea ce privește aspectele tehnice referitoare la analiză și metodologie.</p> <p>De asemenea, proiectul a contribuit continuu la îmbunătățirea procesului de planificare teritorială aferent fiecărui Program Operațional al noii perioade de programare. Urmare a elaborării SDTR ca document important a fi luat în considerare de către factorii de decizie, dimensiunea teritorială este mult mai clară în cadrul tuturor Programelor Operaționale. Înaintea elaborării acestora nu existau date disponibile instituțiilor care și-ar fi propus să realizeze analize teritoriale în contextul reprezentat de Programele Operaționale. În prezent, astfel de analize pot fi realizate chiar și la nivel micro (ex. la nivel de cartier), progresul fiind evident în ceea ce privește integrarea dimensiunii teritorialității în Programele Operaționale.</p> <p>Printre studiile cu un impact și valoare adăugată semnificative se impun a fi menționate: studiul 23 referitor la împărțirea teritoriului național în categorii geografice (întrucât are un rol important în translatarea strategiei la nivel operațional), studiile referitoare la locuirea în mediul urban și rural, studiile economice.</p>	
<p><b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b></p>	
<p><b>a. SUSTAINABILITATEA REZULTATELOR</b></p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p>DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013</p>	<p>38769</p>
<p><b>Moderată spre ridicată</b></p> <p>Întrucât proiectul a avut o contribuție semnificativă la programarea Programelor Operaționale aferente perioadei 2014-2020, efectele pozitive referitoare la întărirea capacității factorilor de decizie de a realiza analize teritoriale și de a lua în considerare teritorialitatea în elaborarea politicilor publice sunt sustenabile în perioada următoare. În plus, consultări publice au fost organizate pentru a finaliza Strategia de Dezvoltare Teritorială a României, în următoarea perioadă așteptându-se ca documentul să fie sintetizat, iar ulterior să fie elaborat un proiect de lege pentru aprobarea acestuia. Astfel, strategia va deveni direct aplicabilă în România, prevederile sale trebuind a fi luate în considerare de toate instituțiile publice responsabile cu planificarea, indiferent de nivelul la care își exercită atribuțiile (local, regional sau național).</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul,</b> 04.11.2015</p>
<p>b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE</p>	
<p><b>Moderată spre ridicată</b></p> <p>Luând în considerare că MDRAP va continua să fie beneficiar eligibil în cadrul POAT 2014-2020 și că nevoia de a ține cont de aspectele legate de teritorialitate va persista, proiecte similare vor trebui implementate în noua perioadă de programare. Mai mult, întrucât POAT 2014-2020 va permite formarea de asocieri și de parteneriate cu alte instituții, MDRAP va analiza opțiunea de a implica instituții precum Banca Mondială și OCDE în viitoarele sale inițiative.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul,</b> 04.11.2015</p>
<p>c. POTENȚIALELE SURSE DE FINANȚARE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013	38769
Proiecte similare sunt eligibile pentru a primi finanțare în cadrul POAT 2014-2020, Axa Prioritară 1 - Întărirea capacității beneficiarilor de a pregăti și implementa proiecte finanțate din FESI și diseminarea informațiilor privind aceste fonduri, Obiectivul specific 1.1. care include sprijin orizontal pentru beneficiarii FESI prin crearea de instrucțiuni și manuale, oferirea de asistență, elaborarea de studii și analize, etc.	Interviul cu Beneficiarul, 04.11.2015
4. MECANISMELE DE IMPLEMENTARE	
a. FACTORII DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE	
Câteva studii (în special Studiul 23 care abordează împărțirea teritoriului național în categorii geografice, studiile economice, dar și acelea folosite pentru a fundamenta baza de date creată) au contribuit cu o semnificativă valoare adăugată la implementarea proiectului și la realizarea SDTR ca rezultat al acestora.	Interviul cu Beneficiarul, 04.11.2015
b. PROBLEMELE ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR	
<p><b>Proceduri complicate și ineficiente în domeniul achizițiilor publice</b></p> <p>Majoritatea problemelor importante apărute în implementarea proiectului își au originea în disfuncționalitățile din domeniul achizițiilor publice. Urmare a procedurilor complicate folosite în procesul achizițiilor publice, contractele încheiate cu experți externi s-au suprapus, trebuind a fi găsite alte metode de a le contracta serviciile. În consecință, cei zece experți nu au fost implicați în același timp, ci separat și secvențial, ceea ce a făcut ca aceștia să lucreze la elaborarea unor studii diferite și să nu colaboreze, rezultând un număr mai mare de livrabile decât a fost inițial planificat (acest fapt se poate observa și din Raportul de Progres nr.13/23.12.2014, procentul de realizare aferent indicatorului <i>Studii, analize, rapoarte, strategii</i> fiind de 221.74%).</p>	Interviul cu Beneficiarul, 04.11.2015

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013</i>	38769
<p>În acest caz nu se poate invoca o realizare suplimentară a indicatorului, ci, mai degrabă, o chestiune procedurală de definire a indicatorilor și livrabilelor, căci, procesele de achiziție fiind separate, echipa de proiect a avut nevoie de un număr mai mare de livrabile pentru a justifica achizițiile făcute. În plus, procedurile de achiziții publice au reprezentat și motivul acceptării de către echipa de proiect a unor livrabile ale activității experților externi care necesitau revizuire, fiindcă perioada de timp alocată acestora se încheia.</p> <p><b>Prestația necorespunzătoare a experților externi</b></p> <p>O altă problemă apărută în implementarea proiectului a privit prestația experților externi, constând mai precis în neintegrarea de către aceștia în SDTR a conținutului analizelor pe care le-au realizat și a constatărilor rezultate, în principal ca urmare a caracterului de noutate și naturii interdisciplinare a acestei sarcini. Deși contribuția experților a generat și perspective interesante asupra problemelor analizate, o mare parte din informațiile furnizate de aceștia a trebuit exclusă deoarece nu a putut fi folosită pentru a fundamenta adecvat o strategie. Întrucât în aceste cazuri experții fie nu au avut expertiza necesară, fie nu au depus efort pentru a integra constatările în strategie, realizarea acestei activități i-a revenit echipei de proiect.</p>	
<b>5. CONCLUZII</b>	
<p><b>Relevanța proiectului</b></p> <p>Proiectul este considerat relevant pentru prezenta analiză prin prisma rolului important pe care îl are în furnizarea de asistență tehnică pentru a sprijini noua perioadă de programare. Deși nu se numără printre proiectele cu cel mai mare quantum al finanțării primite prin POAT 2007-2013 (valoarea sa reprezentând 0.18% din totalitatea fondurilor alocate pentru primul grup de proiecte, respectiv 0.03% din totalitatea fondurilor alocate celor 95 de proiecte incluse în analiză), proiectul a fost selectat folosind metoda eșantionării intenționale deoarece este unul dintre cele mai relevante în ceea ce privește furnizarea de asistență tehnică pentru sprijinirea orizontală a programării Programelor Operaționale din noua perioadă.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p>	



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013	38769
<p>Analizându-se comparativ obiectul și activitățile proiectului pe de o parte și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1. pe de altă parte, se poate observa că există coerență între acestea. Deși planul de dezvoltare Strategia de Dezvoltare Teritorială a României precede apariției POAT 2007-2013, proiectul a fost conceput în concordanță cu operațiunile indicative și cu obiectivele prevăzute în Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1. În consecință, atât pachetul 1 (vizând asigurarea de experți pentru furnizarea de asistență tehnică), cât și pachetul 2 (privind activitățile de cercetare teritorială) corespund operațiunii indicative <i>sprijin comprehensiv în procesul de pregătire pentru viitoarele intervenții din Instrumente Structurale</i> prin studiile, rapoartele și scenariile elaborate privind programarea.</p> <p>Mai mult, obiectivul principal al proiectului, acela de a contribui la elaborarea documentelor de programare și planificare pentru perioada post-2013, este, de asemenea, aliniat cu impactul pe termen scurt al DMI 1.1. privind pregătirea noii perioade de programare și anume, <i>mobilizarea promptă pentru implementarea documentelor noii perioade de programare</i>. De asemenea, obiectivul proiectului concordă cu impactul pe termen mediu prevăzut în reconstrucția Logicii de Intervenție referitor la <i>o coordonare eficientă a programării Instrumentelor Structurale</i> și, implicit, cu impactul pe termen lung - <i>un proces eficient și eficace de programare a Instrumentelor Structurale</i>.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Prin contribuția la elaborarea documentelor de programare pentru Programele Operaționale aferente noii perioade (în special pentru POR și POIM), dar și a unui alt set de documente destinate fundamentării Programelor Operaționale precum Acordul de Parteneriat și SDRT, proiectul, prin efectele acestuia, se află în corespondență cu impacturile așteptate ale DMI 1.1. privind programarea, mai precis, cu impactul pe termen scurt referitor la <i>o mobilizare promptă pentru implementarea noilor documente de programare</i>, dar și cu impacturile pe termen mediu și lung constând într-un <i>proces eficace și eficient de programare a Instrumentelor Structurale</i>.</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>Așa cum a fost descris și într-o secțiune anterioară, sustenabilitatea impacturilor este considerată a fi ridicată întrucât SDTR este un document strategic care a avut o contribuție importantă în prezentarea constatărilor despre teritorialitate relevante pentru Programele Operaționale aferente noii perioade de programare și care se așteaptă să facă obiectul unui proiect de lege la care va trebui să se raporteze factorii de decizie atunci când concep politici sau iau hotărâri. Mai mult, deoarece a asigurat integrarea și concentrarea asupra aspectelor teritorialității în cadrul Programelor Operaționale - în special în POR și POIM - necorespunzător tratate în trecut, proiectul este apreciat ca</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
DEZVOLTAREA DE INSTRUMENTE ȘI MODELE DE PLANIFICARE STRATEGICĂ TERITORIALĂ PENTRU SPRIJINIREA PERIOADEI DE PROGRAMARE POST 2013	38769
<p>generator de efecte sustenabile pe termen lung.</p> <p><b>Lecții învățate</b></p> <p>Urmare a unor interacțiuni uneori neproductive ale echipei de proiect cu experții externi care au condus la apariția unor probleme în implementare și la o calitate necorespunzătoare a rezultatelor, MDRAP va încerca să implice ca parteneri alte entități, precum instituții internaționale (spre exemplu Banca Mondială sau OCDE) sau universități.</p> <p>Deși probleme au apărut de-a lungul timpului și în colaborările cu instituții internaționale, calitatea rezultatelor nefiind întotdeauna cea așteptată, nivelul expertizei și al implicării acestora este cu certitudine superior, acest aspect trebuind a fi valorificat în viitor în implementarea acestui tip de proiecte tehnice. În plus, parteneriatul cu instituții internaționale se poate dovedi util pe termen lung pentru MDRAP, existând oportunitatea de a construi relații potențial productive chiar și după terminarea perioadei de implementare a proiectului.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p>Pentru noua perioadă de programare se recomandă asigurarea unei corelări mai mari între toate structurile implicate în gestionarea fondurilor europene și acelea care au atribuții legislative, în vederea obținerii unei implementări mai eficiente și eficace a Instrumentelor Structurale deopotrivă în întreg sistemul și la nivelul POAT.</p> <p>Mai mult, echipele de proiect ar trebui să fie considerabil mai mari și mai performante deoarece dimensiunea redusă a acestora a îngreunat în anumite cazuri implementarea unor proiecte mai complexe și eficiente. De asemenea, pentru a rezolva această problemă, soluții inovatoare sunt necesare pentru un management de proiect mai eficient: spre exemplu, MDRAP s-ar putea concentra asupra scrierii proiectului, iar managementul proiectului ar putea fi externalizat.</p>	

## Grupa de Proiect 2

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEZVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE IAȘI	14409
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIARUL	
<p>Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est (ADR NE)</p> <p>ADR NE are misiunea de a sprijini dezvoltarea economico-socială, de a reduce dezechilibrele intra și interregionale și de a crește calitatea vieții, atingând astfel standardele europene.</p> <p>ADR NE a avut inițial rolul de unitate de implementare a proiectelor finanțate din fonduri Phare. După aderarea României la Uniunea Europeană, a dobândit calitatea de Organism Intermediar pentru implementare Programului Operațional Regional 2007-2013 la nivelul regiunii, iar din martie 2013 și pentru o parte din Axele 1 și 3 ale Programului Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice.</p> <p>Website: <a href="http://www.adrnordest.ro">www.adrnordest.ro</a></p>	Decizia de Finanțare CTRF 1.1.023/ 28.12.2009
b. DURATA CONTRACTULUI (luni)	
<p>78 luni</p> <p>(începând cu 01.07.2009 până la 31.12.2015)</p>	<p>Decizia de Finanțare CTRF 1.1.023/ 28.12.2009</p> <p>Actul adițional 2 / 17.12.2014</p>
c. STADIUL PROIECTULUI	

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEZVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE IAȘI		14409
În implementare		
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
Valoarea totală a proiectului:	2.908.383,08	Website-ul POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
Valoarea eligibilă a proiectului:	2.746.527,49	
Contribuția FEDR:	2.197.221,99	
e. OBIECTIVUL		
Potrivit Cererii de Finanțare, obiectivul proiectului a fost coordonarea pregătirii și implementării Planului Integrat de Dezvoltare (PID) al Polului de Creștere Iași prin sprijinirea activității coordonatorului Polului de Creștere (care activează în cadrul ADR NE) și a personalului său suport.		Cererea de Finanțare CF 1.1.023 / 05.11.2009
f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI		
Beneficiarii direcți:	Biroul coordonatorului Polului de Creștere din cadrul ADR NE	Cererea de Finanțare CF 1.1.023 / 05.11.2009

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEZVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE IAȘI		14409
Beneficiarii indirecti:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ADR NE</li> <li>▶ Ministerul Dezvoltării Regionale și Locuinței<sup>12</sup> - Autoritatea de Management al Programului Operațional Regional</li> <li>▶ Ministerul Finanțelor Publice - Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale</li> <li>▶ Asociația de Dezvoltare Intercomunitară - Zona MetroPolitană Iași</li> </ul>	
g. ACTIVITĂȚILE PREVIZIONATE A SE REALIZA		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asigurarea salarizării coordonatorului de Pol și a personalului de sprijin (2 consilieri și un asistent) conform Anexei nr. 3 a Protocolului Tripartit nr. 38393/18.06.2009/92147/17.06.2009/6474/22.06.2009 încheiat între Ministerul Dezvoltării Regionale și Locuinței, Ministerul Finanțelor Publice și ADR NE;</li> <li>▶ Asigurarea unor condiții logistice corespunzătoare desfășurării activității coordonatorului de Pol și personalului de sprijin al acestuia, inclusiv prin: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ închirierea spațiului destinat activității zilnice a coordonatorului de Pol și personalului de sprijin al acestuia, maxim 100 m<sup>2</sup> și suportarea cheltuielilor generale de administrație aferente spațiului respectiv;</li> <li>▪ asigurarea de aparatură de birotică, mobilier, echipamente, periferice de calcul și instalații, aplicații informatice, licențe, obiecte de inventar, furnituri de birou, materiale consumabile</li> </ul> </li> </ul>	Cererea de Finanțare CF 1.1.023 / 05.11.2009

<sup>12</sup> Denumirea actuală a Ministerului Dezvoltării Regionale și Locuinței este Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice.

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEZVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE IAȘI</i>	<b>14409</b>
<p>aferente activității coordonatorului de Pol și personalului de sprijin al acestuia;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asigurarea cheltuielilor aferente deplasărilor coordonatorului de Pol și ale personalului de sprijin al acestuia în legătură cu coordonarea pregătirii și implementării Planului Integrat de Dezvoltare a Polului de Creștere și a proiectelor incluse în plan;</li> <li>▶ Elaborarea unor rapoarte periodice (trimestrial) sau ad-hoc privind stadiul implementării proiectelor incluse în PID;</li> <li>▶ Angajarea de expertiză tehnică pe termen scurt în special în sprijinul implementării PID și a proiectelor incluse în acesta și pentru a gestiona problemele care au apărut în acest proces;</li> <li>▶ Organizarea unei conferințe la finalul proiectului aferentă obiectului de activitate al coordonatorului de Pol de Creștere;</li> <li>▶ Instruire și formare a coordonatorului de Pol de creștere și a personalului de sprijin al acestuia pentru a căpăta competențe de management al proiectelor;</li> <li>▶ Auditul extern al proiectului;</li> <li>▶ Participarea la reuniunile relevante pentru activitatea coordonatorilor de Poli de Creștere;</li> <li>▶ Participarea la schimburile de experiență relevante pentru activitatea coordonatorilor de Pol de Creștere;</li> </ul>	
<b>h. ACTIVITĂȚILE IMPLEMENTATE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A fost asigurată salarizarea coordonatorului de Pol și a personalului de sprijin (2 consilieri) conform Anexei nr. 3 a Protocolului Tripartit nr. 38393/18.06.2009/92147/17.06.2009/6474/22.06.2009 încheiat între Ministerul Dezvoltării Regionale și Locuinței, Ministerul Finanțelor Publice și ADR NE;</li> </ul>	Raportul de Progres nr.22/29.04.2015

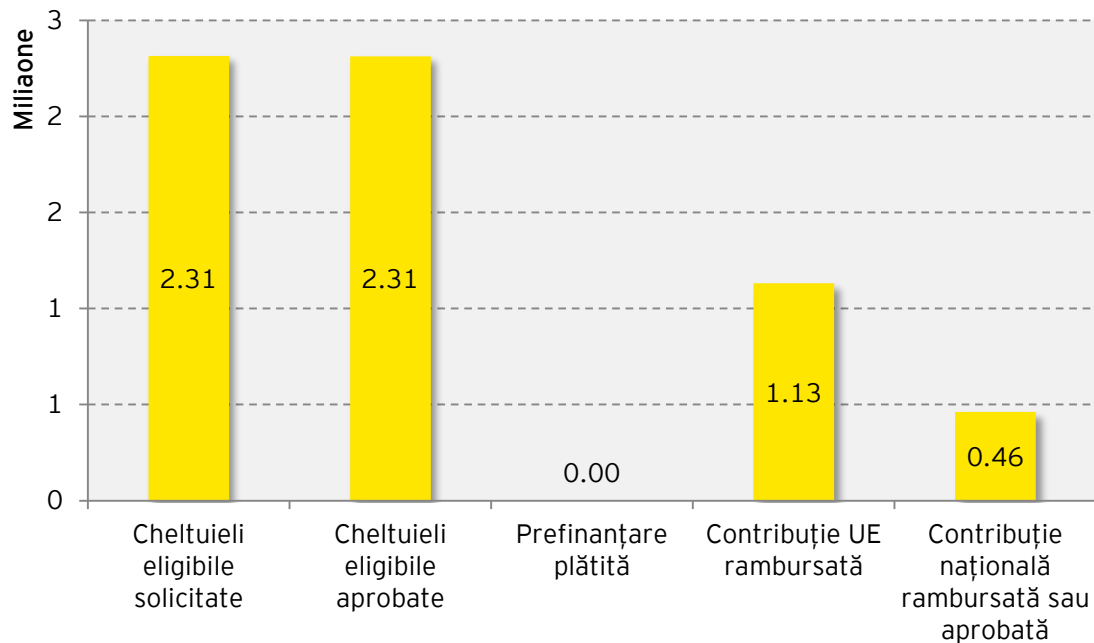
TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<b>SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEZVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE IAȘI</b>	<b>14409</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Au fost asigurate condițiile logistice corespunzătoare desfășurării activității coordonatorului de Pol și personalului de sprijin al acestuia, inclusiv prin: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ închirierea spațiului destinat activității zilnice a coordonatorului de Pol și personalului de sprijin al acestuia, maxim 100 m<sup>2</sup> și suportarea cheltuielilor generale de administrație aferente spațiului respectiv;</li> <li>▪ asigurarea de aparatură de birotică, mobilier, echipamente, periferice de calcul și instalații, aplicații informatice, licențe, obiecte de inventar, furnituri de birou, materiale consumabile aferente activității coordonatorului de Pol și personalului de sprijin al acestuia ;</li> </ul> </li> <li>▶ Au fost asigurate cheltuielile aferente deplasărilor coordonatorului de Pol și ale personalului de sprijin al acestuia în legătură cu coordonarea pregătirii și implementării Planului Integrat de Dezvoltare a Polului de Creștere și a proiectelor incluse în plan;</li> <li>▶ Au fost elaborate rapoarte periodice (trimestrial) privind stadiul implementării proiectelor incluse în PID;</li> <li>▶ Coordonatorul de Pol de creștere și personalul de sprijin al acestuia au fost formați și instruiți pentru a căpăta competențe de management al proiectelor;</li> <li>▶ S-a asigurat participarea la reuniunile relevante pentru activitatea coordonatorilor de Poli de creștere;</li> </ul>	
<b>i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI</b>	
<p>Din informațiile furnizate de reprezentantul Beneficiarului pe parcursul interviului s-a constatat că principalele livrabile rezultate din implementarea proiectului sunt următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pregătirea Planului Integrat de Dezvoltare aferent Polului de Creștere Iași;</li> <li>▶ Platforma de comunicare;</li> </ul>	<p>Interviul cu Beneficiarul/ Raportul de Progres nr.22/29.04.2015</p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<b>SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEZVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE IAȘI</b>	<b>14409</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Training-uri, întâlniri de lucru, schimburi de experiență;</li> </ul> <p>Pe lângă livrabilele anterior menționate, pentru a sprijini activitatea coordonatorului Polului de Creștere și a personalului de sprijin al acestuia, prin intermediul a 15 contracte de achiziție, 26 de acorduri cadru și 1 contract cadru încheiate, dar și a 37 facturi emise au fost achiziționate bunuri și servicii precum sunt prezentate mai jos:</p> <p>Bunuri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Telefoane mobile;</li> <li>▶ Mobilier de birou;</li> <li>▶ Echipamente IT;</li> <li>▶ Consumabile;</li> <li>▶ Carburant;</li> </ul> <p>Servicii</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Organizare de evenimente;</li> <li>▶ Mentenanță a echipamentelor IT;</li> <li>▶ Servicii de design roll up-uri;</li> <li>▶ Servicii de training;</li> <li>▶ Asistență tehnică;</li> <li>▶ Mentenanță auto;</li> <li>▶ Abonamente presă;</li> </ul>	
<b>j. PROBLEMELE IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI</b>	



<b>TITLUL PROIECTULUI</b>	<b>COD SMIS</b>
<i>SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEZVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE IAȘI</i>	<b>14409</b>
Nu a fost menționată nicio problemă în ultimul Raport de Progres disponibil nr.22/29.04.2015.	Raportul de Progres nr.22/29.04.2015

**k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)**



Website-ul POAT,  
<http://www.poa.ro>,  
 data accesării: 13.11.2015

**l. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI (RON)**

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEZVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE IAȘI				14409
Indicator	Valoarea indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raportul de Progres nr.22/29.04.2015
Zile de consultanță (expertiză tehnică) primite de coordonatorul de Pol	21	21	100.00%	
Zile de participare a coordonatorului de Pol și a personalului de sprijin la deplasări relevante pentru obiectul de activitate	631	571	90.49%	
Luni de remunerare a coordonatorului de Pol și a personalului de sprijin al acestuia	300	271	90.33%	
Închirierea spațiului destinat activității zilnice a coordonatorului de Pol și personalului de sprijin al acestuia, pentru care se asigura identitatea vizuală (m <sup>2</sup> )	98.63	98.63	100%	
Achiziții calculatoare fără licențe	5	5	100%	
Achiziție licențe pentru calculatoare	35	30	87.71%	
Achiziție multifuncțional 3 funcții: scanare, copiere și imprimare	1	1	100%	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEZVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE IAȘI				14409
Achiziție imprimantă alb-negru	1	1	100%	
Achiziție aparate de telefon mobil	7	7	100%	
Achiziție fax laser cu telefon	1	1	100%	
Achiziție pachet videoproiecție (videoproiector + ecran de protecție)	1	1	100%	
Achiziție aparat foto + geantă și echipamente suport	1	1	100%	
Achiziție Back-UPS-uri pentru PC-uri	6	6	100%	
Conferințe aferente obiectului de activitate al CP	1	0	0%	
Întâlnire coordonatori de Pol	1	0	0%	
Schimburi de experiență organizate în statele membre ale Uniunii Europene	1	1	100%	
Zile participant la instruire	81	62	76,54%	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEZVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE IAȘI				14409
Anunțuri de presă - publicitate proiect	2	1	50%	
Anunțuri de presă - angajare personal alte comunicări	4	2	50%	
Luni de asigurare a mentenanței echipamentelor informatice	34	27	79.41%	
Raport misiune audit	1	0	0%	
Birou	11	11	100%	
Corp biblioraft	10	10	100%	
Comodă cu 3 sertare	4	4	100%	
Scaune	20	20	100%	
Colțar	2	2	100%	
Masă server	1	1	100%	
Cuier	3	3	100%	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEZVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE IAȘI				14409
Corp biblioraft cu două uși	1	1	100%	
Scaun directorial	4	4	100%	
Masă ședință	1	1	100%	
Extensie picior	1	1	100%	
Roll up	1	1	100%	
Stand broșuri	1	1	100%	
Switch	1	1	100%	
Router	1	1	100%	
Asigurarea bunei funcționări a biroului Coordonatorului de Pol (nr. luni) (utilități, telefon, comunicații, materiale și servicii întreținere sediu, servicii întreținere auto, întreținere echipamente non informatice și de comunicații)	78	69	88.46%	
Hartă Iași	1	1	100%	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEZVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE IAȘI				14409
Abonamente presă	13	13	100%	
m.RESURSELE UMANE IMPLICATE ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI				
Echipa de proiect a fost formată din patru persoane: coordonatorul Polului de Creștere, asistentul său și doi experți.				Raportul de Progres nr.22/29.04.2015
2 EFECTELE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				
<p><b>Efecte așteptate</b></p> <p>Luând în considerare faptul că obiectivul proiectului a fost acela de a coordona pregătirea și implementarea Planului Integrat de Dezvoltare aferent Polului de Creștere Iași și că perioada de execuție a contractului a fost extinsă de mai multe ori până la finalul perioadei de programare, se poate considera că proiectul a contribuit la standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor specifice gestiunii și implementării Instrumentelor Structurale, în special prin crearea unei platforme de comunicare pentru partenerii locali, prin asistența tehnică furnizată acestora cu scopul de a îi sprijini în implementarea cu succes a proiectelor integrate, dar și prin conceperea de proceduri care să mărească eficiența și eficacitatea în implementarea Instrumentelor Structurale.</p> <p>Mai mult decât atât, prin instrumentele anterior menționate a fost asigurată o capacitate omogenă în gestiunea Instrumentelor Structurale prin identificarea și prioritizarea proiectelor incluse în Planul Integrat de Dezvoltare și clarificarea condițiilor de eligibilitate.</p> <p>De asemenea, proiectul a avut o contribuție semnificativă nu doar la dezvoltarea profesională a echipei responsabile de coordonarea Planului Integrat de Dezvoltare, ci și la cea a autorităților publice locale care au</p>				<p>Interviul cu Beneficiarul/ Raportul de Progres nr.22/29.04.2015</p>

<p>participat la o serie de conferințe, de evenimente și traininguri din domeniul în care activau.</p> <p><b>Efecte neașteptate</b></p> <p>Prin intermediul platformei de dialog create în cadrul proiectului au fost facilitate oportunitățile de colaborare între autoritățile locale și de schimburi de experiență.</p>	
<b>3 SUSTENABILITEA PROIECTULUI</b>	
<b>d. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR</b>	
<p><b>Moderată spre ridicată</b></p> <p>După cum a subliniat coordonatorul Polului de Creștere Iași în cadrul interviului, un transfer de bune-practici către alte reședințe de județ din cadrul regiunii va putea avea loc pe o perioadă lungă de timp, mai ales în contextul în care finanțare pentru acest tip de proiecte continuă să existe. În cazul în care finanțarea ar fi suspendată, coordonarea proiectelor planificate la nivel local ar putea fi într-o mare măsură împiedicată, asistența tehnică nemaifiind accesibilă.</p>	Interviul cu Beneficiarul
<b>e. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE</b>	
<p><b>Ridicată</b></p> <p>Proiectul are o probabilitate ridicată de reproductibilitate datorită faptului că acest tip de proiecte a fost deja integrat în Acordul de Delegare încheiat între AM POR și ADR-uri pentru a fi implementat și în perioada de programare 2014-2020. De asemenea, aria sa de acoperire (regiunea NE) și numărul adecvat de persoane implicate în implementare sunt factori care indică faptul că poate fi reproduș. Pe lângă necesitatea de a continua implementarea proiectului analizat, în cadrul ADR NE există nevoia unor traininguri vizând următoarele subiecte: My SMIS, dezvoltare urbană și planuri de mobilitate.</p>	Interviul cu Beneficiarul
<b>f. POTENȚIALELE SURSE DE FINANȚARE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</b>	

<p>Reprezentantul Beneficiarului a numit ca posibile surse de finanțare deopotrivă Programele Operaționale (2014-2020) și pe cele naționale.</p>	Interviul cu Beneficiarul
4 MECANISMELE DE IMPLEMENTARE	
c. FACTORII DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE	
<p>Echipa de proiect</p> <p>Expertiza și dedicarea echipei de proiect au reprezentat factori importanți care au contribuit la succesul implementării proiectului.</p> <p>Comunicarea dintre echipa coordonatoare a Polului de Creștere și celelalte părți interesate</p> <p>Crearea unei platforme de dialog a condus la o eficiență comunicare între membrii Polului de Creștere și autoritățile publice locale.</p>	Interviul cu Beneficiarul
d. PROBLEMELE ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR	
<p>Suprapunerea calendarelor de implementare ale proiectelor și programelor</p> <p>Proiecte care ar fi trebuit să fie implementate succesiv s-au dovedit a fi implementate concomitent din pricina suprapunerii calendarelor diferitelor instrumente de finanțare. Spre exemplu, proiecte de alimentare cu apă sau de canalizare finanțate prin POS Mediu 2007-2013 s-au suprapus cu proiecte de reabilitare a străzilor finanțate din POR 2007-2013. Din cauza faptului că beneficiarii nu sunt singura parte responsabilă de evitarea apariției unor astfel de probleme, au fost întâmpinate dificultăți în gestionarea proiectului.</p>	Interviul cu Beneficiarul
5 CONCLUZII	
<p>Beneficiarul proiectului "Sprijin pentru coordonarea implementării Planului Integrat de Dezvoltare a Polului de Creștere Iași" a fost Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est al cărei scop este de a reduce disparitățile intra și interregionale și să contribuie la dezvoltarea socială și economică a regiunii. În cadrul ADR NE a fost constituit Biroul Coordonatorului Polului de Creștere pentru a coordona pregătirea și implementarea Planului Integrat de Dezvoltare și a proiectelor pe care acesta le reunește.</p>	



**Relevanța proiectului**

Proiectul a fost inclus în eșantion fiind considerat unul relevant nu doar din prisma contribuției FEDR de 16.56% din valoarea totală al celui de-al doilea grup de proiecte și de 0.47% din valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate, ci și din considerentul importanței rolului acestui tip de instituție în contextul gestionării Instrumentelor Structurale.

**Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.**

Precum a fost menționat în justificarea proiectului de acest tip, activitatea Polului de Creștere reprezintă un mecanism orizontal cheie pentru a coordona pregătirea, implementarea și monitorizarea Planului Integrat de Dezvoltare care cuprinde proiecte finanțate din multiple Programe Operaționale, facilitând astfel colaborări și consultări la nivel central și local cu instituțiile implicate.

Analizând comparativ proiectul și reconstrucția Logicii de Intervenție aferente DMI 1.1., se poate observa că între obiectivul proiectului - sprijinirea coordonării pregătirii și implementării Planului Integrat de Dezvoltare aferent Polului de Creștere lași - și rezultatele așteptate pe termen scurt există coerență în ceea ce privește standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor utilizate în gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale, dar și capacitatea omogenă și creșterea nivelului de cunoștințe al personalului implicat în managementul Instrumentelor Structurale. Coerență există și cu rezultatele așteptate pe termen mediu (eficiență în coordonarea programării, monitorizării, managementului financiar și controlului) și lung (un proces eficient și eficace de management al Instrumentelor Structurale). De asemenea, activitățile implementate corespund operațiunilor indicative incluse în POAT, fiind relevante pentru schimbarea preconizată.

**Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.**

Prin asistența tehnică acordată autorităților locale, prin rețelele de comunicare ce au fost construite, prin sinergiile create între proiectele incluse în Planul Integrat de Dezvoltare, prin schimburile de experiență și training-urile organizate, proiectul are drept impact pe termen scurt: consolidarea unei capacități omogene de a gestiona Instrumentele Structurale în cadrul comunității părților interesate, standardizarea informațiilor referitoare la gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale și creșterea nivelului de cunoștințe al echipei responsabile de coordonarea Planului Integrat de Dezvoltare, dar și a altor entități implicate.

Prin urmare, există coerență între impacturile proiectului și câteva impacturi pe termen scurt aferente DMI 1.1.

În ceea ce privește efectele pe termen mediu, suprapunerea dintre POAT 2007-2013 și alte Programe Operaționale a fost evitată, activitatea coordonatorului Polului de Creștere fiind sprijinită doar prin POAT. În plus, activitățile realizate au contribuit la o coordonare eficientă a programării, monitorizării, managementului financiar și controlului proiectelor implementate, fapt care, pe termen lung, are

impact asupra eficienței și eficacității sistemului. Cu toate acestea, proiectul nu are niciun impact în ceea ce privește auditul intern.

### ***Sustenabilitatea impacturilor***

Dacă va fi accesată finanțare în perioada de programare 2014-2020 pentru a se implementa astfel de proiecte prin intermediul Instrumentelor Structurale, impactul poate fi susținut pe termen lung. Pentru a asigura sustenabilitatea impacturilor, un transfer de bune practici către alte reședințe de județ a fost deja început. Dacă finanțarea din Instrumente Structurale nu va continua să fie disponibilă și dacă contextul economic și Politic vor deveni mai puțin favorabile investițiilor, va exista riscul ca proiectele să fie mai puțin coerente, consolidate și interconectate, ceea ce, în schimb, va conduce la o activitate mai puțin coordonată și la o capacitate mai puțin omogenă, restrângând sustenabilitatea impactului Domeniului Major de Intervenție 1.1.

### ***Lecții învățate***

Lipsa corelării dintre calendarele de implementare ale diferitelor Programe Operaționale conduce la dificultăți în implementare, împiedicând astfel crearea de sinergii. În plus, a fost subliniată de către reprezentantul Beneficiarului ideea că procedurile și fluxurile de informații și de comunicare au un rol important în implementarea proiectului.

### ***Recomandări***

Luând în considerare lecțiile învățate, se recomandă corelarea calendarelor de implementare și asigurarea coerenței dintre Programele Operaționale 2014-2020. De asemenea, pentru a asigura o mai potrivită abordare a problemelor orizontale care pot apărea pe durata implementării referitor la diferitele tipuri de intervenții și de instrumente de finanțare, se recomandă continuarea finanțării acestui tip de proiecte prin POAT în perioada de programare 2014-2020.

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA	14884
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIARUL	
<p><b>Agenția de Dezvoltare Regională Sud-Est (ADR SE)</b></p> <p>ADR SE a fost fondată în 1999 ca structură executivă a Consiliului de Dezvoltare Regională a Regiunii de Sud-Est cu scopul de a contribui la facilitarea absorbției fondurilor de tip structural la nivelul celor șase județe componente ale Regiunii (Brăila, Buzău, Constanța, Galați, Tulcea, Vrancea) atât prin activitatea de promovare a identității regionale, cât și prin administrarea programelor europene care fac parte din strategia de pre-aderare elaborată de Uniunea Europeană.</p> <p>Agenția este un organism non-guvernamental, non-profit, de utilitate publică, cu personalitate juridică, care acționează în domeniul specific dezvoltării regionale, cooperând în acest sens cu agenții similare din țară și străinătate, autorități locale, centre de cercetare, universități, precum și cu alte structuri implicate în acest domeniu.</p> <p>Printre atribuțiile sale se numără:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elaborarea strategiei de dezvoltare regională, a programelor de dezvoltare regională și a planului de gestionare a Fondului pentru Dezvoltare Regională și propunerea acestora către aprobare Consiliului pentru Dezvoltare Regională al Regiunii de Dezvoltare Sud-Est;</li> <li>▶ Punerea în aplicare a programelor de dezvoltare regională;</li> <li>▶ Asigurarea asistenței tehnice de specialitate persoanelor fizice și juridice care investesc în zonele defavorizate;</li> <li>▶ Atragerea de surse financiare la Fondul pentru Dezvoltare Regională pe care îl gestionează;</li> </ul>	<p>Decizia de Finanțare CTRF 1.1.027/ 11.02.2010</p>

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA		14884
În perioada de programare 2007-2013, ADR SE a fost, de asemenea, Organism Intermediar pentru Programul Operațional Regional. Website: <a href="http://www.adrse.ro">www.adrse.ro</a>		
b. DURATA CONTRACTULUI (luni)		
77 luni (începând cu 01.08.2009 până la 01.01.2016)		Decizia de Finanțare CTRF 1.1.027/ 11.02.2010  Actul adițional 2 / 30.12.2014
c. STADIUL PROIECTULUI		
În implementare		
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
Valoarea totală a proiectului:	4.301.920,13	Website-ul POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
Valoarea eligibilă a proiectului:	3.860.779,28	
Contribuția FEDR:	3.088.623,43	
e. OBIECTIVUL		

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA		14884
Potrivit Cererii de Finanțare, obiectivul proiectului a fost coordonarea pregătirii și implementării Planului Integrat de Dezvoltare (PID) al Polului de Creștere Constanța prin sprijinirea activității coordonatorului Polului de Creștere (care activează în cadrul ADR SE) și a personalului său suport.		Cererea de Finanțare CF 1.1.027 / 19.11.2009
f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI		
<i>Beneficiarul direct:</i>	Biroul coordonatorului Polului de Creștere din cadrul ADR SE	Cererea de Finanțare CF 1.1.027 / 19.11.2009
<i>Beneficiarii indirecti:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ADR SE</li> <li>▶ Ministerul Dezvoltării Regionale și Locuinței<sup>13</sup> - Autoritate de Management pentru Programul Operațional Regional</li> <li>▶ Ministerul Finanțelor Publice - Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale</li> <li>▶ Asociația de Dezvoltare Intercomunitară - Zona Metropolitană Constanța</li> </ul>	
g. ACTIVITĂȚILE PREVIZIONATE A SE REALIZA		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asigurarea salarizării coordonatorului de Pol și a personalului de sprijin (2 consilieri și un asistent) conform Anexei nr. 3 a Protocolului Tripartit nr. 38391/18.06.2009/92151/17.06.2009/5116/22.06.2009 încheiat între Ministerul Dezvoltării</li> </ul>		Cererea de Finanțare CF 1.1.027 / 19.11.2009

<sup>13</sup> Denumirea actuală a Ministerului Dezvoltării Regionale și Locuinței este Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice.

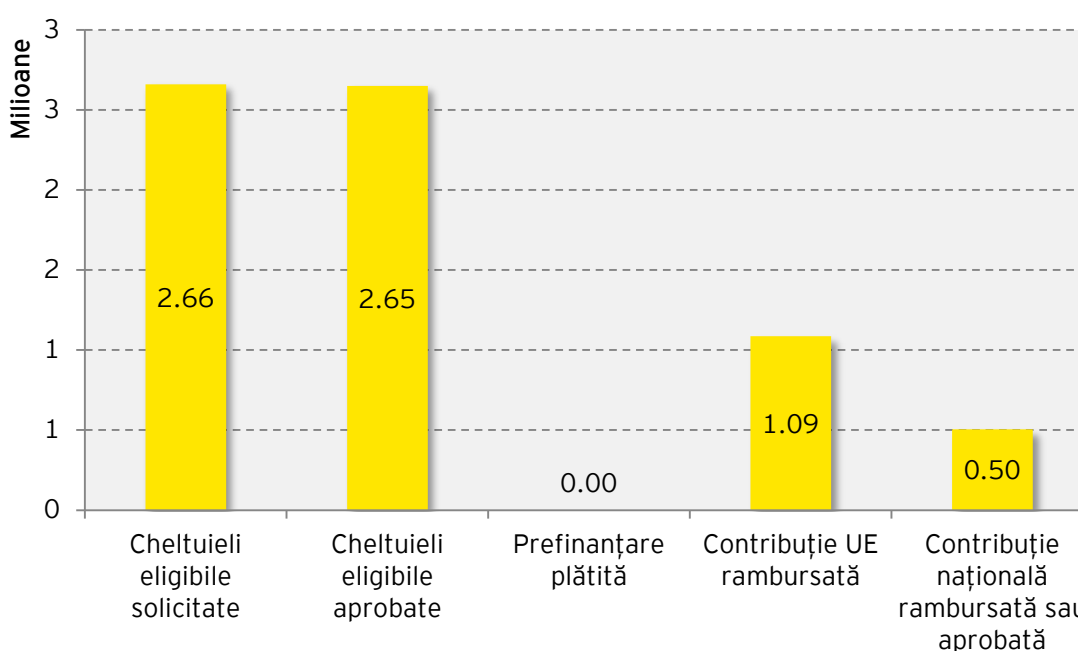
TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA	14884
<p>Regionale și Locuinței, Ministerul Finanțelor Publice și ADR SE;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asigurarea unor condiții logistice corespunzătoare desfășurării activității coordonatorului de Pol și personalului de sprijin al acestuia, inclusiv prin: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ închirierea spațiului destinat activității zilnice a coordonatorului de Pol și personalului de sprijin al acestuia, maxim 100 m<sup>2</sup> și suportarea cheltuielilor generale de administrație aferente spațiului respectiv;</li> <li>▪ asigurarea de aparatură de birotică, mobilier, echipamente, periferice de calcul și instalații, aplicații informatice, licențe, obiecte de inventar, furnituri de birou, materiale consumabile aferente activității coordonatorului de pol și personalului de sprijin al acestuia;</li> <li>▪ închirierea unei mașini pentru coordonatorul Polului de Creștere și personalul său de sprijin;</li> </ul> </li> <li>▶ Asigurarea cheltuielilor aferente deplasărilor coordonatorului de Pol și ale personalului de sprijin al acestuia în legătură cu coordonarea pregătirii și implementării Planului Integrat de Dezvoltare a Polului de Creștere și a proiectelor incluse în plan;</li> <li>▶ Elaborarea unor rapoarte periodice (trimestrial) sau ad-hoc privind stadiul implementării proiectelor incluse în PID;</li> <li>▶ Angajarea de expertiză tehnică pe termen scurt în special în sprijinul implementării PID și a proiectelor incluse în acesta și pentru a gestiona problemele care au apărut în acest proces;</li> <li>▶ Organizarea unor conferințe și evenimente media;</li> <li>▶ Instruire și formare a coordonatorului de Pol de Creștere și a personalului de sprijin al acestuia pentru a căpăta competențe de management al proiectelor;</li> <li>▶ Auditul extern al proiectului;</li> </ul>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA	14884
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Participarea la reuniunile relevante pentru activitatea coordonatorilor de Poli de Creștere;</li> <li>▶ Participarea la schimburile de experiență relevante pentru activitatea coordonatorilor de Pol de Creștere;</li> </ul>	
<b>h. ACTIVITĂȚILE IMPLEMENTATE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A fost asigurată salarizarea coordonatorului de Pol și a personalului de sprijin (2 consilieri și un asistent) conform Anexei nr. 3 a Protocolului Tripartit nr. 38391/18.06.2009/92151/17.06.2009/5116/22.06.2009 încheiat între Ministerul Dezvoltării Regionale și Locuinței, Ministerul Finanțelor Publice și ADR SE;</li> <li>▶ Au fost asigurate condiții logistice corespunzătoare desfășurării activității coordonatorului de Pol și personalului de sprijin al acestuia, inclusiv prin: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ închirierea spațiului destinat activității zilnice a coordonatorului de Pol și personalului de sprijin al acestuia, maxim 100 m<sup>2</sup> și suportarea cheltuielilor generale de administrație aferente spațiului respectiv;</li> <li>▪ asigurarea de aparatură de birotică, mobilier, echipamente, periferice de calcul și instalații, aplicații informatice, licențe, obiecte de inventar, furnituri de birou, materiale consumabile aferente activității coordonatorului de pol și personalului de sprijin al acestuia;</li> <li>▪ închirierea unei mașini pentru coordonatorul Polului de Creștere și personalul său de sprijin;</li> </ul> </li> <li>▶ Au fost asigurate cheltuielile aferente deplasărilor coordonatorului de Pol și ale personalului de sprijin al acestuia în legătură cu coordonarea pregătirii și implementării Planului Integrat de Dezvoltare a Polului de Creștere și a proiectelor incluse în plan;</li> <li>▶ Au fost elaborate rapoarte periodice (trimestrial) sau ad-hoc privind stadiul implementării proiectelor incluse în PID;</li> <li>▶ A fost angajată expertiză tehnică pe termen scurt în special în sprijinul implementării PID și a</li> </ul>	Cererea de Finanțare CF 1.1.027 / 19.11.2009

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA	14884
<p>proiectelor incluse în acesta și pentru a gestiona problemele care au apărut în acest proces;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Au fost organizate conferințe și evenimente media;</li> <li>▶ Au fost instruiți și formați Coordonatorul de Pol de Creștere și personalului de sprijin al acestuia pentru a căpăta competențe de management al proiectelor;</li> <li>▶ A fost asigurată participarea la reuniunile relevante pentru activitatea coordonatorilor de Poli de Creștere;</li> <li>▶ A fost asigurată participarea la schimburile de experiență relevante pentru activitatea coordonatorilor de Pol de Creștere;</li> </ul>	
<b>i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI</b>	
<p>Potrivit informațiilor furnizate de către reprezentantul Beneficiarului în cadrul interviului, principalele livrabile ale proiectului sunt următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ pregătirea Planului Integrat de Dezvoltare corespunzător Polului de Creștere Constanța care cuprinde 122 de proiecte integrate, 36 dintre acestea fiind proiecte prioritare finanțate prin POR - Axa Prioritară 1 - Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - Poluri de Creștere Urbană, Aria Majoră de Intervenție 1.1. - Planuri de Integrate de Dezvoltare Urbană (Poli de Creștere);</li> <li>▶ o platformă de comunicare;</li> <li>▶ training-uri, întâlniri de lucru, schimburi de experiență;</li> </ul> <p>Pe lângă aceste livrabile menționate, pentru a sprijini activitatea coordonatorului Polului de Creștere și a personalului său de sprijin, 30 de contracte de achiziții au fost încheiate pentru achiziționarea de bunuri și servicii, precum sunt prezentate mai jos:</p> <p>Bunuri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ telefoane mobile;</li> </ul>	<p>Interviul cu Beneficiarul</p> <p>Raportul de Progres nr.21/28.04.2015</p>



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA	14884
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ mobilier de birou;</li> <li>▶ echipamente IT;</li> <li>▶ consumabile;</li> <li>▶ aparate de aer condiționat;</li> </ul> <p>Servicii</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ servicii de identificare vizuală;</li> <li>▶ închirierea spațiului;</li> <li>▶ Internet și servicii de telefonie (fixă și mobilă);</li> <li>▶ organizare de evenimente;</li> <li>▶ servicii realizare website;</li> <li>▶ servicii de curățenie și mentenanță;</li> <li>▶ servicii de mentenanță a website-ului și echipamentelor IT;</li> <li>▶ servicii de elaborare, tipărire și multiplicare broșuri;</li> <li>▶ abonament la o aplicație online conținând legislația română și europeană;</li> </ul>	
j. PROBLEMELE IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI	
Nu a fost menționată nicio problemă în ultimul Raport de Progres disponibil (nr.21/28.04.2015).	Raportul de Progres nr.21/28.04.2015
k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)	

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS														
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA		14884														
 <table border="1"> <caption>Data for the Bar Chart (Milioane RON)</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (Milioane)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>2.66</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>2.65</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>1.09</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>0.50</td> </tr> </tbody> </table>		Categorie	Valoare (Milioane)	Cheltuieli eligibile solicitate	2.66	Cheltuieli eligibile aprobate	2.65	Prefinanțare plătită	0.00	Contribuție UE rambursată	1.09	Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.50	Website-ul POAT, <a href="http://www.poa.ro">http://www.poa.ro</a> , data accesării: 13.11.2015		
Categorie	Valoare (Milioane)															
Cheltuieli eligibile solicitate	2.66															
Cheltuieli eligibile aprobate	2.65															
Prefinanțare plătită	0.00															
Contribuție UE rambursată	1.09															
Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.50															
I. PHYSICAL PROGRESS (RON)																
Indicator	Valoarea indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raportul de Progres nr.21/28.04.2015)												
Analiză și revizuire a Planului Integrat de	6	0	0%													

TITLUL PROIECTULUI			COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA			14884
Dezvoltare a Polului de Creștere Constanța			
Studiu privind dezvoltare turismului, reabilitarea și promovarea patrimoniului cultural la nivelul Polului de Creștere Constanța			
Studiu privind tendințele de pe piața forței de muncă în contextul profilului economic al Polului de Creștere Constanța			
Studiu privind profilul economic al Polului de Creștere Constanța - Analiza situației actuale și tendințe			
Studiu privind eficiențe energetică la nivelul Polului de Creștere Constanța			
Studiu privind categoriile sociale vulnerabile și comunitățile marginalizate la nivelul Polului de Creștere Constanța			
Evenimente de comunicare și promovare	7	5	71.43%
Zile participant la instruire	42	36	85.71%

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA				14884
Zile de deplasare a coordonatorului de Pol și a personalului de sprijin la întâlniri/reuniuni relevante pentru obiectul de activitate	550	485	88.18%	
Reuniuni relevante la care participă coordonatorul de Pol și personalul de sprijin	30	30	100%	
Evenimente axate pe schimbul de experiență relevante la care participă coordonatorul de Pol și personalul de sprijin	15	10	66,67%	
Luni de remunerare a coordonatorului de Pol și a personalului de sprijin al acestuia	279.5	240.5	86.05%	
Închirierea spațiului destinat activității zilnice a coordonatorului de Pol și personalului de sprijin al acestuia (m <sup>2</sup> )	100	100	100%	
Achiziții calculatoare fără licențe inclusiv server	5	5	100%	
Achiziții licențe pentru 4 laptop-uri (MS Office, antivirus și Windows) și pentru 1 server (Windows OEM, MS Office, antivirus 5 CAL) + Corel Draw X4, Adobe Photoshop CS4, Autocad LT 2010	14	14	100%	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA				14884
Achiziție copiator	1	1	100%	
Achiziție scanner	1	1	100%	
Achiziție imprimantă	1	1	100%	
Achiziție aparate de telefon mobil	4	4	100%	
Achiziție fax laser cu telefon	1	1	100%	
Achiziție pachet videoproiecție (videoproiector+ecran de proiecție)	1	1	100%	
Achiziție aparat foto	1	1	100%	
Achiziție echipament wireless	1	1	100%	
Buna funcționare a Biroului Coordonator Pol de Creștere Constanța	77	65	84.42%	
Banner	1	1	100%	
Roll-up	2	2	100%	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA				14884
Placă pentru exterior identificare proiect	1	1	100%	
Placă pentru interior identificare proiect	1	1	100%	
Pop-up banner	1	1	100%	
Stand pentru broșuri	1	1	100%	
Mape	970	670	69.07%	
Broșuri	620	300	48.39%	
Anunț de presă într-un ziar regional și/sau local privind începerea proiectului	1	1	100%	
Anunț de presă într-un ziar regional și/sau local privind finalizarea proiectului	0	0	0%	
Etichete autocolante	100	100	100%	
Publicații în presa scrisă a anunțului privind organizarea concursului de ocupare a postului de coordonator de Pol, a posturilor de consilieri (2 pers) și a postului de asistent din cadrul	4	4	100%	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA				14884
Biroului de Coordonator de Pol				
Întreținere și reparare echipamente informatice, actualizare și găzduire site	38	33	86.84%	
Acces online bază de date acte normative	64	55	85.94%	
Website dedicat proiect	1	1	100%	
Raport audit	1	0	0%	
Birou	4	4	100%	
Masă	1	1	100%	
Dulap	4	4	100%	
Vitrină	1	1	100%	
Corp mobil	2	2	100%	
Cuier	2	2	100%	
Scaun	31	31	100%	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA	14884
m.RESURSELE UMANE IMPLICATE ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI	
<p>Patru resurse umane au fost implicate în implementarea proiectului, respectiv: coordonatorul Polului de Creștere și personalul său de sprijin (2 consilieri și 1 asistent).</p> <p>De asemenea, pentru a asigura implementarea proiectului, personal din cadrul ADR SE a fost implicat în domeniul achizițiilor, financiar (inclusiv plăți) și contabil.</p>	<p>Raportul de Progres nr.21/28.04.2015</p>
2. EFECTELE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI	
<p><b>Efecte așteptate</b></p> <p>Proiectul a contribuit la consolidarea unei capacități omogene de a gestiona Instrumentele Structurale în cadrul comunității entităților interesate - standardizarea informației privind gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale fiind asigurată prin crearea unei platforme care a facilitat comunicarea între partenerii locali (astfel fiind creată coerența între proiectele propuse).</p> <p>Sprijinind organizarea unor sesiuni de training, conferințe, schimburi de experiență și altor evenimente, proiectul a contribuit semnificativ la creșterea cunoștințelor echipei responsabile de coordonarea Planului Integrat de Dezvoltare și a altor entități implicate, capacitatea de a coordona implementarea Instrumentelor Structurale fiind întărită.</p> <p>Următoarele argumente pot fi formulate în sprijinul faptului că a fost întărită capacitatea de coordonare a implementării Instrumentelor Structurale: toate cele 122 de proiecte incluse în Planul Integrat de Dezvoltare corespunzător Polului de Creștere Constanța au fost integrate cu succes, toate obiectivele strategice fiind atinse, mai precis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Accesul tuturor localităților, turiștilor și persoanelor aflate în tranzit în Zona Metropolitană Constanța</li> </ul>	<p>Interviul cu Beneficiarul Raportul de Progres nr.21/28.04.2015</p>



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA</i></p>	<p><b>14884</b></p>
<p>la o infrastructură de calitate, prin reabilitarea infrastructurii urbane și îmbunătățirea serviciilor urbane, inclusiv a transportului urban;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Creșterea rolului economic al Polului Național de Creștere Constanța prin adoptarea unei abordări policentrice;</li> <li>▶ Îmbunătățirea condițiilor de viață ale locuitorilor Zonei Metropolitane Constanța prin facilitatea accesului la siguranță, sănătate, educație, cultură și servicii sociale de calitate.</li> </ul> <p><b>Efecte neașteptate</b></p> <p>Proiectul a contribuit la creșterea interesului autorităților locale în abordarea strategică și integrată folosită pentru planificarea și implementarea proiectelor de dezvoltare urbană, a dorinței și ușurinței de a colabora (un factor important fiind platforma de comunicare creată).</p> <p>Poate fi menționat ca efect neașteptat și: importanța crescută a rolului Polului de Creștere, echipa de coordonare devenind principalul reprezentant în întâlnirile formale cu organizațiile financiare internaționale, având expertiză tehnică și locală, dar dispunând și de date colectate la nivelul regiunii.</p>	
<p><b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b></p>	
<p><b>a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR</b></p>	
<p><b>Moderată</b></p> <p>Luând în considerare existența și buna-funcționare a platformei care facilitează comunicarea între autoritățile locale, sustenabilitatea proiectului este într-o mare măsură asigurată. Totuși, dacă fondurile europene nu ar mai fi accesibile, pe termen mediu și lung sustenabilitatea proiectului nu poate fi considerată un lucru cert, o reîntoarcere la starea inițială (cea de dinaintea implementării proiectului) fiind posibilă întrucât autoritățile locale nu sunt responsabile de asigurarea coerenței și integrării proiectelor locale.</p>	<p>Interviul cu Beneficiarul</p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA	14884
b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE	
<p><b>Ridicată</b></p> <p>Continuă să existe nevoia pentru astfel de proiecte. Mai mult, implementarea acestui tip de proiecte poate fi extinsă în toate reședințele de județ în perioada de programare 2014-2020 pentru a sprijini planificarea integrată și strategică și a asigura un management eficient al implementării planului de acțiune.</p> <p>De asemenea, există nevoia de a coordona intervențiile sprijinite din surse diferite de finanțare pe durata perioadei de programare 2014-2020 (incluzând Programele Operaționale) pentru a avea o absorbție eficientă a fondurilor europene și pentru a crește impactul proiectelor.</p>	Interviul cu Beneficiarul
c. POTENȚIALELE SURSE DE FINANȚARE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE	
<p>Reprezentantul Beneficiarului a numit în cadrul interviului aceleași surse de finanțare disponibile și în perioada de programare 2007-2013: POAT și POR - Axa Asistență Tehnică.</p> <p>O abordare integrată nu poate fi adoptată în absența unei asistențe tehnice adecvate, cel mai indicat program pentru a asigura prioritizarea și coordonarea intervențiilor finanțate din Instrumentele Structurale fiind POAT.</p>	Interviul cu Beneficiarul
4. MECANISMELE DE IMPLEMENTARE	
a. FACTORII DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE	
<p>Buna cooperare și colaborare între instituții</p> <p>Cooperarea și colaborarea instituțiilor implicate în implementarea proiectului, incluzând autoritățile publice și</p>	Interviul cu Beneficiarul

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA</i>	<b>14884</b>
<p>companiile private, comunitățile academice și societatea civilă au fost asigurate în principal pentru că aceste entități au fost animate de același obiectiv, dar și pentru că a fost creată o platformă cu scopul de a facilita comunicarea dintre acestea.</p> <p>Contribuția ADR SE la implementarea proiectului</p> <p>Contribuția personalului ADR SE a fost semnificativă, în special în ceea ce privește achizițiile și activitățile financiar- contabile.</p> <p>Neafilierea politică a niciunui membru al echipei coordonatoare</p> <p>Neexistând nici un membru afiliat politic în echipa coordonatoare, încrederea partenerilor locali în expertiza acesteia a fost una în continuă creștere.</p>	
<b>b. PROBLEMELE ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b>	
<p>Lipsa de experiență legată de abordarea strategică și partenerială</p> <p>Luând în considerare numărul mare de instituții, autorități publice, operatori economici, comunități academice și reprezentanți ai societății civile implicați în implementarea proiectului, o abordare mai strategică a echipei coordonatoare (inclusiv în ceea ce privește parteneriatele) ar fi contribuit la o implementare fluidă.</p>	Interviul cu Beneficiarul
<b>5. CONCLUZII</b>	
<p>Beneficiarul proiectului <i>"Sprijin pentru coordonarea implementării Planului Integrat de Dezvoltare al Polului de Creștere Constanța"</i> a fost ADR SE al cărei scop este acela de a reduce dezechilibrele intra și interregionale și de a contribui la dezvoltarea economică și socială a regiunii. În cadrul ADR SE a fost creat Biroul Coordonatorului Polului de Creștere pentru a coordona pregătirea și implementarea Planului Integrat de Dezvoltare și a proiectelor incluse în acesta.</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA	14884
<p><b>Relevanța proiectului</b></p> <p>Proiectul a fost inclus în eșantion fiind considerat unul relevant nu doar din prisma contribuției FEDR de 23.27% din valoarea totală a celui de-al doilea grup de proiecte și de 0.66% din valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate, ci și din considerentul importanței rolului acestui tip de instituție în contextul gestionării Instrumentelor Structurale.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p> <p>Precum a fost menționat în justificarea proiectului de acest tip, activitatea Polului de Creștere reprezintă un mecanism orizontal cheie pentru a coordona pregătirea, implementarea și monitorizarea Planului Integrat de Dezvoltare care cuprinde proiecte finanțate din multiple Programe Operaționale, facilitând astfel colaborări și consultări la nivel central și local cu instituțiile implicate.</p> <p>Obiectivul proiectului, sprijinirea coordonării pregătirii și implementării Planului Integrat de Dezvoltare al Polului de Creștere Constanța concordă (pe termen scurt) cu obiectivele incluse în reconstrucția Logicii de Intervenție aferente DMI 1.1., referitoare la standardizarea instrumentelor, informațiilor și procedurilor folosite în gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale, dar și capacitatea omogenă și nivelul ridicat de cunoștințe dobândite de personalul implicat în managementul Instrumentelor Structurale.</p> <p>De asemenea, prin obiectul său, proiectul este aliniat și la unul dintre impacturile pe termen mediu incluse în reconstrucția Logicii de Intervenție aferente DMI 1.1, contribuind, mai precis, la o eficiență coordonare a programării, monitorizării, managementului financiar și controlului Instrumentelor Structurale, sprijinind astfel efectul pe termen lung: un proces eficient și eficace de management al Instrumentelor Structurale.</p> <p>Mai mult, activitățile implementate corespund activităților indicative incluse în POAT și sunt relevante pentru schimbarea planificată și așteptată.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Prin asistența tehnică acordată autorităților locale, prin rețelele de comunicare ce au fost construite, prin sinergiile create între proiectele incluse în Planul Integrat de Dezvoltare, prin schimburile de experiență și training-urile organizate, proiectul are drept impact pe termen</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA</i>	<b>14884</b>
<p>scurt: consolidarea unei capacități omogene de a gestiona Instrumentele Structurale în cadrul comunității părților interesate, standardizarea informații referitoare la gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale și creșterea nivelului de cunoștințe al echipei responsabile de coordonarea Planului Integrat de Dezvoltare, dar și a altor entități implicate.</p> <p>Prin urmare, există coerență între impacturile proiectului și câteva impacturi pe termen scurt aferente DMI 1.1, dar și concordanță cu impactul pe termen mediu referitor la o eficiență coordonare a programării, monitorizării, managementului financiar și controlului Instrumentelor Structurale. Totuși, nicio corespondență nu se poate observa în ceea ce privește coordonarea auditului intern al Instrumentelor Structurale. Aceeași excepție (procesul de audit intern) poate fi menționată referitor la coerența cu impactul pe termen lung al DMI 1.1., așadar, impacturile proiectului contribuie la un proces eficient și eficace de programare, monitorizare, management financiar și control al Instrumentelor Structurale.</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>Întrucât proiectul a determinat creșterea interesului autorităților locale față de abordarea strategică și integrată folosită în implementarea proiectelor de dezvoltare urbană, dar și pentru că mecanisme de comunicare și colaborare au fost create, pe termen mediu sustenabilitatea impacturilor poate fi asigurată.</p> <p>Pe termen mediu proiectul este sustenabil, căci în perioada de programare 2014-2020 poate fi accesată finanțare din aceleași Instrumente Structurale, nevoile pe care acest tip de proiecte le adresează fiind luate în considerare la nivelul Programelor Operaționale. Pe termen lung, însă, sustenabilitatea proiectului este confruntată cu riscuri ce provin din lipsa de responsabilitate formală a autorităților locale pentru asigurarea coerenței proiectelor locale.</p> <p><b>Lecții învățate</b></p> <p>Există nevoia unei abordări integrate la nivelul Instrumentelor Structurale. Mai mult, planificarea și organizarea ca faze ale implementării proiectelor ar trebui să reprezinte arii principale de interes, intervențiile ar trebui corelate și impactul evaluat. <i>Creșterea ratei de absorbție a fondurilor europene</i> ca principal scop al implementării proiectelor reprezintă o abordare ce ar trebui evitată.</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU COORDONAREA IMPLEMENTĂRII PLANULUI INTEGRAT DE DEVOLTARE AL POLULUI DE CREȘTERE CONSTANȚA	14884
<b>Recomandări</b> Luând în considerare lecțiile învățate, principala recomandare constă în asigurarea continuității proiectului. Ulterior, ariile principale de intervenție ar trebui să fie planificare, organizarea și monitorizarea Instrumentelor Structurale. De asemenea, conceptul de <i>dezvoltare teritorială/sectorială</i> ar trebui să fie promovat folosind toate tipurile de canale de comunicare, incluzând training-urile și integrat printre obiectivele care vizează Instrumentele Structurale. Concluzionând, cadrul constituit prin implementarea acestor proiecte ar trebui să fie legiferat.	

**Grupa de Proiect 3**

<b>NUMELE PROIECTULUI</b>	<b>COD SMIS</b>
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	<b>19976</b>
1. INFORMAȚII GENERALE LEGATE DE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIAR	

<p>Beneficiarul proiectului este <b>Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului</b> care începând cu luna decembrie 2012 s-a transformat în Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice<sup>14</sup>. MDRAP realizează, după caz, împreună cu ministerele de resort, politica guvernamentală în următoarele domenii de activitate: dezvoltare regională, coeziune și dezvoltare teritorială, cooperare transfrontalieră, transnațională și interregională, monitorizarea și controlul utilizării asistenței financiare nerambursabile acordate României de către Uniunea Europeană pentru programele din domeniile sale de activitate.</p> <p><a href="http://www.mdr.ro/">http://www.mdr.ro/</a></p> <p>MDRAP îndeplinește rolul de Autoritate de Management (AM) și Unitate de plată pentru Programul Operațional Regional (POR) 2007-2013.</p> <p>La momentul implementării proiectului, MDRAP în calitate de AM POR a delegat parte din responsabilitate Direcției Gestionare Fonduri Comunitare pentru Turism care a acționat ca Organism Intermediar (OI) pentru Domeniul Major de Intervenție (DMI) - „Promovarea potențialului turistic și crearea infrastructurii necesare în scopul creșterii atractivității României ca destinație turistică”.</p>	<p><b>Contract de finanțare</b> CTRF 1.1.045/ 25.06.2010</p>
<p><b>b. DURATA CONTRACTULUI (luni)</b></p>	
<p>32,5 luni (de la 14.04.2009 la 31.12.2011)</p>	<p><b>Contract de finanțare</b> CTRF 1.1.045/ 25.06.2010</p>
<p><b>c. STADIUL PROIECTULUI</b></p>	

<sup>14</sup> Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice s-a stabilit prin reorganizarea Ministerului Dezvoltării Regionale și Turismului. Decizia a fost aprobată în sesiunea guvernului din data de 22 decembrie 2012, prin Ordonanța de Urgență nr. 96 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare în cadrul administrației publice centrale și pentru modificarea unor acte normative



Finalizat

## d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)

<b>Valoarea totală a proiectului:</b>	13,470,003	Site POAT, <a href="http://www.poat.ro">http://www.poat.ro</a> , date accesării: 13.11.2015
<b>Valoarea eligibilă a proiectului:</b>	13,470,003	
<b>Contribuția FEDR:</b>	13,470,003	

## e. OBIECTIV

Conform Deciziei de Finanțare, obiectivul proiectului este sprijinirea sistemului de remunerare și motivare a personalului din structurile publice cu atribuții în gestionarea instrumentelor structurale - Obiectivul Convergență

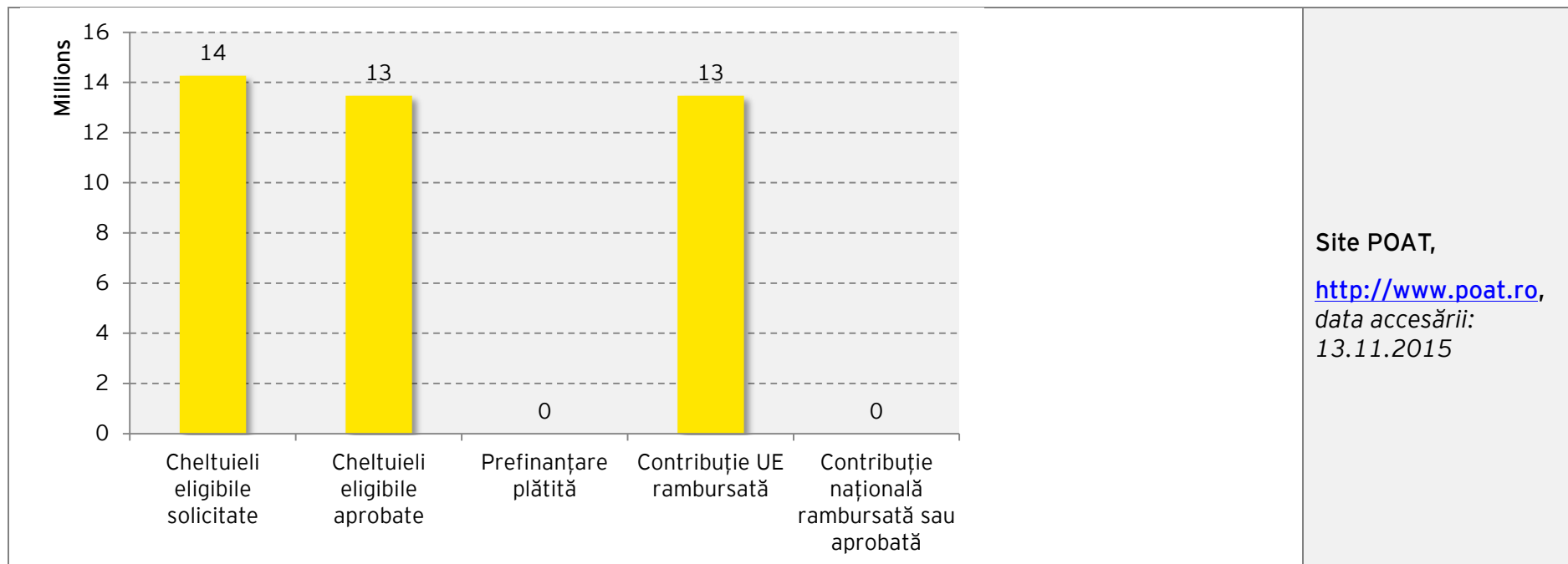
**Decizia de finanțare**  
1.1.045/ 04.05.2010

## f. GRUPURI ȚINTĂ/ BENEFICIARI DIRECTI

<b>Beneficiari Directi:</b>	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice	<b>Decizia de finanțare</b> 1.1.045/ 04.05.2010
<b>Grup Țintă:</b>	<p>Angajații implicați în gestionarea Fondurilor Structurale - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice care fac parte din:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Autoritatea de Management a POR: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direcția Generală Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional</li> <li>○ Direcția Generală Autorizare și Plăți Pograme</li> </ul> </li> <li>▶ Organismul Intermediar al POR prin intermediul Direcției Gestionare Fonduri Comunitare pentru Turism</li> </ul>	

## g. ACTIVITĂȚI PREVIZIONATE A SE REALIZA

Asigurarea parțială a resuselor necesare pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice.	<b>Decizia de finanțare</b> 1.1.045/ 04.05.2010
<b>h. ACTIVITĂȚI IMPLEMENTATE</b>	
Asigurarea parțială a cheltuielilor cu remunerarea personalului implicat în gestionarea instrumentelor structurale - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice.	<b>Raport de Progres 7/</b> 29.02.2012
<b>i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI</b>	
Conform ultimului Raport de Progres întocmit, numărul de angajați care a beneficiat în ultimele trei luni de rambursarea parțială a salariilor s-a situat între 133 și 135.	<b>Decizia de finanțare</b> 1.1.045/ 04.05.2010 <b>Raport de Progres 7/</b> 29.02.2012
<b>j. PROBLEME IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI</b>	
Nu au fost semnalate probleme de implementare în ultimul Raport de Progres.	<b>Raport de Progres 7/</b> 29.02.2012
<b>k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)</b>	



Site POAT,  
<http://www.poaat.ro>,  
 data accesării:  
 13.11.2015

I. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI(RO)

Indicator	Valoare indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	
Total timp de muncă (al personalului implicat în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune) pentru care se asigură cofinanțare (om-luni)	3120	3530	113.14%	Raport de Progres 7/ 29.02.2012

## m. RESURSELE UMANE FOLOSITE PENTRU IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

Echipele desemnate pentru implementarea proiectului erau compuse din 3 membri.

## 2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI

**Efecte Așteptate**

Din discuțiile cu reprezentantul beneficiarului a rezultat că proiectul are ca efect pozitiv așteptat stabilitatea personalului. Deși MDRAP a căzut de asemenea sub incidența procesului de reorganizare care a avut loc la nivelul tuturor instituțiilor publice, fluctuația personalului a fost scăzută .

**Efecte Neașteptate**

Ca efect negativ neașteptat, se poate menționa apariția unor tensiuni între grupurile care au beneficiat de pe urma proiectului și reprezentanții altor instituții publice care s-au simțit nedreptățiți din cauza imposibilității de a beneficia de training-uri, vizite de studiu și alte activități de întărire a capacității din cauza lipsei de fonduri.

Interviu cu  
Beneficiarul

## 3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI

## a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR

**Moderată**

În urma interviului realizat a rezultat faptul că deși proiectul a reușit să atragă și să mențină angajați calificați și motivați în cadrul structurilor MDRAP, dacă finanțarea din fonduri structurale nu mai poate fi asigurată și bugetul de stat nu poate susține nivelul salarial cu care sunt obișnuiți angajații care gestionează instrumente structurale, rezultatele nu vor putea fi susținute pe termen lung.

Interviu cu  
Beneficiarul

## • REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE

Continuitatea proiectului a fost asigurată prin implementarea unui nou proiect începând cu 01.12.2011 - SMIS 42536.

Interviu cu  
Beneficiarul

• POTENȚIALE SURSE DE FINANȚATE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE	
<p>Sursa de finanțare la care s-a recurs pentru implementarea proiectului în perioada de programare 2007-2013 este Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA). În perioada de programare 2014-2020 costurile salariale pentru personalul implicat în gestionarea IS din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice vor fi asigurate prin Axa de Asistență Tehnică (AT) a Programului Operațional Regional (POR) 2014-2020. Așadar există un risc mediu de sustenabilitate la care este expus proiectul, câtă vreme resursele s-ar putea să fi insuficiente pentru întreaga perioadă de programare (respectiv până în anul 2020 inclusiv) și/sau resursele pentru alte activități care trebuie de asemenea finanțate în cadrul AT a POR ar putea fi diminuate.</p>	Interviu cu Beneficiarul
4. MECANISME DE IMPLEMENTARE	
a. FACTORI DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE	
<p><b>Bună comunicare Beneficiar - Autoritate de Management</b></p> <p>A existat o bună comunicare cu reprezentanții Ministerului Fondurilor Europene care au fost mereu flexibili și deschisi la consultări.</p>	Interviu cu Beneficiarul
• PROBLEME ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR	
<p><b>Schimbarea aranjamentelor procedurale în perioada de implementare proiect</b></p> <p>Rambursarea cheltuielilor s-a efectuat retroactiv din cauza schimbării continue procedurii în ceea ce privește: regimul cheltuielilor eligibile, criteriile de rambursare, criteriile de completare raport de activitate. Ca atare, perioada de implementare nu a început niciodată la timp, respectiv la 3 luni de la aprobarea cererii de finanțare și semnarea contractului de finanțare. Până la semnarea primei cereri de rambursare, au existat luni în care plata salariilor angajaților trebuia efectuată.</p> <p>Mai mult decât atât, Comisia Europeană a intervenit și a suspendat temporar procesul de rambursare din cauza introducerii unor noi criterii sau din cauza schimbării aranjamentelor asupra cărora s-a convenit inițial, iar aceste aspecte au impactat eligibilitatea personalului/ cheltuielilor.</p>	Interviu cu Beneficiarul

**Obligativitatea completării rapoartelor zilnice de activitate**

Perioada cea mai dificilă pe care au traversat= angajații MDRAP angrenați în gestionarea IS a fost momentul când rambursarea cheltuielilor se efectua pe baza prezentării rapoartelor zilnice de activitate pe care angajații erau nevoiți să le completeze. Existau angajați care aveau roluri în structuri cu atribuții comune atât în gestionarea POCA cât și în gestionarea POR. Această sarcină era dificil de onorat din perspectiva echipei de proiect care pe de o parte era nevoită să calculeze salariile și contribuțiile sociale asociate, iar pe de altă parte trebuia să gestioneze rezistența personalului care considera această cerință o îndatorire suplimentară.

**Schimbarea titulaturii**

Dacă numele unei funcții sau a unei direcții se modifica sau dacă direcția se unea cu altă direcție, întregul proces de autorizare trebuia reluat, activitate care implica întocmirea de noi Fișe de Post și refacerea Regulamentului de Ordine Interioară.

**5. CONCLUZII**

Beneficiarul Proiectului "*Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale*" a fost Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP) al cărui scop a fost sprijinirea sistemului de remunerare și motivare a personalului din structurile publice cu atribuții în gestionarea instrumentelor structurale.

**Relevanța Proiectului**

Proiectul este inclus în eșantion, înregistrând o contribuție FEDR de 3.58% din valoarea totală al celui de-al treilea grup de proiecte și de 2.88% din valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate. Proiectul este considerat relevant datorită importanței instituției în contextul actual de gestionare IS.

După cum se menționează în justificarea necesității implementării proiectului, este necesară asigurarea unui număr stabil de angajați înalt calificați în gestionarea Instrumentelor Structurale. De adăugat este și faptul că, în contextul crizei economice și financiare a fost dificilă menținerea unei fluctuații reduse și a unui nivel ridicat de remunerare a personalului care a asigurat o abordare unitară în aria achizițiilor publice.

**Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.**

Analizând corespondența dintre Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1. și obiectivul proiectului, se poate constata că între acesta din urmă și rezultatele așteptate pe termen scurt incluse în Logica de Intervenție (a se vedea Figura 6: Logica de intervenție reconstruită) există o **coerență, mai precis, în ceea ce privește reducerea fluctuației personalului**, aliniindu-se astfel la obiectivul final al KAI 1.1., întrucât principalul scop al proiectului a fost acela de a crește motivația personalului și a de sprijini sistemul de remunerare. Mai mult decât atât, activitățile planificate a se realiza sunt aliniate cu activitățile indicative incluse în POAT.

#### ***Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.***

Proiectul a contribuit la atingerea impactului pe termen scurt al DMI 1.1, așteptat în contextul proiectelor în care este asigurată rambursarea cheltuielilor salariale, respectiv reducerea fluctuației personalului (a se vedea Figura 6: Logica de intervenție reconstruită). Această contribuție atrage după sine o serie de efecte pozitive determinate de următoarele elemente: (1) stabilitate instituțională (stabilitate internă în cazul structurilor care gestionează și implementează instrumente structurale), (2) capacitate internă de gestionare atât la nivel mediu cât și la nivel înalt, (3) activități de întărire a capacității tehnice din perspectivă calitativă care implică mai multe funcții din cadrul AM, finanțate din Axa Prioritară Asistență Tehnică și (4) nivelurile salariale ridicate în sine, posibile în contextul în care sistemul de remunerare în cadrul administrației publice nu a fost armonizat încă.

În privința efectelor pe termen mediu, suprapunerea dintre POCA 2007-2013 și Axa Prioritară de Asistență Tehnică a POR și PODCA a fost evitată câtă vreme costurile salariale au fost acoperite doar de primul.

Pe termen lung, proiectul a contribuit la îndeplinirea eficientă a proceselor de programare, monitorizare, management financiar, verificare și control, întrucât s-a realizat rambursarea parțială a salariilor pentru angajații implicați în aceste procese și activitățile întreprinse au facilitat stabilitatea personalului, o precondiție esențială pentru îmbunătățirea viitoare a capacității.

#### ***Sustenabilitatea impacturilor***

Dacă activitățile derulate în cadrul acestui proiect continuă să fie finanțate prin IS în următoarea perioadă de programare, sustenabilitatea impactului poate fi susținută pe termen lung (3-5 ani). În cazul întreruperii finanțării parțiale a cheltuielilor salariale în cazul angajaților care sunt implicați în gestionarea IS, există riscul ca presiunea exercitată asupra bugetului de stat într-un context economic nefavorabil, să ducă la reducerea nivelului salarial sau chiar concedierea angajaților care ar determina fluctuația personalului și limitarea sustenabilității impactului DMI 1.1.

#### ***Lecții învățate***

Perioada anterioară de programare a relevat necesitatea definirii clare a detaliilor metodologice și procedurale în faza incipientă a derulării

proiectului pentru a evita confuzia și a urma o abordare coerentă și unitară.

#### **Recomandări**

**Din punctul de vedere al procedurii**, simplificarea ar fi adus un nivel de eficiență sporit și ar fi prevenit efectuarea unor costuri. O alternativă de tipul "Simplified Cost Option" pentru calculul salariilor ar trebui luată în considerare .

**Din punctul de vedere al documentelor justificative** solicitate în vederea rambursării cheltuielilor salariale, acestea ar trebui să fie: Fișele de Post și Deciziile de numire întrucât chiar dacă numele funcției a fost schimbat, atribuțiile au rămas aceleași.

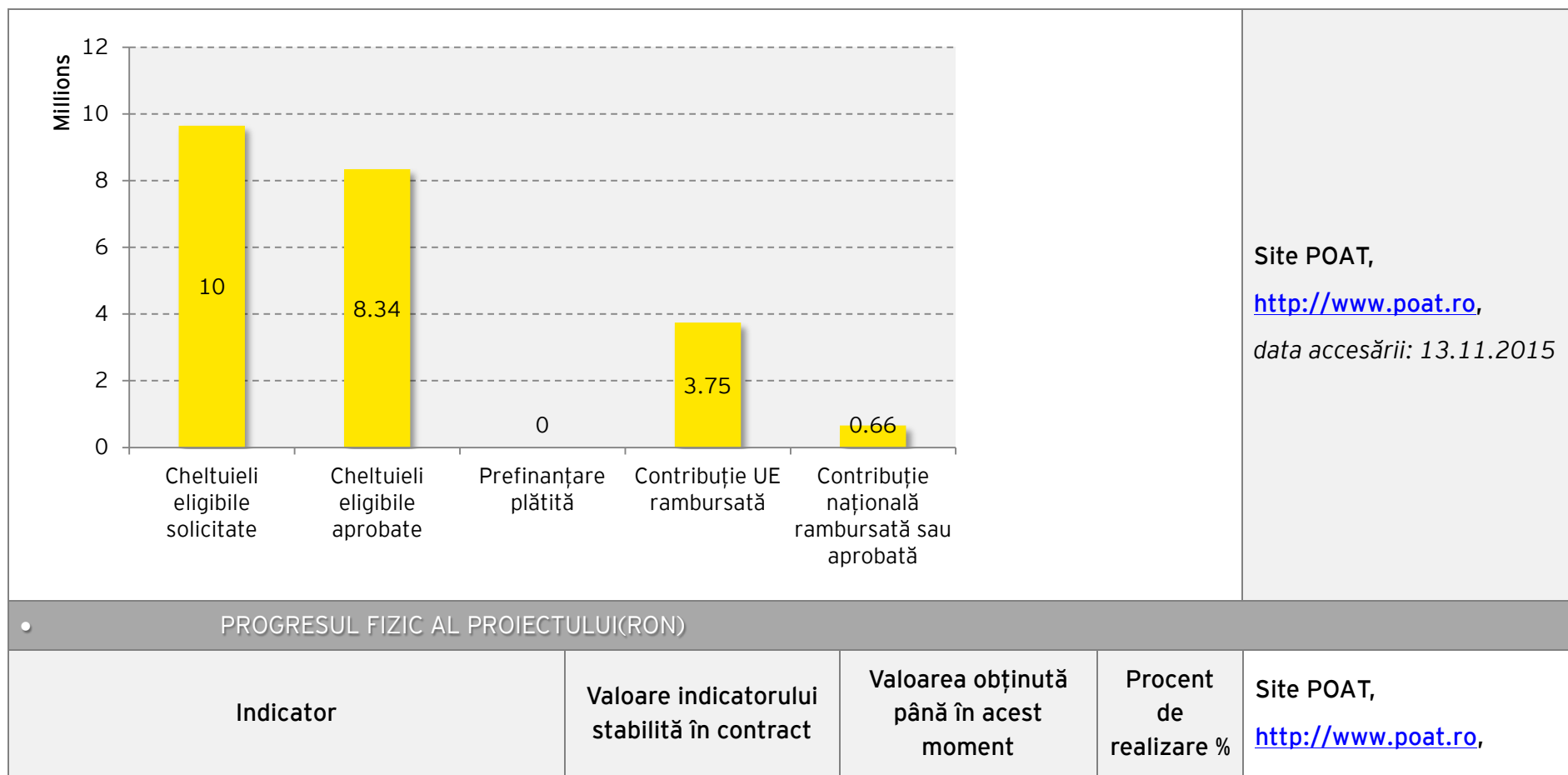
**Din punctul de vedere al schimbării titulaturii funcției și/ sau direcției**, procesul de autorizare nu trebuie reluat de fiecare dată câtă vreme procesele rămân aceleași, respectiv - programare, implementare, monitorizare, evaluare etc.



NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ ÎN PERIOADA 2012-2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	41678
1 INFORMAȚII GENERALE LEGATE DE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIAR	
<p><b>Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică și Inovare (ANCSI)</b></p> <p>Misiunea ANCSI este de a asigura elaborarea, aplicarea, monitorizarea și evaluarea politicilor în domeniul cercetării-dezvoltării și inovării, în conformitate cu strategia și programul de guvernare în scopul de a asigura lărgirea patrimoniului tehnologic și de inovare național și internațional, dezvoltarea economică sustenabilă, acces pe piețele interne, europene și globale, crearea unei societăți informaționale, satisfacerea nevoilor cetățenilor și îmbunătățirea calității vieților acestora.</p> <p><a href="http://www.research.ro/en/articol/980/despre-ancs-prezentare">http://www.research.ro/en/articol/980/despre-ancs-prezentare</a></p> <p>ANCSI are rolul de Organism Intermediar (OI) și îndeplinește atribuții de verificare și asigurare a funcționării adecvate a sistemelor de management și control pentru Programul Operațional Sectorial "Creșterea Competitivității Economice".</p>	<p><b>Contract de finanțare CTRF 1.1.111/ 27.04.2012</b></p>
• DURATA CONTRACTULUI (luni)	
<p>43 luni</p> <p>de la 01.12.2011 la 30.06.2015</p>	<p><b>Contract de finanțare CTRF 1.1.111/ 27.04.2012</b></p> <p><b>Act Adițional nr. 3/ 08.06.2015</b></p>

• STADIUL PROIECTULUI		
În implementare		
• VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
<i>Valoarea totală a proiectului:</i>	10,306,489.54	Site POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
<i>Valoarea eligibilă a proiectului:</i>	10,306,489.54	
<i>Contribuția FEDR:</i>	8,760,516.11	
• OBIECTIV		
Conform Deciziei de Finanțare, obiectivul proiectului este sprijinirea sistemului de remunerare și motivare a personalului din structurile publice cu atribuții în gestionarea instrumentelor structurale - Obiectivul Convergență		<b>Decizia de Finanțare</b> <b>1.1.111/23.04.2012</b>
• GRUPURI ȚINTĂ/ BENEFICIARI DIRECTI		
<i>Beneficiari Direcți:</i>	Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică și Inovare	<b>Decizia de Finanțare</b> <b>1.1.111/23.04.2012</b>
<i>Grupuri Țintă:</i>	Angajații implicați în gestionarea Fondurilor Structurale - Obiectivul Convergență din cadrul Autorității Naționale pentru Cercetare Științifică și Inovare prin intermediul Direcției Generale Organism Intermediar pentru Cercetare (54 posturi alocate, 49 posturi ocupate, 49 posturi active).	
• ACTIVITĂȚI PREVIZIONATE A SE REALIZA		

Asigurarea parțială a resuselor necesare pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare - Obiectivul Convergență din cadrul Autorității Naționale pentru Cercetare Științifică și Inovare	<b>Decizia de Finanțare</b> 1.1.111/23.04.2012
• ACTIVITĂȚI IMPLEMENTATE	
Asigurarea parțială a resuselor necesare pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare - Obiectivul Convergență din cadrul Autorității Naționale pentru Cercetare Științifică și Inovare	<b>Raport de Progres nr. 4/</b> 08.07.2015
• LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI	
Conform ultimului Raport de Progres întocmit, numărul de angajați care a beneficiat în ultimele trei luni de rambursarea parțială a salariilor a fost 50.	<b>Raport de Progres nr. 4/</b> 08.07.2015
• PROBLEME IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI	
Nu au fost semnalate probleme de implementare în ultimul Raport de Progres.	<b>Raport de Progres nr. 4/</b> 08.07.2015
• PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)	



Site POAT,  
<http://www.poa.ro>,  
 data accesării: 13.11.2015

• PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI(RO)

Indicator	Valoare indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Site POAT, <a href="http://www.poa.ro">http://www.poa.ro</a> ,
-----------	---	--	------------------------	---

Total timp de muncă (al personalului implicat în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune) pentru care se asigură cofinanțare (om-luni)	2,106	1,834	87.11%	data accesării: 13.11.2015
• RESURSELE UMANE FOLOSITE PENTRU IMPLEMENTAREA PROIECTULUI				
The National Scientific Research Authority team involved in the management of SI was initially formed of 8 people and at present they are around 53.				
2 EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				
<p><b>Expected Effects</b></p> <p>În urma consultărilor cu reprezentanții beneficiarului a reieșit faptul că proiectul are ca efect pozitiv așteptat stabilitatea și creșterea productivității grupului țintă.</p> <p>Din perspectivă cantitativă, OI ANCSI a început cu 8 angajați, iar actualmente sunt în jur de 53. Cu cât a crescut numărul acestora, cu atât au atins un nivel de performanță ridicat.</p> <p>În perspectivă calitativă, majoritatea angajaților sunt absolvenți de facultate și ocupă în cadrul ANCSI poziții de consilieri. Mediul pozitiv de muncă și particularitățile activității lor, a determinat personalul ANCSI să își îmbunătățească nivelul de cunoștințe și expertiza.</p> <p>ANCSI are rolul de Organism Intermediar și oferă finanțare unei categorii de proiecte atipice în raport cu cele finanțate în general prin fonduri structurale: infrastructuri de cercetare, parteneriate, societăți inovative innovative entities, start-up-uri, spinoffs etc. ANCSI finanțează inclusiv proiectul ELI, localizat la Măgurele care la momentul la care va deveni operațional va fi cea mai avansată facilitate de cercetare din lume având ca focus studiul fizica nucleară și aplicarea sa. Ca atare, nivelul de cunoștințe al angajaților este extrem de important și trebuie permanent îmbunătățit. Angajații ANCSI au participat la multe sesiuni de training în</p>				<p><b>Interviu cu Beneficiarul</b></p>

centre europene de renume precum: Copenhaga, Maastricht, Bruxelles, Barcelona, Florența, Paris etc. și au făcut vizite de lucru de tip „Triple helix” în Norvegia, Suedia, Danemarca. Aceste proiecte au fost inițiate de ANCSI și finanțate din Axa Prioritară 5.

Un alt efect pozitiv așteptat a fost posibilitatea degrevării bugetului de stat.

Faptul că salariile au fost rambursate din POAT și bugetul de stat a fost degrevat de povara unor cheltuieli suplimentare, a creat un climat mai relaxat din perspectiva numărului de angajați și a nivelului salarial, preîntâmpinându-se alternativa nefericită a disponibilizării angajaților sau a reducerii nivelului salarial.

### 3 SUSTENABILITATEA PROIECTULUI

#### a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR

##### Moderată

În urma interviului realizat, a reieșit faptul că efectele proiectului sunt sustenabile pe termen lung (3-5 ani). Cu toate acestea, dacă rambursarea parțială a salariilor din instrumente structurale este întreruptă, este dificil de preconizat în ce măsură bugetul de stat al României poate susține nivelul salarial ridicat. Această întrerupere poate duce la reducerea salariilor și disponibilizarea angajaților și cel mai probabil la existența unui personal demotivat și nespecializat optim, astfel anulându-se efectele pozitive ale proiectului.

Mai mult decât atât, pe site-ul MFE există un proiect de ordonanță prin care se dorește integrarea tuturor OI în Autoritatea de Management, relocând întregul personal OI la sediul MFE. Planul este defavorabil câtă vreme comunicarea dintre membri echipei va fi îngreunată și spiritul de echipă pe care ANCSI l-a consolidat de-a lungul anilor va fi diluat. Dacă planul va fi implementat, este posibil ca mulți dintre angajații OI ANCSI să caute alternative profesionale, iar sistemul va pierde resurse valoroase.

Interviu cu Beneficiarul

#### • REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE

<p><b>Crescută</b></p> <p>Este foarte probabil ca proiectul să fie replicat, câtă vreme rolul pe care OI ANCSI îl îndeplinește este extrem de important din perspectiva proiectelor inovative pe care le finanțează și este importantă menținerea stabilității și motivației personalului.</p> <p>Câtă vreme efectele pozitive ale proiectului sunt parțial sustenabile în cazul în care finanțarea este întreruptă, există o nevoie certă ca proiecte similare care să finanțeze salarii să fie implementate în următoarea perioadă de programare pentru a contracara fluctuația personalului și a îmbunătăți motivația.</p>	<p><b>Interviu cu Beneficiarul</b></p>
<p>• POTENȚIALE SURSE DE FINANȚATE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</p>	
<p>În următoarea perioadă de programare, ANCSI este eligibilă să implementeze proiecte de finanțare salarii ale personalului angrenat în gestionarea instrumentelor structurale prin POAT 2014-2020.</p>	<p><b>Interviu cu Beneficiarul</b></p>
<p>4 MECANISME DE IMPLEMENTARE</p>	
<p>a. FACTORI DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE</p>	
<p><b>Comunicare bună Beneficiar- Autoritate de Management</b></p> <p>În cadrul interviului a fost scos în evidență faptul că a existat o comunicare eficientă cu reprezentanții AM care au fost prompti în răspuns.</p> <p><b>Echipa de proiect</b></p> <p>Echipa de proiect a colaborat eficient. Pe întreaga perioadă de implementare, s-au consultat și au încercat să găsească cea mai bună soluție pentru problemele întâmpinate. ANCSI consideră că sunt printre cele mai bune OI din țară, aspect care se dovedește întemeiat. În perioada anterioară de programare au solicitat suplimentarea alocării financiare de la 646 milioane la 770 milioane EUR. În noua perioadă de programare, au fost primii care au lansat competiții, iar această direcție favorabilă este dată de Directorul ANCSI, dna.</p>	<p><b>Interviu cu Beneficiarul</b></p>

Dana Violeta Gheorghe.	
<b>b. PROBLEME ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b>	
<p><b>Lipsa de armonizare a legislației românești cu legislația europeană și existența unor discrepanțe terminologice</b></p> <p>Ca exemplificare, dacă ANCSI, în calitate de Ol aplică o ajustare financiară unui beneficiar în urma unei recomandări consemnate în raportul de audit cu privire la încălcarea principiului transparenței de pildă, beneficiarul îi dă în judecată și câștigă în baza legislației naționale. ANSCI trebuie în mod continuu să se reconcilieze cu Autoritatea de Audit câtă vreme funcționarea organismelor de gestionare IS este reglementată prin Legea 66, iar DLAF îi judecă pe baza Legii 61/2011 privind organizarea și funcționarea DLAF.</p> <p>Mai mult decât atât, reprezentantul ANCSI s-a confruntat cu discrepanțe terminologice legislative precum indice vs. indicator de fraudă etc.</p> <p><b>Schimbarea procedurii</b></p> <p>În perioada de programare anterioară, competițiile erau lansate pe rând în vreme ce în actuala perioadă de programare s-au lansat 7 competiții deodată.</p> <p>În perioada anterioară de programare exista un Ghid al aplicantului elaborat pentru fiecare competiție lansată în vreme ce în noua perioadă de programare există un Ghid al aplicantului unic pentru toate competițiile.</p>	<b>Interviu cu Beneficiarul</b>
<b>5 CONCLUZII</b>	
Beneficiarul proiectului " <i>Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Autoritatea Națională Pentru Cercetare Științifică în perioada 2012-2015 pentru personalul Implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale</i> " a fost Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică al cui scop a fost sprijinirea sistemului de remunerare și motivare a personalului din structurile publice cu atribuții în	



gestionarea instrumentelor structurale.

### **Relevanța Proiectului**

Proiectul este inclus în eșantion, înregistrând o contribuție FEDR de 2.33% din valoarea totală al celui de-al treilea grup de proiecte și de 1.87% din valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate. Proiectul este considerat relevant datorită importanței instituției în contextul actual de gestionare IS.

După cum se menționează în justificarea necesității implementării proiectului, este necesară asigurarea stabilității personalului prin menținerea gradului de motivație la un nivel optim .

### **Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.**

Bazat pe Logica t de intervenție reconstrui a DMI 1.1, se poate observa că obiectivele proiectului sunt în concordanță cu impactul așteptat pe termen scurt, adică reducerea fluctuației de personal, care conduce la obiectivul final DMI 1.1., accentul principal al proiectului a fost creșterea motivației personalului și sprijinirea sistemului de remunerare. În plus, activitățile planificate sunt în conformitate cu activitățile indicative propuse în POAT.

### **Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.**

Proiectul a contribuit la atingerea impactului pe termen scurt al DMI 1.1, așteptat în contextul proiectelor în care este asigurată rambursarea cheltuielilor salariale, respectiv reducerea fluctuației personalului (a se vedea Figura 6: Logica de intervenție reconstruită). Această contribuție atrage după sine o serie de efecte pozitive determinate de următoarele elemente: (1) stabilitate instituțională (stabilitate internă în cazul structurilor care gestionează și implementează instrumente structurale), (2) capacitate internă de gestionare atât la nivel mediu cât și la nivel înalt, (3) activități de întărire a capacității tehnice din perspectivă calitativă care implică mai multe funcții din cadrul AM, finanțate din Axa Prioritară Asistență Tehnică și (4) nivelurile salariale ridicate în sine, posibile în contextul în care sistemul de remunerare în cadrul administrației publice nu a fost armonizat încă.

Pe termen lung, proiectul a contribuit la îndeplinirea eficientă a proceselor de programare, monitorizare, management financiar, verificare și control, întrucât s-a realizat rambursarea parțială a salariilor pentru angajații implicați în aceste procese și activitățile întreprinse au facilitat stabilitatea personalului, o condiție esențială pentru îmbunătățirea viitoare a capacității.

### **Sustenabilitatea impacturilor**

Dacă activitățile derulate în cadrul acestui proiect continuă să fie finanțate prin IS în următoarea perioadă de programare, sustenabilitatea

impactului poate fi susținută pe termen lung (3-5 ani). În cazul întreruperii finanțării parțiale a cheltuielilor salariale în cazul angajaților care sunt implicați în gestionarea IS, există riscul ca presiunea exercitată asupra bugetului de stat într-un context economic nefavorabil, să ducă la reducerea nivelului salarial sau chiar concedierea angajaților care ar determina fluctuația personalului și limitarea sustenabilității impactului DMI 1.1.

### **Lecții învățate**

Legislația trebuie armonizată pentru a fi posibilă urmarea unei abordări coerente integrate și a evita consumul inutil de resurse pentru remedierea acestor neconcordanțe.

Procedura referitoare la gestionarea IS nu trebuia schimbată câtă vreme aranjamentele inițiale erau funcționale și puteau să reglementeze mai bine procesul de gestionare IS.

### **Recomandări**

- ▶ Acordarea unui training de bază în domeniul gestionării instrumentelor structurale pentru personalul nou intrat în sistem ;
- ▶ Existența unui sistem de stimulare a performanței angajaților care implicați în gestionarea IS;
- ▶ Crearea unui sistem de loializare prin care să fie acordat un bonus financiar angajaților odată cu trecerea timpului (la 5-10 ani);

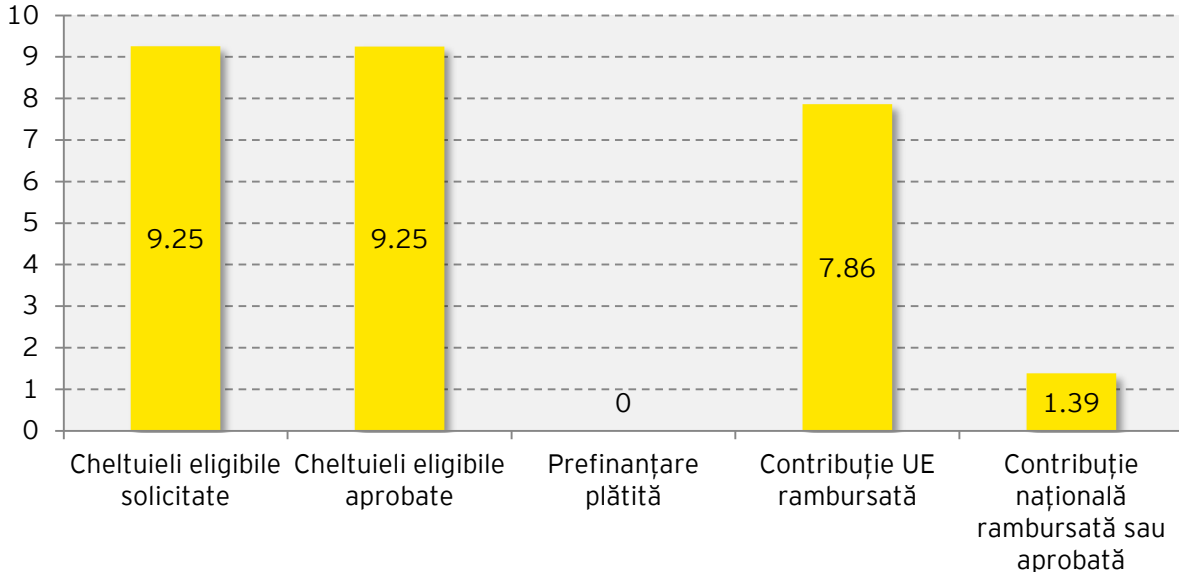
NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI ÎN PERIOADA 2012-2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	42536
1. INFORMAȚII GENERALE LEGATE DE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIAR	
<p>Beneficiarul proiectului este Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului care începând cu luna decembrie 2012 s-a transformat în Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice<sup>15</sup>. MDRAP realizează, după caz, împreună cu ministerele de resort, politica guvernamentală în următoarele domenii de activitate: dezvoltare regională, coeziune și dezvoltare teritorială, cooperare transfrontalieră, transnațională și interregională, monitorizarea și controlul utilizării asistenței financiare nerambursabile acordate României de către Uniunea Europeană pentru programele din domeniile sale de activitate.</p> <p><b>Website:</b> <a href="http://www.mdrt.ro/">http://www.mdrt.ro/</a></p> <p>MDRAP îndeplinește rolul de Autoritate de Management (AM) și Unitate de plată pentru Programul Operațional Regional (POR) 2007-2013.</p> <p>La momentul implementării proiectului, MDRAP în calitate de AM POR a delegat parte din responsabilitate Direcției Gestionare Fonduri Comunitare pentru Turism care a acționat ca Organism Intermediar (OI) pentru Domeniul Major de Intervenție (DMI) - „Promovarea potențialului turistic și crearea infrastructurii necesare în scopul creșterii atractivității României ca destinație turistică”.</p>	<p><b>Contract de finanțare CTRF</b> 1.1.118/ 31.08.2012</p>

<sup>15</sup> Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice s-a stabilit prin reorganizarea Ministerului Dezvoltării Regionale și Turismului. Decizia a fost aprobată în sesiunea guvernului din data de 22 decembrie 2012, prin Ordonanța de Urgență nr. 96 privind stabilirea unor măsuri de reorganizare în cadrul administrației publice centrale și pentru modificarea unor acte normative

NUMELE PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI ÎN PERIOADA 2012-2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		42536
b. DURATA CONTRACTULUI (luni)		
15 luni (de la 01.12.2011 la 28.02.2013)		Contract de finanțare CTRF 1.1.118/ 31.08.2012 Act Adițional nr. 2/ 25.04.2013
c. STADIUL PROIECTULUI		
Finalizat		
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
<i>Valoarea totală a proiectului:</i>	9,248,683.37	Site POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , date accessed: 13.11.2015
<i>Valoarea eligibilă a proiectului:</i>	9,239,287.2	
<i>Contribuția FEDR:</i>	7,853,394.12	
e. OBIECTIV		
Conform Deciziei de Finanțare, obiectivul proiectului este sprijinirea sistemului de remunerare și motivare a personalului din structurile publice cu atribuții în gestionarea instrumentelor structurale - Obiectivul Convergență		Decizia de finanțare no.1.1.118/ 26.06.2012
f. GRUPURI ȚINTĂ/ BENEFICIARI DIRECTI		

NUMELE PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI ÎN PERIOADA 2012-2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		42536
<b>Beneficiari Direcți:</b>	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice	Decizia de finanțare 1.1.118/ 26.06.2012
<b>Grup Țintă:</b>	<p>Angajații implicați în gestionarea Fondurilor Structurale - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice care fac parte din:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Autoritatea de Management a POR: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcția Generală Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional</li> <li>• Direcția Generală Autorizare și Plăți Pograme</li> </ul> </li> <li>▶ Organismul Intermediar al POR prin intermediul Direcției Gestionare Fonduri Comunitare pentru Turism</li> </ul>	
<b>g. ACTIVITĂȚI PREVIZIONATE A SE REALIZA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asigurarea parțială a resuselor necesare pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice.</li> <li>▶ Asigurarea management-ului de proiect</li> </ul>		Decizia de finanțare 1.1.118/ 26.06.2012
<b>h. ACTIVITĂȚI IMPLEMENTATE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asigurarea parțială a resuselor necesare pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice.</li> <li>▶ Asigurarea management-ului de proiect</li> </ul>		Raport de Progres nr.1/ 08.11.2013 revised version
<b>i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI</b>		

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI ÎN PERIOADA 2012-2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	42536
Conform ultimului Raport de Progres întocmit, la începutul proiectului, respectiv 01.01.2012 numărul total de angajați care erau implicați în gestionarea Instrumentelor Structurale (IS) în cadrul Obiectivului Convergență care au beneficiat de rambursarea salariilor era 137 în timp ce la finele proiectului numărul a atins 210.	Raport de Progres nr.1/ 08.11.2013 versiune revizuită
j. PROBLEME IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI	
Nu au fost semnalate probleme de implementare în ultimul Raport de Progres.	Raport de Progres nr.1/ 08.11.2013 versiune revizuită
k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)	

NUMELE PROIECTULUI				COD SMIS												
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI ÎN PERIOADA 2012-2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE				42536												
 <table border="1"> <caption>Data from the bar chart</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>9.25</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>9.25</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>7.86</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>1.39</td> </tr> </tbody> </table>				Categorie	Valoare	Cheltuieli eligibile solicitate	9.25	Cheltuieli eligibile aprobate	9.25	Prefinanțare plătită	0	Contribuție UE rambursată	7.86	Contribuție națională rambursată sau aprobată	1.39	Site POCA, <a href="http://www.poa.r">http://www.poa.r</a> o, data accesării: 13.11.2015
Categorie	Valoare															
Cheltuieli eligibile solicitate	9.25															
Cheltuieli eligibile aprobate	9.25															
Prefinanțare plătită	0															
Contribuție UE rambursată	7.86															
Contribuție națională rambursată sau aprobată	1.39															
I. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI(RO)																
Indicator	Valoare indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raport de Progres nr.1/ 08.11.2013 versiune revizuită												

NUMELE PROIECTULUI			COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI ÎN PERIOADA 2012-2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE			42536
Total timp de muncă (al personalului implicat în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune) pentru care se asigură cofinanțare (om-luni)	2,684	2,620	97.62%
m. RESURSELE UMANE FOLOSITE PENTRU IMPLEMENTAREA PROIECTULUI			
Echipa desemnată pentru implementarea proiectului era compusă din 3 membri.			
2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI			
<p><b>Efecte Așteptate</b> Din discuțiile cu reprezentantul beneficiarului a rezultat că proiectul are ca efect pozitiv așteptat stabilitatea personalului. Deși MDRAP a căzut de asemenea sub incidența procesului de reorganizare care a avut loc la nivelul tuturor instituțiilor publice, fluctuația personalului a fost scăzută .</p> <p><b>Efecte Neașteptate</b> Ca efect negativ neașteptat, se poate menționa apariția unor tensiuni între grupurile care au beneficiat de pe urma proiectului și reprezentanții altor instituții publice care s-au simțit nedreptățiți din cauza imposibilității de a beneficia de training-uri, vizite de studiu și alte activități de întărire a capacității din cauza lipsei de fonduri.</p>			Interviu cu Beneficiarul
3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI			
a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR			



NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI ÎN PERIOADA 2012-2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	42536
<p><b>Moderată</b></p> <p>În urma interviului realizat a rezultat faptul că deși proiectul a reușit să atragă și să mențină angajați calificați și motivați în cadrul structurilor MDRAP, dacă finanțarea din fonduri structurale nu mai poate fi asigurată și bugetul de stat nu poate susține nivelul salarial cu care sunt obișnuiți angajații care gestionează instrumente structurale, rezultatele nu vor putea fi susținute pe termen lung.</p>	Interviu cu Beneficiarul
<b>b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE</b>	
Continuitatea proiectului a fost asigurată prin implementarea unui nou proiect începând cu 01.12.2011 - SMIS 42536.	Interviu cu Beneficiarul
<b>c. POTENȚIALE SURSE DE FINANȚATE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</b>	
Sursa de finanțare la care s-a recurs pentru implementarea proiectului în perioada de programare 2007-2013 este Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA). În perioada de programare 2014-2020 costurile salariale pentru personalul implicat în gestionarea IS din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice vor fi asigurate prin Axa de Asistență Tehnică (AT) a Programului Operațional Regional (POR) 2014-2020. Așadar există un risc mediu de sustenabilitate la care este expus proiectul, câtă vreme resursele s-ar putea să fi insuficiente pentru întreaga perioadă de programare (respectiv până în anul 2020 inclusiv) și/sau resursele pentru alte activități care trebuie de asemenea finanțate în cadrul AT a POR ar putea fi diminuate.	Interviu cu Beneficiarul
<b>4. MECANISME DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. FACTORI DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE</b>	

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI ÎN PERIOADA 2012-2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	42536
<p><b>Bună comunicare Beneficiar - Autoritate de Management</b> A existat o bună comunicare cu reprezentanții Ministerului Fondurilor Europene care au fost mereu flexibili și deschiși la consultări.</p>	Interviu cu Beneficiarul
<b>b. PROBLEME ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b>	
<p><b>Schimbarea aranjamentelor procedurale în perioada de implementare proiect</b> Rambursarea cheltuielilor s-a efectuat retroactiv din cauza schimbării continue procedurii în ceea ce privește: regimul cheltuielilor eligibile, criteriile de rambursare, criteriile de completare raport de activitate. Ca atare, perioada de implementare nu a început niciodată la timp, respectiv la 3 luni de la aprobarea cererii de finanțare și semnarea contractului de finanțare. Până la semnarea primei cereri de rambursare, au existat luni în care plata salariilor angajaților trebuia efectuată. Mai mult decât atât, Comisia Europeană a intervenit și a suspendat temporar procesul de rambursare din cauza introducerii unor noi criterii sau din cauza schimbării aranjamentelor asupra cărora s-a convenit inițial, iar aceste aspecte au impactat eligibilitatea personalului/ cheltuielilor. <b>Obligativitatea completării rapoartelor zilnice de activitate</b> Perioada cea mai dificilă pe care au traversat=o angajații MDRAP angrenați în gestionarea IS a fost momentul când rambursarea cheltuielilor se efectua pe baza prezentării rapoartelor zilnice de activitate pe care angajații erau nevoiți să le completeze. Existau angajați care aveau roluri în structuri cu atribuții comune atât în gestionarea POCA cât și în gestionarea POR. Această sarcină era dificil de onorat din perspectiva echipei de proiect care pe de o parte era nevoită să calculeze salariile și contribuțiile sociale asociate, iar pe de altă parte trebuia să gestioneze rezistența personalului care considera această cerință o îndatorire suplimentară. <b>Schimbarea titlaturii</b> Dacă numele unei funcții sau a unei direcții se modifica sau dacă direcția se unea cu altă direcție, întregul proces de</p>	Interviu cu Beneficiarul

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI ÎN PERIOADA 2012-2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	42536
autorizare trebuia reluat, activitate care implica întocmirea de noi Fișe de Post și refacerea Regulamentului de Ordine Interioară.	
5. CONCLUZII	
<p>Beneficiarul Proiectului "Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului în perioada 2012-2015 pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale" a fost Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP) al cărui scop a fost sprijinirea sistemului de remunerare și motivare a personalului din structurile publice cu atribuții în gestionarea instrumentelor structurale.</p> <p><b>Relevanța Proiectului</b></p> <p>Proiectul este inclus în eșantion, înregistrând o contribuție FEDR de 2.09% din valoarea totală al celui de-al treilea grup de proiecte și de 1.68% în valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate. Proiectul este considerat relevant datorită importanței instituției în contextul actual de gestionare IS.</p> <p><b>Relevanța Proiectului</b></p> <p>Proiectul este inclus în eșantion, înregistrând o contribuție FEDR de 3.58% din valoarea totală al celui de-al treilea grup de proiecte și de 2.88% din valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate. cât și din considerentul importanței rolului acestui tip de instituție în contextul gestionării Instrumentelor Structurale. Proiectul este considerat relevant datorită importanței instituției în contextul actual de gestionare IS.</p> <p>După cum se menționează în justificarea necesității implementării proiectului, este necesară asigurarea unui număr stabil de angajați înalt calificați în gestionarea Instrumentelor Structurale. De adăugat este și faptul că, în contextul crizei economice și financiare a fost dificilă menținerea unei fluctuații reduse și a unui nivel ridicat de remunerare a personalului care a asigurat o abordare unitară în aria achizițiilor publice.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p>	

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI ÎN PERIOADA 2012-2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	42536
<p>Analizând corespondența dintre Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1. și obiectivul proiectului, se poate constata că între acesta din urmă și rezultatele așteptate pe termen scurt incluse în Logica de Intervenție (a se vedea Figura 6: Logica de Intervenție reconstruită:) există o <b>coerență, mai precis, în ceea ce privește reducerea fluctuației personalului</b>, aliniindu-se astfel la obiectivul final al KAI 1.1., întrucât principalul scop al proiectului a fost acela de a crește motivația personalului și a de sprijini sistemul de remunerare. Mai mult decât atât, activitățile planificate a se realiza sunt aliniate cu activitățile indicative incluse în POAT.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Proiectul a contribuit la atingerea impactului pe termen scurt al DMI 1.1, așteptat în contextul proiectelor în care este asigurată rambursarea cheltuielilor salariale, respectiv reducerea fluctuației personalului (a se vedea Figura 6: Logica de Intervenție reconstruită). Această contribuție atrage după sine o serie de efecte pozitive determinate de următoarele elemente: (1) stabilitate instituțională (stabilitate internă în cazul structurilor care gestionează și implementează instrumente structurale), (2) capacitate internă de gestionare atât la nivel mediu cât și la nivel înalt, (3) activități de întărire a capacității tehnice din perspectivă calitativă care implică mai multe funcții din cadrul AM, finanțate din Axa Prioritară Asistență Tehnică și (4) nivelurile salariale ridicate în sine, posibile în contextul în care sistemul de remunerare în cadrul administrației publice nu a fost armonizat încă.</p> <p>În privința efectelor pe termen mediu, suprapunerea dintre POCA 2007-2013 și Axa Prioritară de Asistență Tehnică a POR și PODCA a fost evitată câtă vreme costurile salariale au fost acoperite doar de primul.</p> <p>Pe termen lung, proiectul a contribuit la îndeplinirea eficientă a proceselor de programare, monitorizare, management financiar, verificare și control, întrucât s-a realizat rambursarea parțială a salariilor pentru angajații implicați în aceste procese și activitățile întreprinse au facilitat stabilitatea personalului, o condiție esențială pentru îmbunătățirea viitoare a capacității.</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>Dacă activitățile derulate în cadrul acestui proiect continuă să fie finanțate prin IS în următoarea perioadă de programare, sustenabilitatea impactului poate fi susținută pe termen lung (3-5 ani). În cazul întreruperii finanțării parțiale a cheltuielilor salariale în cazul angajaților care sunt implicați în gestionarea IS, există riscul ca presiunea exercitată asupra bugetului de stat într-un context economic nefavorabil, să ducă</p>	

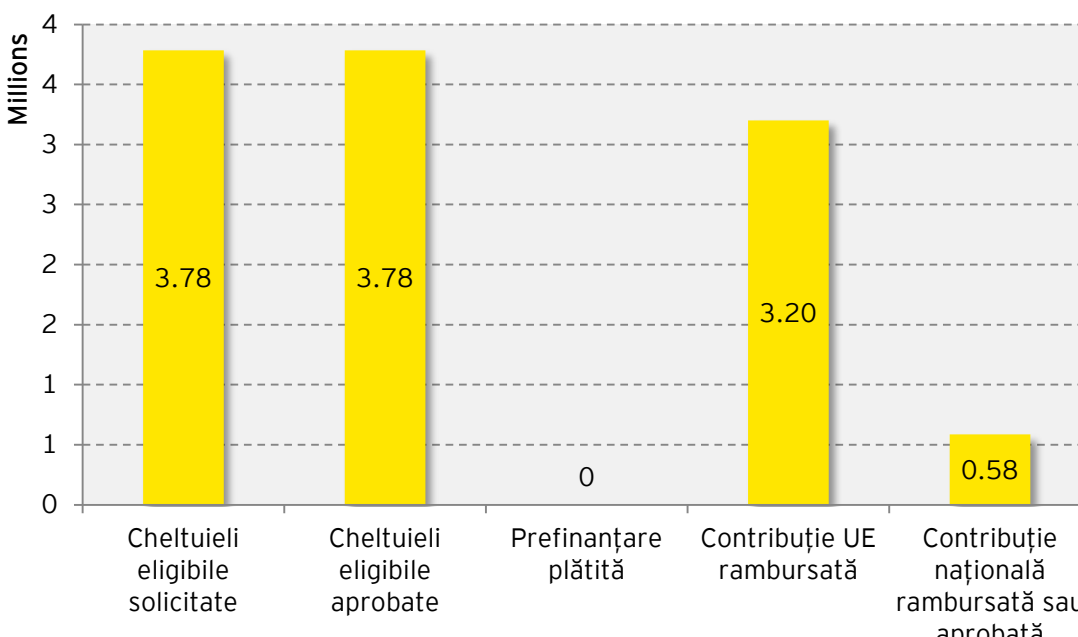
NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI ÎN PERIOADA 2012-2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	42536
<p>la reducerea nivelului salarial sau chiar concedierea angajaților care ar determina fluctuația personalului și limitarea sustenabilității impactului DMI 1.1.</p> <p><b>Lecții învățate</b></p> <p>Perioada anterioară de programare a relevat necesitatea definirii clare a detaliilor metodologice și procedurale în faza incipientă a derulării proiectului pentru a evita confuzia și a urma o abordare coerentă și unitară.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p><b>Din punctul de vedere al procedurii</b>, simplificarea ar fi adus un nivel de eficiență sporit și ar fi prevenit efectuarea unor costuri. O alternativă de tipul "Simplified Cost Option" pentru calculul salariilor ar trebui luată în considerare .</p> <p><b>Din punctul de vedere al documentelor justificative</b> solicitate în vederea rambursării cheltuielilor salariale, acestea ar trebui să fie: Fișele de Post și Deciziile de numire întrucât chiar dacă numele funcției a fost schimbat, atribuțiile au rămas aceleași.</p> <p><b>Din punctul de vedere al schimbării titulaturii funcției și/ sau direcției</b>, procesul de autorizare nu trebuie reluat de fiecare dată câtă vreme procesele rămân aceleași, respectiv - programare, implementare, monitorizare, evaluare etc.</p>	

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI MEDIULUI DE AFACERI ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	42719
1. INFORMAȚII GENERALE LEGATE DE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIAR	
<p><b>Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri</b></p> <p>Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri este un organism instituțional din cadrul administrației publice central, aflat în subordinea Guvernului care aplică strategia și planul de guvernare în domenii precum economie, comerț și mediu de afaceri. Actualmente denumit Ministerul Economiei, Comerțului și Relațiilor cu Mediul de Afaceri, instituția acționează ca Autoritate de Management pentru Programul Operațional Sectorial "Îmbunătățirea Competitivității Economice".</p> <p><b>Website:</b></p> <p><a href="http://www.minind.ro/">http://www.minind.ro/</a></p>	Contract de finanțare 1.1.119
b. DURATA CONTRACTULUI (luni)	
49 luni (de la 01.12.2011 la 31.12.2015)	Decizia de finanțare 1.1.119
c. STADIUL PROIECTULUI	
În implementare	

NUMELE PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI MEDIULUI DE AFACERI ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		42719
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
<i>Valoarea totală a proiectului:</i>	12,886,658.77	Site POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , date accesării: 13.11.2015
<i>Valoarea eligibilă a proiectului:</i>	12,533,387.17	
<i>Contribuția FEDR:</i>	10,653,379.09	
e. OBIECTIV		
Conform Deciziei de Finanțare, obiectivul proiectului este sprijinirea sistemului de remunerare și motivare a personalului din structurile publice cu atribuții în gestionarea instrumentelor structurale - Obiectivul Convergență		Contract de finanțare 1.1.119
f. GRUPURI ȚINTĂ/ BENEFICIARI DIRECTI		
<i>Beneficiari Directi:</i>	Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri	Contract de finanțare 1.1.119
<i>Grup Țintă:</i>	Angajații implicați în gestionarea Fondurilor Structurale - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri	
g. ACTIVITĂȚI PREVIZIONATE A SE REALIZA		

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI MEDIULUI DE AFACERI ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	42719
Asigurarea parțială a cheltuielilor cu remunerarea personalului implicat în gestionarea instrumentelor structurale - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri Asigurarea management-ului de proiect	<b>Contract de finanțare 1.1.119</b>
<b>h. ACTIVITĂȚI IMPLEMENTATE</b>	
Asigurarea parțială a cheltuielilor cu remunerarea personalului implicat în gestionarea instrumentelor structurale - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri	<b>Raport de Progres nr. 3/25.11.2013 /</b>
<b>i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI</b>	
N DG AM POS CCE - 66 poziții alocate (64 ocupate, și 55 active) DG Energy - 51 poziții alocate (50 ocupate, 47 active) DG SME, Cooperation and Business Environment - 56 poziții alocate (50 ocupate, 47 active)	<b>Contract de finanțare 1.1.119</b>
<b>j. PROBLEME IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI</b>	
Nu au fost semnalate probleme de implementare în ultimul Raport de Progres.	<b>Raport de Progres nr. 3/25.11.2013</b>
<b>k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)</b>	



NUMELE PROIECTULUI		COD SMIS														
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI MEDIULUI DE AFACERI ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		42719														
 <table border="1"> <caption>Data from Bar Chart (Millions)</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (Millions)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>3.78</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>3.78</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>3.20</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>0.58</td> </tr> </tbody> </table>		Categorie	Valoare (Millions)	Cheltuieli eligibile solicitate	3.78	Cheltuieli eligibile aprobate	3.78	Prefinanțare plătită	0	Contribuție UE rambursată	3.20	Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.58	Site POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , Data accesării: 13.11.2015		
Categorie	Valoare (Millions)															
Cheltuieli eligibile solicitate	3.78															
Cheltuieli eligibile aprobate	3.78															
Prefinanțare plătită	0															
Contribuție UE rambursată	3.20															
Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.58															
I. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI (RON)																
Indicator	Valoare indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raport de progres nr. 3/25.11. 2013												

NUMELE PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI MEDIULUI DE AFACERI ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE				42719
Total timp de muncă (al personalului implicat în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune) pentru care se asigură cofinanțare (om-luni)	5,437	5,347	100%	
m.RESURSELE UMANE FOLOSITE PENTRU IMPLEMENTAREA PROIECTULUI				
Nu există informații disponibile				
2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				
<p>În contextul în care fondurile au fost utilizate pentru a standardiza nivelul salarial al personalului implicat în gestionarea instrumentelor structurale începând din 2014 (când au fost adoptate mai multe ordonanțe pentru standardizarea nivelului salarial la nivelul întregului sistem), efectele pozitive abia încep să își facă apariția, așadar este prematur să ne pronunțăm asupra impactului proiectului.</p> <p><b>Efecte așteptate</b></p> <p>Chiar dacă creșterea salariilor a dus la creșterea motivației personalului implicat în gestionarea instrumentelor structurale, în anumite ministere salariile au rămas scăzute în ciuda majorării de 75%, așadar lipsa de motivație și implicit fluctuația personalului au continuat.</p> <p><b>Efecte neașteptate</b></p> <p>Ca efect pozitiv neașteptat putem menționa îmbunătățirea relațiilor din cadrul mai multor departamente (de la management financiar la Resurse Umane) și implicit îmbunătățirea performanței structurilor suport. Efectul asupra</p>				<p><b>Interviu cu Beneficiarul</b></p>

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI MEDIULUI DE AFACERI ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	42719
structurilor suport este în mod particular relevant câtă vreme dificultatea structurilor suport de a lucra eficient a reprezentat o problemă majoră în implementarea proiectelor în trecut.	
3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI	
a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR	
<p><b>Scăzută</b></p> <p>Efectele proiectului nu sunt sustenabile pe termen lung. Dacă rambursarea salariilor din instrumente structurale nu ar continua, este improbabil ca statul să poată susține nivelul salarial ridicat, așadar finalitatea este incertă: acest factor ar putea duce la reducerea salariilor sau la disponibilizarea personalului sau la alte modificări în structurile instituțiilor publice și cel mai probabil la un personal mai puțin specializat și motivate, ceea ce ar anula beneficiile proiectului.</p>	Interviu cu Beneficiarul
b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE	
<p><b>Ridicată</b></p> <p>Reproductivitatea proiectului depinde de 2 factori principali: o nevoie continuă de personal în cadrul Ministerului, Economiei și Mediului de Afaceri cu atribuții în gestionarea instrumentelor structural care să fie remunerați pe măsură și existența unei surse de finanțare pentru noua perioadă de programare. Câtă vreme sunt îndeplinite aceste două condiții, proiectele vor fi cu siguranță replicate în viitor.</p> <p>Câtă vreme efectele pozitive ale proiectului nu vor putea fi sustinute dacă finanțarea va fi întreruptă, există o nevoie certă pentru desfășurarea unor proiecte similar prin care să se finanțeze salariile și care să reducă implicit fluctuația</p>	Interviu cu Beneficiarul

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI MEDIULUI DE AFACERI ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	42719
personalului și să îmbunătățească motivația în noua perioadă de programare.	
<b>c. POTENȚIALE SURSE DE FINANȚATE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</b>	
Pentru următoarea perioadă de programare, Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri este eligibil să desfășoare proiecte care implică finanțarea cheltuielilor salariale în cazul personalului implicat în gestionarea IS prin POAT 2014-2020.	Interviu cu Beneficiarul
<b>4. MECANISME DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. FACTORI DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE</b>	
Un factor de succes care poate fi menționat constă în performanța echipei de proiect și în eficiența structurilor suport, în modalitatea prin care acestea și-au desfășurat activitatea relevantă pentru proiect	Interviu cu Beneficiarul
<b>b. PROBLEME ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b>	
<p><b>Lipsa ghidurilor și a instrucțiunilor de implementare</b></p> <p>La începutul proiectului, problemele erau generate de faptul că nu existau ghiduri sau instrucțiuni specifice care să ajute echipa de proiect în implementarea proiectului.</p> <p><b>Suport logistic precar</b></p> <p>Alte probleme erau cauzate de insuficienta achiziționare a suportului logistic, care a cauzat probleme în</p>	Interviu cu Beneficiarul

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI MEDIULUI DE AFACERI ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	42719
<p>implementare echipei de proiect care a trebuit să își desfășoare activitatea fără materiale de birou și papetărie.</p> <p><b>Dificultate în obținerea documentelor suport</b></p> <p>O altă problemă întâmpinată constă în dificultatea obținerii documentelor suport. Din cauza acestui neajuns, prima cerere de finanțare a fost realizată cu doi ani înainte de inițierea proiectului .</p> <p><b>Probleme în finanțarea personalului suport</b></p> <p>O altă problemă cu care s-au confruntat membri echipei de proiect constă în tratamentul inechitabil al personalului suport la începutul proiectului. La începutul implementării proiectului, personalul suport nu beneficia de mărirea de salariu, chiar dacă participau la implementarea proiectului. După redactarea mai multor rapoarte, salariile au fost majorate și pentru această categorie de personal, în baza numărului de ore lucrate. Cu toate acestea, mărirea ulterioară a salariului nu a fost pe măsura implicării, ceea ce a dus la refuzul din partea structurilor suport de a mai participa la implementarea proiectului.</p> <p><b>Factori externi și contextuali</b></p> <p>Alte probleme au intervenit din cauza unor factori externi și contextuali. Ca exemplificare, desființarea Organismului Intermediar (OI) SME a dus la înjumătățirea remunerației personalului din această structură pentru mai mult de un an. După ce s-au produs anumite schimbări legislative, personalul din cadrul acestui OI și-a reintrat în drepturi, beneficiind de remunerația întregă pentru întregul an ceea ce a îngreunat activitatea echipei de proiect care trebuia să întocmească un volum mare de documente justificative. Mai mult decât atât, echipa de proiect nu avea convenții încheiate cu toate băncile unde angajații dețineau un card de debit și astfel echipa de proiect trebuia să întocmească ordine de plată individuale, iar documentația care a rezultat a copleșit echipa de proiect.</p>	
5. CONCLUZII	

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI MEDIULUI DE AFACERI ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	42719
<p>Beneficiarul Proiectului "<i>Sprrijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate în perioada 2012-2015 de Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri este Ministerul Economiei, Comerțului Relațiilor cu Mediul de Afaceri al carui scop a fost sprijinirea sistemului de remunerare și motivare a personalului din structurile publice cu atribuții în gestionarea instrumentelor structurale.</i></p> <p><b>Relevanța Proiectului</b></p> <p>Proiectul este inclus în eșantion, înregistrând o contribuție FEDR de 2.83% din valoarea totală al celui de-al treilea grup de proiecte și de 2.27% în valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate. Proiectul este considerat relevant datorită importanței instituției în contextul actual de gestionare IS.</p> <p>După cum se menționează în justificarea necesității implementării proiectului, este necesară asigurarea unui număr stabil de angajați înalt calificați în gestionarea Instrumentelor Structurale. De adăugat este și faptul că, în contextul crizei economice și financiare a fost dificilă menținerea unei fluctuații reduse și a unui nivel ridicat de remunerare a personalului care a asigurat o abordare unitară în aria achizițiilor publice.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p> <p>Bazat pe Logica de Intervenție reconstruită a DMI 1.1, se poate observa că obiectivul proiectului este în concordanță cu rezultatul așteptat pe termen scurt, adică reducerea fluctuației de personal, care conduce la obiectivul final al DMI 1.1, accentul principal al proiectului a fost pus pe creșterea motivației personalului și sprijinirea sistemului de remunerare. În plus, activitățile planificate sunt în conformitate cu activitățile indicative propuse în POAT.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Bazat pe Logica de Intervenție reconstruită a DMI 1.1, se poate observa că obiectivul proiectului este în concordanță cu rezultatul așteptat pe termen scurt, adică reducerea fluctuației de personal, care conduce la obiectivul final al DMI 1.1, accentul principal al proiectului a fost pus pe creșterea motivației personalului și sprijinirea sistemului de remunerare. În plus, activitățile planificate sunt în conformitate cu</p>	

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL ECONOMIEI, COMERȚULUI ȘI MEDIULUI DE AFACERI ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p>42719</p>
<p>activitățile indicative propuse în POAT.</p> <p>Pe termen lung, proiectul a contribuit la îndeplinirea eficientă a proceselor de programare, monitorizare, management financiar, verificare și control, întrucât s-a realizat rambursarea parțială a salariilor pentru angajații implicați în aceste procese și activitățile întreprinse au facilitat stabilitatea personalului, o condiție esențială pentru îmbunătățirea viitoare a capacității.</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>Dacă activitățile derulate în cadrul acestui proiect continuă să fie finanțate prin IS în următoarea perioadă de programare, sustenabilitatea impactului poate fi susținută pe termen lung (3-5 ani). În cazul întreruperii finanțării parțiale a cheltuielilor salariale în cazul angajaților care sunt implicați în gestionarea IS, există riscul ca presiunea exercitată asupra bugetului de stat într-un context economic nefavorabil, să ducă la reducerea nivelului salarial sau chiar concedierea angajaților care ar determina fluctuația personalului și limitarea sustenabilității impactului DMI 1.1.</p> <p><b>Lecții învățate</b></p> <p>Remunerația coroborată cu o instruire adecvată reprezintă o componentă importantă în menținerea unui personal calificat și motivat, întrucât în ciuda factorilor contextuali (precum reorganizarea instituțională și schimbări de ordin politic), angajații vor rămâne în sistem câtă vreme sunt mulțumiți din perspectivă pecuniară și din perspectiva nivelului de dezvoltare personală.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p>Pentru a avea un proces de implementare mai eficient în noua perioadă de programare, instrucțiunile trebuie să fie clare de la bun început, iar reprezentanții echipei de proiect trebuie să fie bine instruiți și să aibă experiență prealabilă în gestionarea acestor proiecte.</p> <p>Mai mult decât atât, o bază de date electronică comună și un sistem integrat care să permită căutarea rapidă și transferul de documente ar trebui dezvoltate pentru ca procesul de implementare să se desfășoare optim și pentru facilitarea comunicării dintre părțile interesate.</p>	

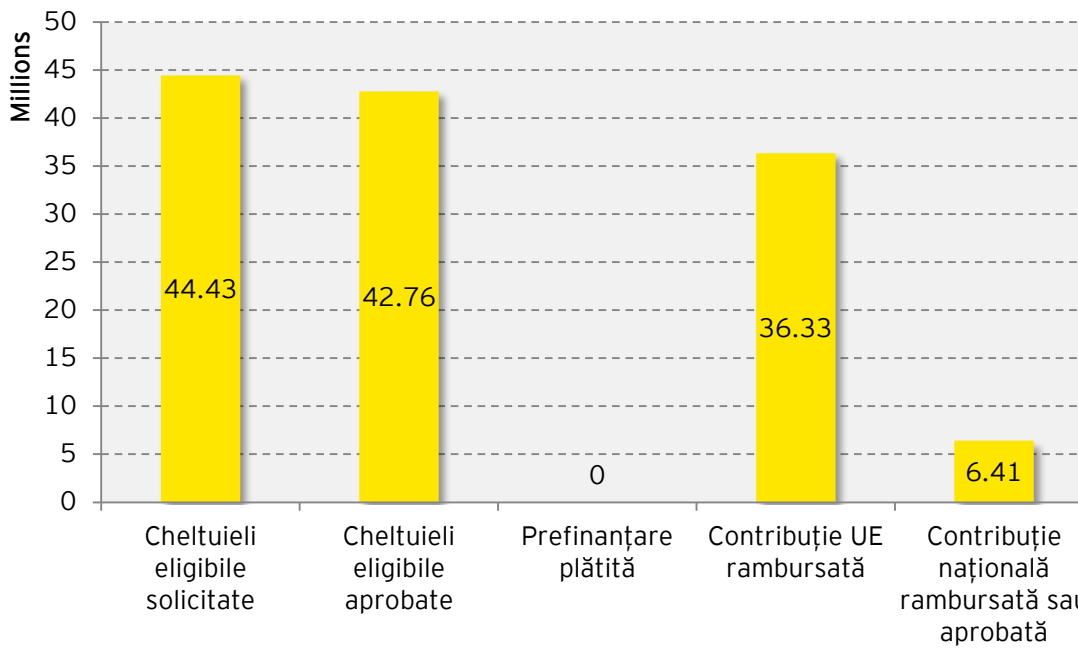




NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN PERIOADA MARTIE 2013-DECEMBRIE 2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	48821
1. INFORMAȚII GENERALE LEGATE DE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIAR	
<p>Beneficiarul proiectului este <b>Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice</b>. MDRAP realizează, după caz, împreună cu ministerele de resort, politica guvernamentală în următoarele domenii de activitate: dezvoltare regională, coeziune și dezvoltare teritorială, cooperare transfrontalieră, transnațională și interregională, monitorizarea și controlul utilizării asistenței financiare nerambursabile acordate României de către Uniunea Europeană pentru programele din domeniile sale de activitate.</p> <p>Website: <a href="http://www.mdrp.ro/">http://www.mdrp.ro/</a></p> <p>MDRAP îndeplinește rolul de Autoritate de Management (AM) și Unitate de plată pentru Programul Operațional Regional (POR) 2007-2013.</p>	<p><b>Decizia de finanțare</b> 1.1.147/11.09.2013 <b>/ Contract de finanțare CTRF.</b> 1.1.147/ 14.10.2013</p>
b. DURATA CONTRACTULUI (luni)	
<p>29 luni (din 01.02.2013 la 30.06.2015)</p>	<p><b>Contract de Finanțare CTRF.</b> 1.1.147/ 14.10.2013</p>

NUMELE PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN PERIOADA MARTIE 2013-DECEMBRIE 2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		48821
c. STADIUL PROIECTULUI		
În implementare		
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
<i>Valoarea totală a proiectului:</i>	48,671,182	Site POCA, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
<i>Valoarea eligibilă a proiectului:</i>	47,836.182	
<i>Contribuția FEDR:</i>	40,660,754.7	
e. OBIECTIV		
Conform Deciziei de Finanțare, obiectivul proiectului este sprijinirea sistemului de remunerare și motivare a personalului din structurile publice cu atribuții în gestionarea instrumentelor structurale - Obiectivul Convergență		Decizia de finanțare 1.1.147/11.09.2013
f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI		
<i>Beneficiari Directi:</i>	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice	Decizia de finanțare 1.1.147/11.09.2013

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN PERIOADA MARTIE 2013-DECEMBRIE 2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	48821
<b>Grup Țintă:</b> Angajații implicați în gestionarea Fondurilor Structurale - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice care fac parte din Autoritatea de Management a POR	
g. ACTIVITĂȚI PREVIZIONATE A SE REALIZA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asigurarea parțială a cheltuielilor cu remunerarea personalului implicat în gestionarea instrumentelor structurale - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice</li> <li>▶ Managementul proiectului asigurat</li> </ul>	<b>Decizia de finanțare</b> 1.1.147/ 11.09.2013
h. ACTIVITĂȚI IMPLEMENTATE	
Asigurarea parțială a cheltuielilor cu remunerarea personalului implicat în gestionarea instrumentelor structurale - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice și asigurarea managementului de proiect.	<b>Raport de Progres</b> 7/ 29.05.2015
i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI	
În perioada de implementare a proiectului, numărul de angajați care a beneficiat de pe urma proiectului s-a situat între 137 și 210 .	<b>Raport de Progres</b> 7/ 29.05.2015
j. PROBLEME IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI	

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS												
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN PERIOADA MARTIE 2013-DECEMBRIE 2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	48821												
Nu au fost semnalate probleme de implementare în ultimul Raport de Progres.	Raport de Progres 7/ 29.05.2015												
<b>k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)</b>													
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (Milioane RON)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>44.43</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>42.76</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>36.33</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>6.41</td> </tr> </tbody> </table>	Categorie	Valoare (Milioane RON)	Cheltuieli eligibile solicitate	44.43	Cheltuieli eligibile aprobate	42.76	Prefinanțare plătită	0	Contribuție UE rambursată	36.33	Contribuție națională rambursată sau aprobată	6.41	<p>Site POCA,  <a href="http://www.pocat.ro">http://www.pocat.ro</a>,  data accesării:  13.11.2015</p>
Categorie	Valoare (Milioane RON)												
Cheltuieli eligibile solicitate	44.43												
Cheltuieli eligibile aprobate	42.76												
Prefinanțare plătită	0												
Contribuție UE rambursată	36.33												
Contribuție națională rambursată sau aprobată	6.41												
<b>I. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI(RON)</b>													

NUMELE PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN PERIOADA MARTIE 2013-DECEMBRIE 2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE				48821
Indicator	Valoare indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Progress Reports no. 7/ 29.05.2015
Total timp de muncă (al personalului implicat în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune) pentru care se asigură cofinanțare (om-luni)	6170	5937	96.22%	
Cereri de rambursare transmise conform graficului de rambursare	7	7	100%	
m.RESURSELE UMANE FOLOSITE PENTRU IMPLEMENTAREA PROIECTULUI				
Echipe desemnate pentru implementarea proiectului era compusă din 3 membri.				
2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN PERIOADA MARTIE 2013-DECEMBRIE 2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p>48821</p>
<p><b>Efecte Așteptate</b></p> <p>Din discuțiile cu reprezentantul beneficiarului a rezultat că proiectul are ca efect pozitiv așteptat stabiitatea personalului. Deși MDRAP a căzut de asemenea sub incidența procesului de reorganizare care a avut loc la nivelul tuturor instituțiilor publice, fluctuația personalului a fost scăzută .</p> <p><b>Efecte Neașteptate</b></p> <p>Ca efect negativ neașteptat, se poate menționa apariția unor tensiuni între grupurile care au beneficiat de pe urma proiectului și reprezentanții altor instituții publice care s-au simțit nedreptățiți din cauza imposibilității de a beneficia de training-uri, vizite de studiu și alte activități de întărire a capacității din cauza lipsei de fonduri.</p>	<p>Interviu cu Beneficiarul</p>
<p>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</p>	
<p>a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR</p>	
<p><b>Moderată</b></p> <p>În urma interviului realizat a rezultat faptul că deși proiectul a reușit să atragă și să mențină angajați calificați și motivați în cadrul structurilor MDRAP, dacă finanțarea din fonduri structurale nu mai poate fi asigurată și bugetul de stat nu poate susține nivelul salarial cu care sunt obișnuiți angajații care gestionează instrumente structurale, rezultatele nu vor putea fi susținute pe termen lung.</p>	<p>Interviu cu Beneficiarul</p>
<p>b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE</p>	

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN PERIOADA MARTIE 2013-DECEMBRIE 2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	48821
<p><b>Ridicată</b></p> <p>În cadrul interviului, a fost pus accent pe necesitatea de a implementa un proiect similar în viitor în vederea menținerii stabilității personalului și în vederea îmbunătățirii eficienței acestora în gestionarea Instrumentelor Structurale.</p>	Interviu cu Beneficiarul
<b>c. POTENȚIALE SURSE DE FINANȚATE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</b>	
<p>Sursa de finanțare la care s-a recurs pentru implementarea proiectului în perioada de programare 2007-2013 este Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA). În perioada de programare 2014-2020 costurile salariale pentru personalul implicat în gestionarea IS din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice vor fi asigurate prin Axa de Asistență Tehnică (AT) a Programului Operațional Regional (POR) 2014-2020. Așadar există un risc mediu de sustenabilitate la care este expus proiectul, câtă vreme resursele s-ar putea să fi insuficiente pentru întreaga perioadă de programare (respectiv până în anul 2020 inclusiv) și/sau resursele pentru alte activități care trebuie de asemenea finanțate în cadrul AT a POR ar putea fi diminuate.</p>	Interviu cu Beneficiarul
<b>4. MECANISME DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. FACTORI DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE</b>	
<p><b>Bună comunicare Beneficiar - Autoritate de Management</b></p> <p>A existat o bună comunicare cu reprezentanții Ministerului Fondurilor Europene care au fost mereu flexibili și deschisi la consultări.</p>	Interviu cu Beneficiarul

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN PERIOADA MARTIE 2013-DECEMBRIE 2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>48821</b></p>
<p><b>b. PROBLEME ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b></p>	
<p><b>Schimbarea aranjamentelor procedurale în perioada de implementare proiect</b></p> <p>Rambursarea cheltuielilor s-a efectuat retroactiv din cauza schimbării continue procedurii în ceea ce privește: regimul cheltuielilor eligibile, criteriile de rambursare, criteriile de completare raport de activitate. Ca atare, perioada de implementare nu a început niciodată la timp, respectiv la 3 luni de la aprobarea cererii de finanțare și semnarea contractului de finanțare. Până la semnarea primei cereri de rambursare, au existat luni în care plata salariilor angajaților trebuia efectuată.</p> <p>Mai mult decât atât, Comisia Europeană a intervenit și a suspendat temporar procesul de rambursare din cauza introducerii unor noi criterii sau din cauza schimbării aranjamentelor asupra cărora s-a convenit inițial, iar aceste aspecte au impactat eligibilitatea personalului/ cheltuielilor.</p> <p><b>Obligativitatea completării rapoartelor zilnice de activitate</b></p> <p>Perioada cea mai dificilă pe care au traversat-o angajații MDRAP angrenați în gestionarea IS a fost momentul când rambursarea cheltuielilor se efectua pe baza prezentării rapoartelor zilnice de activitate pe care angajații erau nevoiți să le completeze. Existau angajați care aveau roluri în structuri cu atribuții comune atât în gestionarea POCA cât și în gestionarea POR. Această sarcină era dificil de onorat din perspectiva echipei de proiect care pe de o parte era nevoită să calculeze salariile și contribuțiile sociale asociate, iar pe de altă parte trebuia să gestioneze rezistența personalului care considera această cerință o îndatorire suplimentară.</p> <p><b>Schimbarea titulaturii</b></p> <p>Dacă numele unei funcții sau a unei direcții se modifica sau dacă direcția se unea cu altă direcție, întregul proces de autorizare trebuia reluat, activitate care implica întocmirea de noi Fișe de Post și refacerea Regulamentului de</p>	<p><b>Interviu cu Beneficiarul</b></p>



NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN PERIOADA MARTIE 2013-DECEMBRIE 2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	48821
Ordine Interioară.	
<b>5. CONCLUZII</b>	
<p>Beneficiarul Proiectului "Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice în perioada martie 2013-decembrie 2015 pentru personalul implicat în gestionarea instrumentelor structurale " a fost Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP) al carui scop a fost sprijinirea sistemului de remunerare și motivare a personalului din structurile publice cu atribuții în gestionarea instrumentelor structurale.</p> <p><b>Relevanța Proiectului</b></p> <p>Proiectul este considerat unul dintre cele mai relevante atât din perspectiva contribuției FEDR de 10.81% din valoarea totală al celui de-al treilea grup de proiecte și de 8.68% din valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate cât și din considerentul importanței rolului acestui tip de instituție în contextul gestionării Instrumentelor Structurale.</p> <p>După cum se menționează în justificarea necesității implementării proiectului, este necesară asigurarea unui număr stabil de angajați înalt calificați în gestionarea Instrumentelor Structurale. De adăugat este și faptul că, în contextul crizei economice și financiare a fost dificilă menținerea unei fluctuații reduse și a unui nivel ridicat de remunerare a personalului care a asigurat o abordare unitară în aria achizițiilor publice.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p> <p>Analizând corespondența dintre Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1. și obiectivul proiectului, se poate constata că între acesta din urmă și rezultatele așteptate pe termen scurt incluse în Logica de Intervenție există o <b>coerență, mai precis, în ceea ce privește reducerea fluctuației personalului</b>, aliniindu-se astfel la obiectivul final al KAI 1.1., întrucât principalul scop al proiectului a fost acela de a crește motivația personalului și a de sprijini sistemul de remunerare. Mai mult decât atât, activitățile planificate a se realiza sunt aliniate cu</p>	

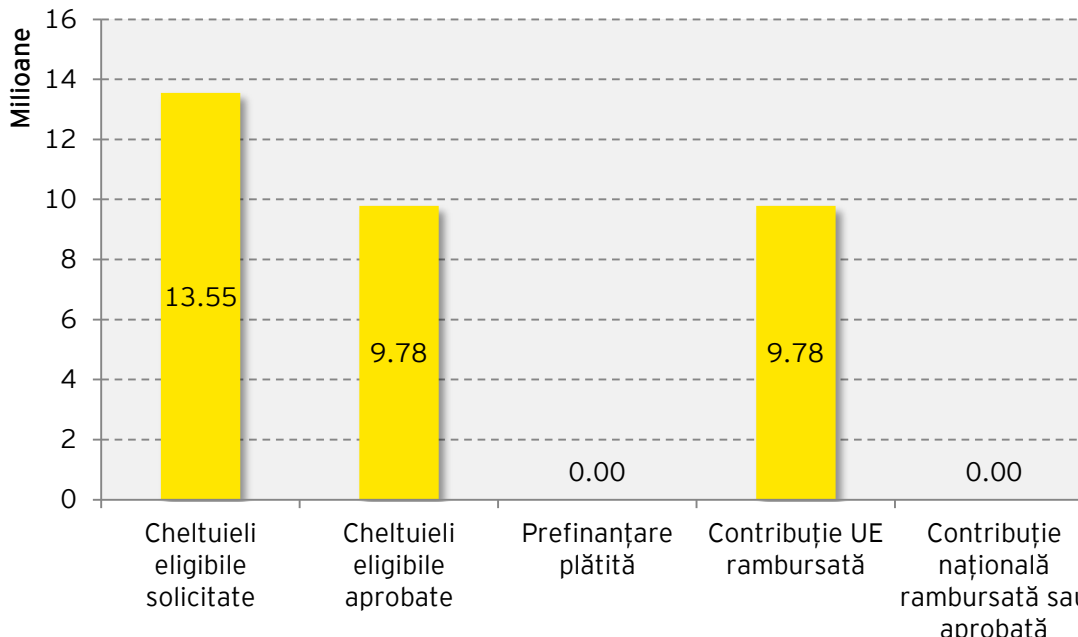
NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN PERIOADA MARTIE 2013-DECEMBRIE 2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>48821</b></p>
<p>activitățile indicative incluse în POAT.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Proiectul a contribuit la atingerea impactului pe termen scurt al DMI 1.1, așteptat în contextul proiectelor în care este asigurată rambursarea cheltuielilor salariale, respectiv reducerea fluctuației personalului. Această contribuție atrage după sine o serie de efecte pozitive determinate de următoarele elemente: (1) stabilitate instituțională (stabilitate internă în cazul structurilor care gestionează și implementează instrumente structurale), (2) capacitate internă de gestionare atât la nivel mediu cât și la nivel înalt, (3) activități de întărire a capacității tehnice din perspectivă calitativă care implică mai multe funcții din cadrul AM, finanțate din Axa Prioritară Asistență Tehnică și (4) nivelurile salariale ridicate în sine, posibile în contextul în care sistemul de remunerare în cadrul administrației publice nu a fost armonizat încă.</p> <p>În privința efectelor pe termen mediu, suprapunerea dintre POCA 2007-2013 și Axa Prioritară de Asistență Tehnică a POR și PODCA a fost evitată câtă vreme costurile salariale au fost acoperite doar de primul.</p> <p>Pe termen lung, proiectul a contribuit la îndeplinirea eficientă a proceselor de programare, monitorizare, management financiar, verificare și control, întrucât s-a realizat rambursarea parțială a salariilor pentru angajații implicați în aceste procese și activitățile întreprinse au facilitat stabilitatea personalului, o condiție esențială pentru îmbunătățirea viitoare a capacității.</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>Dacă activitățile derulate în cadrul acestui proiect continuă să fie finanțate prin IS în următoarea perioadă de programare, sustenabilitatea impactului poate fi susținută pe termen lung (3-5 ani). În cazul întreruperii finanțării parțiale a cheltuielilor salariale în cazul angajaților care sunt implicați în gestionarea IS, există riscul ca presiunea exercitată asupra bugetului de stat într-un context economic nefavorabil, să ducă la reducerea nivelului salarial sau chiar concedierea angajaților care ar determina fluctuația personalului și limitarea sustenabilității impactului DMI 1.1.</p>	

NUMELE PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN PERIOADA MARTIE 2013-DECEMBRIE 2015 PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	48821
<p><b>Lecții învățate</b></p> <p>Perioada anterioară de programare a relevat necesitatea definirii clare a detaliilor metodologice și procedurale în faza incipientă a derulării proiectului pentru a evita confuzia și a urma o abordare coerentă și unitară.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p><b>Din punctul de vedere al procedurii,</b> simplificarea ar fi adus un nivel de eficiență sporit și ar fi prevenit efectuarea unor costuri. O alternativă de tipul "Simplified Cost Option" pentru calculul salariilor ar trebui luată în considerare .</p> <p><b>Din punctul de vedere al documentelor justificative</b> solicitate în vederea rambursării cheltuielilor salariale, acestea ar trebui să fie: Fișele de Post și Deciziile de numire întrucât chiar dacă numele funcției a fost schimbat, atribuțiile au rămas aceleași.</p> <p><b>Din punctul de vedere al schimbării titulaturii funcției și/ sau direcției,</b> procesul de autorizare nu trebuie reluat de fiecare dată câtă vreme procesele rămân aceleași, respectiv - programare, implementare, monitorizare, evaluare etc.</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS	
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	20162	
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT	Sursa de informații	
a. BENEFICIARUL		
<p><b>Autoritatea de Audit - Curtea de Conturi a României</b></p> <p>Autoritatea de Audit are atribuții în domeniul auditului extern, responsabilitate care îi revine României ca stat membru al Uniunii Europene. Această responsabilitate vizează fondurile nerambursabile de preaderare acordate României de către Uniunea Europeană prin programele Phare, ISPA și SAPARD, Fondurile Structurale și de Coeziune, Fondul European de Garantare Agricolă, Fondul European pentru Pescuit, precum și fondurile acordate în perioada post-aderare.</p> <p>Website: <a href="http://www.curteadeconturi.ro">www.curteadeconturi.ro</a></p>	Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.047	
b. DURATA CONTRACTULUI (luni)		
32,5 luni (începând cu 14.04.2009 până la 31.12.2011)	Decizia de Finanțare CTRF nr. 1.1.047	
c. STADIUL PROIECTULUI		
Finalizat		
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
Valoarea totală a proiectului:	9.776.972,00	Website-ul POAT,

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		20162
<i>Valoarea eligibilă a proiectului:</i>	9.776.972,00	<a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
<i>Contribuția FEDR:</i>	9.776.972,00	
e. OBIECTIVUL		
Potrivit Cererii de Finanțare, obiectivul proiectului a fost acela de a <b>sprijini sistemul de remunerare și motivare a personalului</b> din structurile publice cu atribuții în gestionarea Instrumentelor Structurale.		Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.047
f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI		
<i>Beneficiarul direct:</i>	Autoritatea de Audit - Curtea de Conturi a României	Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.047
<i>Grupul țintă:</i>	Angajații implicați în coordonarea, gestionarea și controlul Fondurilor Structurale și de Coeziune - Obiectivul Convergență din cadrul Autorității de Audit - Curții de Conturi a României (107 poziții ocupate).	
g. ACTIVITĂȚILE PREVIZIONATE A SE REALIZA		
Asigurarea parțială a resurselor necesare pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările și completările ulterioare, pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul Fondurilor Structurale - Obiectivul Convergență - din cadrul Autorității de Audit (Curții de Conturi a României).		Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.047
h. ACTIVITĂȚILE IMPLEMENTATE		

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	<b>20162</b>
Au fost parțial asigurate cheltuielile cu remunerarea personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale - Obiectivul Convergență - din cadrul Autorității de Audit (Curții de Conturi a României).	<b>Raportul de Progres nr. 4/05.05.2012</b>
<b>i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI</b>	
Numărul de angajați care au beneficiat de implementarea proiectului este de 107.	<b>Cererea de Finanțare CF nr. 1.1.047</b>
<b>j. PROBLEMELE IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI</b>	
Nu a fost menționată nicio problemă în ultimul Raport de Progres disponibil (nr. 4/05.05.2012)	<b>Raportul de Progres nr. 4/05.05.2012</b>
<b>k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)</b>	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS												
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE				20162												
 <table border="1"> <caption>Data for the Bar Chart (Milioane)</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (Milioane)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>13.55</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>9.78</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>9.78</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table>				Categorie	Valoare (Milioane)	Cheltuieli eligibile solicitate	13.55	Cheltuieli eligibile aprobate	9.78	Prefinanțare plătită	0.00	Contribuție UE rambursată	9.78	Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.00	<p>Website-ul POAT,  <a href="http://www.poa.ro">http://www.poa.ro</a>,  data accesării:  13.11.2015</p>
Categorie	Valoare (Milioane)															
Cheltuieli eligibile solicitate	13.55															
Cheltuieli eligibile aprobate	9.78															
Prefinanțare plătită	0.00															
Contribuție UE rambursată	9.78															
Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.00															
I. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI (RON)																
Indicator	Valoarea indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raportul de Progres nr. 4/05.05.2012												
Total timp de muncă (al personalului implicat)	3,282.5	2,494	75.98%													

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE				20162
În gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune) pentru care se asigură cofinanțare (om-luni)				
m. RESURSELE UMANE IMPLICATE ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI				
Echipa de proiect a fost compusă din personal al Curții de Conturi a României.				
2. EFECTELE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				
<p><b>Efecte așteptate</b></p> <p>Proiectul a contribuit la obținerea unui număr de efecte pozitive, în special legate de atragerea personalului calificat și motivat, precum și de reducerea potențialelor fluctuații de personal. Ca urmare a naturii mai riscante și privative a sarcinilor din cadrul Autorității de Audit (angajații fiind nevoiți să se confrunte cu o serie de dificultăți precum deplasările în regiuni îndepărtate, retrase, pentru misiuni la fața locului), remunerarea suplimentară reprezintă un factor major în ceea ce privește motivarea angajaților pentru a alege să efectueze aceste sarcini în locul altora care presupun un nivel de confort mai ridicat și pentru a reține personalul care altfel ar părăsi instituția după o foarte scurtă perioadă de activare în cadrul acesteia. După cum a fost prezentat de către reprezentantul Beneficiarului pe parcursul interviului, statisticile indică o mobilitate de 0.3% a personalului, doar trei angajați renunțând la locul de muncă din cadrul Autoritatea de Audit pentru unul în cadrul Comisiei Europene, aceștia reluându-și posturile după ce trec din nou prin procesul riguros de recrutare.</p> <p>În urma interviului cu reprezentantul Beneficiarului a rezultat că a fost înregistrată o creștere mai mare de 200% a capacității angajaților din cadrul Autorității de Audit de a își efectua sarcinile de control și audit al Instrumentelor Structurale.</p> <p>Această evoluție se datorează rigorii procesului de recrutare existent în cadrul Autorității de Audit (angajații</p>				Interviul cu Beneficiarul



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>20162</b></p>
<p>trebuind să aibă cel puțin cinci ani de experiență și educație economică, altfel spus, sunt recrutați profesioniști experimentați) care supune candidații unui set de teste scrise și verbale cu un nivel ridicat de dificultate. De asemenea, formarea profesională corespunzătoare care le este oferită acestora în calitate de angajați ai Autorității de Audit atât în România, cât și în străinătate, de către instituții omoloage, reprezintă un factor cheie care trebuie menționat.</p> <p><b>Efecte neașteptate</b></p> <p>Pe lângă contribuția avută la reținerea personalului calificat și motivat, proiectul are efecte și în sensul extinderii instituției și al angajării de personal. Astfel, întrucât Autoritatea de Audit a dispus de fonduri suplimentare prin implementarea proiectului, au putut fi făcute angajări fără ca acestea să exercite presiuni suplimentare asupra bugetului de stat.</p>	
<p>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</p>	
<p>a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR</p>	
<p><b>Moderată</b></p> <p>Deși din implementarea proiectului au rezultat efecte pozitive sustenabile pe termen scurt și mediu (prin atragerea și reținerea unui personal calificat și motivat în cadrul Autorității de Audit), dacă finanțarea ar fi întreruptă, actualul nivel salarial neputând fi susținut din bugetul de stat, aceste efecte pozitive probabil nu ar putea fi menținute pe termen lung.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>
<p>b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	20162
<p><b>Moderată</b></p> <p>Reproductibilitatea proiectului depinde de doi factori principali: să existe o nevoie continuă în cadrul Autorității de Audit ca personalul cu atribuții în domeniul Instrumentelor Structurale să fie remunerat corespunzător și să existe o sursă de finanțare pentru acest tip de proiecte în noua perioadă de programare. Atât timp cât cele două condiții sunt îndeplinite, există o mare probabilitate ca proiecte similare să fie implementate în viitor.</p> <p>Întrucât este foarte improbabil ca bugetul de stat să susțină nivelul ridicat de salarii al personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale, iar cererea de angajați calificați este în continuă creștere ca urmare a implementării unor Programe Operaționale de o mai mare complexitate în noua perioadă de programare, nevoia pentru proiecte care finanțează salarii încă există.</p>	Interviul cu Beneficiarul
<b>c. POTENȚIALELE SURSE DE FINANȚARE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</b>	
<p>Autoritatea de Audit este eligibilă în noua perioadă de programare pentru proiecte care finanțează salariile personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale prin POAT 2014-2020. În consecință, documentele necesare pentru a solicita sprijin financiar sunt în proces de redactare. Totuși, întrucât POAT are dimensiuni mai reduse în ceea ce privește capacitatea de finanțare, Autoritatea de Audit nu va putea implementa astfel de proiecte până în anul 2020, deși este eligibilă ca beneficiar până la finalul perioadei de programare.</p>	Interviul cu Beneficiarul
<b>4. MECANISMELE DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. FACTORII DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE</b>	
<p>Principalul factor de succes a fost stabilitatea echipei de proiect, în particular, și a personalului din cadrul Autorității de Audit, în general.</p>	Interviul cu Beneficiarul

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>20162</b></p>
<p><b>b. PROBLEMELE ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b></p>	
<p><b>Lipsa personalului experimentat în procesul de rambursare</b></p> <p>Unul dintre aspectele care au generat probleme pe durata implementării proiectului îl reprezintă procesul de rambursare. Precum a rezultat din interviul cu reprezentantul Beneficiarului, lipsa unui personal cu experiență în rambursare, greșita gestionare a documentelor și procedurilor de rambursare a reprezentat cauza reducerii absorbției cel puțin pentru o parte dintre fonduri.</p> <p>Această problemă a apărut în principal deoarece Autoritatea de Management continuă să fie o structură nouă și lipsită de experiență, deși au fost făcute în cadrul acesteia progrese considerabile pe durata ultimilor ani.</p> <p><b>Sisteme complicate și birocrăție complexă</b></p> <p>Probleme în implementare au apărut și ca urmare a generalizatei complexități birocratice impuse de Uniunea Europeană, a complicatelor sisteme și documente solicitate.</p> <p><b>Factori externi și contextuali</b></p> <p>Factori externi precum schimbările legislative au generat, de asemenea, probleme în implementare prin întreruperile pe care le-au cauzat.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>
<p><b>5. CONCLUZII</b></p>	
<p>Beneficiarul proiectului "<i>Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Curtea de Conturi a României pentru personalul Autorității de Audit implicat în controlul Instrumentelor Structurale</i>" a fost Curtea de Conturi a României - Autoritate de Audit, având atribuții de control și audit al implementării Instrumentelor Structurale.</p> <p><b>Relevanța proiectului</b></p> <p>Proiectul a fost inclus în eșantion fiind considerat unul relevant nu doar din prisma contribuției FEDR de 2.60% din valoarea totală al celui</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	20162
<p>de-al treilea grup de proiecte și de 2.09% din valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate, ci și din considerentul importanței rolului acestui tip de instituție în contextul gestionării Instrumentelor Structurale.</p> <p>După cum se menționează în justificarea necesității implementării proiectului, este necesară asigurarea unui număr stabil de angajați înalt calificați în gestionarea Instrumentelor Structurale. De adăugat este și faptul că, în contextul crizei economice și financiare a fost dificilă menținerea unei fluctuații reduse și a unui nivel ridicat de remunerare a personalului care a asigurat o abordare unitară în domeniul controlului.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p> <p>Există o concordanță parțială între obiectivul proiectului de a crește motivația personalului și de a sprijini sistemul de remunerare și rezultatele așteptate pe termen scurt incluse în reconstrucția Logicii de Intervenție aferentă DMI 1.1. (a se vedea Figura 6: Reconstrucția Logicii de Intervenție). Mai precis, proiectul este aliniat la rezultatele așteptate prevăzute în LOI referitoare la reducerea fluctuației de personal. Totuși, se poate considera că <b>efectul așteptat al proiectului referitor la o creștere a productivității personalului responsabil de implementarea Instrumentelor Structurale</b> - care a rezultat ca urmare a creșterii motivației angajaților - <b>contribuie la atingerea impacturilor așteptate pe termen mediu și lung ale DMI 1.1.</b>, respectiv: un proces eficient și eficace de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern al Instrumentelor Structurale. De asemenea, activitățile planificate sunt aliniate cu operațiunile indicative incluse în POAT.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Întrucât proiectul a contribuit direct prin asigurarea remunerării personalului la reducerea fluctuației și la creșterea motivației acestuia, se poate sublinia că impacturile proiectului corespund unor impacturi pe termen scurt ale DMI 1.1. Mai mult, luând în considerare că performanța globală a structurilor suport (management financiar, HR, achiziții, implementarea proiectului și juridică) s-a înscris pe un trend ascendent, <b>este asigurată coerența dintre impacturile proiectului și impacturile pe termen mediu și lung incluse în reconstrucția Logicii de Intervenție a DMI 1.1.</b> care se referă la procese eficiente și eficace de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern al Instrumentelor Structurale.</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>Luând în considerare faptul că acest tip de proiecte este finanțat prin Instrumente Structurale și în perioada de programare 2014-2020, sustenabilitatea impacturilor poate fi menținută pe termen lung dacă sunt implementate noi proiecte adresând aceleași nevoi. Este</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>20162</b></p>
<p>important ca cel puțin să fie menținută motivația personalului pentru a obține o reducere a fluctuației personalului și un interes ridicat al acestora de a investi în propria dezvoltare profesională. De asemenea, încă există nevoia de a implementa un proiect similar care să aibă o acoperire națională și să vizeze multiple sectoare, și anume: programarea, monitorizarea, managementul financiar, controlul și auditul intern.</p> <p><b>Lecții învățate</b></p> <p>Sistemul de remunerare este un aspect foarte important în consolidarea capacității instituționale, atât în ceea ce privește atragerea unui personal cu o calificare superioară, dar și pentru menținerea motivației personalului astfel încât să își poată executa adecvat sarcinile.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p>Pentru asigurarea unei implementări neîntrerupte a proiectelor de acest tip, se recomandă implicarea în echipa de proiect (dinainte de începerea perioadei de implementare) a unui număr adecvat de angajați pregătiți. Întrucât succesul proiectului este influențat de schimbările care pot apărea pe durata perioadei de execuție și de existența comunicării între entitățile care coordonează Instrumente Structurale și beneficiari, este recomandată facilitarea de discuții între toate părțile implicate în implementarea și controlul proiectelor pe subiecte referitoare la metodologia utilizată.</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	21035
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIARUL	
<p>Ministerul Mediului și Pădurilor<sup>16</sup></p> <p>Ministerul Mediului și Pădurilor realizează politica națională în domeniile mediului, gospodăririi apelor și managementului silvic, îndeplinind rolul de autoritate de stat, de sinteză, coordonare și control în aceste domenii, direct sau prin organisme tehnice specializate, autorități sau instituții publice aflate în subordinea, coordonarea sau sub autoritatea ministerului.</p> <p>În cadrul Ministerului Mediului și al Pădurilor funcționează Direcția Generală POS Mediu - Autoritatea de Management (AM) pentru Programul Operațional Sectorial Mediu - și cele 8 Organisme Intermediare (OI) pentru POS Mediu organizate ca direcții la nivelul celor 8 regiuni de dezvoltare.</p> <p>Website: <a href="http://www.mmediu.ro">www.mmediu.ro</a></p>	<p>Decizia de Finanțare CTRF 1.1.053/25.06.2010</p>
b. DURATA CONTRACTULUI(luni)	

<sup>16</sup> Denumirea actuală a Ministerului Mediului și Pădurilor este Ministerul Mediului, Apelor și Pădurilor.

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		21035
32,5 luni (începând cu 14.04.2009 până la 31.12.2011)		Decizia de Finanțare CTRF 1.1.053/ 25.06.2010
c. STADIUL PROIECTULUI		
Finalizat		
d. VALOAREA PROIECTULUI(RON)		
Valoarea totală a proiectului:	12.205.516,00	Website-ul POAT, <a href="http://www.poa.ro">http://www.poa.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
Valoarea eligibilă a proiectului:	12.205.516,00	
Contribuția FEDR:	12.205.516,00	
e. OBIECTIVUL		
Potrivit Cererii de Finanțare, obiectivul proiectului a fost acela de a sprijini sistemul de remunerare și motivare a personalului din structurile publice cu atribuții în gestionarea Instrumentelor Structurale - Obiectivul Convergență.		Cererea de Finanțare CF 1.1.053 / 18.05.2010
f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI		

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		21035
<i>Beneficiarul direct:</i>	Ministerul Mediului și Pădurilor	Cererea de Finanțare CF 1.1.053 / 18.05.2010
<i>Grupul țintă:</i>	Angajații implicați în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Mediului și Pădurilor (259 de poziții ocupate din cadrul AM și a celor 8 OI)	
g. ACTIVITĂȚILE PREVIZIONATE A SE REALIZA		
Asigurarea parțială a resurselor necesare pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările și completările ulterioare, pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul Fondurilor Structurale - Obiectivul Convergență - din cadrul Ministerului Mediului și Pădurilor.		<b>Cererea de Finanțare CF 1.1.053 / 18.05.2010</b>
h. ACTIVITĂȚILE IMPLEMENTATE		
Au fost parțial asigurate cheltuielile cu remunerarea personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale - Obiectivul Convergență - din cadrul Ministerului Mediului și Pădurilor.		<b>Raportul de Progres nr.6/31.01.2012/</b> Interviul cu Beneficiarul
i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI		



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	21035
Numărul mediu de angajați care au beneficiat de implementarea proiectului este de 222.	Valoare estimată pe baza progresului financiar (Raportul de Progres nr.6/31.01.2012)
j. PROBLEMELE IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI	
Nu a fost menționată nicio problemă în ultimul Raport de Progres disponibil (nr.6/31.01.2012).	Raportul de Progres nr.6/31.01.2012
k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)	

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS														
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		21035														
<table border="1"> <caption>Data from the bar chart</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (Milioane)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>12.21</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>12.21</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>12.21</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>0.00</td> </tr> </tbody> </table>		Categorie	Valoare (Milioane)	Cheltuieli eligibile solicitate	12.21	Cheltuieli eligibile aprobate	12.21	Prefinanțare plătită	0.00	Contribuție UE rambursată	12.21	Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.00	<p>Website-ul POAT,  <a href="http://www.poat.ro">http://www.poat.ro</a>,                      data accesării:                      13.11.2015</p>		
Categorie	Valoare (Milioane)															
Cheltuieli eligibile solicitate	12.21															
Cheltuieli eligibile aprobate	12.21															
Prefinanțare plătită	0.00															
Contribuție UE rambursată	12.21															
Contribuție națională rambursată sau aprobată	0.00															
I. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI (RON)																
Indicator	Valoarea indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raportul de Progres nr.6/31.01.2012)												

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE				21035
Total timp de muncă (al personalului implicat în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune) pentru care se asigură cofinanțare (om-luni)	7,507.50	7,507.50	100.00%	
m.RESURSELE UMANE IMPLICATE ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI				
La începutul proiectului două persoane aparținând Direcției de Asistență Tehnică din cadrul AM POS Mediu au fost implicate în implementarea proiectului. Ca urmare a schimbărilor metodologice și a solicitării de a retransmite situațiile plăților și rambursărilor aferente primelor două Cereri de Rambursare, a fost necesară contribuția Direcției de Resurse Umane și Direcției Economice din cadrul Ministerului Mediului și Pădurilor. Ulterior, o parte din personalul acestor direcții a format echipa de proiect.				Interviul cu Beneficiarul
2. EFECTELE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				
<p><b>Efecte așteptate</b></p> <p>Proiectul a avut efecte pozitive asupra reducerii fluctuației personalului, precum a putut fi constatat din Raportul de Progres nr. 6/ 31.01.2012 (ex. 225 de persoane în Septembrie, 222 - Octombrie, 219 - Noiembrie, 222- Decembrie) și din declarațiile reprezentantului Beneficiarului din timpul interviului, dar și asupra creșterii motivației și eficienței în gestionarea Instrumentelor Structurale. Ca rezultat al creșterii motivației angajaților implicați în programarea, monitorizarea, managementul financiar și controlul Instrumentelor Structurale, productivitatea acestora în exercitarea anterior menționatei responsabilități a urmat un trend ascendent în cadrul tuturor structurilor POS Mediu.</p> <p><b>Efecte neașteptate</b></p>				Interviul cu Beneficiarul Raportul de Progres nr.6/31.01.2012

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	<b>21035</b>
Potrivit consultării cu reprezentantul ministerului, proiectul a avut ca efecte pozitive neașteptate obținerea unui nivel ridicat de prevenție a corupției și fraudei. Nicio neregulă financiară nu a fost atribuită vreunui angajat implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale pe durata implementării proiectului, remunerarea suplimentară primită de către aceștia fiind considerată un stimulent financiar pozitiv, încurajând comportamentul etic al acestora.	
<b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b>	
<b>a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR</b>	
<b>Moderată</b> Efectele sunt sustenabile pe termen mediu și lung dacă motivația personalului este menținută, în special cu ajutorul unor stimulente financiare și dacă dezvoltarea profesională continuă le este asigurată angajaților, conducând la menținerea stabilității în cadrul sistemului.	<b>Interviul cu Beneficiarul</b>
<b>b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE</b>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	<b>21035</b>
<p><b>Moderată</b></p> <p>Proiectul are un nivel moderat de reproductibilitate ca urmare a faptului că este unul destul de amplu, incluzând regiuni dezvoltate și mai puțin dezvoltate, echipa de proiect fiind dispersată în cadrul ministerului, respectiv fiind formată din personal aparținând AM POS Mediu, Direcției de Resurse Umane și Direcției Economice. De asemenea, a fost subliniată dorința Autorității de Management de a demara astfel de proiecte și existența resurselor umane capabile să le implementeze.</p> <p>Pe parcursul interviului a fost adusă în atenție nevoia de a implementa proiecte similare pentru a reduce fluctuația de personal, pentru a crește eficiența în gestionarea Instrumentelor Structurare și pentru a preveni corupția.</p>	<b>Interviul cu Beneficiarul</b>
<b>c. POTENȚIALELE SURSE DE FINANȚARE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</b>	
Programul Operațional 2014-2020 a fost identificat drept potențială sursă de finanțare.	<b>Interviul cu Beneficiarul</b>
<b>4. MECANISMELE DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. FACTORII DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE</b>	
<p>Comunicarea internă a echipei de proiect</p> <p>Comunicarea eficientă dintre departamentele implicate în managementul proiectului a reprezentat cel mai important factor de succes menționat în cadrul consultării cu reprezentantul Beneficiarului.</p>	<b>Interviul cu Beneficiarul</b>
<b>b. PROBLEMELE ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	<b>21035</b>
Potrivit informațiilor furnizate de către reprezentantul Beneficiarului pe parcursul interviului, nu a fost întâmpinată nicio problemă pe durata implementării proiectului.	<b>Interviul cu Beneficiarul</b>
<b>5. CONCLUZII</b>	
<p>Beneficiarul proiectului "Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Mediului și Pădurilor pentru personalul implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale" a fost Ministerul Mediului și Pădurilor, având atribuția de a gestiona Instrumentele Structurale dedicate domeniului mediului prin intermediul AM POS Mediu și a celor 8 Organisme Intermediare.</p> <p><b>Relevanța proiectului</b></p> <p>Proiectul a fost inclus în eșantion fiind considerat unul relevant nu doar din prisma contribuției FEDR de 3.25% din valoarea totală al celui de-al treilea grup de proiecte și de 2.61% din valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate, ci și din considerentul importanței rolului acestui tip de instituție în contextul gestionării Instrumentelor Structurale.</p> <p>După cum se menționează în justificarea necesității implementării proiectului, este necesară asigurarea unui număr stabil de angajați înalt calificați în gestionarea Instrumentelor Structurale. De adăugat este și faptul că, în contextul crizei economice și financiare a fost dificilă menținerea unei fluctuații reduse și a unui nivel ridicat de remunerare a personalului care a asigurat o abordare unitară în aria mediului înconjurător.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p> <p>Luând în considerare faptul că principalul obiectiv al proiectului a fost acela de a crește motivația personalului și de a sprijini sistemul de remunerare a acestora, se poate afirma că acesta corespunde parțial rezultatelor așteptate pe termen scurt, incluse în reconstrucția Logicii de Intervenție aferentă DMI 1.1., mai precis, acelaia de a reduce fluctuația personalului (conducând astfel la coerența cu obiectivul final al DMI 1.1.). Totuși, o corespondență directă cu reconstrucția LOI aferentă DMI 1.1. poate fi atribuită rezultatului așteptat pe termen scurt referitor la creșterea productivității și a cunoașterii personalului legată de aspecte specifice ale implementării Instrumentelor Structurale ca</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	<b>21035</b>
<p>rezultat al înscrierii motivației personalului pe o direcție pozitivă. Mai mult, activitățile planificate sunt aliniate acelor regăsite în conținutul POAT drept activități indicative.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Întrucât rata de ocupare a fost menținută pe durata implementării proiectului, este evident că acesta a avut un impact semnificativ asupra reducerii fluctuației personalului și a motivației grupului țintă, a cărei eficacitate și eficiență în executarea activităților ce implică programarea, monitorizarea, managementul financiar și controlul Instrumentelor Structurale au crescut. Prin urmare, impacturile proiectului contribuie la crearea unor procese eficiente și eficace de programare, monitorizare, management financiar și control, existând coerență între acestea și impacturile pe termen scurt, mediu și lung regăsite în reconstrucția Logicii de Intervenție aferente DMI 1.1.</p> <p>Impacturile sunt vizibile la scară națională, grupul țintă fiind compus din personal aparținând tuturor regiunilor de dezvoltare, cunoștințele despre gestionarea eficientă și eficace a Instrumentelor Structurale fiind diseminate de Autoritatea de Management către Organismele Intermediare și de către personalul din structurile care au beneficiat de implementarea proiectului către angajații care nu au făcut parte din grupul țintă. De asemenea, proiectul contribuie la prevenirea corupției și fraudei, stimulentele financiare primite de către membrii grupului țintă susținând comportamentul etic al acestora (impacturi pozitive neașteptate).</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>Luând în considerare că acest tip de proiecte este finanțat prin Instrumente Structurale și în perioada de programare 2014-2020, sustenabilitatea impacturilor poate fi menținută pe termen lung. Este, de asemenea, importantă menținerea cel puțin a nivelului de motivație a personalului pentru a reduce fluctuația acestuia și a susține ridicat nivelul de interes în propria dezvoltare profesională. Acest aspect a fost subliniat în proiectul care i-a urmat celui analizat în aceste rânduri, proiect care a finanțat remunerarea aceluiași grup țintă în perioada 2012-2015 (SMIS 41446). Mai mult decât atât, încă există nevoia implementării unui proiect similar: unul care să aibă o acoperire națională și care să vizeze multiple sectoare, și anume: programarea, monitorizarea, managementul financiar, controlul și auditul intern.</p> <p><b>Lecții învățate</b></p> <p>Perioada de programare 2007-2013 a evidențiat nevoia unei echipe de proiect adecvate, atât din perspectiva dimensiunii, cât și a</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	<b>21035</b>
<p>experienței în gestionarea Instrumentelor Structurale, pentru a evita supraîncărcarea unor angajați și apariția greșelilor. De asemenea, schimbarea regulilor care guvernează contractul încheiat după începerea perioadei de implementare (de exemplu, metodologia) conduce la confuzie și la creșterea numărului de ore petrecute pentru a face modificări care să asigure conformitatea cu noile cerințe.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p>Pentru a consolida eficiența și eficacitatea managementului proiectului se recomandă constituirea unei echipe adecvate, pregătite din punct de vedere profesional, înainte de începerea perioadei de implementare. Întrucât succesul proiectului este influențat de schimbările care survin pe perioada executării contractului, dar și de comunicarea dintre organele de coordonare a implementării Instrumentelor Structurale și beneficiari, se recomandă o mai mare implicare a Departamentului de Resurse Umane și a Departamentului Financiar în implementarea proiectului.</p>	



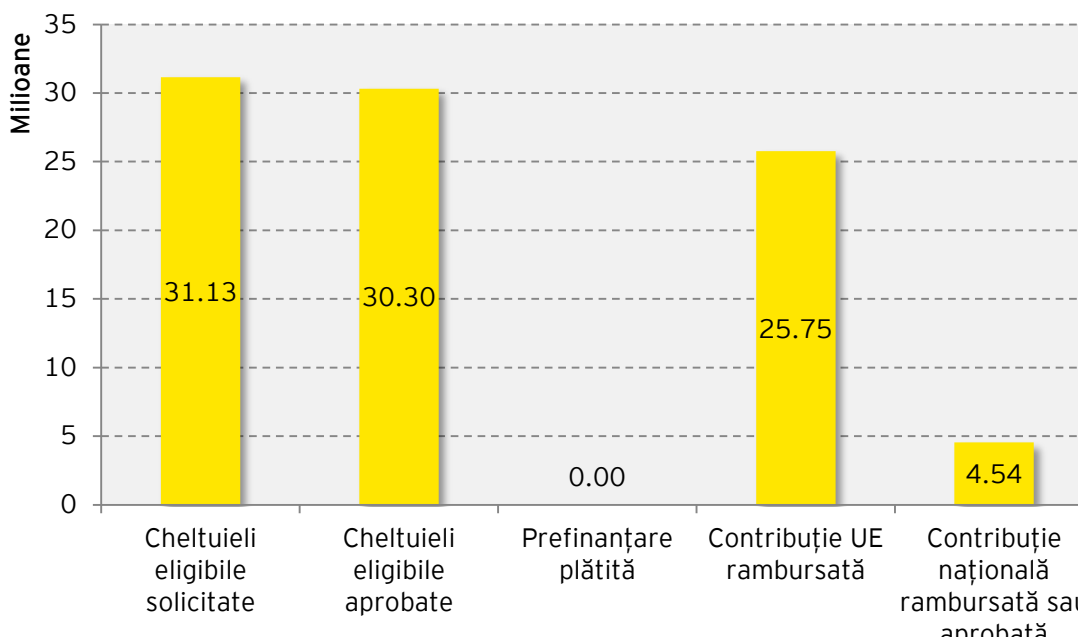
TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN PERIOADA 2012-2015.	41446
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIARUL	
<p><b>Ministerul Mediului și Pădurilor<sup>17</sup></b></p> <p>Ministerul Mediului și Pădurilor realizează politica națională în domeniile mediului, gospodăririi apelor și managementului silvic, îndeplinind rolul de autoritate de stat, de sinteză, coordonare și control în aceste domenii, direct sau prin organisme tehnice specializate, autorități sau instituții publice aflate în subordinea, coordonarea sau sub autoritatea ministerului.</p> <p>În cadrul Ministerului Mediului și al Pădurilor funcționează Direcția Generală POS Mediu - Autoritatea de Management (AM) pentru Programul Operațional Sectorial Mediu - și cele 8 Organisme Intermediare (OI) pentru POS Mediu organizate ca direcții la nivelul celor 8 regiuni de dezvoltare.</p> <p><b>Website:</b> <a href="http://www.mmediu.ro">www.mmediu.ro</a></p>	<p><b>Decizia de Finanțare,</b> <i>CTRF</i> <i>1.1.105/15.06.2012</i></p>
b. DURATA CONTRACTULUI ( <i>luni</i> )	

<sup>17</sup> Denumirea actuală a Ministerului Mediului și Pădurilor este Ministerul Mediului, Apelor și Pădurilor.

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN PERIOADA 2012-2015.		41446
38 luni (începând cu 01.12.2011 până la 31.01.2015)		Decizia de Finanțare, CTRF 1.1.105/15.06.2012; Actul adițional nr. 4 / 12.03.2015
c. STADIUL PROIECTULUI		
Finalizat		
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
Valoarea totală a proiectului:	32.098.532,20	Website-ul POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
Valoarea eligibilă a proiectului:	32.098.532,20	
Contribuția FEDR:	27.283.752,37	
e. OBIECTIVUL		

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN PERIOADA 2012-2015.		41446
Potrivit Cererii de Finanțare, obiectivul proiectului a fost acela de a sprijini sistemul de remunerare și motivare a personalului din Ministerul Mediului (Autoritatea de Management POS Mediu și cele 8 Organisme Intermediare) cu atribuții în gestionarea Instrumentelor Structurale - Obiectivul Convergență.		<b>Cererea de Finanțare</b> CF 1.1.105 / 05.04.2012
f. GRUPUL ȚINTĂ/BENEFICIARI DIRECTI		
<i>Beneficiarul direct:</i>	Ministerul Mediului și Pădurilor	<b>Cererea de Finanțare</b> CF 1.1.105 / 05.04.2012
<i>Grupul țintă</i>	Angajații implicați în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune din cadrul Ministerului Mediului și Pădurilor Proiectul a fost scris pentru 270 de angajați, respectiv 122 din cadrul AM POS Mediu și 158 de angajați aparținând celor 8 Organisme Intermediare.	
g. ACTIVITĂȚILE PREVIZIONATE A SE REALIZA		
Asigurarea parțială a cheltuielilor cu remunerarea personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Mediului și Pădurilor;		<b>Decizia de Finanțare</b> CTRF 1.1.105/ 15.06.2012
h. ACTIVITĂȚILE IMPLEMENTATE		

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN PERIOADA 2012-2015.	41446
Au fost parțial asigurate cheltuielile cu remunerarea personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale - Obiectivul Convergență - din cadrul Ministerului Mediului și Pădurilor.	Raportul de Progres nr. 9/30.01.2015/ Interviul cu Beneficiarul
i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI	
Numărul mediu de angajați care au beneficiat de implementarea proiectului este 261.	Raportul de Progres nr. 9/30.01.2015
j. PROBLEMELE IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI	
Nu a fost menționată nicio problemă în ultimul Raport de Progres disponibil (nr. 9/30.01.2015).	Raportul de Progres nr. 9/30.01.2015
k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)	

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS														
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN PERIOADA 2012-2015.		41446														
 <table border="1"> <caption>Data from the bar chart (Values in Millions of RON)</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (Milioane)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>31.13</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>30.30</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>25.75</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>4.54</td> </tr> </tbody> </table>		Categorie	Valoare (Milioane)	Cheltuieli eligibile solicitate	31.13	Cheltuieli eligibile aprobate	30.30	Prefinanțare plătită	0.00	Contribuție UE rambursată	25.75	Contribuție națională rambursată sau aprobată	4.54	<p>Website-ul POAT,  <a href="http://www.poa.ro">http://www.poa.ro</a>,  data accesării:  13.11.2015</p>		
Categorie	Valoare (Milioane)															
Cheltuieli eligibile solicitate	31.13															
Cheltuieli eligibile aprobate	30.30															
Prefinanțare plătită	0.00															
Contribuție UE rambursată	25.75															
Contribuție națională rambursată sau aprobată	4.54															
I. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI (RON)																
Indicator	Valoarea indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raportul de Progres nr. 9/30.01.2015												

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN PERIOADA 2012-2015.				41446
Total timp de muncă (al personalului implicat în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune) pentru care se asigură cofinanțare (om-luni)	9272	9264	99.91%	
m.RESURSELE UMANE IMPLICATE ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI				
La începutul proiectului două persoane aparținând Direcției de Asistență Tehnică din cadrul AM POS Mediu au fost implicate în implementarea proiectului. Ca urmare a schimbărilor metodologice și a solicitării de a retransmite situațiile plăților și rambursărilor aferente primelor două Cereri de Rambursare, a fost necesară contribuția Direcției de Resurse Umane și Direcției Economice din cadrul Ministerului Mediului și Pădurilor. Ulterior, o parte din personalul acestor direcții a format echipa de proiect.				Interviul cu Beneficiarul
2. EFECTELE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN PERIOADA 2012-2015.</i>	41446
<p><b>Efecte așteptate</b></p> <p>Proiectul s-a dovedit a avea ca efecte pozitive așteptate menținerea fluctuației personalului la un nivel minim, rata de ocupare fiind de aproximativ 85% în cadrul structurilor responsabile de gestionarea Instrumentelor Structurale, dar și creșterea motivației grupului țintă. Ca rezultat al creșterii motivației angajaților implicați în programarea, monitorizarea, managementul financiar și controlul Instrumentelor Structurale, productivitatea în realizarea acestor activități a crescut în cadrul tuturor structurilor POS Mediu.</p> <p><b>Efecte neașteptate</b></p> <p>Niciun efect neașteptat nu a fost înregistrat.</p>	Interviul cu Beneficiarul
<b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b>	
<b>a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR</b>	
<p><b>Moderată</b></p> <p>Potrivit informațiilor furnizate de reprezentantul Beneficiarului în cursul interviului, efectele proiectului sunt sustenabile pe termen lung atât timp cât motivația personalului este menținută. Efectele care rezultă din crearea unui grup de funcționari publici înalt calificați pot fi vizibile pe o perioadă mai lungă de timp în contextul menținerii unui personal stabil, unei fluctuații reduse de personal sau al menținerii interesului angajaților de a continua formarea lor profesională.</p>	Interviul cu Beneficiarul
<b>b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE</b>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN PERIOADA 2012-2015.</i></p>	<p><b>41446</b></p>
<p><b>Moderată</b></p> <p>Proiectul este caracterizat de un nivel moderat de reproductibilitate din prisma faptului că a fost unul relativ amplu, incluzând atât regiuni mai dezvoltate, cât și pe unele mai puțin dezvoltate, dar și având o echipă de management dispersată în cadrul ministerului, fiind compusă, mai precis, din angajați aparținând AM POS Mediu, Direcției de Resurse Umane și Direcției Economice. Mai mult decât atât, au fost subliniate dorința Autorității de Management de a continua să implementeze astfel de proiecte și existența unor resurse umane capabile să susțină gestionarea acestui proces.</p> <p>Din discuția purtată în cadrul interviului cu reprezentatul Beneficiarului a reieșit că există nevoia implementării unor proiecte similare, principalele argumente fiind integrarea pe care un astfel de proiect o asigură, valoarea adăugată a acestuia și multiplele arii de activitate pe care le vizează: programarea, monitorizarea, managementul financiar, controlul, auditul intern, ceea ce contribuie la consolidarea unui personal cu o formare profesională mai solidă, având o eficiență ridicată.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>
<p><b>c. PROTENȚIALELE SURSE DE FINANȚARE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</b></p>	
<p>Drept posibilă sursă de finanțare a fost identificat POAT 2014-2020.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>
<p><b>4. MECANISMELE DE IMPLEMENTARE</b></p>	
<p><b>a. FACTORII DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE</b></p>	



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN PERIOADA 2012-2015.</i></p>	<p><b>41446</b></p>
<p>Echipa de proiect</p> <p>Echipa de proiect a fost considerată factor de succes datorită dedicării sale pentru implementarea desăvârșită a unui astfel de proiect. În plus, membrii acesteia sunt buni cunoscători ai mecanismelor de implementare a Instrumentelor Structurale.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>
<p><b>b. PROBLEMELE ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b></p>	
<p><b>Personal insuficient</b></p> <p>Una dintre problemele principale întâmpinate a fost lipsa unui personal care să se concentreze exclusiv asupra implementării proiectului. Resursele umane folosite în implementare au primit atribuții adiționale celor pe care le aveau zilnic de îndeplinit, ceea ce a condus la supraîncărcarea acestora.</p> <p><b>Schimbări metodologice survenite pe durata implementării</b></p> <p>Potrivit informațiilor colectate în cadrul consultării cu reprezentantul Beneficiarului, pe parcursul implementării proiectului au fost utilizate două metodologii. Cea dintâi era în concordanță cu Hotărârea de Guvern nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare, cu Legea nr. 188/1999 privind statutul funcționarilor publici cu modificările și completările ulterioare, precum și cu criteriile definite de către autoritățile ordonatoare de credite. La acel timp, 85% din venitul corespunzător orelor efectiv lucrate de către un angajat erau rambursate. Ulterior, metodologia a fost modificată și procente care făceau obiectul rambursării difereau de cel inițial stabilit, fiind, pe rând, de 42.5%, 62.5%, respectiv 75%, corespunzând unor clase salariale succesive care luau în considerare notele anuale primite de fiecare dintre angajații implicați în gestionarea Instrumentelor Structurale.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN PERIOADA 2012-2015.	41446
<b>5. CONCLUZII</b>	
<p>Beneficiarul proiectului "Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Mediului și Pădurilor pentru personalul implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale în perioada 2012-2015" a fost Ministerul Mediului și al Pădurilor, acesta având atribuții în gestionarea Instrumentelor Structurale dedicate domeniului mediului înconjurător prin intermediul AM POS Mediu și a celor 8 Organisme Intermediare.</p> <p><b>Relevanța proiectului</b></p> <p>Proiectul a fost inclus în eșantion fiind considerat unul relevant nu doar din prisma contribuției FEDR de 7.26% din valoarea totală a celui de-al treilea grup de proiecte și de 5.83% din valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate, ci și din considerentul importanței rolului acestui tip de instituție în contextul gestionării Instrumentelor Structurale.</p> <p>După cum se menționează în justificarea necesității implementării proiectului, este necesară asigurarea unui număr stabil de angajați înalt calificați în gestionarea Instrumentelor Structurale. De adăugat este și faptul că, în contextul crizei economice și financiare a fost dificilă menținerea unei fluctuații reduse și a unui nivel ridicat de remunerare a personalului care a asigurat o abordare unitară în aria mediului înconjurător.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p> <p>Luând în considerare faptul că principalul obiectiv al proiectului a fost acela de a crește motivația personalului și de a sprijini sistemul de remunerare a acestora, se poate afirma că acesta corespunde parțial rezultatelor așteptate pe termen scurt, incluse în reconstrucția Logicii de Intervenție aferentă DMI 1.1., mai precis, doar aceleia de a reduce fluctuația personalului (conducând astfel la coerența cu obiectivul final al DMI 1.1.). Totuși, o corespondență directă cu reconstrucția LOI aferentă DMI 1.1. poate fi atribuită rezultatului așteptat pe termen scurt referitor la creșterea productivității și a cunoștințelor personalului legate de aspecte specifice ale implementării Instrumentelor Structurale ca rezultat al înscrierii motivației personalului pe o direcție pozitivă. Mai mult, activitățile planificate sunt aliniate acelora</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN PERIOADA 2012-2015.</i></p>	<p><b>41446</b></p>
<p>regăsite în conținutul POAT drept activități indicative.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Întrucât rata de ocupare a fost menținută pe durata implementării proiectului, este evident că acesta a avut un impact semnificativ asupra reducerii fluctuației personalului și a motivației grupului țintă, a cărei eficacitate și eficiență în executarea activităților ce implică programarea, monitorizarea, managementul financiar și controlul Instrumentelor Structurale au crescut. Prin urmare, impacturile proiectului contribuie la crearea unor procese eficiente și eficace de programare, monitorizare, management financiar și control, existând coerență între acestea și impacturile pe termen scurt, mediu și lung regăsite în reconstrucția Logicii de Intervenție aferente DMI 1.1.</p> <p>Impacturile sunt vizibile la scară națională, grupul țintă fiind compus din personal aparținând tuturor regiunilor de dezvoltare, cunoștințele despre gestionarea eficientă și eficace a Instrumentelor Structurale fiind diseminate de Autoritatea de Management către Organismele Intermediare și de către personalul din structurile care au beneficiat de implementarea proiectului către angajații care nu au făcut parte din grupul țintă. De asemenea, proiectul contribuie la prevenirea corupției și fraudei, stimulentele financiare primite de către membrii grupului țintă susținând comportamentul etic al acestora (impacturi pozitive neașteptate).</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>Luând în considerare că acest tip de proiecte este finanțat prin Instrumente Structurale și în perioada de programare 2014-2020, sustenabilitatea impacturilor poate fi menținută pe termen lung. Este, de asemenea, importantă menținerea cel puțin a nivelului de motivație a personalului pentru a reduce fluctuația acestuia și a susține ridicat nivelul de interes în propria dezvoltare profesională. Mai mult decât atât, încă există nevoia implementării unui proiect similar: unul care să aibă o acoperire națională și care să vizeze multiple sectoare, și anume: programarea, monitorizarea, managementul financiar, controlul și auditul intern.</p> <p><b>Lecții învățate</b></p> <p>Perioada de programare 2007-2013 a evidențiat nevoia unei echipe de proiect adecvate, atât din perspectiva dimensiunii, cât și a experienței în gestionarea Instrumentelor Structurale, pentru a evita supraîncărcarea unor angajați și apariția greșelilor. De asemenea,</p>	

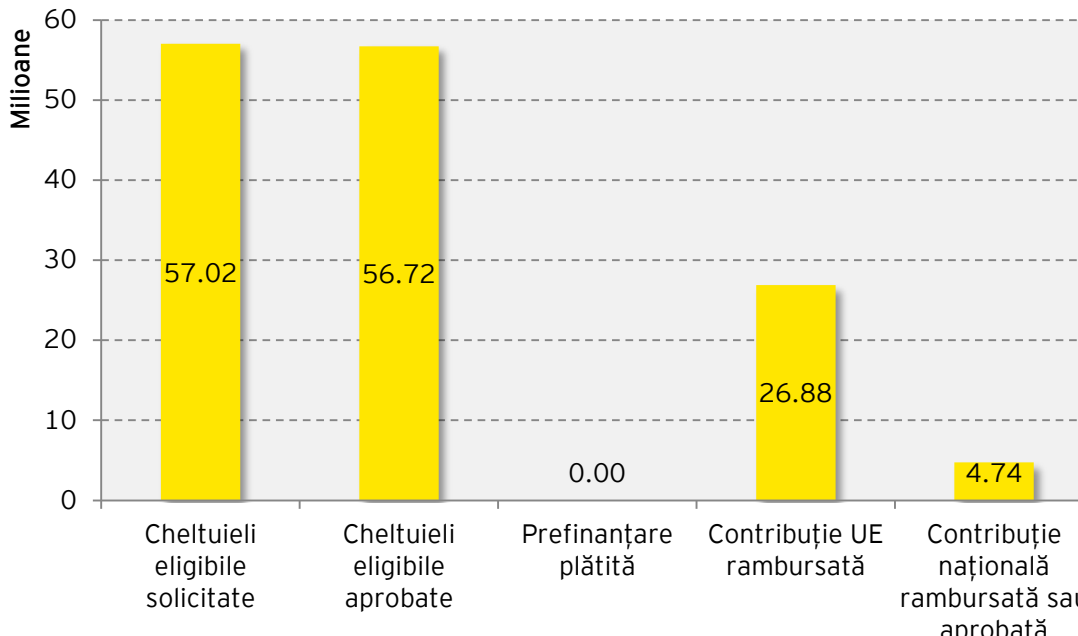
TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL MEDIULUI ȘI PĂDURILOR PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN PERIOADA 2012-2015.</i>	41446
<p>schimbarea regulilor care guvernează contractul încheiat după începerea perioadei de implementare (de exemplu, metodologia) conduce la confuzie și la creșterea numărului de ore petrecute pentru a face modificări care să asigure conformitatea cu noile cerințe.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p>Pentru a consolida eficiența și eficacitatea managementului proiectului se recomandă constituirea unei echipe adecvate, pregătite din punct de vedere profesional, înainte de începerea perioadei de implementare. Întrucât succesul proiectului este influențat de schimbările care survin pe perioada executării contractului, dar și de comunicarea dintre organele de coordonare a implementării Instrumentelor Structurale și beneficiari, se recomandă facilitarea discuțiilor între toate părțile implicate în implementarea și controlul proiectelor pe teme legate de metodologia utilizată.</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE, ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN COORDONAREA, MANAGEMENTUL ȘI CONTROLUL FONDURILOR STRUCTURALE ȘI DE COEZIUNE	41479
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIARUL	
<p>Ministerul Afacerilor Europene<sup>18</sup></p> <p>Ministerul Afacerilor Europene este principala autoritate implicată în gestionarea Instrumentelor Structurale. În activitatea sa cooperează cu instituții relevante pentru a asigura managementul neîntrerupt și riguros, dar și controlul Programelor Operaționale din România. Acționează ca Autoritate de Management pentru Programul Operațional Asistență Tehnică, având și atribuții care vizează alte programe și instrumente europene.</p> <p>Website: <a href="http://www.fonduri-ue.ro">www.fonduri-ue.ro</a></p>	<p><b>Cererea de Finanțare CF nr.1.1.106 /</b></p> <p><b>Decizia de Finanțare CTRF nr.1.1.106</b></p>
b. DURATA CONTRACTULUI (luni)	
<p>45 luni</p> <p>(începând cu 01.12.2011 până la 30.09.2015)</p>	<p><b>Decizia de Finanțare CTRF nr.1.1.106</b></p>
c. STADIUL PROIECTULUI	

<sup>18</sup> Denumirea actuală a Ministerului Afacerilor Europene este Ministerul Fondurilor Europene.

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE, ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN COORDONAREA, MANAGEMENTUL ȘI CONTROLUL FONDURILOR STRUCTURALE ȘI DE COEZIUNE		41479
În implementare		Website-ul POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
<i>Valoarea totală a proiectului:</i>	87.571.794,34	Website-ul POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
<i>Valoarea eligibilă a proiectului:</i>	85.632.563,34	
<i>Contribuția FEDR:</i>	72.787.678,84	
e. OBIECTIVUL		
Potrivit Cererii de Finanțare, obiectivul proiectului a fost acela de a sprijini sistemul de remunerare și motivare a personalului din Ministerul Afacerilor Europene cu atribuții în gestionarea Instrumentelor Structurale - Obiectivul Convergență.		Cererea de Finanțare CF nr.1.1.106
f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI		
<i>Beneficiarul direct:</i>	Ministerul Afacerilor Europene	Cererea de Finanțare CF nr.1.1.106

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE, ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN COORDONAREA, MANAGEMENTUL ȘI CONTROLUL FONDURILOR STRUCTURALE ȘI DE COEZIUNE	41479
<b>Grupul țintă:</b> Angajații implicați în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Afacerilor Europene.	
g. ACTIVITĂȚILE PREVIZIONATE A SE REALIZA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asigurarea parțială a cheltuielilor cu remunerarea personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Afacerilor Europene;</li> <li>▶ Asigurarea managementului proiectului;</li> </ul>	Cererea de Finanțare CF nr.1.1.106 / Decizia de Finanțare CTRF nr.1.1.106
h. ACTIVITĂȚILE IMPLEMENTATE	
Au fost asigurate parțial cheltuielile cu remunerarea personalului implicat în gestionarea instrumentelor Structurale - Obiectivul Convergență din cadrul Ministerului Afacerilor Europene. A fost asigurat managementul proiectului;	Raportul de Progres nr.7/29.07.2015 / Interviu cu Beneficiarul
i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI	
Numărul angajaților care au beneficiat de implementarea proiectului este 758.	Raportul de Progres nr.7/29.07.2015 /
j. PROBLEMELE IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS												
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE, ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN COORDONAREA, MANAGEMENTUL ȘI CONTROLUL FONDURILOR STRUCTURALE ȘI DE COEZIUNE	41479												
Nu a fost menționată nicio problemă în ultimul Raport de Progres disponibil (nr. 7/29.07.2015).	Raportul de Progres nr.7/29.07.2015												
k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)													
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (Milioane RON)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>57.02</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>56.72</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>26.88</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>4.74</td> </tr> </tbody> </table>	Categorie	Valoare (Milioane RON)	Cheltuieli eligibile solicitate	57.02	Cheltuieli eligibile aprobate	56.72	Prefinanțare plătită	0.00	Contribuție UE rambursată	26.88	Contribuție națională rambursată sau aprobată	4.74	<p>Website-ul POAT,  <a href="http://www.poa.ro">http://www.poa.ro</a>,  data accesării:  13.11.2015</p>
Categorie	Valoare (Milioane RON)												
Cheltuieli eligibile solicitate	57.02												
Cheltuieli eligibile aprobate	56.72												
Prefinanțare plătită	0.00												
Contribuție UE rambursată	26.88												
Contribuție națională rambursată sau aprobată	4.74												
I. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI (RON)													



TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE, ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN COORDONAREA, MANAGEMENTUL ȘI CONTROLUL FONDURILOR STRUCTURALE ȘI DE COEZIUNE				41479
Indicator	Valoarea indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raportul de Progres nr. 7/29.07.2015
Total timp de muncă (al personalului implicat în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune) pentru care se asigură cofinanțare (om-luni)	11,664	8,641	74,08%	
Numărul persoanelor din echipa de proiect finanțate (om-luni)	5	5	100%	
m.RESURSELE UMANE IMPLICATE ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI				
Echipa responsabilă de implementarea proiectului este formată din 5 membri.				Interviul cu Beneficiarul
2. EFECTELE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				
<b>Efecte așteptate</b> <b>Reducerea fluctuației personalului</b> Efectul direct al proiectului care a finanțat creșteri salariale ale personalului cu atribuții legate de gestionarea Instrumentelor Structurale a constat în reducerea fluctuațiilor de personal, ceea ce, în schimb, contribuie la atingerea impactului pe termen lung preconizat în Logica de Intervenție ce presupune procese mai eficiente de				Interviul cu Beneficiarul

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE, ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN COORDONAREA, MANAGEMENTUL ȘI CONTROLUL FONDURILOR STRUCTURALE ȘI DE COEZIUNE</i></p>	<p><b>41479</b></p>
<p>coordonare, gestionare și control al Instrumentelor Structurale prin menținerea personalului calificat în sistem. Totuși, lungul proces de reformă care are loc în întreg sistemul de gestionare a fondurilor europene (în general) și în cadrul Ministerului Afacerilor Europene (în particular) are ca rezultat continue fluctuații de personal, efectul proiectului asupra acestora fiind dificil de evaluat cu exactitate.</p> <p><b>Creșterea performanței personalului din structurile suport</b></p> <p>Luând în considerare că prin implementarea proiectului salariile personalului suport au crescut, persoane mai competente fiind au fost atrase în cadrul acestora și performanța generală a tuturor acestor structuri a înregistrat de asemenea, o creștere. Cel mai înalt nivel de performanță a putut fi sesizat în departamentele având următoarele atribuții: management financiar, resurse umane, achiziții, implementarea proiectului și juridice.</p> <p><b>Efecte neașteptate</b></p> <p><b>Rată mare de absorbție</b></p> <p>Acest proiect în special, iar proiectele care finanțează salarii în general au contribuit la atingerea unei rate mari de absorbție la nivelul POAT (prin comparație cu alte Programe Operaționale), în principal deoarece vizează drepturi incontestabile ale persoanelor angajate, dar și pentru că nu fac obiectul complicatului proces de achiziții publice. În consecință, managementul acestor proiecte a fost unul neîntrerupt de probleme procedurale.</p> <p><b>Impact bugetar pozitiv</b></p> <p>Impactul bugetar al acestui proiect în particular și al proiectelor care finanțează salarii în general, a fost pozitiv, conducând la un buget național mai consolidat. Luând în considerare instabilitatea climatului economic din ultimii ani, cu atât mai mică ar fi fost probabilitatea ca Ministerul Afacerilor Europene să fi putut susține</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE, ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN COORDONAREA, MANAGEMENTUL ȘI CONTROLUL FONDURILOR STRUCTURALE ȘI DE COEZIUNE	41479
financiar creșteri salariale dacă proiecte precum cel aflat în analiză nu ar fi fost implementate.	
<b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b>	
<b>a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR</b>	
<p><b>Moderată</b></p> <p>Este dificil de evaluat sustenabilitatea proiectului, întrucât încă există fluctuații relativ mari și permanente de personal. Acestea nu afectează doar Ministerul Afacerilor Europene, ci este un fenomen resimțit în toate instituțiile din sectorul public.</p> <p>De asemenea, odată cu aplicarea noii legi de salarizare care se prevede a intra în vigoare în 2016, fluctuații de personal ar trebui așteptate în întregul sistem public. Dacă proiecte similare nu vor fi implementate, Ministerul Afacerilor Europene nu va dispune de suficiente fonduri pentru a finanța remunerarea suplimentară asigurată prin intermediul proiectului. În consecință, în acest prim scenariu, fluctuații ar trebui așteptate în cadrul Ministerului, vizați fiind în special angajații cu atribuții de verificare, monitorizare și control al Instrumentelor Structurale.</p>	Interviul cu Beneficiarul
<b>b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE</b>	
<b>Ridică</b>	Interviul cu Beneficiarul

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE, ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN COORDONAREA, MANAGEMENTUL ȘI CONTROLUL FONDURILOR STRUCTURALE ȘI DE COEZIUNE</i></p>	<p><b>41479</b></p>
<p>Reproductibilitatea proiectului depinde de doi factori principali: să existe o continuă nevoie ca personalul din cadrul Ministerului Afacerilor Europene cu atribuții în domeniul Instrumentelor Structurale să fie remunerat corespunzător și să existe o sursă de finanțare pentru perioada de programare 2014-2020. Atât timp cât ambele condiții sunt validate, probabilitatea de reproductibilitate a proiectului este ridicată.</p> <p>Din moment ce sunt așteptate fluctuații de personal în viitorul apropiat ca rezultat al unor factori contextuali (precum anterior menționatele schimbări legislative) și nevoia pentru resurse umane specializate va continua să existe în perioada de programare 2014-2020 (în mod special verificarea, monitorizarea și controlul Instrumentelor Structurale așteptându-se să fie cele mai afectate structuri din cadrul Ministerului Afacerilor Europene), cu siguranță va fi nevoie de implementarea unor proiecte care să finanțeze salariile.</p>	
<p><b>c. POTENȚIALELE SURSE DE FINANȚARE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</b></p>	
<p>În perioada de programare 2014-2020, Ministerul Afacerilor Europene este eligibil pentru proiecte care finanțează salariile personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale prin POAT.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>
<p><b>4. MECANISMELE DE IMPLEMENTARE</b></p>	
<p><b>a. FACTORII DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE</b></p>	
<p><b>Echipa de proiect</b></p> <p>Cel mai important factor de succes a fost reprezentat de echipa de proiect, deoarece toți membrii au înțeles rolul proiectului și au fost dedicați gestionării adecvate a acestuia.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>
<p><b>b. PROBLEMELE ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b></p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE, ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN COORDONAREA, MANAGEMENTUL ȘI CONTROLUL FONDURILOR STRUCTURALE ȘI DE COEZIUNE	41479
<p><b>Supraîncărcarea cu sarcini</b></p> <p>Pe durata implementării proiectului au apărut probleme ca urmare a volumului mare de documente necesar a fi pregătite și emise de un număr insuficient de angajați. În consecință, echipa de proiect a fost în anumite momente copleșită. De asemenea, implementarea a fost îngreunată și de folosirea unor produceri complicate.</p>	Interviul cu Beneficiarul
<b>5. CONCLUZII</b>	
<p>Beneficiarul proiectului "Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Ministerul Afacerilor Europene, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul Fondurilor Structurale și de Coeziune" a fost Ministerul Afacerilor Europene, Autoritate de Management a POAT 2007-2013.</p> <p><b>Relevanța proiectului</b></p> <p>Proiectul a fost inclus în eșantion fiind considerat unul relevant nu doar din prisma contribuției FEDR de 19.33% din valoarea totală a celui de-al treilea grup de proiecte și de 15.54% din valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate, ci și din considerentul importanței rolului acestui tip de instituție în contextul gestionării Instrumentelor Structurale.</p> <p>După cum se menționează în justificarea necesității implementării proiectului, este necesară asigurarea unui număr stabil de angajați înalt calificați în gestionarea Instrumentelor Structurale. De adăugat este și faptul că, în contextul crizei economice și financiare a fost dificilă menținerea unei fluctuații reduse și a unui nivel ridicat de remunerare a personalului care a asigurat o abordare unitară în aria gestionării programelor finanțate din fonduri europene.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p> <p>Există o concordanță parțială între obiectivul proiectului de a crește motivația personalului și de a sprijini sistemul de remunerare și rezultatele așteptate pe termen scurt incluse în reconstrucția Logicii de Intervenție aferentă DMI 1.1. (a se vedea Figura 6: Reconstrucția Logicii de Intervenție). Mai precis, proiectul este aliniat la rezultatele așteptate prevăzute în LOI referitoare la reducerea fluctuației de personal. Totuși, se poate considera că efectul așteptat al proiectului referitor la o creștere a productivității personalului responsabil de implementarea Instrumentelor Structurale care a rezultat ca urmare a creșterii motivației angajaților contribuie la atingerea impacturilor</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE, ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN COORDONAREA, MANAGEMENTUL ȘI CONTROLUL FONDURILOR STRUCTURALE ȘI DE COEZIUNE</i></p>	<p><b>41479</b></p>
<p>așteptate pe termen mediu și lung ale DMI 1.1., respectiv: un proces eficient și eficace de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern al Instrumentelor Structurale. De asemenea, activitățile planificate sunt aliniate cu activitățile indicative incluse în POAT.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Întrucât proiectul a contribuit direct prin asigurarea remunerării personalului la reducerea fluctuației acestuia și la creșterea motivației grupului țintă, se poate sublinia că impacturile proiectului corespund unor impacturi pe termen scurt ale DMI 1.1. Mai mult, luând în considerare că performanța globală a structurilor suport (management financiar, HR, achiziții, implementarea proiectului și juridică) s-a înscris pe un trend ascendent, este asigurată coerența dintre impacturile proiectului și impacturile pe termen mediu și lung incluse în reconstrucția Logicii de Intervenție a DMI 1.1. care se referă la procese eficiente și eficace de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern al Instrumentelor Structurale.</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>Luând în considerare faptul că acest tip de proiecte este finanțat prin Instrumente Structurale și în perioada de programare 2014-2020, sustenabilitatea impacturilor poate fi menținută pe termen lung dacă sunt implementate noi proiecte adresând aceleași nevoi. Este important ca cel puțin să fie menținută motivația personalului pentru a obține o reducere a fluctuației personalului și un interes ridicat al acestora de a investi în propria dezvoltare profesională. De asemenea, încă există nevoia de a implementa un proiect similar care să aibă o acoperire națională și să vizeze multiple sectoare, și anume: programarea, monitorizarea, managementul financiar, controlul și auditul intern.</p> <p><b>Lecții învățate</b></p> <p>Pot fi introduse stimulente pozitive care au un impact semnificativ asupra motivației personalului și, în consecință, asupra eficienței acestora în gestionarea Instrumentelor Structurale, prin implementarea unor astfel de proiecte, de o complexitate redusă în ceea ce privește numărul activităților și al numărului de persoane care trebuie coordonate. Totuși, stimulentele de a implementa proiecte similare poate fi redus dacă nu este simplificat cadrul metodologic și interinstituțional.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p>Pentru o implementare mai eficientă și eficace a proiectelor de acest tip, ar trebui creat un sistem mai simplificat și interconectat de</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE, ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN COORDONAREA, MANAGEMENTUL ȘI CONTROLUL FONDURILOR STRUCTURALE ȘI DE COEZIUNE</i>	<b>41479</b>
implementare a proiectelor finanțate din fonduri europene. Mai mult, există o nevoie acută de a fi creat un sistem electronic în care să fie încărcate toate documentele relevante, într-un format electronic, permițând exportul rapid al datelor între instituții, asigurându-se astfel o implementare nefragmentată.	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE , ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	<b>41535</b>
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT	Sursa de informații
a. BENEFICIARUL	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE , ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	41535
<p><b>Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice (ANRMAP)<sup>19</sup></b></p> <p>ANRMAP este instituția care gestionează sistemul de achiziții publice din România, având ca rol fundamental formularea la nivel de concepție, promovarea și implementarea politicii în domeniul achizițiilor publice.</p> <p>Website: <a href="http://www.anrmap.ro/">http://www.anrmap.ro/</a></p>	<p><b>Decizia de Finanțare,</b>  <b>CTRF 1.1.107/</b>  <b>26.04.2012</b></p>
<b>b. DURATA CONTRACTULUI (luni)</b>	
<p>35 luni și 25 de zile  (începând cu 6 februarie 2012 până la 31 ianuarie 2015)</p>	<p><b>Decizia de Finanțare,</b>  <b>CTRF 1.1.107</b>  <b>/26.04.2012;</b></p> <p><b>Actul adițional nr.4 /</b>  <b>20.02.2015</b></p>
<b>c. STADIUL PROIECTULUI</b>	
Finalizat	

<sup>19</sup> Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice a fost desființată în data de 10 septembrie 2015, atribuțiile și personalul fiindu-i preluate de către nou-înființata structură, Agenția Națională pentru Achiziții Publice (ANAP), instituție publică cu personalitate juridică aflată în subordinea Ministerului Finanțelor Publice.

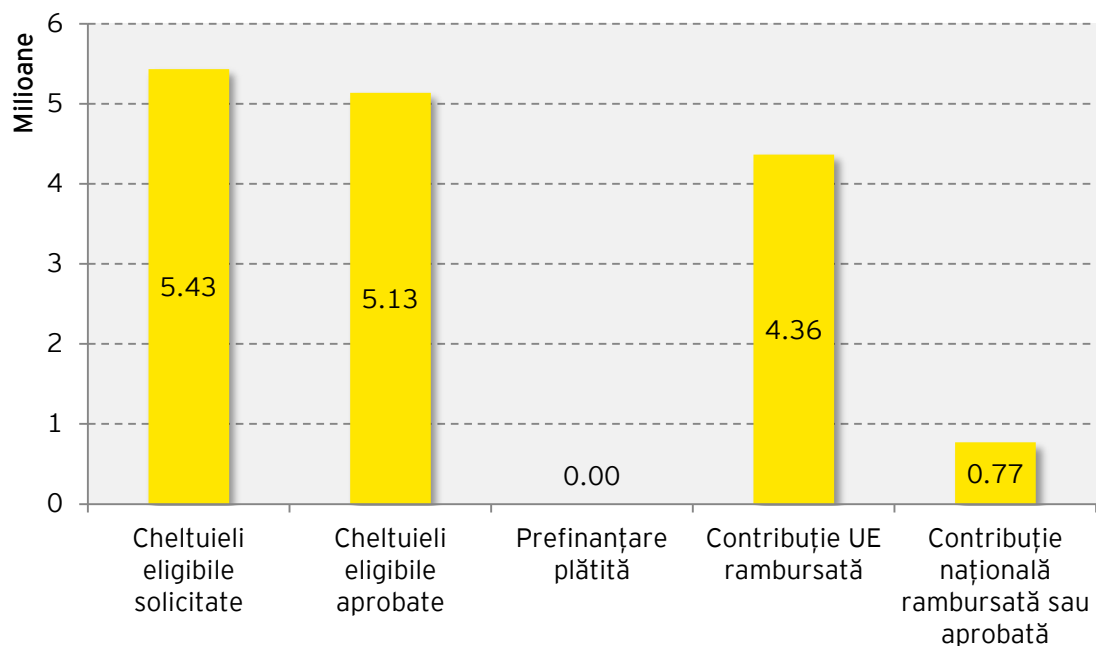


TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE , ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		41535
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
<i>Valoarea totală a proiectului:</i>	5,134,084.00	Website-ul POAT, <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
<i>Valoarea eligibilă a proiectului:</i>	5,134,084.00	
<i>Contribuția FEDR:</i>	4,363,971.40	
e. OBIECTIVUL		
Potrivit Cererii de Finanțare, obiectivul proiectului a fost acela de a sprijini sistemul de remunerare și motivare a personalului din structurile publice cu atribuții în gestionarea Instrumentelor Structurale - Obiectivul Convergență.		Cererea de Finanțare nr. 1.1.107 / 10.04.2012
f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI		
<i>Beneficiarul direct:</i>	ANRMAP	Cererea de Finanțare nr. 1.1.107 / 10.04.2012
<i>Grupul țintă:</i>	Angajații implicați în gestionarea Instrumentelor Structurale - Obiectivul Convergență din cadrul ANRMAP. Proiectul a fost scris pentru 32 de posturi alocate și 3 posturi vacante, astfel: 18 posturi alocate și 2 vacante din cadrul Direcției Generale pentru Evaluarea Ex-ante a Instrumentelor Structurale, respectiv, 14 posturi alocate și unul vacant din cadrul Direcției Generale pentru Controlul și Evaluarea Ex-post a Instrumentelor Structurale.	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE , ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	41535
g. ACTIVITĂȚILE PREVIZIONATE A SE REALIZA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Asigurarea parțială a cheltuielilor cu remunerarea personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale - Obiectivul Convergență din cadrul ANRMAP;</li> <li>▶ Asigurarea managementului proiectului;</li> </ul>	Cererea de Finanțare nr. 1.1.107 / 10.04.2012
h. IMPLEMENTED ACTIVITIES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Au fost asigurate parțial cheltuielile cu remunerarea personalului implicat în gestionarea instrumentelor structurale - Obiectivul Convergență din cadrul ANRMAP;</li> <li>▶ A fost asigurat managementul proiectului;</li> </ul>	Progress Report nr.9 / 24.02.2015
i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI	
Numărul mediu de angajați care au beneficiat de implementarea proiectului este de 29,7, luând în considerare, spre exemplu, că au existat cazuri de intrare în concediul de maternitate.	Interviul cu Beneficiarul
j. PROBLEMELE IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI	
Nu a fost menționată nicio problemă în ultimul Raport de Progres disponibil (nr. 9 / 24.02.2015).	Raportul de Progres nr.9 / 24.02.2015

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE , ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	41535

k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)



Website-ul POAT,  
<http://www.poa.ro>,  
 data accesării:  
 13.11.2015

l. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI (RON)

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE , ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE				41535
Indicator	Valoare indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raportul de progres nr.9 / 24.02.2015
Total timp de muncă (al personalului implicat în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune) pentru care se asigură cofinanțare (om-luni)	1,020	1,029	100.9 %	
Numărul persoanelor din echipa de proiect finanțate (om-luni)	3	3	100%	
m.RESURSELE UMANE IMPLICATE ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI				
Echipa de proiect a fost formată din trei persoane, mai precis, din managerul de proiect și doi specialiști din Departamentul de Contabilitate din cadrul ANRMAP (unul dintre aceștia având atribuții contabile, iar cel de-al doilea economice), implicați pe întreaga durată a derulării proiectului.				Interviul cu Beneficiarul
2. EFECTELE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE , ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>41535</b></p>
<p><b>Efecte așteptate</b></p> <p>Potrivit consultării cu reprezentantul Beneficiarului, proiectul a avut drept <b>efecte pozitive așteptate creșterea motivației și a productivității grupului țintă</b>, contribuind la stimularea dorinței personalului de a investi în propria formare profesională și de a deveni mai conștienți despre rolul pe care îl au în gestionarea Instrumentelor Structurale. Astfel, s-a putut observa <b>creșterea nivelului de cunoștințe al acestora în ceea ce privește gestionarea Instrumentelor Structurale.</b></p> <p><b>Efecte neașteptate</b></p> <p>Ca <b>efect negativ neașteptat</b> poate fi menționată <b>apariția unor tensiuni</b> între grupul care a beneficiat de implementarea proiectului și ceilalți angajați din cadrul ANRMAP. De asemenea, au putut fi sesizate <b>diferențe ale gradului de motivație</b> al personalului aparținând celui dintâi grup menționat, ceea ce a condus la niveluri diferite de implicare în dezvoltarea profesională continuă.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>
<p><b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b></p>	
<p><b>a. SUSTAINABILITATEA REZULTATELOR</b></p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE , ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>41535</b></p>
<p><b>Moderată</b></p> <p>Potrivit informațiilor furnizate de reprezentantul Beneficiarului în cadrul interviului, efectele proiectului sunt sustenabile pe termen lung (3-5 ani). Angajații care au beneficiat de implementarea proiectului sunt considerați mai bine pregătiți, obișnuiți cu rigoarea pe care o implică gestionarea Instrumentelor Structurale, aceștia continuând să aibă aceleași responsabilități, indiferent dacă finanțarea se va acorda în continuare prin Instrumente Structurale (dacă legislația o va permite) sau nu.</p> <p>Cu toate acestea, luând în considerare faptul că nivelul motivației variază în cadrul grupului țintă al proiectului și că doar două direcții au beneficiat de implementarea acestuia, este dificil demersul de a menține motivația angajaților la un nivel ridicat, îndeosebi în contextul în care lipsește un sistem unitar eficient al performanței. În eventualitatea producerii scenariului pesimist, în care creșterea salariilor personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale nu va mai fi asigurată nici din bugetul de stat și luând în considerare rezultatele analizei literaturii de specialitate, fluctuația personalului, motivația, productivitatea și performanța acestuia vor fi semnificativ afectate pe termen lung.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>
<p><b>b. REPLICABILITY OF THE PROJECT AND CURRENT NEEDS</b></p>	
<p><b>Moderată spre ridicată</b></p> <p>Din interviul luat reprezentantului Beneficiarului a rezultat că există nevoia implementării atât a unor proiecte similare, cât și a altor tipuri de proiecte. Spre exemplu, în prezent, în cadrul ANRMAP se află în stadiul de pregătire două proiecte pentru care se va solicita finanțare din POCA și POAT. Drept principale argumente ale acestui demers pot fi invocate nevoia dezvoltării continue a sistemului și a personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE , ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>41535</b></p>
<p>Pe lângă acestea, dimensiunea proiectului fiind una redusă atât în ceea ce privește numărul persoanelor care au beneficiat de finanțare, respectiv 31, cât și numărul angajaților care au compus echipa de proiect, mai precis 3, dar luând în calcul și nivelul redus al fluctuației de personal, probabilitatea continuării proiectului cu unul similar este ridicată (cu atât mai mult cu cât, în cadrul interviului, a fost subliniată existența resurselor necesare implementării unui astfel de proiect).</p>	
<p><b>c. POTENȚIALELE SURSE DE FINANȚARE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</b></p>	
<p>Două potențiale surse principale de finanțare au fost identificate de către reprezentantul Beneficiarului în cadrul interviului, și anume: POAT și POCA. Alăturat acestora a fost menționat și bugetul de stat.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>
<p><b>4. MECANISMELE DE IMPLEMENTARE</b></p>	
<p><b>a. FACTORII DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE</b></p>	
<p><b>Echipa de proiect</b></p> <p>Membrii echipei de proiect au fost atent selecționați pe baza următoarelor principii: să dețină experiență și cunoștințe referitoare la implementarea unor proiecte similare, să fie buni cunoscători ai conținutului Ghidului Solicitantului, ai caracteristicilor și atribuțiilor în cadrul unui proiect având obiectul aflat în discuție.</p> <p><b>Buna comunicare dintre Beneficiar - Autoritatea de Management - Autoritatea de Audit</b></p> <p>Pe parcursul interviului a fost subliniată buna comunicare și colaborare cu Autoritatea de Management, în special în timpul vizitelor de lucru, precum și cu Autoritatea de Audit.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE , ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	41535
<b>b. PROBLEMELE ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b>	
<p><b>Modificări ale Ghidului Solicitantului</b></p> <p>Întrucât Ghidul Solicitantului nu a fost actualizat la timp, scopul ca acesta să reprezinte un instrument suport pentru beneficiari nu a fost atins. Deși ghidul este principalul instrument ce trebuie respectat, au existat cazuri în care au fost publicate instrucțiuni fără ca ghidului să-i fie aduse modificări. Spre exemplu, beneficiarii nu au fost informați când, în 2013, a fost suspendată depunerea cererilor de rambursare sau atunci când au fost făcute modificări ce au vizat cheltuielile eligibile. Schimbările metodologice privind calcularea procentelor de creștere salarială, alături de alte modificări care au survenit pe durata implementării proiectului au condus la o supraîncărcare a echipei de proiect, acest volum suplimentar de lucru trebuind luat în considerare înaintea depunerii cererilor de finanțare.</p> <p><b>Interpretări diferite ale termenilor incluși în Decizia de Finanțare</b></p> <p>Definițiile perioadei de execuție și a celei de implementare au cauzat neînțelegeri în rândurile beneficiarilor referitoare la perioada pentru care echipa de proiect putea fi remunerată. Echipa de proiect a reușit soluționarea acestei probleme prin coroborarea legislației cu prevederile Deciziei de Finanțare.</p>	<b>Interviul cu Beneficiarul</b>
<b>5. CONCLUZII</b>	
Beneficiarul proiectului "Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice, în perioada 2012-2015, pentru personalul implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale" a fost Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice al cărei scop a fost acela de a sprijini activitatea Autorității de Management în ceea ce privește aplicarea legislației europene și naționale referitoare la domeniul achizițiilor	



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE , ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>41535</b></p>
<p>publice în efectuarea cheltuielilor declarate de către beneficiari.</p> <p><b>Relevanța proiectului</b></p> <p>Proiectul a fost inclus în eșantion fiind considerat unul relevant nu doar din prisma contribuției FEDR de 1.16% din valoarea totală al celui de-al treilea grup de proiecte și de 0.93% din valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate, ci și din considerentul importanței rolului acestui tip de instituție în contextul gestionării Instrumentelor Structurale.</p> <p>După cum se menționează în justificarea necesității implementării proiectului, este necesară asigurarea unui număr stabil de angajați înalt calificați în gestionarea Instrumentelor Structurale. De adăugat este și faptul că, în contextul crizei economice și financiare a fost dificilă menținerea unei fluctuații reduse și a unui nivel ridicat de remunerare a personalului care a asigurat o abordare unitară în aria achizițiilor publice.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p> <p>Analizând corespondența dintre Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1. și obiectivul proiectului, se poate constata că între acesta din urmă și rezultatele așteptate pe termen scurt incluse în Logica de Intervenție există o <b>coerență parțială, mai precis, în ceea ce privește reducerea fluctuației personalului</b>, aliniindu-se astfel la obiectivul final al KAI 1.1., întrucât principalul scop al proiectului a fost acela de a crește motivația personalului și a de sprijini sistemul de remunerare. Cu toate acestea, asigurarea compatibilității între obiectivul proiectului și rezultatele așteptate pe termen scurt poate fi atribuită creșterii productivității și nivelului de cunoștințe ale personalului referitoare la implementarea Instrumentelor Structurale ca rezultat al creșterii motivației. Mai mult decât atât, activitățile planificate a se realiza sunt aliniate cu activitățile indicative incluse în POAT.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p><b>Deși reducerea fluctuației personalului a fost identificată în Logica de Intervenție ca impact pe termen scurt, proiectul a avut un impact parțial asupra acesteia</b>, întrucât fluctuații au continuat să existe, cauzate în mare parte, însă, de evenimente precum intrarea în concediul de maternitate și mai puțin de părăsirea sistemului de către angajați. Totuși, precum a fost evidențiat în Cererea de Finanțare, stabilitatea</p>	

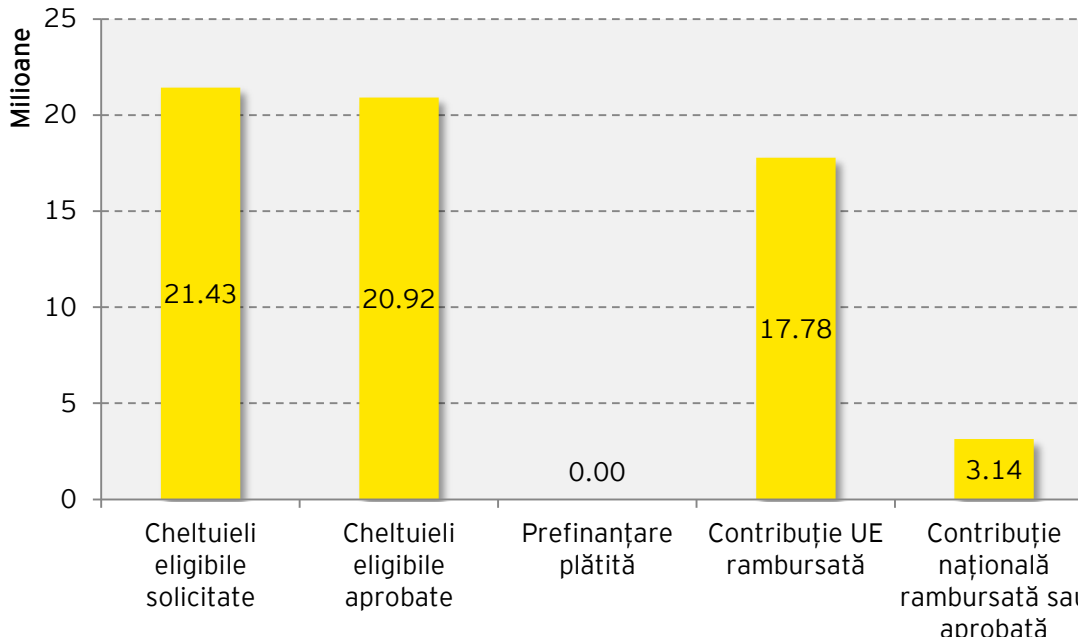
TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE , ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>41535</b></p>
<p>personalului rămâne un important factor determinant al unei implementări și gestionări fluide, dar și al unei coordonări eficiente.</p> <p><b>Sustenabilitatea impacturilor</b></p> <p>În contextul continuării finanțării acestui tip de proiecte prin Instrumente Structurale în noua perioadă de programare, sustenabilitatea impacturilor poate fi menținută pe termen lung (3-5 ani). Mai mult decât atât, nevoia Beneficiarului de a continua implementarea unor proiecte similare este determinată de faptul că un număr relativ redus de persoane (31) au beneficiat de finanțare. Existența resurselor necesare implementării crește, însă, probabilitatea demarării unei noi astfel de inițiative. În situația suspendării accesului la finanțarea parțială a cheltuielilor cu salariile prin Instrumentele Structurale, există un risc ridicat de a se exercita presiune asupra bugetului de stat și de a nu se reuși menținerea nivelului actual de remunerare.</p> <p><b>Lecții învățate</b></p> <p>În timpul interviului cu reprezentantul Beneficiarului a fost adus în atenție faptul că implementarea proiectului a fost complicată prin neînștiințarea întotdeauna la timp a beneficiarilor despre schimbările regulilor ce trebuie respectate în gestionarea acestui proces, aprobate de către Autoritatea de Management. De asemenea, apariția unor instrucțiuni și uneori prevalarea acestora și nu a Ghidului Solicitantului se pare că a condus la interpretări diferite ale beneficiarilor privitoare la conținutul acestora.</p> <p>De altfel, perioada de programare 2007-2013 a subliniat nevoia unei mai bune informări a beneficiarilor asupra schimbărilor care apar, pentru a menține o abordare unitară a tuturor aspectelor procesului de implementare, luând în considerare că Ghidul Solicitantului împreună cu Decizia de Finanțare au fost percepute ca principalele instrumente care guvernează implementarea proiectului.</p> <p><b>Recomandări</b></p> <p>Luând în considerare că remunerarea este corelată cu sistemul de performanță, ar trebui asigurată o abordare realistă a corelării dintre remunerare și performanța profesională.</p> <p>Pentru a se crea premisele unei implementări fluide, se recomandă să se asigure un sistem de comunicare mai eficient și să se evite schimbarea conținutului Ghidului Solicitantului, fapt care afectează direct beneficiarii.</p> <p>Prevederile Deciziei de Finanțare și conținutul Ghidului Solicitantului ar trebui să fie în detaliu cunoscute de către echipa de proiect pentru a</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE DE AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA ACHIZIȚIILOR PUBLICE , ÎN PERIOADA 2012-2015, PENTRU PERSONALUL IMPLICAT ÎN GESTIONAREA INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i>	41535
putea sesiza Autoritatea de Management asupra unor neconcordanțe apărute în coordonarea programului.	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS	
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE, ÎN PERIOADA 2010-2015, DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	48831	
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT	Sursa de informații	
a. BENEFICIARUL		
<p><b>Autoritatea de Audit - Curtea de Conturi a României</b></p> <p>Autoritatea de Audit are atribuții în domeniul auditului extern, responsabilitate care îi revine României ca stat membru al Uniunii Europene. Această responsabilitate vizează fondurile nerambursabile de preaderare acordate României de către Uniunea Europeană prin programele Phare, ISPA și SAPARD, Fondurile Structurale și de Coeziune, Fondul European de Garantare Agricolă, Fondul European pentru Pescuit, precum și fondurile acordate în perioada post-aderare.</p> <p>Website: <a href="http://www.curteadeconturi.ro">www.curteadeconturi.ro</a></p>	Cererea de Finanțare CF nr.1.1.151	
b. DURATA CONTRACTULUI (luni)		
64 luni (începând cu 01.09.2010 până la 31.12.2015)	Decizia de Finanțare CTRF nr.1.1.151/02.10.2013	
c. STADIUL PROIECTULUI		
În implementare		
d. VALOAREA PROIECTULUI (RON)		
<b>Valoarea totală a proiectului:</b>	26.593.667,00	Website-ul POAT,

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE, ÎN PERIOADA 2010-2015, DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		48831
<b>Valoarea eligibilă a proiectului:</b>	26.593.667,00	<a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a> , data accesării: 13.11.2015
<b>Contribuția FEDR:</b>	22.604.616,95	
e. OBIECTIVUL		
Potrivit Cererii de Finanțare, obiectivul proiectului a fost acela de a <b>sprijini sistemul de remunerare și motivare a personalului</b> din structurile publice cu atribuții în gestionarea Instrumentelor Structurale.		<b>Cererea de Finanțare CF nr.1.1.151</b>
f. GRUPURILE ȚINTĂ/BENEFICIARII DIRECTI		
<b>Beneficiarul direct:</b>	Autoritatea de Audit - Curtea de Conturi a României	<b>Cererea de Finanțare CF nr.1.1.151</b>
<b>Grupul țintă:</b>	Angajații implicați în coordonarea, gestionarea și controlul Fondurilor Structurale și de Coeziune - Obiectivul Convergență din cadrul Autorității de Audit - Curții de Conturi a României (136 poziții ocupate).	
g. ACTIVITĂȚILE PREVIZIONATE A SE REALIZA		
Asigurarea parțială a resurselor necesare pentru aplicarea Legii nr. 490/2004 privind stimularea financiară a personalului care gestionează fonduri comunitare, cu modificările și completările ulterioare, pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul Fondurilor Structurale - Obiectivul Convergență - din cadrul Autorității de Audit (Curții de Conturi a României).		<b>Cererea de Finanțare CF nr.1.1.151</b>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE, ÎN PERIOADA 2010-2015, DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE	48831
h. ACTIVITĂȚILE IMPLEMENTATE	
Au fost parțial asigurate cheltuielile cu remunerarea personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale - Obiectivul Convergență - din cadrul Autorității de Audit (Curții de Conturi a României).	Raportul de Progres nr.4/23.09.2014 / Interviul cu Beneficiarul
i. LIVRABILELE REZULTATE DIN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI	
Numărul de angajați care au beneficiat de implementarea proiectului este de 136.	Valoare estimată pe baza Raportului de Progres nr.4/23.09.2014/
j. PROBLEMELE IDENTIFICATE LA NIVELUL PROIECTULUI	
Nu a fost menționată nicio problemă în ultimul Raport de Progres disponibil (nr.4/23.09.2014)	Raportul de Progres nr.4/23.09.2014
k. PROGRESUL FINANCIAR AL PROIECTULUI (RON)	

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS														
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE, ÎN PERIOADA 2010-2015, DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE		48831														
 <table border="1"> <caption>Data from the bar chart (Values in Millions of RON)</caption> <thead> <tr> <th>Categorie</th> <th>Valoare (Milioane)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cheltuieli eligibile solicitate</td> <td>21.43</td> </tr> <tr> <td>Cheltuieli eligibile aprobate</td> <td>20.92</td> </tr> <tr> <td>Prefinanțare plătită</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>Contribuție UE rambursată</td> <td>17.78</td> </tr> <tr> <td>Contribuție națională rambursată sau aprobată</td> <td>3.14</td> </tr> </tbody> </table>		Categorie	Valoare (Milioane)	Cheltuieli eligibile solicitate	21.43	Cheltuieli eligibile aprobate	20.92	Prefinanțare plătită	0.00	Contribuție UE rambursată	17.78	Contribuție națională rambursată sau aprobată	3.14	<p>Website-ul POAT,  <a href="http://www.poaat.ro">http://www.poaat.ro</a>,  data accesării: 13.11.2015</p>		
Categorie	Valoare (Milioane)															
Cheltuieli eligibile solicitate	21.43															
Cheltuieli eligibile aprobate	20.92															
Prefinanțare plătită	0.00															
Contribuție UE rambursată	17.78															
Contribuție națională rambursată sau aprobată	3.14															
I. PROGRESUL FIZIC AL PROIECTULUI (RON)																
Indicator	Valoare indicatorului stabilită în contract	Valoarea obținută până în acest moment	Procent de realizare %	Raportul de Progres nr.4/23.09.2014												

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE, ÎN PERIOADA 2010-2015, DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE				48831
Total timp de muncă (al personalului implicat în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune) pentru care se asigură cofinanțare (om-luni)	7,408	5,468	73.81%	
m. RESURSELE UMANE IMPLICATE ÎN IMPLEMENTAREA PROIECTULUI				
Echipa de proiect a fost compusă din personal al Curții de Conturi a României.				Interviul cu Beneficiarul
2. EFECTELE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI				
<p><b>Efecte așteptate</b></p> <p>Proiectul a contribuit la obținerea unui număr de efecte pozitive, în special legate de atragerea personalului calificat și motivat, precum și de reducerea potențialelor fluctuații de personal. Ca urmare a naturii mai riscante și privative a sarcinilor din cadrul Autorității de Audit (angajații fiind nevoiți să se confrunte cu o serie de dificultăți precum deplasările în regiuni îndepărtate, retrase, pentru misiuni la fața locului), remunerarea suplimentară reprezintă un factor major în ceea ce privește motivarea angajaților pentru a alege să efectueze aceste sarcini în locul altora care presupun un nivel de confort mai ridicat și pentru a reține personalul care altfel ar părăsi instituția după o foarte scurtă perioadă de activare în cadrul acesteia. După cum a fost prezentat de către reprezentantul Beneficiarului pe parcursul interviului, statisticile indică o mobilitate de 0.3% a personalului, doar trei angajați renunțând la locul de muncă din cadrul Autoritatea de Audit pentru unul în cadrul Comisiei Europene, aceștia reluându-și posturile după ce trec din nou prin procesul riguros de recrutare.</p> <p>În urma interviului cu reprezentantul Beneficiarului a rezultat că a fost înregistrată o creștere mai mare de 200% a capacității angajaților din cadrul Autorității de Audit de a își efectua sarcinile de control și audit al</p>				Interviul cu Beneficiarul



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE, ÎN PERIOADA 2010-2015, DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>48831</b></p>
<p>Instrumentelor Structurale.</p> <p>Această evoluție se datorează rigorii procesului de recrutare existent în cadrul Autorității de Audit (angajații trebuind să aibă cel puțin cinci ani de experiență și educație economică, altfel spus, sunt recrutați profesioniști experimentați) care supune candidații unui set de teste scrise și verbale cu un nivel ridicat de dificultate. De asemenea, formarea profesională corespunzătoare care le este oferită acestora în calitate de angajați ai Autorității de Audit atât în România, cât și în străinătate, de către instituții omoloage, reprezintă un factor cheie care trebuie menționat.</p> <p><b>Efecte neașteptate</b></p> <p>Pe lângă contribuția avută la reținerea personalului calificat și motivat, proiectul are efecte și în sensul extinderii instituției și al angajării de personal. Astfel, întrucât Autoritatea de Audit a dispus de fonduri suplimentare prin implementarea proiectului, au putut fi făcute angajări fără ca acestea să exercite presiuni suplimentare asupra bugetului de stat.</p>	
<p><b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b></p>	
<p><b>a. SUSTENABILITATEA REZULTATELOR</b></p>	
<p><b>Moderată</b></p> <p>Deși din implementarea proiectului au rezultat efecte pozitive sustenabile pe termen scurt și mediu (prin atragerea și reținerea unui personal calificat și motivat în cadrul Autorității de Audit), dacă finanțarea ar fi întreruptă, actualul nivel salarial neputând fi susținut din bugetul de stat, aceste efecte pozitive probabil nu ar putea fi menținute pe termen lung.</p>	<p><b>Interviul cu Beneficiarul</b></p>
<p><b>b. REPRODUCTIBILITATEA PROIECTULUI ȘI NEVOILE CURENTE</b></p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE, ÎN PERIOADA 2010-2015, DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p>48831</p>
<p><b>Moderată</b></p> <p>Reproductibilitatea proiectului depinde de doi factori principali: să existe o nevoie continuă în cadrul Autorității de Audit ca personalul cu atribuții în domeniul Instrumentelor Structurale să fie remunerat corespunzător și să existe o sursă de finanțare pentru acest tip de proiecte în noua perioadă de programare. Atât timp cât cele două condiții sunt îndeplinite, există o mare probabilitate ca proiecte similare să fie implementate în viitor.</p> <p>Întrucât este foarte improbabil ca bugetul de stat să susțină nivelul ridicat de salarii al personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale, iar cererea de angajați calificați este în continuă creștere ca urmare a implementării unor Programe Operaționale de o mai mare complexitate în noua perioadă de programare, nevoia pentru proiecte care finanțează salarii încă există.</p>	<p>Interviul cu Beneficiarul</p>
<p>c. POTENȚIALELE SURSE DE FINANȚARE ÎN NOUA PERIOADĂ DE PROGRAMARE</p>	
<p>Autoritatea de Audit este eligibilă în noua perioadă de programare pentru proiecte care finanțează salariile personalului implicat în gestionarea Instrumentelor Structurale prin POAT 2014-2020. În consecință, documentele necesare pentru a solicita sprijin financiar sunt în proces de redactare. Totuși, întrucât POAT are dimensiuni mai reduse în ceea ce privește capacitatea de finanțare, Autoritatea de Audit nu va putea implementa astfel de proiecte până în anul 2020, deși este eligibilă ca beneficiar până la finalul perioadei de programare,</p>	<p>Interviul cu Beneficiarul</p>
<p>4. MECANISMELE DE IMPLEMENTARE</p>	
<p>a. FACTORII DE SUCCES AI INTERVENȚIILOR IMPLEMENTATE</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE, ÎN PERIOADA 2010-2015, DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p>48831</p>
<p>Principalul factor de succes a fost stabilitatea echipei de proiect, în particular, și a personalului din cadrul Autorității de Audit, în general.</p>	<p>Interviul cu Beneficiarul</p>
<p><b>b. PROBLEMELE ÎNTÂMPINATE ȘI SOLUȚII POSIBIL A FI IMPLEMENTATE ÎN VIITOR</b></p>	
<p><b>Lipsa personalului experimentat în procesul de rambursare</b></p> <p>Unul dintre aspectele care au generat probleme pe durata implementării proiectului îl reprezintă procesul de rambursare. Precum a rezultat din interviul cu reprezentantul Beneficiarului, lipsa unui personal cu experiență în rambursare, greșita gestionare a documentelor și procedurilor de rambursare a reprezentat cauza reducerii absorbției cel puțin pentru o parte dintre fonduri.</p> <p>Această problemă a apărut în principal deoarece Autoritatea de Management continuă să fie o structură nouă și lipsită de experiență, deși au fost făcute în cadrul acesteia progrese considerabile pe durata ultimilor ani.</p> <p><b>Sisteme complicate și birocrăție complexă</b></p> <p>Probleme în implementare au apărut și ca urmare a generalizatei complexități birocratice impuse de Uniunea Europeană, a complicatelor sisteme și documente solicitate.</p> <p><b>Factori externi și contextuali</b></p> <p>Factori externi precum schimbările legislative au generat, de asemenea, probleme în implementare prin întreruperile pe care le-au cauzat.</p>	<p>Interviul cu Beneficiarul</p>
<p><b>5. CONCLUZII</b></p>	
<p>Beneficiarul proiectului "Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate, în perioada 2010-2015, de Curtea de Conturi a României pentru personalul Autorității de Audit implicat în controlul Instrumentelor Structurale" este Curtea de Conturi a</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE, ÎN PERIOADA 2010-2015, DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>48831</b></p>
<p>României - Autoritatea de Audit, având atribuții de control și audit al implementării Instrumentelor Structurale.</p> <p><b>Relevanța proiectului</b></p> <p>Proiectul a fost inclus în eșantion fiind considerat unul relevant nu doar din prisma contribuției FEDR de 6.00% din valoarea totală al celui de-al treilea grup de proiecte și de 4.82% din valoarea totală a celor 95 de proiecte analizate, ci și din considerentul importanței rolului acestui tip de instituție în contextul gestionării Instrumentelor Structurale.</p> <p>După cum se menționează în justificarea necesității implementării proiectului, este necesară asigurarea unui număr stabil de angajați înalt calificați în gestionarea Instrumentelor Structurale. De adăugat este și faptul că, în contextul crizei economice și financiare a fost dificilă menținerea unei fluctuații reduse și a unui nivel ridicat de remunerare a personalului care a asigurat o abordare unitară în domeniul controlului.</p> <p><b>Coerența dintre obiectivul și activitățile proiectului și Logica de Intervenție aferentă DMI 1.1.</b></p> <p>Există o concordanță parțială între obiectivul proiectului de a crește motivația personalului și de a sprijini sistemul de remunerare și rezultatele pe așteptate pe termen scurt incluse în reconstrucția Logicii de Intervenție aferentă DMI 1.1. (a se vedea Figura 6: Reconstrucția Logicii de Intervenție). Mai precis, proiectul este aliniat la rezultatele așteptate prevăzute în LOI referitoare la reducerea fluctuației de personal. Totuși, se poate considera că <b>efectul așteptat al proiectului referitor la o creștere a productivității personalului responsabil de implementarea Instrumentelor Structurale</b> care a rezultat ca urmare a creșterii motivației angajaților <b>contribuie la atingerea impacturilor așteptate pe termen mediu și lung ale DMI 1.1.</b>, respectiv: un proces eficient și eficace de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern al Instrumentelor Structurale. De asemenea, activitățile planificate sunt aliniate cu activitățile indicative incluse în POAT.</p> <p><b>Coerența dintre impactul proiectului și impactul așteptat al DMI 1.1.</b></p> <p>Întrucât proiectul a contribuit direct prin asigurarea remunerării personalului la reducerea fluctuației acestuia și la creșterea motivației grupului țintă, se poate sublinia că impacturile proiectului corespund unor impacturi pe termen scurt ale DMI 1.1. Mai mult, luând în considerare că performanța globală a structurilor suport (management financiar, HR, achiziții, implementarea proiectului și juridică) s-a înscris pe un trend ascendent, <b>este asigurată coerența dintre impacturile proiectului și impacturile pe termen mediu și lung incluse în reconstrucția Logicii de Intervenție a DMI 1.1.</b> care se referă la procese eficiente și eficace de programare, monitorizare, management</p>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<p><i>SPRIJIN PENTRU FINANȚAREA PARȚIALĂ A CHELTUIELILOR DE PERSONAL EFECTUATE, ÎN PERIOADA 2010-2015, DE CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI PENTRU PERSONALUL AUTORITĂȚII DE AUDIT IMPLICAT ÎN CONTROLUL INSTRUMENTELOR STRUCTURALE</i></p>	<p><b>48831</b></p>
<p><b>financiar, control și audit intern al Instrumentelor Structurale.</b></p> <p><b><i>Sustenabilitatea impacturilor</i></b></p> <p>Luând în considerare faptul că acest tip de proiecte este finanțat prin Instrumente Structurale și în perioada de programare 2014-2020, sustenabilitatea impacturilor poate fi menținută pe termen lung dacă sunt implementate noi proiecte adresând aceleași nevoi. Este important ca cel puțin să fie menținută motivația personalului pentru a obține o reducere a fluctuației personalului și un interes ridicat al acestora de a investi în propria dezvoltare profesională. De asemenea, încă există nevoia de a implementa un proiect similar care să aibă o acoperire națională și să vizeze multiple sectoare, și anume: programarea, monitorizarea, managementul financiar, controlul și auditul intern.</p> <p><b><i>Lecții învățate</i></b></p> <p>Sistemul de remunerare este un aspect foarte important în consolidarea capacității instituționale, atât în ceea ce privește atragerea unui personal cu o calificare superioară, dar și pentru menținerea motivației personalului astfel încât să își poată executa adecvat sarcinile.</p> <p><b><i>Recomandări</i></b></p> <p>Pentru asigurarea unei implementări neîntrerupte a proiectelor de acest tip, se recomandă implicarea în echipa de proiect (dinainte de începerea perioadei de implementare) a unui număr adecvat de angajați pregătiți. Întrucât succesul proiectului este influențat de schimbările care pot apărea pe durata perioadei de execuție și de existența comunicării între entitățile care coordonează Instrumente Structurale și beneficiari, este recomandată facilitarea de discuții între toate părțile implicate în implementarea și controlul proiectelor pe subiecte referitoare la metodologia utilizată.</p>	

## Anexa 10. Masterul Ghidului de interviu

### Introducere

În această perioadă Ministerul Fondurilor Europene realizează "Evaluarea impactului Asistenței Tehnice dedicată managementului și implementării instrumentelor structurale 2007-2013", în colaborare cu SC Ernst & Young SRL.

În cadrul evaluării de impact vor fi analizate 95 de proiecte (din cele 112 finanțate în cadrul DMI 1.1). Pentru a colecta informația necesară/relevantă a proiectelor, efecte așteptate și neașteptate, sustenibilitatea lor, mecanismele implementate și lecțiile învățate în urma implementării proiectelor, vom folosi, alături de alte instrumente, **interviurile cu managerii de proiecte**.

**Notă: Întrebările din cadrul ghidului vor fi focusate pe proiectul în care ați fost implicat.**

### INFORMAȚII GENERALE DESPRE PERSOANA INTERVIEWATĂ

1. Pentru început vă rugăm să descrieți pe scurt **rolul dumneavoastră în cadrul proiectului**.

### Informații generale despre proiect

2. Vă rugăm să descrieți pe scurt **activitățile implementate**
3. Care este **motivul** pentru care ați ales aceste tipuri de activități?
4. Care au fost **resursele financiare și umane** utilizate pentru implementarea proiectului?

### Progresul DMI 1.1

5. Obiectivul specific al DMI 1.1 este de a asigura eficiența și eficacitatea procesului de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern al instrumentelor structurale. Ați perceput vreun progres/schimbări de la adoptarea intervenției în ceea ce privește:
  - ▶ programarea;
  - ▶ monitorizarea;
  - ▶ managementul financiar;
  - ▶ control;
  - ▶ și audit intern?

Dacă DA, vă rugăm să specificați în ce a constat acest progres? Care sunt schimbările observate?

6. În ce măsură progresul perceput se datorează exclusiv DMI 1.1? Subiecte abordate:
  - ▶ programarea;
  - ▶ monitorizarea;
  - ▶ managementul financiar;
  - ▶ control;
  - ▶ și audit intern.

Dacă nu se datorează exclusiv DMI 1.1, care sunt în opinia dvs. factorii/elementele care au contribuit, la rândul lor, la progresul obținut, sau care au micșorat un progres obținut prin intermediul proiectului finanțat în cadrul DMI 1.1 al POAT?

### Efectele așteptate și neașteptate ale proiectului

7. Care sunt **cele mai importante (alte) schimbări** la care a contribuit implementarea proiectului?
8. **Cine a beneficiat cel mai mult** de aceste (alte) schimbări?
9. Există alte **efecte (neașteptate), positive sau negative**, care rezultă din implementarea proiectului?
10. Cine a fost afectat cel mai mult de **efectele pozitive** ale proiectului?
11. Cine a fost afectat cel mai mult de **efectele negative** ale proiectului?

#### Sustenabilitatea proiectului

12. În ce măsură progresele / schimbările / efectele obținute sunt **sustenabile pe termen lung**?
13. Dacă NU, ce **măsuri ar trebui/ar fi trebuit luate** pentru a se asigura această susținabilitate?
14. Ați dori să implementați **un proiect asemănător în noua perioadă de programare**?
15. În opinia dumneavoastră considerați că **mai există nevoia** unor astfel de proiecte?
16. Dacă DA, care ar fi **argumentele** dvs. și în ce domenii (exp. programare, monitorizare, management financiar, control, audit intern)?
17. Dacă NU, ce **alte nevoi există/are instituția dvs.** în vederea asigurării eficacității și eficienței activității acesteia?
18. În opinia dumneavoastră care sunt **posibilele surse de finanțare** în cursul noii perioade de programare?

#### Mecanismele implementate

19. Ce **mecanisme au fost implementate sau sunt necesare** pentru a facilita eficiența și susținabilitatea?
20. Care considerați că au fost **factorii de succes** care au contribuit/influențat atingerea rezultatelor așteptate?
21. Care au fost **problemele întâmpinate** în implementarea proiectului?
22. În opinia dumneavoastră care ar fi **soluțiile** care ar putea fi implementate în viitor pentru prevenirea acestor tipuri de probleme și îmbunătățirea mecanismelor existente?

#### Lecțiile învățate

23. Care considerați că au fost **lecțiile învățate** din urma implementării acestui proiect?
24. Ce **recomandări** ați oferi dumneavoastră pentru implementarea cu succes a unor proiecte asemănătoare?

#### Alte comentarii

25. Vă rugăm să menționați **alte aspecte** pe care le considerați relevante.

## Anexa 11. Instrument de colectare a datelor: Focus grup

### OBIECTIV

Abordarea noastră metodologică a prevăzut organizarea a două focus grupuri cu principalele părți interesate ale evaluării de impact, în scopul de a colecta informații și de a valida și consolida rezultatele cercetării documentare și interviurilor, la nivelul fiecărei întrebări de evaluare.

Primul Focus Grup a avut ca scop validarea și reconstrucția logicii de intervenție a DMI 1.1 și colectarea de informații suplimentare privind Întrebările de Evaluare.

Al doilea Focus Grup a avut ca scop validarea rezultatelor evaluării și împărtășirea/integrarea recomandărilor finale.

### PAȘI METODOLOGICI

#### *Pasul 1: Selectarea participanților*

Participanții au fost selectați ținând cont de următoarele criterii:

- ▶ Reprezentarea echilibrată a celor trei categorii relevante de părți interesate, identificate în etapa inițială (MFE - DG APE, manageri de proiect, beneficiari principali)
- ▶ Reprezentarea echilibrată a celor trei categorii de proiecte identificate la nivelul DMI 1.1

#### *Pasul 2: Identificarea facilitatorului*

Rolul de facilitator a fost îndeplinit de doamna Claudia Gallo sau domnul Michele Giove sau de doamna Laura Trofin, alături de o echipă de suport care a luat notițe și a elaborat prima versiune proiect a minuterilor discuției.

#### *Pasul 3: Tehnica discuțiilor*

Facilitatorul a permis generarea a cât mai multor discuții relevante în cadrul grupului, iar în același timp, s-a asigurat că temele și întrebările de interes pentru evaluare sunt discutate în timpul alocat. Acest aspect a implicat decizia de a trece la un alt subiect, păstrând discuția relevantă și focalizată, și alegerea momentului potrivit pentru a permite mai multe discuții libere cu minimul de intervenție.

#### *Pasul 4: Sinteza*

Toate informațiile au fost incluse într-o minută a focus grupului și au fost utilizate de Echipa de Evaluare, în scopul de a realiza judecăți de valoare și recomandări pentru raportul de evaluare curent.

### LOGISTICA

- ▶ Data: Data celor două focus grupuri a fost decisă împreună cu Beneficiarul proiectului, ținându-se cont de disponibilitatea părților interesate. Primul focus grup a fost organizat la data de 01.10.2015 și al doilea focus grup la data de 19.11.2015.
- ▶ Locația: Cele două focus grupuri au fost organizate în București, primul la sediul Ministerul Fondurilor Europene, sala 6 și al doilea la Hotelul Intercontinental, Sala Opera.
- ▶ Materiale: Agenda, prezentarea, invitațiile, materiale pentru fiecare participant, listele de prezență, poze etc. au fost pregătite de către echipa de evaluare.



**Anexa 12. Lista de participanți la Focus Grupul nr. 1**

Data: 01/10/2015

Nr. Crt.	Numele participantului	Instituție
1.	Antoaneta Popescu	MFE DC SM
2.	Claudia Măgdălina	MFE UCE
3.	Claudia Muja	MFE UCE
4.	Cristina Hodină	MFE AM POAT
5.	Cristina Pătrășcoiu	MFE AM POAT
6.	Luciana Cotuțiu	MFE AM POAT
7.	Ramona Panea	MFE DC SM

**Anexa 13. Lista de participanți la Focus Grupul nr. 2**

Data: 19/11/2015

Nr. Crt.	Numele participantului	Instituție
1.	Alina Mihaela Murar	MFE DAP
2.	Antoaneta Popescu	MFE DCSCM
3.	Claudia Măgdălina	MFE UCE
4.	Claudia Muja	MFE UCE
5.	Cristina Hodină	MFE AM POAT
6.	Doru Zafiu	ANCSI
7.	Jenica Ioan	ANAP
8.	Mihaela Nacu	MFE DG PC
9.	Oana Lefter	MFE DMCIP
10.	Ramona Panea	MFE DCSCM
11.	Silviu Popa	CNSC
12.	Tigănuș Daniela	MFE DMCIP

## Anexa 14. Tabelul de tratament al recomandărilor oferite în Focus Grupul nr. 2

Recomandările oferite de părțile interesate	Statusul implementării (Da/Nu)
<b>Focus Grup 2</b>	
A fost recomandat să se introducă nevoile identificate în documentele de programare POAT 2007-2013 cu reconstrucția Logicii de Intervenție (Figura 6: Logica de intervenție reconstruită).	<b>DA</b> În actualul raport, nevoile identificate de către documentele de programare POAT au fost introduse în reprezentarea grafică a Logicii de Intervenție (a se vedea Figura 6: Logica de intervenție reconstruită).
A fost recomandat ca graficele descriind constatările pentru fiecare ÎE2, care arată procentul pentru fiecare răspuns în chestionar în graficele tip bară, ar trebui să fie schimbate într-un format mai clar și mai ușor de citit (a se vedea Figura 13: Cât de util ați considerat a fi acest proiect? 1= nota minimă; 4= nota maximă).	<b>DA</b> Graficele sugerate de client au fost schimbate într-un format mai sugestiv și mai ușor de citit (a se vedea Figura 13: Cât de util ați considerat a fi acest proiect a fi? 1=nota minimă; 4=nota maximă).
A fost recomandat ca procentul descriind cât de mult din finanțarea totală pentru asistență tehnică finanțată din Instrumente Structurale prin POAT și axele AT ale fiecărui PO este reprezentat de proiecte finanțând salarii și restul activităților de AT, dacă ar fi incluse în raport.	<b>NU</b> Scopul proiectului este de a analiza numai impactul celor 95 de proiecte finanțate prin DMI 1.1. În Anexa 8 este prezentată alocarea financiară/grupa de proiect a proiectelor din eșantion; ca fiind una dintre criteriile metodologice în realizarea eșantionului.
A fost recomandat ca termenul „plecare” să fie înlocuit de „adaptat” când se descrie includerea finanțării salariilor ca o activitate eligibilă prin POAT (Sub-capitolul 7.3).	<b>DA</b> Termenul „plecare” a fost eliminat și Sub-Capitolul 7.3 a fost modificat în concordanță.
A fost recomandat ca în raportul final o diferențiere ar trebui să fie făcută dintre complexitatea procedurilor la nivelul grupelor de proiecte.	<b>DA</b> În răspunsul la ÎE 5 a fost menționat faptul că procedurile complexe legate de implementarea proiectului, în special eligibilitatea cheltuielilor și elaborarea cererilor de rambursare este unul din factorii care afectează în mod negativ implementarea activităților legate de sprijinul pentru finanțarea cheltuielilor salariale (a se vedea Capitolul 7).
A fost recomandat ca prin răspunsul la ÎE5 o clasificare mai precisă și mai specific a activităților ar trebui să fie făcută, pentru a arăta ce mecanisme au fost mai eficiente și eficace și care au fost cel mai puțin, pentru fiecare echipă de proiect.	<b>DA</b> Răspunsul pentru ÎE 5 prezintă pentru fiecare grupă de proiect mecanismul care a facilitat sau a îngreunat implementarea progresului (a se vedea Capitolul 7).

Recomandările oferite de părțile interesate	Statusul implementării (Da/Nu)
A fost recomandat să fie inclus în recomandări un tip specific de schimburi de experiențe de activități cu funcționarii publici din Bruxelles pe perioade de timp mai lungi, din moment ce acest tip de activitate este considerat a fi deosebit de eficient și eficace.	<p><b>DA</b></p> <p>În răspunsul la ÎE 5 a fost făcută o referință la eficacitatea schimburilor de experiență dintre membrii instituțiilor implicate în implementarea IS și managementul în România și omologii în alte State Membre ale UE.</p>
A fost recomandat să fie inclusă în secțiunea cu recomandări ideea finanțării asigurării de răspundere profesională prin POAT în viitor.	<p><b>NU</b></p> <p>Acest tip de recomandare nu este legat de scopul și obiectivele acestei EI.</p>
A fost recomandat să fie schimbată expresia „executare legală” când se face referire la ghiduri, documente și strategii.	<p><b>DA</b></p> <p>Referința la „ executarea legală” a fost înlăturată.</p>

## Anexa 15. Tabel de tratament

Nr. Crt.	Recomandare	Tratamentul recomandării în Raportul Final de Evaluare, V2
1.	Obiectivul general al evaluării nu este inclus.	<b>DA</b> Obiectivul general este inclus în Capitolul 1, paragraful 5.
2.	Raportul de evaluare explică dacă și în ce mod obiectivele au fost atinse.	<b>DA</b> Raportul Final de Evaluare explică modul în care obiectivele au fost atinse în Capitolul 3,4 (subcapitolul 4.1), 5 (subcapitolul 5.1). Recomandările pentru viitoarele evaluări au fost introduse în sub-capitolul 1.3.
3.	Raportul de evaluare nu oferă un răspuns clar pentru prima Întrebare de Evaluare și nu a fost clarificat nivelul curent al capacității instituționale. În plus, legătura dintre efectele observate și nivelul capacității nu este clară.	<b>DA</b> Răspunsul la Întrebarea de Evaluare 1 a fost revizuit pentru a include pentru fiecare grup de nevoi valoarea de referință, progresul înregistrat în perioada 2007-2014 și situația curentă în 2015 (a se vedea Capitolul 4, sub-capitolul 4.2).
4.	Evaluatorul a solicitat și a tratat adecvat opiniile actorilor cheie asupra versiunii preliminare a raportului de evaluare. Tabelul de tratare nu însoțește raportul de evaluare.	<b>DA</b> Tabelul de tratament a fost introdus pentru a adresa recomandările din partea actorilor cheie (a se vedea Anexa 15).
5.	În legătură cu interpretarea datelor calitative, mai multe explicații sau clarificări sunt necesare pentru câteva dintre declarații. Concluziile studiilor de caz ar trebui incorporate în corpul raportului pentru a servi mai bine solidității raportului.	<b>DA</b> Explicații adiționale și clarificări au fost făcute pentru fiecare capitolul, în concordanță cu solicitarea Beneficiarului. Un nou capitol a fost introdus în corpul raportului, prezentând concluzii derivate din toate studiile de caz (a se vedea Capitolul 8).
6.	Este necesar să se rearanjeze prezentarea constatărilor, pentru a deriva de la analiză.	<b>DA</b> Răspunsul pentru fiecare întrebare de evaluare a fost rearanjat pentru a avea constatări derivate din analiză.
7.	Reformularea unor constatări este necesară.	<b>DA</b> Fiecare constatare a fost reformulată și revizuită (a se vedea Sub-capitolele 4.2, 5.2, 6.2 și 7.2).
8.	A fost recomandat să se introducă limitările validității constatărilor.	<b>DA</b> Limitările validității constatărilor au fost introduse în sub-capitolul 1.2.

Nr. Crt.	Recomandare	Tratamentul recomandării în Raportul Final de Evaluare, V2
9.	Este necesar să se revizuiască concluziile, în așa fel încât să derive din constatări și să nu fie formulate ca recomandări. Concluziile trebuie să fie reformulate pentru a răspunde la întrebările de evaluare.	DA Concluziile au fost revizuite și reformulate pentru a răspunde la întrebările de evaluare și să derive din constatări.
10.	Concluziile sunt operaționale și suficient de explicite pentru a fi înțelese.	DA Concluziile au fost revizuite pentru a fi mai operaționale și suficient de explicite pentru a fi înțelese.
11.	A fost recomandat ca unele fraze să fie reformulate pentru a crește claritatea, coerența ideilor și pentru a prezenta toate detaliile necesare.	DA Toate fazele solicitate de către Beneficiar au fost reformulate pentru a crește claritatea, coerența ideilor și au fost prezentate mai multe detalii.
12.	Fiecare paragraf este numerotat.	DA Raportul Final de Evaluare are paragrafele numerotate.
13.	A fost recomandat să existe o legătură coerentă între constatări, concluzii și recomandări.	DA Constatările, concluziile și recomandările au fost revizuite pentru a prezenta o legătură coerentă (a se vedea Capitolul 9).
14.	A fost recomandat ca fiecare recomandare să fie corelată cu un organism responsabil și o data limită de implementare a recomandării.	DA Capitolul 8 conține legătura dintre recomandare cu un organism responsabil și un termen limită de implementare a recomandării.
15.	Sumarul executive nu este în totalitate scris într-o manieră clară și concisă.	DA Sumarul executiv a fost revizuit pentru a fi mai clar și mai concis.
16.	Sumarul executiv nu prezintă toate concluziile și recomandările într-o manieră echilibrată și imparțială. A fost recomandată eliminarea tabelurilor.	DA Sumarul executiv a fost revizuit pentru a prezenta toate concluziile și recomandările într-o manieră echilibrată și imparțială. Toate tablele au fost eliminate.
17.	A fost recomandat să se revizuiască sumarul executive pentru a crește atractivitatea acestuia.	DA Sumarul executiv a fost revizuit pentru a crește atractivitatea acestuia.

Nr. Crt.	Recomandare	Tratamentul recomandării în Raportul Final de Evaluare, V2
18.	A fost recomandat să se revizuiască recomandările și să se coreleze mai bine constatările și concluziile. Toate recomandările ar trebui să fie prezentate ca text.	<p><b>DA</b></p> <p>Toate recomandările sunt prezentate ca text și au fost revizuite pentru a crea o legătură mai bună cu constatările și concluziile (a se vedea Capitolul 9).</p>
19.	A fost recomandat să fie mutate constatările după analiză.	<p><b>DA</b></p> <p>Fiecare capitol care răspunde la întrebările de evaluare prezintă în primul rând analiza și ulterior concluziile.</p>

## Anexa 16. Grila internă de asigurare a calității