



Acord Cadru pentru Evaluarea Instrumentelor Structurale în  
perioada 2011-2015

Lot 1 - Evaluări în domeniul Instrumentelor Structurale

Contract Subsecvent nr. XVIII/23/1454/DF/12.08.2015

Evaluarea impactului acțiunilor de formare în domeniul  
Instrumentelor Structurale

Lot 1 - Evaluări

Ministerul Fondurilor Europene, România

# Raport de Evaluare

Decembrie 2015



**Fișă de control al datelor**

Întocmită de către:	Ernst & Young
Aprobată de către:	Dimitra Ioannou, Lider de Echipă, Ernst & Young
Data:	4 decembrie 2015
Versiunea:	2
Spre fi aprobată de către:	Dna. Mihaela Toader, Director General, Direcția Generală Analiză, Programare și Evaluare
Lista de distribuție:	Claudia Măgdălina, Șef Birou, Unitatea Centrală de Evaluare Claudia Muja, Consilier, Unitatea Centrală de Evaluare

## Cuprins

Lista abrevierilor .....	4
Sumar Executiv .....	6
1 Contextul Evaluării de Impact .....	12
1.1 Informații generale.....	12
1.2 Obiectivele Evaluării de Impact .....	12
1.3 Structura raportului.....	14
2 Abordare generală și metodologie .....	15
2.1 Abordarea generală și metodologia Evaluării de Impact .....	15
2.2 Constrângeri metodologice .....	18
2.3 Recomandări pentru viitoarele Evaluări de Impact .....	19
3 Teoria Schimbării care stă la baza DMI 1.3.....	21
4 Progresul în ceea ce privește obiectivele DMI 1.3 .....	26
4.1 Descrierea procesului de evaluare.....	26
4.2 Constatări .....	27
4.3 Concluzii .....	30
5 Efecte așteptate și neașteptate ale DMI 1.3 .....	31
5.1 Descrierea procesului de evaluare.....	31
5.2 Constatări .....	33
5.3 Concluzii .....	41
6 Sustenabilitatea progresului înregistrat.....	42
6.1 Descrierea procesului de evaluare.....	42
6.2 Constatări .....	42
6.3 Concluzii .....	44
7 Mecanismele de Implementare .....	45
7.1 Descrierea procesului de evaluare.....	45
7.2 Constatări .....	45
7.3 Concluzii .....	48
8 Concluzii și recomandări.....	49
9 Bibliografie .....	55
10 Anexe .....	57
Anexa 1. Lista participanților la întâlnirea inițială.....	58
Anexa 2. Lista participanților la Mini-conferință .....	59
Anexa 3. Lista participanților la Comitetul de Coordonare al Evaluării .....	61
Anexa 4. Instrumente de colectare a datelor: Analiză documentară .....	62
Anexa 5. Instrumente de colectare a datelor: Focus Grup .....	64
Anexa 6. Instrumente de colectare a datelor: Chestionar Electronic.....	65
Anexa 7. Instrument de colectare a datelor: Interviu .....	69
Anexa 8. Fișă de proiect - SMIS 5088 .....	73
Anexa 9. Fișă de proiect - SMIS 14887 .....	79
Anexa 10. Fișă de proiect - SMIS 15273 .....	87
Anexa 11. Fișă de proiect - SMIS 25272 .....	92
Anexa 12. Fișă de proiect - SMIS 41677 .....	99
Anexa 13. Fișă de proiect - SMIS 48106 .....	104
Anexa 14. Fișă de proiect - SMIS 48159 .....	110
Anexa 15. Fișă de proiect - SMIS 48302 .....	115
Anexa 16. Fișă de proiect - SMIS 52473 .....	120
Anexa 17. Tabel de tratament al comentariilor primite pe versiunile draft ale Raportului de Evaluare .....	125

## Lista abrevierilor

ACIS	Autoritatea de Coordonare a Instrumentelor Structurale
ADR	Agenția de Dezvoltare Regională
AM	Autoritatea de Management
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
AP	Axa Prioritară
CE	Comisia Europeană
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)
DCSM	Direcția Coordonare Sistem și Monitorizare (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 Programe Capital Uman (Ministerul Fondurilor Europene)
DG REGIO	Directoratul General pentru Politică Regională și Urbană
DMCIP	Direcția Management Contracte, Investiții și Protocol (Ministerul Fondurilor Europene)
DMI	Domeniul Major de Intervenție
EI	Evaluarea de Impact
FEDR	Fondul European de Dezvoltare Regională
FSE	Fondul Social European
ÎE	Întrebarea de Evaluare
IS	Instrumente Structurale
MADR	Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale

MDRAP	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice
MFE	Ministerul Fondurilor Europene
OI	Organism Intermediar
PNDR	Programul Național de Dezvoltare Rurală
PO	Program 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

### Contextul și obiectivele Evaluării de Impact

Ministerul Fondurilor Europene, în calitate de Autoritate de Management pentru Programul Operațional Asistență Tehnică 2007-2013, a contractat EY pentru realizarea *Evaluării impactului acțiunilor de formare în domeniul Instrumentelor Structurale*.

În primul rând, Evaluarea de Impact a fost concepută pentru a dobândi noi cunoștințe referitoare la impactul intervențiilor finanțate prin Programul Operațional Asistență Tehnică, Domeniul Major de Intervenție 1.3 - *Formare orizontală în domeniul gestionării programelor/proiectelor* și pentru a sprijini decizii bazate pe evidență.

De asemenea, s-au analizat efectele intervențiilor finanțate prin Domeniul Major de Intervenție 1.3 (așteptate și neașteptate, pozitive și negative) și s-a estimat impactul obținut (la nivelul participanților la intervenții și la nivelul sistemului), utilizând indicatorii prezentați în Raportul de Început (Reacție, Învățare, Comportament și Rezultate).

În final, în baza experienței dobândite în implementarea Evaluării de Impact curente, un set de recomandări a fost furnizat pentru proiectele viitoare, în materie de planificare a timpului, metodologie și colectare a datelor.

### Reconstrucția Teoriei Schimbării

Evaluarea de Impact a început cu reconstrucția Teoriei Schimbării care stă la baza Domeniului Major de Intervenție 1.3, răspunzând la întrebări precum *de ce* și *cum* schimbarea dorită era de așteptat să se întâmple în faza de proiectare.

În acest scop, Echipa de evaluare a revizuit documentele de programare pentru Programul Operațional Asistență Tehnică 2007-2013, precum și literatura de specialitate și a identificat (1) **problemele** pe care Domeniul Major de Intervenție 1.3 trebuia să le rezolve; (2) **obiectivul final** al Domeniului Major de Intervenție 1.3; (3) **activitățile eligibile**; (4) efectele așteptate pe termen scurt/mediu; și (5) **factorii contextuali** care ar fi putut afecta implementarea.

Obiectivul Domeniului Major de Intervenție 1.3 a fost de a *pregăti personal înalt calificat, capabil de o implementare eficientă și eficientă a Instrumentelor Structurale*, într-un context caracterizat de un număr semnificativ de personal nou angajat în sistemul de gestionare a Instrumentelor Structurale, lipsa experienței și a cunoștințelor necesare pentru a își duce la bun sfârșit sarcinile și de o capacitate slabă și eterogenă pentru managementul Instrumentelor Structurale, în special la nivel regional și local.

Următoarele activități au fost considerate eligibile în documentele de programare: sprijin pentru activitățile Grupului de Lucru pentru coordonarea formării în domeniul gestionării programelor/proiectelor; crearea și actualizarea bazei de date privind planificarea și monitorizarea formării în domeniul managementului fondurilor Uniunii Europene; organizarea evenimentelor de formare, inclusiv formarea de formatori, derularea sesiunilor de formare și elaborarea materialelor suport; elaborarea rapoartelor privind activitățile de formare și a liniilor directoare conținând cele mai bune practici; și activități de evaluare a impactului formării.

Efectele așteptate în urma activităților de formare realizate prin Domeniul Major de Intervenție 1.3 au fost: randamentul ridicat al personalului format, cunoștințe, aptitudini și motivație crescute, fluctuație de personal redusă și performanță organizațională crescută.

Reconstrucția preliminară a Teoriei Schimbării, bazată pe cercetarea documentară, a fost validată

și rafinată într-un Focus Grup cu reprezentanții Autorității de Management pentru Programul Operațional Asistență Tehnică și Unitatea Centrală de Evaluare a Ministerului Fondurilor Europene, pe parcursul căruia o serie de factori contextuali care ar fi putut afecta implementarea Domeniului Major de Intervenție 1.3 au fost identificați. Aceștia au fost: mobilitatea internă și externă a personalului (în special între anii 2010 și 2013, când s-a înregistrat o fluctuație mai mare a personalului la nivelul sistemului Instrumentelor Structurale), eficacitatea scăzută a managementului Resurselor Umane (în crearea cadrului adecvat pentru implementarea și diseminarea informației dobândite) și stabilitatea scăzută a cadrului instituțional și legislativ (luând în considerare reorganizarea sistemului de coordonare a Instrumentelor Structurale, precum și schimbările aduse de către noua perioadă de programare).

### Interogarea Teoriei Schimbării

Evaluarea de Impact a continuat cu interogarea Teoriei Schimbării reconstruită. Mai precis, Echipa de evaluare a oferit răspunsuri pentru cinci întrebări de Evaluare legate de efectul brut, efectul net, efecte neașteptate, sustenabilitate, și mecanismul de implementare. În acest scop, Echipa de evaluare a analizat nouă proiecte axate pe formarea orizontală în managementul programelor/proiectelor.

*Scopul primei Întrebări de Evaluare a fost de a analiza progresul în relație cu obiectivele Domeniului Major de Intervenție 1.3 „pregătirea unui personal înalt calificat, capabil să implementeze în mod eficient și eficace Instrumentele Structurale”, în ariile și grupuri vizate, din momentul adoptării intervenției (efectul brut).*

Rezultatele analizei au relevat un progres bun referitor la disponibilitatea competențelor la nivelul instituțiilor implicate în managementul Instrumentelor Structurale, domeniile principale de expertiză fiind acoperit prin sesiuni de formare la nivel de bază și la nivel avansat (și anume teme specifice managementului Instrumentelor Structurale, precum management financiar, monitorizare și managementul cererilor de proiecte).

Cu toate acestea, dezvoltarea cunoștințelor existente este în continuare necesară în arii specifice, parțial din cauza lipsei de claritate și schimbării ghidurilor, procedurilor și instrucțiunilor, instrumentelor suport neprietenoase și interpretării variabile a procedurilor la diferite niveluri de control, dar și în contextul noii perioade de programare.

Cele mai urgente nevoi de formare sunt legate de: (1) încheierea programelor operaționale 2007-2013, pentru care Autoritățile de Management, Autoritatea de Certificare și Plată și Autoritatea de Audit trebuie să ia acțiuni imediate, (2) schimbările aduse de către noile legi și proceduri de achiziții publice; și (3) utilizarea noilor sisteme IT - SMIS 2014.

În ceea ce privește Beneficiarii, aceștia se confruntă în continuare cu dificultăți de personal și lipsa de competențe, în special în zone rurale sau izolate. Astfel, nevoia de formare rămâne ridicată, în special în domeniul (1) achizițiilor publice, în contextul noilor schimbări legislative; și (2) accesarea și implementarea proiectelor finanțate din fondurile Uniunii Europene în perioada de programare 2014-2020.

*Scopul a celei de-a doua Întrebări de Evaluare a fost de a identifica contribuția Domeniului Major de Intervenție 1.3 la obținerea progresului prezentat mai sus (efectul net). În plus, Întrebarea de Evaluare 3 a investigat alte efecte neașteptate, pozitive sau negative, atribuite proiectelor implementate în cadrul Domeniului Major de Intervenție 1.3.*

În baza cercetării documentare, Echipa de evaluare a apreciat faptul că Domeniul Major de Intervenție 1.3 a avut o contribuție importantă la progresul obținut în asigurarea unui personal înalt calificat la nivelul instituțiilor care gestionează Instrumente Structurale, fiind principala sursă de

finanțare pentru sesiunile de formare, și o contribuție moderată la nivelul Beneficiarilor, care este datorată și începutului întârziat al intervențiilor orientate spre aceștia.

În plus, Echipa de evaluare a folosit metoda auto-evaluării propusă de (Mueller, 2015), care a demonstrat empiric eficacitatea acesteia pentru Evaluarea de Impact a politicilor publice, concentrându-se pe schimbările variabilelor auto-raportate (de exemplu, cunoștințe, atitudini, motivație). Mai specific, efectele percepute de către participanții la activitățile de formare au fost măsurate prin intermediul unui chestionar online, transmis participanților la sesiunile de formare finanțate prin Domeniul Major de Intervenție 1.3.

Chestionarul a fost structurat în relație cu fiecare dintre cele patru niveluri propuse de (Kirkpatrick, 1998): **Reacție** - o măsură a satisfacției participanților; **Învățare** - o măsură a îmbunătățirii cunoștințelor și capacității; **Comportament** - transfer a ceea ce s-a învățat la locul de muncă; **Rezultate**: impactul formării asupra rezultatelor organizației.

Populația țintă a fost identificată cu ajutorul Ministerului Fondurilor Europene care a oferit lista de prezență la sesiunile de formare. Dintr-un număr total de 5.802 participanți, 2.149 au avut o adresă de e-mail validă și 714 participanți au răspuns la chestionarul online, asigurând un interval de încredere de 95%, folosind un nivel procentual de 0.5.

Răspunsurile au fost primite din partea tuturor grupurilor țintă: instituții implicate în managementul Instrumentelor Structurale (personal al Autorității de Management și Organismelor de Implementare, a Autorității de Certificare și Plată și ale altor structuri implicate în managementul și implementarea Instrumentelor Structurale) și potențiali Beneficiari ai Instrumentelor Structurale (administrație publică, mediul de afaceri, organizații neguvernamentale și mediul academic).

În baza auto-evaluării, participanții au câștigat noi competențe și aptitudini și se simt mai motivați și eficienți la locul de muncă, ca o consecință a formării oferite prin Domeniul Major de Intervenție 1.3. În plus, informația oferită în timpul programelor de formare a fost asimilată și aplicată de către participanți într-o mare măsură (de exemplu, procedurile interne au fost îmbunătățite în baza bunelor practici preluate din alte țări). Totuși, efectele ar fi putut fi sporite printr-o mai bună comunicare și diseminare a cunoștințelor dobândite între diferitele departamente ale instituțiilor. În ce privește efectele neașteptate, o rețea funcțională a fost creată între participanți și facilitatori, care au continuat să împărtășească informații chiar și după încheierea programelor de formare.

*Întrebarea de Evaluare 4 și-a propus să identifice dacă progresul obținut este sustenabil după finalizarea intervenției. Analiza a fost în principal bazată pe informațiile colectate în cadrul interviurilor cu Beneficiarii celor 9 proiecte și completată prin intermediul cercetării documentare.*

Rezultatele analizei indică o sustenabilitate moderată din cauza următorilor factori contextuali: fluctuația personalului, schimbări ale cadrului instituțional și legislativ în contextul noii perioade de programare, o dedicare moderată a managementului departamentului de Resurse Umane pentru atingerea obiectivelor referitoare la formarea profesională a angajaților și posibilitatea limitată de a asigura o formare continuă și de a actualiza cunoștințele acumulate.

Cu toate acestea, a fost creat un fundament solid de competențe care poate fi extins în noua perioadă de programare, 2014-2020. De asemenea, materialele create în cadrul Domeniului Major de Intervenție 1.3 pot fi actualizate și valorificate.

*Întrebarea de Evaluare 5 a avut ca scop analizarea tuturor mecanismelor care au împiedicat sau facilitat progresul. Mai mult, au fost identificate cele mai importante elemente contextuale care asigură sustenabilitatea.*

Mecanismul de Dezvoltare și Coordonare a Formării, instituit la nivelul Ministerului Fondurilor



Europene (anterior Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale), a avut un rol important în asigurarea unui proces de formare eficient și coordonat la nivelul sistemului de gestionare a Instrumentelor Structurale. Analiza nevoii de formare a fost în mod continuu actualizată de către Unitatea de Dezvoltare și Coordonare a Formării și nevoile nou apărute au fost luate în considerare de către Autoritatea de Management a Programului Operațional Asistență Tehnică în selectarea proiectelor. Contribuția echipei de proiect a adus cu certitudine valoare adăugată în ceea ce privește implementarea neîntreruptă a proiectului și asigurarea calității, iar îmbinarea metodelor de formare (sesiuni de formare clasice, organizate de către personalul intern, companii private, instituții naționale sau ale Uniunii Europene, precum și vizite de studiu) a asigurat formarea unor variate competențe și aptitudini.

Pe de altă parte, concentrarea activităților în ultimele luni ale programului a avut un impact negativ asupra eficacității și a sustenabilității intervențiilor. În plus, procedurile de achiziții publice bazate pe prețul cel mai redus au avut un efect negativ asupra calității serviciilor.

### Recomandări pentru viitoarele sesiuni de formare

Pornind de la constatările anterioare, au fost formulate recomandări pentru a se continua și consolida progresul obținut prin intermediul Domeniului Major de Intervenție 1.3 în perioada de programare 2014-2020:

**Recomandarea 1.** Este necesară o analiză de nevoi extinsă pentru conceperea unui plan de formare pe termen lung. Analiza de nevoi ar trebui să vizeze în special potențialul deficit de competențe din cadrul instituțiilor centrale și locale implicate în gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale, dar și dificultățile întâmpinate de Beneficiari în accesarea fondurilor europene.

**Recomandarea 2.** Autoritatea de Management a Programului Operațional Asistență Tehnică ar trebui să continue să sprijine proiecte similare în următoarea perioadă de programare, 2014-2020, astfel contribuind la dezvoltarea continuă a personalului. În mod special, ar trebui pus accent pe intervenții care vizează potențialii Beneficiari.

**Recomandarea 3.** Pentru a crește dedicarea instituțională pentru implementarea și sprijinirea planurilor de formare, Ministerul Fondurilor Europene ar trebui să implice un număr mai mare de actori interesați (nivelul mediu și superior de management) în conceperea și implementarea planurilor de formare (dacă acestea vor continua să fie realizate la nivel central).

**Recomandarea 4.** Sustenabilitatea efectelor neașteptate (crearea unor rețele) ar trebui să fie asigurată prin dezvoltarea unor platforme online cu scopul de a menține și stimula comunicarea între participanți și facilitatori.

**Recomandarea 5.** Pentru a ameliora potențialele nevoi apărute ca urmare a unor schimbări ale contextului, ar trebui realizată o actualizare periodică a analizei nevoilor în colaborare cu toți actorii interesați relevanți.

**Recomandarea 6.** Materialele de formare ar trebui publicate pe pagina web oficială a Autorității de Management a Programului Operațional Asistență Tehnică.

**Recomandarea 7.** În perioada de programare 2014-2020 ar trebui reinstabilit un mecanism de coordonare a sesiunilor de formare, pentru a asigura eficiența și coordonarea sesiunilor de formare la nivelul sistemului de Instrumente Structurale.

**Recomandarea 8.** Proiectele de formare ar trebui să continue să îmbine diferite metode de livrare: sesiuni de formare clasice, organizate de personalul intern, de către companii private și de către instituții naționale și ale Uniunii Europene, precum și vizite de studiu în alte state membre ale Uniunii Europene. Alte metode de formare ar putea fi testate (spre exemplu, e-learning).

## Recomandări pentru viitoarele evaluări de impact

Principalele provocări ale acestei Evaluări de Impact au fost legate de calendarul de implementare: data de început a fost stabilită înainte de finalizarea intervenției (minimizând efectele potențiale), durata contractului a fost mai mică de patru luni (afectând procesul de colectare a datelor) și a vizat un singur moment al implementării programului (fiind omis cel de referință).

Ca o regulă generală, Evaluările de Impact ar trebui programate cât se poate de târziu pentru a exista suficient timp ca rezultatele așteptate să apară, dar în același timp cât de devreme posibil pentru a permite introducerea constatărilor în procesul de creare și adoptare a politicilor (Ghidurile Comisiei Europene, 2015). Atingerea acestui echilibru reprezintă o provocare - planificarea trebuie să fie realistă și să ia în considerare natura intervenției care urmează a fi evaluată.

În această privință, recomandăm ca Autoritatea de Management a Programului Operațional Asistență Tehnică să efectueze Evaluări de Impact în mai multe momente: la începutul intervenției (pentru a stabili nivelul de referință), la mijlocul intervenției (pentru a corecta posibilele devieri de la obiectiv) și la finalul intervenției (pentru a identifica progresul obținut în relație cu obiectivul)

De asemenea, durata evaluării ar trebui să permită o implementare adecvată a tuturor instrumentelor de colectare a datelor și ar trebui stabilită în concordanță cu metodologiile care se preconizează a fi folosite.

În ceea ce privește abordarea metodologică, două mari categorii de Evaluări de Impact sunt cunoscute la scară largă, respectiv: bazată pe teorie și contrafactuală. Luând în considerare (in)disponibilitatea datelor, în prezenta Evaluare de Impact a fost folosită abordarea bazată pe teorie, urmărind fiecare etapă a Logicii de Intervenție, identificând legăturile cauzale și mecanismele de schimbare, dar și răspunzând la întrebările: *De ce și Cum* funcționează o intervenție. Această abordare are ca rezultat principal o estimare calitativă a impacturilor. Este fundamentată, printre altele, pe: urmărirea proceselor, analiza contribuției, metoda eliminării generale, analiza literaturii de specialitate, analiza documentară, interviuri, sondaje, focus grupuri și studii de caz.

Viitoarele evaluări ar putea, de asemenea, să ia în considerare abordarea contrafactuală, care folosește grupuri de control și de comparație și răspunde într-un mod mai precis întrebărilor: *În ce măsură schimbarea se datorează intervenției și Pentru cine*. Totuși, ar trebui luat în considerare faptul că, pentru evaluările contrafactice, următoarele condiții trebuie satisfăcute la începutul intervenției: un grup de control sau comparație credibil; un număr suficient de mare de participanți pentru a fi asigurată semnificația statistică; date corecte atât despre participanții care au beneficiat, cât și despre cei care nu au beneficiat de intervenție pentru a compara rezultatele. Aceste condiții pot fi îndeplinite în situația în care este realizată o planificare adecvată de la început, ceea ce susține importanța unui plan de evaluare adecvat.

Indiferent de abordarea metodologică selectată, evaluările care surprind impacturile intervențiilor care au ca scop formarea profesională vor necesita micro-date, colectate la nivel de participant (date de contact actualizate ale participanților, data intrării în intervenție și stadiul de realizare). În acest scop, Autoritatea de Management a Programului Operațional Asistență Tehnică ar trebui să stabilească la începutul perioadei de programare un sistem de înregistrare și stocare într-o formă computerizată a indivizilor care participă la operațiuni (aceasta reprezentând o cerință stipulată în Regulamentul Deciziilor Comune, Articolul 125(2)(d)).

Mai multe informații despre progresul fizic al proiectelor și al indicatorilor, probleme întâmpinate sau efecte observate ale intervenției pot fi extrase din surse primare (interviuri cu Beneficiarii, focus grupuri cu actori relevanți) și din surse secundare (rapoarte de progres ale Programului

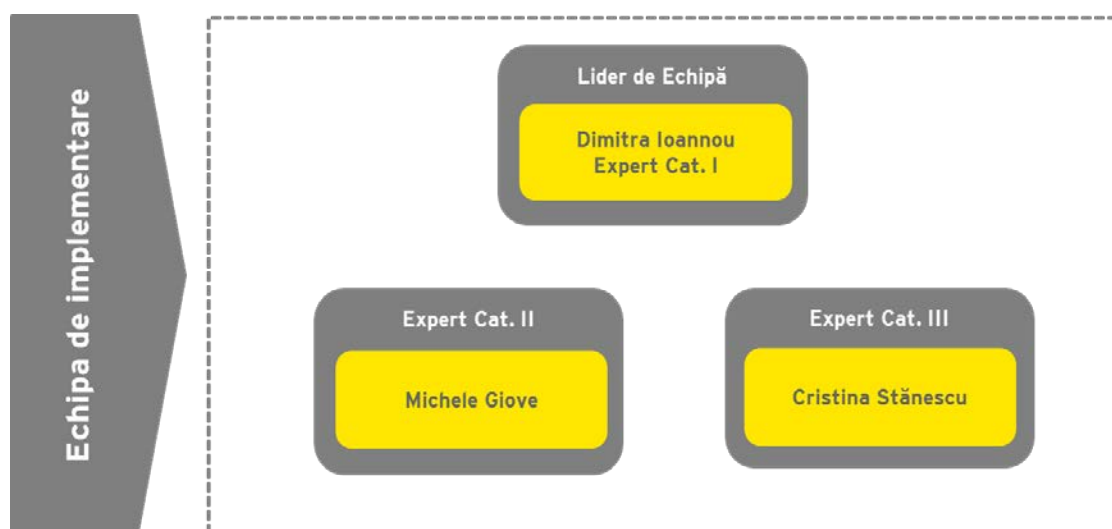
Operațional și ale proiectului). În acest scop, este necesară o cooperare strânsă între Echipa de evaluare, Autoritatea de Management a Programului Operațional Asistență Tehnică și Beneficiarii intervenției.

# 1 Contextul Evaluării de Impact

## 1.1 Informații generale

- P1. Ministerul Fondurilor Europene este Beneficiarul Acordului Cadru pentru Evaluarea Instrumentelor Structurale din România în perioada 2011-2015, LOT 1 - Evaluări, finanțat prin Programului Operațional Asistență Tehnică 2007-2013. În cadrul acestui acord, a contractat firma EY pentru a realiza Evaluarea de Impact a programelor de formare în domeniul Instrumentelor Structurale.
- P2. Contractul a fost semnat în data de 12 august 2015 (reprezentând de asemenea data de finalizare a analizei), având o durată de 4 luni și o valoare totală de 310.938,68 RON, incluzând cheltuielile incidentale. Echipa de implementare a reunit experți cu o experiență relevantă în evaluarea politicilor și programelor finanțate din fonduri UE:

Figura 1: Echipa de Proiect



## 1.2 Obiectivele Evaluării de Impact

### Obiectivele generale

- P3. În primul rând, această Evaluare de Impact a servit la acumularea de noi cunoștințe referitoare la impactul intervențiilor finanțate prin Programul Operațional Asistență Tehnică, Domeniul Major de Intervenție 1.3- *Formare orizontală în domeniul gestionării programelor/proiectelor* pentru a sprijini decizii bazate pe dovezi. Concluziile Evaluării de Impact, precum și recomandările aferente, sunt prezentate în Capitolul 8.
- P4. De asemenea, Evaluarea de Impact a analizat efectele intervențiilor finanțate prin DMI 1.3 (așteptate și neașteptate, pozitive și negative) și a estimat impactul realizat (la nivelul participanților la intervenții și la nivelul sistemului), în raport cu indicatorii prezentați în Raportul de Început (Reacție, Învățare, Comportament și Rezultate).
- P5. În final, în baza experienței dobândite în implementarea Evaluării de Impact curente, un set de recomandări a fost furnizat pentru proiectele viitoare, în materie de planificare a timpului, metodologie și colectare a datelor (a se vedea Capitolul 2).

## Obiective specifice

- P6. În particular, Evaluarea de Impact a evaluat intervențiile finanțate prin DMI 1.3, oferind răspunsuri pentru cinci întrebări de evaluare cu privire la efectul brut, efectul net, efectele neașteptate, sustenabilitatea și mecanismul de implementare. În acest scop, Echipa de evaluare a analizat 9 proiecte<sup>1</sup> concentrându-se pe formarea orizontală în managementul programelor/proiectelor, așa cum este indicat în CS.

Tabelul 1: Proiecte în scopul EI

Nr.	Titlu proiect	Cod SMIS	Beneficiar	Valoarea contractată FEDR (RON)	Stadiu proiect la data de 12.08.2015
1	Formarea continuă în gestionarea și coordonarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România	5088	Ministerul Fondurilor Europene (fosta ACIS)	8.917.237	Finalizat financiar
2	Formarea continuă a personalului ACP în vederea gestionării eficiente a Fondurilor Structurale și de Coeziune	14887	Autoritatea de Certificare și Plată	2.293.416	În implementare
3	Formarea Beneficiarilor și potențialilor Beneficiari în domeniul implementării proiectelor finanțate din Instrumente Structurale	15273	Ministerul Fondurilor Europene (fosta ACIS)	3.539.360	Finalizat financiar
4	Sprijin pentru Autoritatea de Audit pentru derularea de activități de formare	25272	Autoritatea de Audit	1.925.277	În implementare
5	Formare pentru sistemul de coordonare, gestionare și control al Instrumentelor Structurale în managementul programelor operaționale	41677	Ministerul Fondurilor Europene (fosta ACIS)	8.762.897	În implementare
6	Creșterea eficacității aplicării legislației Uniunii Europene în ceea ce privește ajutoarele de stat prin formarea aplicată a experților implicați în gestionarea fondurilor europene	48106	Agenția Națională a Funcționarilor Publici	2.216.793	În implementare
7	Instruire aplicată pentru continuarea întăririi capacității instituționale a administrației publice din România pentru o gestionare eficientă a Fondurilor	48159	Agenția Națională a Funcționarilor Publici	12.597.564	În implementare

<sup>1</sup> Proiectul implementat de Ministerul Mediului, având codul SMIS 56893, nu este în scopul EI deoarece a început în anul 2015 și impactele nu pot fi încă măsurate.

Nr.	Titlu proiect	Cod SMIS	Beneficiar	Valoarea contractată FEDR (RON)	Stadiu proiect la data de 12.08.2015
	Structurale				
8	Îmbunătățirea capacității Beneficiarilor de a implementa proiecte finanțate din Instrumente Structurale	48302	Ministerul Fondurilor Europene (fosta ACIS)	3.818.199	În implementare
9	Formare în domeniul anti-discriminării, egalității de gen și al drepturilor persoanelor cu dizabilități	52473	Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării	7.103.191	În implementare

Sursa: Documentele oficiale furnizate de MFE (2015)

### 1.3 Structura raportului

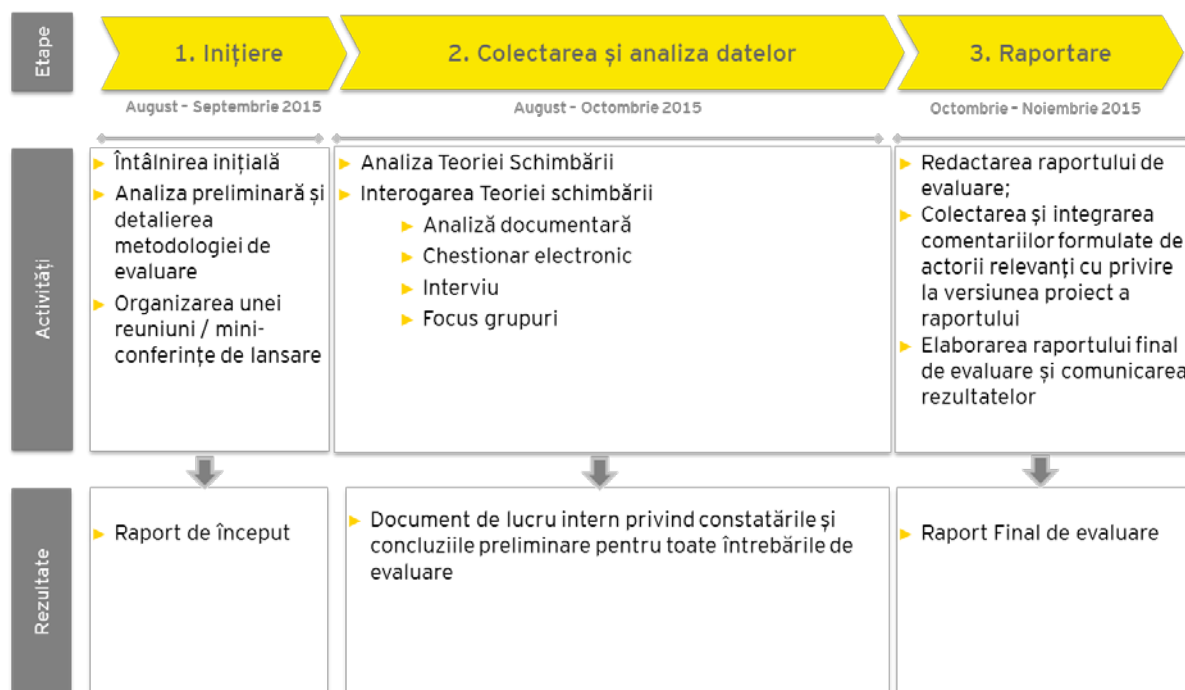
- P7. Raportul începe cu **Sumarul Executiv**, prezentând într-un mod concis scopul și metodologia evaluării, principalele constatări ale analizei, concluziile și recomandările pentru întărirea capacității administrative ale autorităților și ale Beneficiarilor.
- P8. Capitolul 1 este **Introducerea**, constând în informațiile generale și legate de context, obiectivul și scopul evaluării.
- P9. Capitolul 2, **Abordarea și Metodologia**, informează într-o manieră sintetică cu privire la metodele aplicate în evaluare; o descriere detaliată a procesului de evaluare este inclusă la începutul fiecărui capitol referitor la cele cinci Întrebări de Evaluare.
- P10. Capitolul 3 prezintă **Teoria Schimbării care stă la baza Intervenției**, reconstruită de către Echipa de evaluare în Etapa de Inițiere a proiectului.
- P11. Capitolul 4 cuprinde **Progresul în ceea ce privește obiectivele DMI 1.3 (ÎE 1)**, respectiv pregătirea unui personal înalt calificat, capabil să asigure un proces eficient și eficace de implementare a Instrumentelor Structurale.
- P12. Capitolul 5 identifică **Efectele așteptate și neașteptate ale DMI 1.3 (ÎE 2 și ÎE 3)**, la nivelul indivizilor și organizațiilor.
- P13. Capitolul 6 evaluează **Sustenabilitatea progresului atins (ÎE 4)**, luând în considerare noul cadru al perioadei de programare 2014-2020.
- P14. Capitolul 7 investighează **Mecanismele de implementare (ÎE 5)**, atât la nivelul Autorității de Management (ex. selecția proiectelor) cât și de la nivelul Beneficiarilor (ex. implementarea proiectelor).
- P15. Capitolul 8 reiterează **Concluziile și Recomandările** Evaluării de Impact, propunând de asemenea un calendar de implementare.

## 2 Abordare generală și metodologie

### 2.1 Abordarea generală și metodologia Evaluării de Impact

- P16. Abordarea generală folosită în realizarea Evaluării de Impact a luat în considerare etapele metodologiei menționate în oferta tehnică și a reprezentat un fundament solid în demersul de a răspunde la cele cinci Întrebări de Evaluare vizând efectul brut, efectul net, efectele neașteptate, sustenabilitatea efectelor și mecanismele de implementare. Proiectul a avut trei etape:

Figura 2: Principalele etape ale Evaluării de Impact



#### Etapa 1: Inițierea

- P17. Etapa de Inițiere a proiectului a oferit posibilitatea de a aprofunda înțelegerea contextului evaluării de impact, precum și așteptările principalilor actori interesați privind acest proiect. Rezultatul acestei etape îl constituie redactarea Raportului Inițial, aprobat în mod oficial în data de 16 octombrie 2015.
- P18. Întâlnirea inițială cu echipa de proiect a fost organizată în data de 20 august 2015, la sediul Ministerului Fondurilor Europene, la aceasta participând reprezentanți ai Direcției Generale Analiză, Programare și Evaluare și ai Direcției Generale Asistență Tehnică. Lista de prezență aferentă întâlnirii inițiale se regăsește în Anexa 1.
- P19. Obiectivele întâlnirii au fost acelea de a discuta abordarea metodologică generală (propusă în oferta tehnică), de a colecta datele relevante (documente la nivel de proiect, cum ar fi: contracte de finanțare și rapoarte de progres) și de a agree următoarele termene-limită.
- P20. După întâlnirea inițială, Echipa de evaluare a început analiza preliminară cu o prezentare generală a strategiei și documentelor de implementare, la nivel de program și proiect, pentru a înțelege situația actuală, pentru a identifica actorii interesați relevanți pentru evaluare și informațiile necesare/disponibile.

- P21. În baza rezultatelor acestei analize preliminare, a fost revizuită metodologia de evaluare prezentată în oferta tehnică. Mai exact, întrebările de evaluare și ipotezele au fost dezvoltate pentru asigurarea faptului că evaluarea acoperă toate elementele necesare. Metodologia propusă a fost discutată cu Comitetul de Coordonare a Evaluării (CCE), în data de 17 septembrie 2015, iar feedback-ul primit în timpul acestei întâlniri, precum și comentariile furnizate de către Beneficiar, au fost luate în considerare și integrate în versiunea revizuită a Raportului Inițial. Lista de prezență aferentă întâlnirii cu CCE se regăsește în Anexa 3.
- P22. Mini-conferința de lansare a evaluării a fost organizată în data de 10 septembrie 2015, la sediul Ministerului Fondurilor Europene, cu participarea reprezentanților Direcției pentru Coordonare Sistemelor și Monitorizare, Direcției Managementul Contractelor, Investiții și Protocol, Direcției Generale Asistență Tehnică, Unității pentru Informații Publice și Comunicare privind IS, Direcției Licitații Publice, Direcției Generale Programe privind Capitalul Uman, Direcției Generale Analiză, Programare și Evaluare din cadrul Ministerului Fondurilor Europene și a reprezentanților Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, ai Ministerului Agriculturii și Dezvoltării Rurale - Autoritatea de Management pentru PNDR, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice și DG REGIO. Lista de prezență aferentă mini-conferinței se regăsește în Anexa 3.

#### Etapa 2: Colectarea și analiza datelor

- P23. Etapa de colectare și analiză a datelor a permis echipei de evaluare să interacționeze cu diferiți actori implicați în procesul de implementare a DMI 1.3. și a pus bazele etapei de raportare.
- P24. În primă fază, Echipa de evaluare a **reconstruit Teoria Schimbării** care stă la baza DMI 1.3, răspunzând întrebărilor de tipul **cum și de ce** se aștepta ca schimbarea dorită să se întâmple în etapa de elaborare. Atât surse primare cât și secundare au fost folosite.
- P25. **Analiză documentară.** Echipa de evaluare a analizat documentele de programare ale POAT 2007-2013, precum și literatura de specialitate, pentru a identifica: (1) problemele pe care se presupune că le rezolvă DMI 1.3., (2) obiectivul final al DMI 1.3., (3) activitățile prevăzute; (4) impactul pe termen scurt/mediu și (5) factorii contextuali care ar fi putut afecta implementarea DMI 1.3. Lista tuturor documentelor analizate este inclusă în Anexa 4.
- P26. **Focus grup.** Reconstrucția preliminară a Teoriei Schimbării, realizată pe baza analizei documentare, a fost validată și revizuită în cadrul focus grupului organizat în data de 8 octombrie 2015, cu reprezentanții Autorității de Management a POAT și ai Unității Centrale de Evaluare din cadrul Ministerului Fondurilor Europene. Lista de prezență aferentă focus grupului este inclusă în Anexa 5.
- P27. Ulterior, Echipa de evaluare a interogată Teoria Schimbării prin intermediul a cinci Întrebări de Evaluare:
- ▶ **ÎE1:** Care este progresul în ceea ce privește obiectivele DMI 1.3.?
  - ▶ **ÎE2:** În ce măsură acest progres se datorează DMI 1.3.?
  - ▶ **ÎE3:** Există alte efecte (neasteptate), pozitive sau negative, provocate de implementarea DMI 1.3?
  - ▶ **ÎE4:** În ce măsură acest progres este sustenabil pe termen lung?
  - ▶ **ÎE5:** Ce mecanisme au fost puse în practică sau sunt necesare pentru facilitarea



*producerii efectelor și sustenabilitatea lor?*

- P28. Instrumentele de colectare au permis furnizarea unor răspunsuri detaliate la cele cinci Întrebări de Evaluare, atingându-se astfel obiectivul specific al Evaluării de Impact.
- P29. *Analiza documentară* a permis Echipei de evaluare să evalueze progresul înregistrat în legătură cu realizarea obiectivului DMI 1.3. (ÎE 1), să anticipeze efectele așteptate și neașteptate (ÎE 2 și ÎE 3), să evalueze sustenabilitatea efectelor (ÎE 4) și să identifice mecanismele care au facilitat sau împiedicat realizarea efectelor (ex. tipuri de intervenții, aranjamente instituționale, selectarea operațiunilor) (ÎE 5).
- P30. Au fost analizate: documentele de programare ale POAT 2007-2013 (care includ analiza contextuală de la începutul perioadei de programare), Rapoartele Anuale de Implementare și Raportul de Evaluare Intermediară (care prezintă progresul înregistrat pe parcursul perioadei de implementare), documentele de programare ale POAT 2014-2020 (care includ o secțiune actualizată privind resursele umane, precum și nevoile de formare de la nivelul Beneficiarilor și de la nivelul instituțiilor care implementează IS), precum și alte evaluări relevante (cum ar fi Raportul de Evaluare privind capacitatea administrativă a Beneficiarilor și autorităților care gestionează FSC, Analiza nevoilor de formare și Planurile de formare realizate de Ministerul Fondurilor Europene). Lista completă a documentelor consultate este prezentată în Anexa 4.
- P31. *Focus grup*. Rezultatele preliminare ale analizei documentare au fost discutate și actualizate cu informațiile colectate în cadrul focul grupului organizat în data de 8 octombrie 2015, cu reprezentanții Autorității de Management a POAT și ai Unității Centrale de Evaluare din cadrul Ministerului Fondurilor Europene (ÎE 1- ÎE 5). Lista de prezentă este inclusă în Anexa 5.
- P32. Temele abordate au inclus: *Prezentarea evaluării de impact* (Obiectivul evaluării de impact, Metodologia sintetică și instrumentele de colectare a datelor, Perioada de implementare), *Analiza Teoriei Schimbării care stă la baza Logicii de Intervenție a DMI 1.3.* (Rezultatele așteptate ale DMI 1.3., Potențiali factori externi și contextuali) și Interogarea Teoriei Schimbării (Progresele în ceea ce privește obiectivele DMI 1.3., Contribuția DMI 1.3. la progresul realizat, Efecte neașteptate, Sustenabilitatea intervenției, Mecanisme de implementare).
- P33. *Chestionar electronic*. În vederea completării informațiilor cu privire la efectele așteptate și neașteptate ale intervențiilor DMI 1.3. (ÎE 2 și ÎE 3), Echipa de evaluare a lansat un chestionar de auto-evaluare, transmis către participanții la activitățile de formare.
- P34. Chestionarul electronic pilot a fost organizat în perioada 5-9 octombrie 2015, iar chestionarul electronic oficial în perioada 12-30 octombrie 2015. Pentru a asigura o rată de răspuns adecvată, Echipa de evaluare a întreprins activități de follow-up.
- P35. Datele de contact au fost obținute cu ajutorul Beneficiarului - Ministerul Fondurilor Europene, care a furnizat echipei de evaluare listele de prezentă de la cursurile de formare finanțate prin DMI 1.3. Dintr-un total de 5.806 participanți, 2.149 au avut date de contact valide, iar 714 participanți au răspuns la chestionarul electronic, asigurând un interval de încredere de 95%, utilizând un nivel procentual de 0.5.
- P36. Structura chestionarului s-a bazat pe un model pe patru nivele (propus de Kirkpatrick, 1998): Reacție - un indicator ce măsoară reacția participanților față de cursul de formare și alte intervenții de perfecționare a cunoștințelor; Învățare: un indicator ce măsoară procesul de învățare; Comportament: un indicator ce măsoară schimbările și transferul cunoștințelor dobândite prin aplicarea acestora la locul de muncă; Rezultate - un indicator ce măsoară

impactul formării asupra rezultatelor generale ale organizației. Modelul de chestionar este inclus în Anexa 6.

- P37. *Interviuri.* În vederea completării informațiilor cu privire la sustenabilitatea intervențiilor (ÎE 4) și la mecanismele care au facilitat sau împiedicat realizarea efectelor (ÎE 5), Echipa de evaluare a realizat interviuri cu Beneficiarii celor 9 proiecte.
- P38. Astfel, au fost organizate interviuri cu reprezentanți ai: Ministerului Fondurilor Europene (în data de 26 octombrie 2015), pentru SMIS 5088, SMIS 15273, SMIS 41677 și SMIS 48302), Autoritatea de Certificare și Plată (în data de 28 octombrie 2015, pentru SMIS 14887), Autoritatea de Audit (în data de 23 octombrie 2015 pentru SMIS 25272), Agenția Națională a Funcționarilor Publici (în data de 23 octombrie 2015 pentru SMIS 48106 și SMIS 48159) și Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării (în data de 22 octombrie 2015 pentru SMIS 52473).
- P39. Ghidul de interviu a fost transmis în prealabil persoanelor intervievate și a fost structurat după cum urmează: Informații generale despre persoana intervievată, Informații generale despre proiect, Efecte așteptate și neașteptate ale proiectului, Sustenabilitatea proiectului, Mecanismele implementate, Lecții învățate și Alte comentarii. Structura este inclusă în Anexa 7.

### Etapa 3: Raportare

- P40. Etapa de Raportare a condus la furnizarea unor concluzii și recomandări pentru fiecare Întrebare de Evaluare. Rezultatul acestei etape este reprezentat de redactarea Raportului Final de Evaluare.
- P41. Pe baza analizei efectuate în etapa 2 a proiectului, Echipa de evaluare a redactat versiunea preliminară a Raportului Final de Evaluare, trimisă Beneficiarului și altor părți interesate în data de 17 noiembrie 2015, pentru a colecta comentarii relevante în vederea îmbunătățirii structurii, dar și a calității informațiilor incluse. Modul de tratare a recomandărilor este inclus în Anexa 17.
- P42. Urmare a comentariilor primite, Echipa de evaluare a actualizat și completat informațiile incluse în Raportul Final de Evaluare. Versiunea finală a raportului a fost transmisă în data de 27 noiembrie 2015. De asemenea, a fost organizată o întâlnire cu membrii Comitetului de Coordonare a Evaluării în vederea diseminării rezultatelor obținute și aprobării Raportelor Finale.

### Asigurarea calității

- P43. Asigurarea calității livrabilelor a fost efectuată pe trei niveluri: liderul de echipă a efectuat verificarea conformității cu prevederile contractului, cu obiectivele și planul de lucru; liderul de echipă și expertul în asigurarea calității au verificat consecvența și calitatea tehnică a raportului de evaluare, iar directorul de proiect a asigurat managementul contractului la nivelul de calitate convenit.

## 2.2 Constrângeri metodologice

- P44. Principalele provocări ale acestei Evaluări de Impact au fost legate de calendarul de implementare: data de început a fost stabilită înainte de finalizarea intervenției (minimizând efectele potențiale), durata contractului a fost mai mică de patru luni (afectând procesul de colectare a datelor) și a vizat un singur moment al implementării programului (fiind omis cel de referință).

### Rată redusă a proiectelor finalizate

- P45. Pe durata prezentei Evaluări de Impact, majoritatea proiectelor - 8 din cele 9 - s-au aflat în implementare. Întrucât impactul activităților de formare poate deveni vizibil doar după o perioadă de timp de la finalizarea acestora, se așteaptă ca rezultatele finale să reprezinte o subestimare a impacturilor totale ale tuturor proiectelor analizate. Această constrângere a fost luată în considerare și menționată atunci când au fost evaluate efectul brut și net al intervenției.

### Acces redus la date la nivel de proiect

- P46. Metodologia dezvoltată pentru a interoga Teoria Schimbării aferentă POAT 2007-2013 a fost fundamentată pe o analiză realizată la nivel de proiect, datele nefiind întotdeauna disponibile sau complete, întrucât proiectele se aflau în implementare pe durata prezentei Evaluări de Impact. În această privință, Echipa de evaluare a menținut un dialog strâns și o cooperare intensă cu Beneficiarul Evaluării de Impact pentru a identifica cele mai potrivite soluții pentru a colecta datele necesare.

### Disponibilitate redusă a datelor istorice

- P47. Fiind o evaluare realizată la finalul perioadei de programare, Echipa de evaluare a avut o posibilitate limitată de a colecta date istorice legate de nivelul de referință și de progresul intervenției, analiza bazându-se doar pe date secundare - documente disponibile. Pentru a compensa acest neajuns, Echipa de evaluare a identificat împreună cu actorii interesați cele mai credibile și cuprinzătoare surse de informații.

### Durată redusă de implementare

- P48. Așa cum a fost prezentat anterior, Evaluarea de Impact a fost realizată pe parcursul a patru luni, ceea ce a atras provocări referitoare la implicarea tuturor actorilor interesați în procesul de evaluare (ex. stabilirea și organizarea focus grupurilor, interviurilor și realizarea sondajului online în mai puțin de o lună), dar și la efectuarea unei analize ulterioare în cazul obținerii unor informații mai puțin concludente (ex. organizarea unor interviuri suplimentare nu a fost posibilă, ținând cont de constrângerea temporală).
- P49. Totuși, așa cum poate fi observat din listele participanților la evenimentele organizate în cadrul Evaluării de Impact, un număr ridicat de instituții a fost implicat în procesul de evaluare (ex. Ministerul Fondurilor Europene - autoritatea pentru coordonarea Instrumentelor Structurale, MA POAT, Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Autoritatea de Certificare și Plată, Autoritatea de Audit și Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării. În plus, au fost primite mai mult de 700 de răspunsuri la sondajul online de la participanții la sesiunile de formare finanțate prin DMI 1.3.

## 2.3 Recomandări pentru viitoarele Evaluări de Impact

- P50. Pornind de la experiența acumulată pe durata implementării Evaluării de Impact, au fost identificate elemente ale abordării metodologice care ar putea fi îmbunătățite în cadrul unor viitoare proiecte similare. De asemenea, informațiile necesare sunt menționate în continuare.

### Plasarea temporală a Evaluării de Impact

- P51. Ca o regulă generală, Evaluările de Impact ar trebui programate cât se poate de târziu pentru a exista suficient timp ca rezultatele așteptate să apară, dar cât de devreme posibil pentru a permite constatările să fie introduse în procesul de creare și adoptare a politicilor.

(CE, 2015). Atingerea acestui echilibru reprezintă o provocare - planificarea trebuie să fie realistă și să ia în considerare natura intervenției care urmează a fi evaluată.

- P52. În această privință, am recomanda ca Autoritatea de Management a POAT să efectueze evaluări de impact în mai multe momente: la începutul intervenției (pentru a stabili nivelul de referință), la mijlocul intervenției (pentru a corecta posibilele devieri de la obiectiv) și la finalul intervenției (pentru a identifica progresul obținut în relație cu obiectivul).
- P53. De asemenea, durata evaluării ar trebui să permită o implementare adecvată a tuturor instrumentelor de colectare a datelor și ar trebui stabilită în concordanță cu metodologiile care se preconizează că vor fi folosite.

#### Abordarea metodologică

- P54. Cunoscute la scară largă sunt două mari categorii de Evaluări de Impact, respectiv: cea bazată pe teorie și cea contrafactuală.
- P55. Luând în considerare (in)disponibilitatea datelor, în prezenta Evaluare de Impact a fost folosită abordarea bazată pe teorie, urmărind fiecare etapă a Logicii de Intervenție, identificând legăturile cauzale și mecanismele de schimbare, dar și răspunzând la întrebările: De ce și Cum funcționează o intervenție.
- P56. Această abordare are ca rezultat în principal o estimare calitativă a impacturilor. Este fundamentată, printre altele, pe: urmărirea proceselor, analiza contribuției, metoda eliminării generale, analiza literaturii, analiză pe text, interviuri, sondaje, focus grupuri și studii de caz (CE, 2015)..
- P57. Viitoarele evaluări ar putea, de asemenea, să ia în considerare abordarea contrafactuală, care folosește grupuri de control și de comparație și răspunde într-un mod mai precis întrebărilor: Cât de mult din schimbare se datorează intervenției și Pentru cine.
- P58. Totuși, ar trebui luat în considerare faptul că, pentru evaluările contrafactice, următoarele condiții trebuie satisfăcute la începutul intervenției: un grup de control sau comparație credibil; un număr suficient de mare de participanți pentru a fi asigurată semnificația statistică; date corecte atât despre participanții care au beneficiat, cât și despre cei care nu au beneficiat de intervenție pentru a compara rezultatele. Aceste condiții pot fi îndeplinite în situația în care este făcută o planificare adecvată de la început, ceea ce susține importanța unui plan de evaluare bine realizat.

#### Datele necesare

- P59. Indiferent de abordarea metodologică selectată, evaluările care surprind impacturile intervențiilor care au ca scop formarea profesională vor necesita micro-date, colectate la nivel de participant (ex. date de contact actualizate ale participanților, data de la care se beneficiază de intervenție și stadiul de realizare). În acest scop, AM POAT ar trebui să stabilească la începutul perioadei de programare un sistem de înregistrare și stocare într-o formă computerizată a indivizilor care participă la operațiuni (aceasta reprezentând încă o cerință stipulată în CPR Art. 125(2)(d)).
- P60. Mai multe informații despre progresul fizic al proiectelor (ex. activitățile implementate și indicatorii atinși, potențialele probleme întâmpinate sau efecte observate ale intervenției pot fi extrase din surse primare (ex. interviuri cu Beneficiarii, focus grupuri cu actori relevanți) și din surse secundare (ex. rapoarte de progres ale Programului Operațional și ale proiectului). În această privință, este necesară o cooperare strânsă între Echipa de evaluare, AM POAT și Beneficiarii intervenției.

### 3 Teoria Schimbării care stă la baza DMI 1.3

P61. Teoria schimbării este în esență o descriere complexă și o ilustrare a modului în care și a motivului pentru care o schimbare dorită este așteptată să se producă într-un anumit context (Weiss, 1995). Aceasta este axată în special pe identificarea sau "completarea" a ceea ce a fost descris în literatura de specialitate ca fiind "elementul lipsă din mijloc" între ceea ce presupune un program sau o anumită politică (activitățile sau intervențiile aferente) și modul în care acestea duc la atingerea obiectivelor dorite.

P62. Pornind de la această definiție, Echipa de evaluare a reconstruit Teoria Schimbării pe care este fundamentată Logica Intervenției aferentă DMI 1.3 prin intermediul următorilor pași:

#### Pasul 1: Identificarea problemei / problemelor pe care DMI 1.3 și-a propus să le soluționeze

P63. Acest pas a fost realizat prin căutarea în documentele oficiale disponibile a unor afirmații care indică motivul pentru care a fost considerată necesară furnizarea unor sesiuni de formare instituțiilor implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale și potențialilor Beneficiari ai acestora. Accentul a fost pus pe strategia descrisă în cea de-a patra versiune revizuită a PO AT. Mai exact, au fost identificate o serie de **puncte slabe și amenințări**, precum și nevoile corespunzătoare acestora, așa cum sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul 2: Identificarea problemelor (MFE, POAT 2007-2013, Versiunea revizuită, 2014)

Puncte slabe și amenințări	Nevoi
Punct slab: Numărul semnificativ de persoane nou angajate în sistemul de management al Instrumentelor Structurale lipsite de experiență și de cunoștințe necesare pentru realizarea sarcinilor	Formare generală și formare privind funcțiile comune din cadrul sistemului de gestionare a Instrumentelor Structurale, schimb de experiență, informare
Punct slab: Capacitatea scăzută și eterogenă de gestionare a Instrumentelor Structurale, în special la nivel regional și local	
Amenințare: Absorbție scăzută	Formarea potențialilor Beneficiari

#### Pasul 2: Identificarea obiectivului final al DMI 1.3

P64. În cazul celui de-al doilea pas, accentul a fost pus pe viziunea pe termen lung a DMI 1.3, obiectivul său final fiind legat de nevoile identificate la pasul anterior și de un interval de timp asociat OP TA 2007-2013.

P65. În baza documentelor oficiale (MFE, POAT 2007-2013, Versiunea revizuită, 2014) **obiectivul final al DMI 1.3** presupune *pregătirea unui personal înalt calificat, capabil să asigure un proces eficient și eficace de implementare a Instrumentelor Structurale.*

#### Pasul 3: Identificarea activităților prevăzute

P66. Pentru a aborda nevoile specificate anterior, următoarele operațiuni orientative au fost prevăzute în documentele de programare (MFE, POAT 2007-2013, Versiunea revizuită, 2014): Sprijin pentru activitățile grupului de lucru pentru coordonarea formării în domeniu; Crearea și actualizarea bazei de date privind planificarea și monitorizarea formării în domeniul managementului fondurilor UE; Organizarea evenimentelor de formare, inclusiv

formarea de formatori, derularea sesiunilor de formare și elaborarea materialelor suport; Elaborarea rapoartelor privind activitățile de formare și a ghidurilor conținând cele mai bune practici; Activități de evaluare a impactului sesiunilor de formare.

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

- P67. Având în vedere obiectivul final (impactul pe termen lung) al DMI 1.3, impacturile pe termen scurt și mediu ale sesiunilor de formare (așteptate a fi realizate la finalul implementării proiectelor) au fost identificate de Echipa de evaluare pe baza analizării literaturii de specialitate și luând în considerare documentele de programare.

Tabelul 3: Impactul așteptat pe termen scurt-mediu în baza analizării literaturii de specialitate

<b>Formarea duce la creșterea performanțelor personalului</b>
S-a demonstrat că formarea duce la îmbunătățirea performanțelor, atât la nivelul angajatului cât și a organizației, influențând în mod pozitiv performanțele angajatului prin dezvoltarea ariei de cunoștințe, abilități, capacități, competențe și atitudini (Harrison, 2000). Conform literaturii de specialitate (Swart, Mann, & S. Brown, 2005), eliminarea deficiențelor de performanțe presupune implementarea unei intervenții de formare relevante cu scopul dezvoltării unor abilități și competențe specifice ale angajaților și optimizării performanțelor. Mann and Brown dezvoltă mai departe conceptul, specificând că formarea are rolul de a ajuta organizația să identifice dacă angajații nu înregistrează performanțe bune și astfel cunoștințele, aptitudinile și atitudinile acestora trebuie adaptate nevoilor firmei. Dat fiind faptul că angajații posedă un anumit volum de cunoștințe specifice posturilor ocupate, este important de menționat că acest lucru nu este suficient și că aceștia trebuie să se adapteze constant la noile cerințe legate de performanțele lor profesionale. Cu alte cuvinte, organizațiile trebuie să aibă politici permanente de formare și retenție a personalului, și astfel să nu ia măsuri doar atunci când survin deficiențe privind performanțele.
<b>Formarea duce la creșterea cunoștințelor și abilităților personalului și la sporirea performanțelor organizaționale</b>
Conform literaturii de specialitate (Wright & Geroy, 2001), competențele angajaților se pot îmbunătăți prin programe de formare eficiente. Acest lucru nu duce doar la optimizarea performanțelor generale ale angajaților. prin îndeplinirea în mod eficient funcția actuală, ci și la îmbunătățirea cunoștințelor, abilităților și a comportamentului acestora, necesare pentru ocuparea unor alte poziții, contribuind astfel la obținerea unor performanțe organizaționale sporite. Prin intermediul formării, sunt dezvoltate competențele angajaților, ceea ce le permite acestora îndeplinirea eficientă a sarcinilor profesionale, precum și atingerea obiectivelor firmei de o manieră competitivă.
<b>Formarea duce la creșterea gradului de motivare a personalului</b>
Formarea și dezvoltarea aduc beneficii angajaților ajutându-i pe aceștia să ia decizii mai bune și să soluționeze problemele în mod eficient, oferindu-le asistență pentru a-i încuraja și pentru ca aceștia să se ocupe de dezvoltarea personală, și să-și sporească încrederea în forțele proprii, ajutându-i să facă față stresului, tensiunii, frustrărilor și situațiilor conflictuale, sporind gradul de satisfacție și recunoaștere profesională și contribuind la atingerea obiectivelor personale ale acestora, concomitent cu îmbunătățirea abilităților interpersonale (Sims, 1990).
<b>Formarea generează o rată scăzută a fluctuației personalului</b>
Formarea reprezintă una dintre practicile de resurse umane care poate avea un impact considerabil asupra gradului de implicare a angajatului. Cursurile de formare ce vizează îmbunătățirea investiției în angajați, sporirea gradului de reciprocitate, care îi ajută pe angajați să se identifice cu organizația și au ca scop limitarea opțiunilor de angajare alternativă, vor spori gradul de implicare al acestora față de companie. Astfel, organizația va putea spori gradul de

retenție a forței de muncă. (Brum, 2007).

În plus, nivelul plângerilor referitoare la insatisfacția și fluctuația personalului poate fi redus semnificativ atunci când angajații sunt atât de bine instruiți încât pot demonstra un grad de satisfacție direct asociată cu un sentiment de împlinire și cu faptul că aceștia sunt conștienți că își dezvoltă capacitățile inerente (Pigors & Myers, 1989).

- P68. În același timp, în baza literaturii de specialitate, obținerea anterior menționatei impacturi este legată de următoarele ipoteze:

Tabelul4: Ipotezele privitoare la eficacitatea sesiunilor de formare

O evaluare detaliată a nevoilor poate maximiza efectele formării
<p>Efectuarea unei analize a nevoilor înainte de sesiunile de formare are rolul de a contribui la stabilirea obiectivelor adecvate pentru formare și asigurarea faptului că respectivii cursanți sunt pregătiți să participe la sesiunile de formare respective (Blanchard &amp; Thacker, 2007).</p> <p>Formarea și dezvoltarea profesională sunt adesea adoptate ca măsură de eliminare a disparităților dintre performanțele actuale și performanțele preconizate. Formarea și dezvoltarea profesională sunt subordonate funcției de DRU care, la rândul său, a fost desemnată ca reprezentând o funcție importantă a procesului de MRU (Weil &amp; Woodall, 2005).</p> <p>Printre activitățile care intră în aria de aplicabilitate a acestei funcții regăsim identificarea nevoilor de formare și dezvoltare profesională și selectarea metodelor și programelor adecvate acestor nevoi, planificarea modului de implementare a acestora și evaluarea rezultatelor aferente (McCourt &amp; Derek, 2003).</p> <p>(Guest, 1997) susține că politicile acestea sunt necesare pentru asigurarea evaluării performanțelor angajaților, proces care, la rândul său, garantează faptul că sunt organizate sesiuni de formare și dezvoltare adecvate. Prin intermediul rapoartelor de evaluare a performanțelor și constatărilor aferente, organizația poate identifica nevoile de dezvoltare. Cu toate acestea, persoanele respective pot fi cele care indică ariile ce necesită îmbunătățire ca urmare a problemelor ridicate în cadrul procesului de evaluare a performanțelor și în funcție de nevoile legate de parcursul profesional al acestora.</p>
Eficacitatea sesiunilor de formare variază în funcție de metoda de predare și de abilitățile sau competențele care urmează a fi dezvoltate
<p>Analiza efectuată (Arthur, Bennett, Edens, &amp; Bell, 2003) demonstrează faptul că eficacitatea sesiunilor de formare variază în funcție de metoda de predare și de abilitățile sau competențele care urmează a fi dezvoltate. De exemplu, cele mai eficiente programe de formare au fost cele care urmăreau atât dezvoltarea abilităților cognitive, cât și a celor interpersonale, acestea fiind urmate de cele psihomotorii.</p> <p>În plus, (Aragon-Sanchez, Barba-Aragon, &amp; Sanz-Valle, 2003) au analizat relația dintre formarea profesională și performanțele organizaționale. Rezultatele au indicat faptul că anumite tipuri de activități, inclusiv formarea la locul de muncă sau formarea în cadrul organizației realizate cu ajutorul formatorilor interni, au fost corelate în mod pozitiv cu majoritatea dimensiunilor aferente eficacității și profitabilității.</p> <p>În principal, există două metode diferite care pot fi adoptate de organizații pentru formarea și dezvoltarea abilităților angajaților (Nassazi, 2013). Acestea sunt sesiunile de formare la locul de muncă destinate angajaților organizației, concomitent cu derularea activității lor curente la aceleași locuri de muncă și formarea în afara locului de muncă, ce implică scoaterea acestora din mediul profesional obișnuit pentru ca atenția să fie concentrată exclusiv asupra formării. Exemplele de sesiuni de formare la locul de muncă includ dar nu sunt limitate la rotația personalului și transferuri, coaching și/sau mentorat. Pe de altă parte, exemplele de cursuri derulate în afara locului de muncă includ conferințele și jocurile de rol.</p>
Eforturile de formare nu vor genera efectele anticipate dacă respectivele cunoștințe, atitudini și abilitățile dobândite în cadrul sesiunilor de formare nu sunt transpuse complet și adecvat în cadrul activităților profesionale
(Kontoghiorghes, 2004) a subliniat importanța atât a climatului transferului, cât și a mediului de

lucru în facilitarea transferului. Climatul transferului cuprinde un număr de factor inclusiv: supervizarea și sprijinul din partea colegilor, specificități legate de realizarea sarcinilor, responsabilitatea privind sesiunile de formare, oportunitățile de a pune în practică, oportunitățile de a folosi noile cunoștințe și competențe, precum și recompense intrinseci și extrinseci pentru aplicarea noilor cunoștințe. Factorii mediului de lucru includ variabile de concepere a sistemului socio-tehnic (ex, încurajarea implicării profesionale, implicarea angajaților, diseminarea informațiilor), variabile privind conceperea posturilor de lucru (ex. încurajarea autonomiei sarcinilor, compatibilitatea cu postul), variabile privind managementul calității (ex, devotamentul angajaților față de calitate, orientarea asupra clienților), precum și variabile legate de învățarea continuă (ex, învățarea continuă ca o prioritate, recompense pentru învățare).

### Pasul 5. Identificarea factorilor contextuali care ar fi putut afecta implementarea DMI 1.3

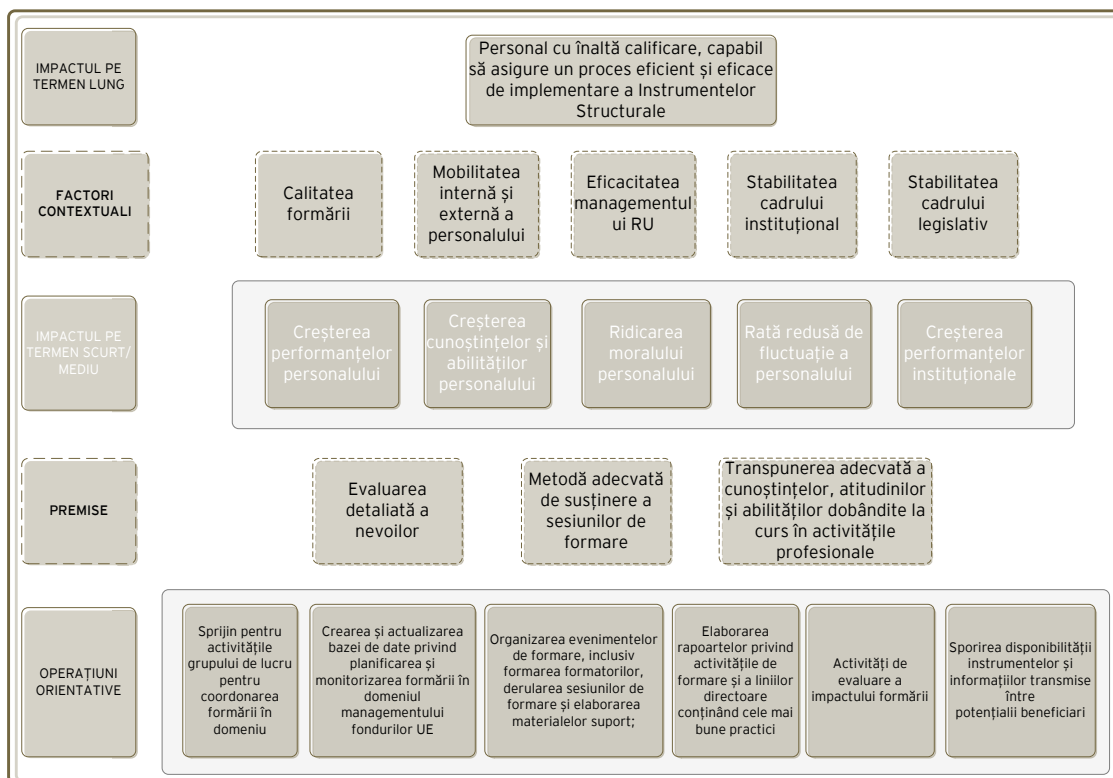
- P69. Pentru testarea solidității Teoriei Schimbării, au fost elaborate premise suplimentare cu privire la contextul în care s-a implementat DMI 1.3. Premisele acestea implică opinii legate de condițiile care există în contextul/mediul respectiv, esențiale pentru realizarea obiectivului final al DMI 1.3.
- P70. Mai exact, timpului cu focus grupului la care au participat reprezentanți ai MFE, următorii factori contextuali au fost identificați: mobilitatea internă și externă a personalului (în special între 2010 și 2013, când s-au înregistrat fluctuații de personal mai ridicate la nivelul sistemului Instrumentelor Structurale), eficacitatea procesului de management al resurselor umane (în crearea unui cadru adecvat pentru implementarea și diseminarea cunoștințelor acumulate) și stabilitatea cadrului instituțional și legislativ (luând în considerare reorganizarea sistemului de coordonare a Instrumentelor Structurale, dar și schimbările introduse de noua perioadă de programare).

### Pasul 6. Reconstrucția Teoriei Schimbării, evidențiind activitățile implementate în cadrul DMI 1.3

- P71. În baza constatărilor de mai sus, Echipa de evaluare a reconstruit 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 de factorii care pot afecta implementarea.



Figura 3: Reconstrucția Logicii de Intervenție



## 4 Progresul în ceea ce privește obiectivele DMI 1.3

ÎE 1 Care este progresul în ceea ce privește obiectivele DMI 1.3?

### 4.1 Descrierea procesului de evaluare

- P72. Scopul acestei ÎE constă în evaluarea progresului legat de obiectivul DMI 1.3 "pregătirea de personal înalt calificat, capabil să asigure un proces eficient și eficace de implementare a Instrumentelor Structurale" (MFE, PO AT, Versiune Revizuită, 2014), în zone și grupuri țintă, de la adoptarea intervenției (ex. efect brut).
- P73. În vederea reconstruirii progresului problemelor și nevoilor conexe, Echipa de evaluare a consultat mai multe documente relevante, care sunt prezentate în Tabelul 5: de mai jos, și a organizat mai multe interviuri.
- P74. Documentele de implementare au definit grupurile țintă ale DMI ca fiind: instituțiile implicate în gestionarea IS (personalul Autorității de Management și a Organismelor Intermediare, Autorității de Certificare și Plată și a altor structuri implicate în gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale) și potențialii Beneficiari ai Instrumentelor Structurale (administrația publică, mediul de afaceri, ONG-uri și mediul academic).
- P75. În ceea ce privește zonele țintă, Echipa de evaluare a propus realizarea delimitării dintre regiuni mai dezvoltate și regiuni mai puțin dezvoltate. În același timp, discrepanțele potențiale între capacitatea autorităților centrale și locale în gestionarea Instrumentelor Structurale au fost analizate.
- P76. Tabelul de mai jos rezumă activitățile din cadrul evaluării, precum și instrumentele de analiză și colectare a datelor utilizate de Evaluator pentru identificarea efectului brut al intervențiilor.

Tabelul 5: Analiza instrumentelor de analiză și colectare a datelor folosite pentru ÎE 1

Instrumentele de analiză / colectare a datelor	Raport Final
Instrumente de analiză a datelor	
Reconstruirea și compararea analizei de context de la începutul perioadei de programare cu perioada actuală pe baza următoarelor documente: POAT 2007-2013, Raport de Evaluare Intermediară a POAT, Analizele nevoilor de formare realizate de Ministerul Fondurilor Europene, Raport cu privire la capacitatea administrativă a Beneficiarilor și autorităților care operează cu fonduri SCE, POAT 2014-2020	<input checked="" type="checkbox"/>
Instrumente de colectare a datelor	
Cercetare documentară	<input checked="" type="checkbox"/>
Focus grup cu părțile interesate	<input checked="" type="checkbox"/>
Chestionar online cu participanții la programul de formare	<input checked="" type="checkbox"/>
Interviu cu Beneficiarii	<input checked="" type="checkbox"/>

## 4.2 Constatări

- P77. Analiza de mai jos prezintă evoluția nevoilor identificate pentru DMI 1.3 și evidențiate în Capitolul 3. Luând în considerare faptul că anumite nevoi împreună cu punctele slabe și amenințările conexe sunt interconectate, a fost preferată coroborarea acestora pentru a avea o imagine cuprinzătoare asupra contextului și a evita suprapunerile.

Puncte Slabe și Amenințări	Nevoi
Număr semnificativ de nou angajați în sistem, implicați în gestionarea Instrumentelor Structurale, cărora le lipsește experiența și cunoștințele necesare pentru desfășurarea activității	Programe de formare generală și programe de formare pe funcții comune în cadrul sistemului de gestionare al Instrumentelor Structurale.
Capacitate slabă și eterogenă pentru gestionarea Instrumentelor Structurale, în special la nivel regional și local	

### Nivel de referință

- P78. Potrivit (MFE, POAT 2007-2013, Versiune revizuita, 2014), la începutul perioadei de programare 2007-2013, numărul total de personal nou angajat în structurile care gestionează Instrumente Structurale a fost aproximativ 1,500 la finele lunii noiembrie 2006. Aceasta reprezintă o creștere de peste 100% comparativ cu luna decembrie 2005.
- P79. Afluxul mare de personal a generat discrepanțe semnificative în ceea ce privește nivelul de cunoștințe și competențe (i.e. competențe operaționale precum capacitatea de a gestiona externalizarea activităților de asistență tehnică, pregătirea caietului de sarcini, sprijin acordat contractantului, evaluarea calității) la nivelul personalului AM. Situația a fost mai puțin avansată la nivelul OI-urilor naționale și mai delicată la nivelul OI-urilor regionale unde nivelul de cunoștințe în domeniul gestionării Instrumentelor Structurale precum și competențele precare în materie de management de proiect au fost mai pronunțate.
- P80. În același document, se estimează că cel puțin 1,000 de persoane/an la nivel local ar trebui formate/ informate în pregătirea proiectelor, gestionarea ciclului proiectelor, gestiune financiară, monitorizare și raportare.

### Progres

- P81. În acest context, în 2008, Unitatea de Coordonare și Dezvoltare Programe de Formare, stabilită la nivelul ACIS, a realizat o analiză amplă a nevoilor de formare, în colaborare cu toate părțile interesate relevante, ceea ce a reprezentat baza pentru un plan de formare unitar. Personalul ACIS, AM, ACP, AA și OI și-a exprimat nevoia de a participa în programe de formare care i-ar ajuta să-și dezvolte aptitudini și competențe necesare pentru o implementare adecvată a activităților și atribuțiilor specifice (MFE, Ianuarie 2009).
- P82. Astfel, în 2008 - 2009, a fost asigurat sprijin prin POAT pentru consolidarea capacității structurilor de coordonare și control IS, precum și pentru AM POAT, alte AM-uri, OI-uri și AA prin organizarea/ participarea la sesiuni de formare (aproximativ 361 persoane instruite la nivel bază, precum și pe teme specifice gestiunii Instrumentelor Structurale precum gestiune financiară, monitorizare, gestiunea cererilor de proiecte). Mai mult decât atât, pentru a evalua nivelul de cunoștințe a personalului din cadrul AM POAT și respectarea cerințelor referitoare la prevenirea, detectarea, raportarea, recuperarea și procedura de raportare nereguli, un examen a fost desfășurat (MEF, Annual Implementation Report for 2009, 2010).



SMIS 5088: Formare continua în gestionarea și coordonarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România

- P83. În baza Evaluării Intermediare a POAT (MEF, 2010), au fost necesare sesiuni de formare ulterioare, pe probleme orizontale, pentru a asigura un nivel minim de cunoștințe comune pentru întreg personalul implicat în gestionarea IS. Cu toate acestea, trebuie avut în vedere faptul că nevoia de formare a scăzut cu 31.27% în comparație cu 2009 (MEF, April 2011). Acest lucru poate fi atribuit rezultatelor pozitive ale proiectelor implementate anterior.
- P84. În perioada 2011-2015, activitățile de formare au fost continuate și au implicat toate instituțiile responsabile de coordonarea și gestionarea IS. Sectoarele în care noii angajați au fost mai puțin experimentați și au avut nevoie de sprijin au fost achizițiile și procedurile publice. Mai mult decât atât, programe de formare au fost oferite în domeniul tehnicilor bugetare și contabile, ajutor de stat și programarea Instrumentelor Structurale (organizare de Ministerul Fondurilor Europene și Agenția Națională a Funcționarilor Publici). Un accent sporit a fost pus, de asemenea, pe programe de formare specifice, în special în domeniul gestiunii financiare (organizate de Autoritatea de Audit și Autoritatea de Certificare și Plată) și în domeniul non-discriminării (organizate de Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării).

#### Stadiu actual

- P85. În perioada actuală, chiar dacă nivelul de competențe și cunoștințe este considerat satisfăcător (MFE, Evaluările Ex-ante pentru Acordul de Parteneriat, 2014), dezvoltarea cunoștințelor existente mai este necesară în anumite domenii (de exemplu achiziții publice, legislație) pe de o parte din cauza neclarității și regulilor, procedurilor și instrucțiunilor în schimbare, instrumentelor de sprijin neprietenoase și interpretarea diversă a procedurilor la niveluri diferite de control. Gestiunea și controlul financiar sunt printre zonele cele mai importante de expertiză, unde personalul are nevoie să își consolideze cunoștințele și competențele.
- P86. Pe baza chestionarului online desfășurat de Echipa de evaluare (pentru mai multe detalii referitoare la metodologie, a se consulta Capitolul 5), nevoia de formare este încă ridicată, cele mai stringente subiecte fiind legate de: (1) închiderea programelor operaționale 2007-2013, pentru care AM-urile, ACP și AA trebuie să întreprindă acțiuni imediate, (2)

schimbările aduse de legislația și procedurile noi în domeniul achizițiilor publice; și (3) utilizarea noilor sisteme IT - SMIS 2014. În același timp, respondenții au manifestat un interes pentru următoarele subiecte: evaluări ex-ante, incluziune socială, monitorizare proiect, gestiunea neregulilor și tehnici de comunicare.

Amenințări	Nevoi
Grad de absorbție scăzut	Instruirea potențialilor Beneficiari

### Nivel de referință

P87. Prima analiză amănunțită a nevoilor la nivelul Beneficiarilor a fost realizată în 2011 (MEF, April 2011), acoperind 10 ministere și alte 100 instituții relevante. Rezultatele nu au fost favorabile: majoritatea Beneficiarilor aveau un nivel mediu de cunoștințe cu privire la IS și cu privire la cadrul instituțional prin care IS sunt implementate; iar un nivel mic spre mediu de cunoștințe cu privire la regulile și regulamentele naționale și europene pentru gestionarea proiectelor finanțate prin IS. Mai mult, un număr mare de Beneficiari s-au confruntat cu dificultăți cu privire la utilizarea unor instrumente specifice pentru planificarea, gestionarea și implementarea proiectelor finanțate prin IS. În același timp, analiza nevoilor a relevat discrepanțe majore în privința cunoștințelor precum și a gradului de informare cu privire la cele 7 Programe Operaționale.

### Progres

- P88. În același timp, în 2011, Ministerul Fondurilor Europene a lansat primele sesiuni de formare finanțate prin POAT care vizează asigurarea cunoștințelor și abilităților necesare atât Beneficiarilor actuali cât și a potențialilor Beneficiari în domeniul managementului de proiect și al contractelor de achiziții publice (941 participanți instruiți) (MEF, Annual Implementation Report for 2011, 2012).
- P89. În cursul 2012-2015, activitățile de instruire au fost continuate de MFE, prin intermediul unui proiect nou acoperind aceleași subiecte, respectiv managementul de proiect și achiziții publice. Mai mult, un nou program de formare a fost inițiat în 2013 de către Autoritatea Națională a Funcționarilor Publici, pentru care efectele sunt preconizate a se cuantifica în următorii ani. În același timp, Beneficiarii au optat pentru servicii de formare private, valabile pe piață.

### Stadiu actual

- P90. Nivelul actual de performanță a programelor operaționale și proiectelor individuale indică nevoia de îmbunătățire în rândul tuturor tipurilor de Beneficiari. În cazul unor Beneficiari mari din sectorul public, întărirea capacității organizaționale în vederea asigurării unei capacități sustenabile pentru managementul de proiect este o nevoie cheie ce include îmbunătățirea competențelor în domenii specifice de expertiză (MFE, Evaluările Ex-ante pentru Acordul de Parteneriat, 2014).
- P91. Lipsa de experiență și de informare a Beneficiarilor este reflectată atât în rata de respingere a proiectelor din cadrul fazei de evaluare, de nivelul scăzut de cereri de refinanțare, cât și în greșelile înregistrate în faza de implementare care au dus la întârzieri de plată și corecții financiare (MEF, OPTA 2014-2020, 2014).
- P92. În particular, este mai scăzută disponibilitatea unui personal competent la nivel local, precum și în zone defavorizate, rurale sau izolate. Organizațiile mai mici - administrația publică sau companiile publice - tind să întâmpine mai multe dificultăți în mobilizarea

resurselor umane pentru dezvoltarea și implementarea proiectelor. În cazul organizațiilor mari, problemele legate de mobilizarea personalului sunt cauzate de un volum mare de muncă, insuficiența personalului (în unele cazuri), și dificultăți în organizarea muncii (MFE, Evaluările Ex-ante pentru Acordul de Parteneriat, 2014).

- P93. Pe baza chestionarului online elaborat de Echipa de evaluare (pentru mai multe detalii legate de metodologie, a se consulta Capitolul 5), Beneficiarii continuă să exprime o nevoie crescută de formare în domenii precum: (1) achiziții publice, în contextul unor schimbări legislative; și (2) accesarea și implementarea proiectelor UE în perioada de programare 2014-2020. Mai mult, programe de formare sunt necesare pentru pregătirea planului de afaceri, realizarea analizelor cost-beneficiu, gestionarea resurselor umane și pregătirea formatorilor.

### 4.3 Concluzii

- P94. În perioada de programare 2007-2013, un progres important a fost înregistrat cu privire la disponibilitatea competențelor la nivelul instituțiilor implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale, zonele cheie de expertiză fiind deja acoperite prin programe de formare la nivel bază și la nivel avansat (de exemplu domenii specifice gestionării Instrumentelor Structurale, precum gestiune financiară, monitorizare și gestionare cereri de proiecte).
- P95. Cu toate acestea, este încă necesară dezvoltarea cunoștințelor deja existente în anumite domenii, parțial din cauza lipsei de claritate și a modificărilor aduse liniilor directe, procedurilor și instrucțiunilor, din cauza instrumentelor suport neprietenoase, și a interpretării ambigue a procedurilor la niveluri diferite de control, precum și în contextul noii perioade de programare.
- P96. Cele mai urgente nevoi de formare sunt legate de: (1) închiderea programelor operaționale 2007-2013, pentru care AM-urile, ACP și AA trebuie să întreprindă acțiuni imediate, (2) schimbările aduse de noile legi și proceduri din domeniul achizițiilor publice; și (3) utilizarea noilor sisteme IT - SMIS 2014.
- P97. În privința Beneficiarilor, aceștia se confruntă încă cu probleme legate de insuficiența personalului și a competențelor, în special în zone rurale sau izolate. De aceea, nevoia de servicii de formare rămâne crescută în special în domeniul (1) achizițiilor publice, în contextul noilor schimbări legislative; și (2) accesarea și implementarea proiectelor UE în perioada de programare 2014-2020.

## 5 Efecte așteptate și neașteptate ale DMI 1.3

ÎE 2	În ce măsură acest progres se datorează DMI 1.3?
ÎE 3	Există alte efecte (neașteptate), pozitive sau negative, provocate de implementarea DMI 1.3?

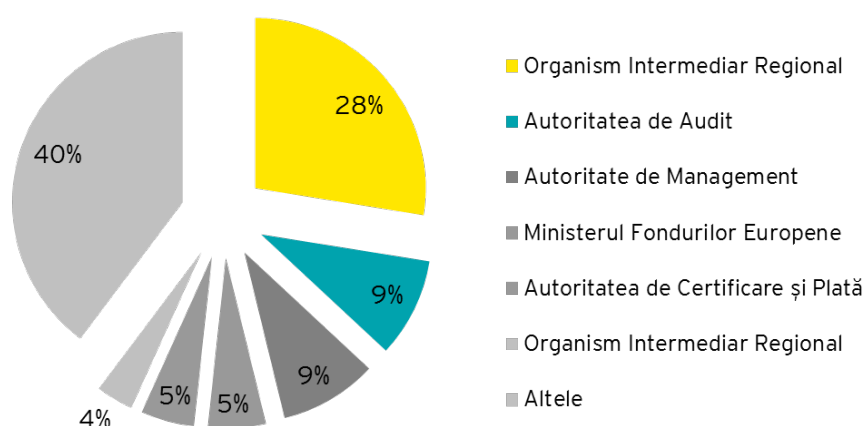
### 5.1 Descrierea procesului de evaluare

- P98. Scopul ÎE 2 este acela de a identifica contribuția DMI 1.3 la înregistrarea progresului prezentat în cadrul capitolului anterior (și anume efectul net). În același timp, ÎE 3 are ca scop identificarea altor efecte neașteptate, pozitive sau negative, care pot fi atribuite proiectelor implementate în cadrul DMI 1.3.
- P99. Echipa de evaluare a adoptat **abordarea bazată pe auto-evaluare** propusă de (Mueller, 2015) care a demonstrat, folosind dovezi empirice, eficacitatea acesteia pentru Evaluarea de Impact a politicii publice, axându-se pe modificarea variabilelor personale raportate chiar de către persoanele vizate (ex. cunoștințe, atitudini, motivație). În acest sens, efectele percepute raportate de către participanții la activitățile de formare au fost cuantificate prin intermediul unui chestionar online, trimis participanților la programele de formare finanțate prin DMI 1.3.
- P100. Chestionarul a fost structurat în funcție de cele patru niveluri propuse de Kirkpatrick (1998)<sup>2</sup>:
- ▶ **Nivelul 1 Reacție:** un indicator ce măsoară satisfacția (ce au crezut și simțit cursanții/participanții la curs despre sesiunea de formare); în acest caz, evaluarea este axată pe reacția indivizilor față de cursul de formare și alte intervenții de perfecționare a cunoștințelor;
  - ▶ **Nivelul 2 Învățare:** un indicator ce măsoară procesul de învățare (creșterea nivelului de cunoștințe sau a capacităților); evaluarea vizează în acest caz ceea ce a fost învățat, indicatorul fiind cuantificat prin intermediul testelor de la finele cursului;
  - ▶ **Nivelul 3 Comportament:** un indicator ce măsoară schimbările comportamentale (măsura în care se realizează schimbarea pozitivă a comportamentului și îmbunătățirea capacităților și implementarea/aplicarea acestora); evaluarea în acest caz măsoară transferul cunoștințelor dobândite prin aplicarea acestora la locul de muncă
  - ▶ **Nivelul 4 Rezultate:** un indicator ce măsoară rezultatele (efectele asupra mediului instituțional ce rezultă din performanțele formate); evaluarea aici măsoară impactul formării asupra rezultatelor generale ale organizației (în sectorul privat asupra rezultatelor organizației)

<sup>2</sup> Structura chestionarului este prezentată în Anexa 6.

- P101. Populația țintă a fost identificată cu ajutorul Ministerului Fondurilor Europene care a furnizat listele de prezență aferente sesiunilor de formare. Dintr-un număr total de 5.806 participanți, 2.149 au avut adrese de email valide, iar 714 participanți au completat chestionarul online, asigurând un interval de încredere de 95%, folosind un nivel procentual de 0,5<sup>3</sup>.
- P102. După cum este prezentat în graficul de mai jos, au fost înregistrate răspunsuri din partea tuturor grupurilor țintă: instituții implicate în gestionarea IS (de exemplu angajații Autorităților de Management și Organismelor Intermediare, Autorității de Certificare și Plată și altor structuri implicate în gestionarea IS) și **potențiali Beneficiari de IS** (i.e. administrația publică, mediul de afaceri, ONG-uri, sau mediul academic).

Figura 4: Instituții ce fac obiectul chestionarului



- P103. Răspunsurile primite au permis echipei de Evaluare să: investigheze schimbările percepute apărute în contextul DMI 1.3, în particular în privința pregătirii unor angajați înalt calificați în cadrul instituțiilor ce gestionează IS, dar și la nivelul Beneficiarilor și a potențialilor Beneficiari; să identifice toate impacturile relevante (așteptate și neașteptate, directe și indirecte, pozitive și negative) produse de KAI 1.3; precum și să identifice măsura în care aceste impacturi sunt corelate cu și datorate proiectelor finanțate prin DMI 1.3.
- P104. Impactul general al DMI 1.3 a fost completat și analizat critic împreună cu Beneficiarii celor 9 proiecte. Un eveniment final a fost organizat la data de 27 noiembrie 2015 în București cu scopul de a prezenta și de a disemina rezultatele evaluării (Diseminarea rezultatelor).
- P105. Tabelul de mai jos rezumă activitățile de evaluare implementate, precum și instrumentele de analiză și de colectare a datelor implementate de către evaluator.

<sup>3</sup> Formula pentru calcularea eșantionului reprezentativ al populației =  $[z^2 * p(1-p)/e^2] / [1 + (z^2 * p(1-p)/e^2N)]$ , unde N= Mărimea Populației; e = Marja de Eroare (sub formă de zecimală); z = Z-scor: valoare constantă; de exemplu, 1.645 pentru un interval de încredere de 90%, 1.96 pentru un nivel de încredere de 95%, 2.58 pentru un nivel de încredere de 99%; și p = Valoarea Procentuală (sub formă de zecimală)



Tabelul 6: Instrumente de analiză și de colectare a datelor folosite pentru ÎE 2 și ÎE 3

Instrumente de analiză/colectare a datelor	Raport final
Instrumente de analiză a datelor	
Analiza a fost realizată pe baza rezultatelor chestionarului online, precum și pe baza interviurilor cu Beneficiarii celor 9 proiecte	<input checked="" type="checkbox"/>
Instrumente de colectare a datelor	
Cercetare documentară	<input checked="" type="checkbox"/>
Focus grup cu părțile interesate relevante	<input checked="" type="checkbox"/>
Chestionar online cu participanții sesiunilor de formare	<input checked="" type="checkbox"/>
Interviuri cu Beneficiarii	<input checked="" type="checkbox"/>

## 5.2 Constatări

- P106. Până la data contractării acestei Evaluări de Impact (12 august 2015), DMI 1.3 a finanțat 9 proiecte având ca scop furnizarea de sesiuni de formare instituțiilor implicate în gestionarea fondurilor europene, contribuind astfel la îndeplinirea obiectivului privind pregătirea unor angajați înalt pregătiți, capabili de implementarea eficace și eficientă a IS (pentru mai multe informații despre obiectivele proiectelor, grupuri țintă și activități implementate, consultați Anexa 8 - Anexa 16).
- P107. Primul proiect implementat de Ministerul Fondurilor Europene, *Formarea continuă în gestionarea și coordonarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România*, a furnizat sesiuni de formare de bază în ceea ce privește problemele orizontale, în special prin seminarii clasice și ateliere de lucru.



SMIS 5088: Formarea continuă în gestionarea și coordonarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România

- P108. Luând în seamă nevoia persistentă de formare, un al doilea proiect a fost implementat de

către Ministerul Fondurilor Europene, *Formare pentru sistemul de coordonare, management și control al instrumentelor Structurale în managementul PO-urilor*, care a furnizat sesiuni de formare atât la nivel de bază, cât și la nivel avansat în cazul problemelor orizontale, incluzând totodată vizite de studiu în alte state membre ale UE.

- P109. Proiectul implementat de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici, *Creșterea eficacității aplicării legislației Uniunii Europene în ceea ce privește ajutoarele de stat prin formarea aplicată a experților implicați în gestionarea fondurilor europene*, a căutat să răspundă unei nevoi de formare mai specifică în domeniul ajutorului de stat prin seminarii și ateliere de lucru. Cursurile au fost publicate pe site-ul oficial al Beneficiarului, permițând un acces mai bun la informație.
- P110. Atât Autoritatea de Audit, cât și Autoritatea de Certificare și Plată au implementat două proiecte axându-se pe activitățile specifice acestora (i.e. management și control financiar) și anume *Sprijin pentru Autoritatea de Audit pentru derularea de activități de formare și Formarea continuă a personalului ACP în vederea gestionării eficiente a Fondurilor Structurale și de Coeziune*. Metodele de formare au fost diversificate și au inclus atât sesiuni clasice cât și ateliere de lucru organizate cu angajații proprii, companii private, instituții naționale și europene, precum și vizite de studiu.



SMIS 14887: Formarea continuă a personalului ACP în vederea gestionării eficiente a Fondurilor Structurale și de Coeziune

- P111. Proiectul implementat de Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării, *Formare în domeniul anti-discriminării, egalității de gen și al drepturilor persoanelor cu dizabilități*, a venit în întâmpinarea unei condiționalități ex-ante pentru România și a fost destinat dobândirii de noi cunoștințe în domeniul politicilor și a legislației europene referitoare la anti-discriminare, inclusiv punerea în aplicare a Convenției Națiunilor Unite cu privire la persoanele cu dizabilități, transpusă în legislația națională și cea europeană. Informația a fost furnizată prin intermediul seminariilor și a atelierelor de lucru.
- P112. Prima sesiune de formare adresată Beneficiarilor a fost organizată de Ministerul Fondurilor

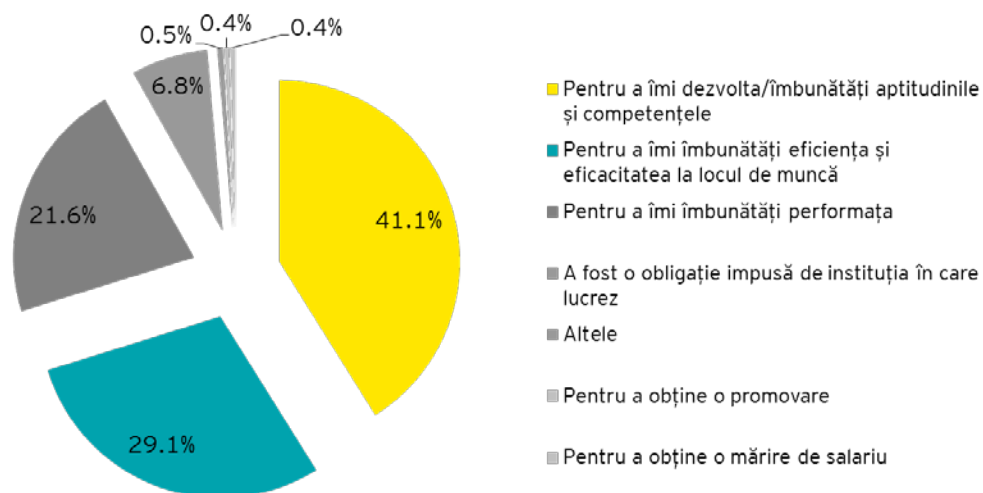
Europene. Proiectul *Formarea Beneficiarilor și potențialilor Beneficiari în domeniul implementării proiectelor finanțate din Instrumente Structurale* s-a concentrat asupra managementul proiectului și a contractelor de achiziții publice.

- P113. Observând dificultățile persistente pe care le întâmpină Beneficiarii în accesarea și implementarea proiectelor, Ministerul Fondurilor Europene a continuat sesiunile de formare printr-un nou proiect, *Îmbunătățirea capacității Beneficiarilor de a implementa proiecte finanțate din Instrumente Structurale*. Pentru ambele proiecte, metodele de livrare au constat în seminarii și ateliere de lucru.
- P114. Agenția Națională a Funcționarilor Publici implementează în prezent proiectul *Instruire aplicată pentru continuarea întăririi capacității instituționale a administrației publice din România pentru o gestionare eficientă a fondurilor structurale*, pentru care este de așteptat ca rezultatele să se facă vizibile în anii următori.
- P115. Prin numărul mare al angajaților formați în cadrul celor 9 proiecte, peste 5,000 persoane până la data de referință a Evaluării de Impact, dar și pe baza informațiilor colectate în urma interviurilor cu Beneficiarii DMI 1.3 (care au declarat faptul că, pentru administrația publică, POAT este principala sursă de finanțare pentru formarea pe teme orizontale, în contextul IS) se anticipează o contribuție mare a DMI 1.3 în atingerea progresului prezentat în capitolul precedent.
- P116. Această ipoteză a fost testată prin chestionarul online, care a permis Echipei de evaluare să analizeze în detaliu efectele percepute ale sesiunilor de formare atât la nivel individual (vedeți mai jos "Reacție" și "Învățare") cât și la nivel instituțional (vedeți mai jos "Comportament" și "Rezultate").

#### Nivelul 1: Reacție

- P117. La acest nivel, evaluarea măsoară modul în care participanții la programele de formare reacționează la acestea și gradul de mulțumire. Mai mult, acest nivel încearcă să măsoare percepția participanților - ce au crezut și cum s-au simțit în legătură cu programele și sesiunile de formare. Acest tip de evaluare este adesea numită "smile sheet". Reacția participanților are consecințe importante pentru nivelul al doilea: învățare. Chiar dacă o reacție pozitivă nu garantează eficacitatea procesului de învățare, o reacție negativă reduce această posibilitate.
- P118. Cu acest scop, prima întrebare a chestionarului a fost folosită pentru a identifica așteptările participanților la începutul sesiunilor de formare (a se vedea **Figura 5** mai jos): 90% au intenționat să își dezvolte și să își îmbunătățească competențele, eficiența și eficacitatea la locul de muncă, precum și performanța generală. Printre cei 10%, putem menționa dorința de a avea acces la mai multă informație într-un domeniu specific sau schimbul de informație cu alți oameni interesați de acel subiect.

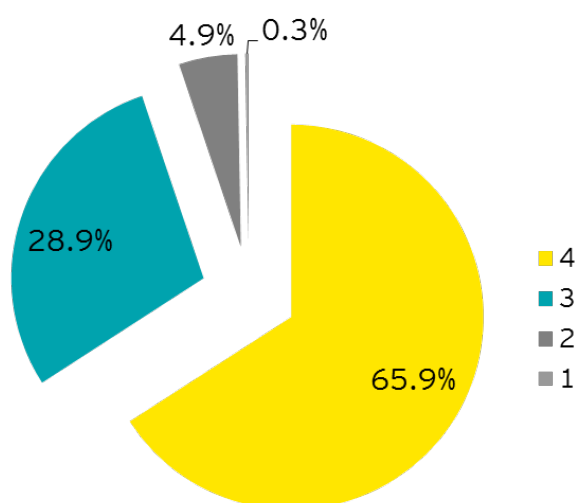
Figura 5: Așteptările inițiale ale participanților la programele de formare



P119. Gradul global perceput de utilitate a sesiunilor de formare (a se vedea **Figura 6** mai jos) și adecvare a metodelor de livrare au fost ridicate: participanții au avut o reacție pozitivă față de toate cele 9 proiecte iar criteriile pe care s-au bazat respondenții au fost, în cele mai multe cazuri aplicabilitatea informației, experiența formatorilor, precum și perioada și locul de desfășurare a sesiunilor de formare

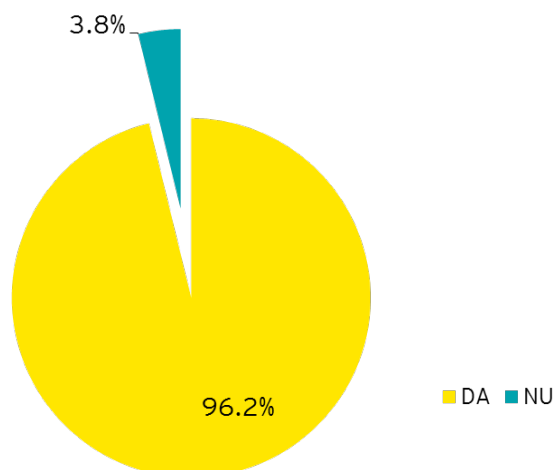
P120. În același timp, respondenții au sugerat folosirea aceluiași metode de livrare și în viitor - sesiuni de formare clasice, ateliere de lucru și vizite de studiu. Cu toate acestea, respondenții au mai menționat nevoia unei atenții sporite acordate studiilor de caz și a prezentării situațiilor "practice", precum și alegerea unor state similare și relevante în ceea ce privește schimbul de experiență, pentru a asigura replicabilitatea bunelor practici.

Figura 6: Utilitatea percepută a programelor de formare (4=nota maximă; 1= nota minimă)



P121. Reacția pozitivă la sesiunile de training a mai fost confirmată și de numărul mic de participanți care au renunțat la sesiunile de formare (a se vedea **Figura 7** mai jos). Respondenții și-au motivat alegerea menționând factori externi (de exemplu număr mare de îndatoriri la locul de munca - instituția nu a permis participarea la sesiunile de formare, nu au existat informații despre perioada de desfășurare a următoarele module).

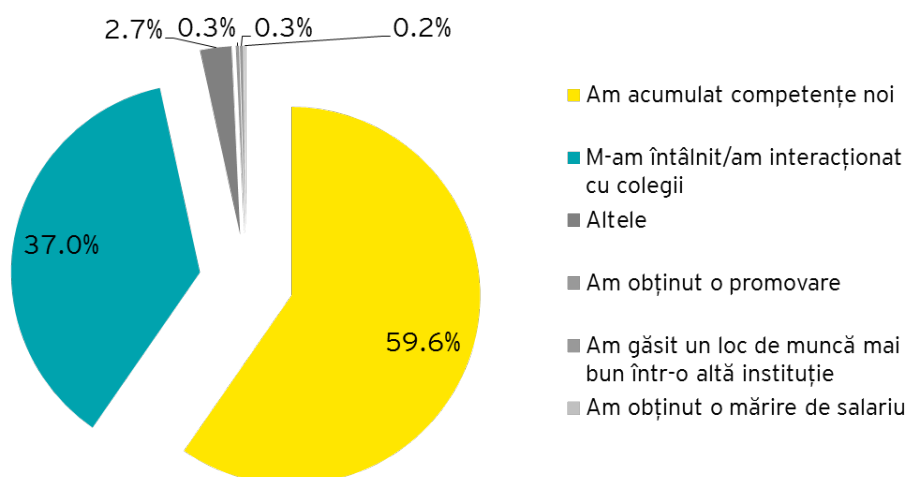
Figura 7: Procentul participanților care au finalizat sesiunile de formare



### Nivelul 2: Învățare

- P122. Acest nivel caută să evalueze măsura în care participanții au înregistrat progrese în ceea ce privește competențele, nivelul de cunoaștere și/sau capabilitățile.
- P123. Beneficiile percepute la nivel individual (a se vedea **Figura 8** mai jos), care rezultă din urma participării la sesiunile de formare se referă la îmbunătățirea competențelor (pentru 60% dintre respondenți), dar și la un nivel crescut de interacțiune cu colegii din alte instituții (pentru 37% dintre respondenți).
- P124. În timpul interviurilor cu Beneficiarii celor 9 proiecte, s-a menționat faptul că participanții au continuat să schimbe informații între ei și facilitatori, chiar după finalizarea sesiunilor de formare, ce a dus la apariția unui **efect neașteptat** și anume crearea unor mini-rețele de cunoaștere.

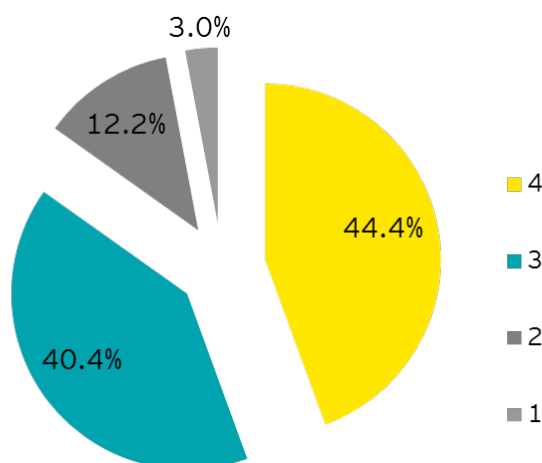
Figura 8: Beneficiile percepute la nivel individual



- P125. În plus, (a se vedea **Figura 9** mai jos), 97% dintre participanți au constatat o îmbunătățire moderată spre înaltă în ceea ce privește capacitatea de a își desfășura activitatea la locul de muncă. În particular, întrebările deschise au evidențiat faptul că angajații din cadrul instituțiilor responsabile cu gestionarea IS au învățat să gestioneze probleme curente și să

interpreteze diferite cazuri în baza informațiilor împărtășite cu colegii din alte instituții (de exemplu AM, OI), în timp ce Beneficiarii au învățat să folosească mijloacele electronice pentru licitațiile publice, să aplice pentru finanțarea diferitelor proiecte, precum și să depășească situațiile critice apărute în cadrul implementării proiectelor.

Figura 9: Creșterea percepută cu privire la îmbunătățirea cunoștințelor sau capacitatea de a desfășura activități specific locului de muncă (4= notă maximă; 1= notă minimă)

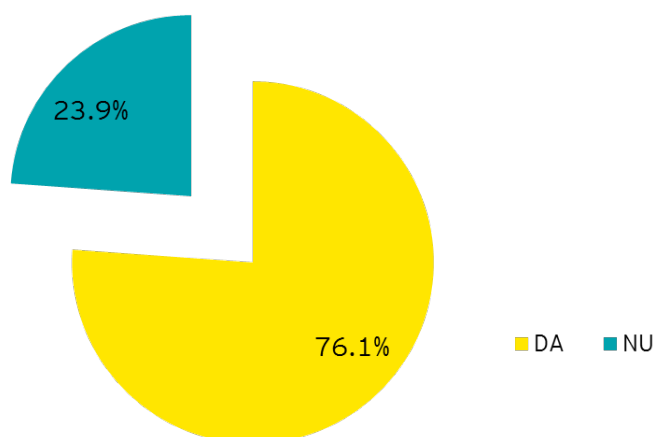


### Nivelul 3: Comportament

P126. Acest nivel măsoară schimbările survenite în comportamentul celor ce au participat la sesiunile de formare datorită noilor competențe și cunoștințe acumulate în cadrul sesiunilor de formare. Evaluarea acestui nivel caută să răspundă întrebării - *Sunt noile aptitudini, cunoștințe, comportamente folosite în mediul de zi cu zi al cursantului?*

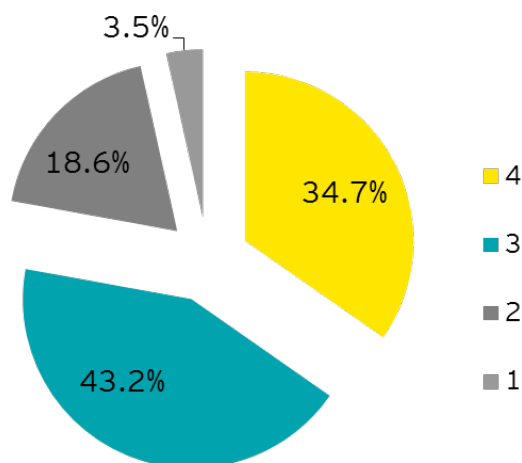
P127. Pe baza răspunsurilor obținute în cadrul chestionarului online, cunoștințele acumulate în urma sesiunilor de formare au fost asimilate și folosite de 76% dintre participanți. Răspunsurile negative pot fi corelate cu proiectele implementate la sfârșitul perioadei de programare, pentru care este de așteptat ca acele cunoștințele diseminate în cadrul, acestor proiecte să fie utilizate în următoarea perioadă de programare.

Figura 10: Procentul participanților care au utilizat cunoștințele dobândite în timpul sesiunilor de formare



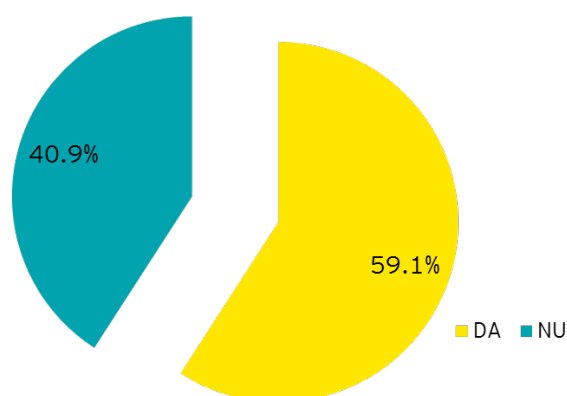
P128. Dintre aceia care au răspuns "Da" la întrebarea de mai sus, un număr mare au declarat faptul că acele cunoștințe dobândite în cadrul sesiunilor de formare au fost utilizate într-o proporție mare (a se vedea Figura 11 de mai jos).

Figura 11: Măsura în care cunoștințele dobândite au fost utilizate în desfășurarea sarcinilor zilnice (1=notă minimă; 4=notă maximă)



P129. Efectele sesiunilor de formare sunt reflectate și în performanța participanților la locul de muncă (a se vedea Figura 12 mai jos): aproximativ 60% dintre respondenți se simt mai motivați să își îndeplinească atribuțiile de serviciu, ca rezultat al sesiunilor de formare. Raționamentul care stă la baza acestui răspuns este diferențiat între personalul lucrând în instituții responsabile de managementul IS, ce au afișat o mai mare încredere de sine în luarea deciziilor, precum și în semnarea documentelor, bazată pe cunoștințele îmbunătățite și Beneficiari, care au afișat un interes ridicat pentru subiecte legate de fondurile UE.

Figura 12: Procentul participanților pentru care a crescut nivelul de motivare



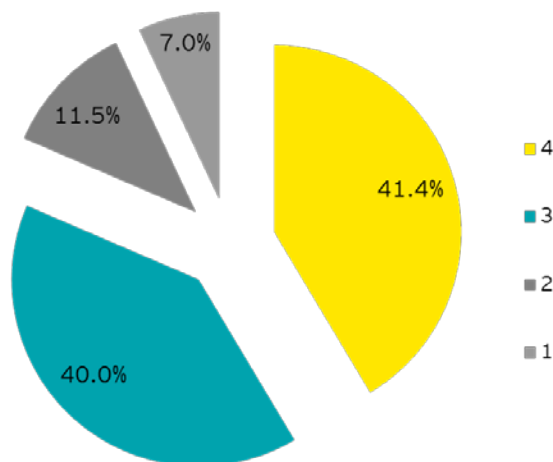
#### Nivelul 4: Rezultate

P130. Nivelul patru măsoară modul în care impactul sesiunilor de formare asupra nivelului individual este transferat la nivelul organizației. Acest nivel arată succesul programului în ceea ce privește creșterea eficienței și eficacității activităților desfășurate. Dintr-o perspectivă organizațională, acesta este motivul general al programelor de formare.

P131. Beneficiile implementării cunoștințelor acumulate în cadrul sesiunilor de formare sunt considerate de majoritatea respondenților având o valoare sporită (a se vedea Figura 13).

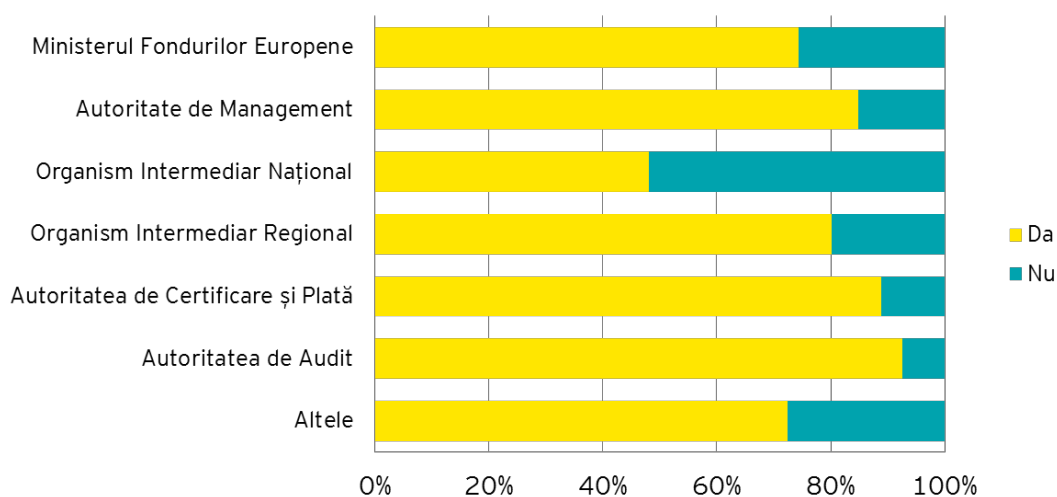
Conform întrebării deschise, personalul care lucrează în instituții responsabile de gestionarea IS și-a îmbunătățit comunicarea cu Beneficiarii, a revizuit procedurile interne și și-a îmbunătățit eficiența la locul de muncă (de exemplu timp necesar mai puțin pentru procesarea anumitor cereri); pe când Beneficiarii au implementat cu succes proiecte și au finalizat achiziții publice fără contestații.

Figura 13: Beneficii sesizate la nivel instituțional (4=valoare mare; 1=valoare mică)



P132. Rolul instituției este important în vederea asigurării cadrului de aplicare a cunoștințelor acumulate pe parcursul programelor de formare, iar majoritatea respondenților au primit sprijinul necesar (a se vedea Figura 14 de mai jos). Cu toate acestea, anumite instituții sunt considerate mai puțin implicate decât altele în atingerea obiectivelor de formare (de exemplu Organismele Intermediare Naționale). Acest aspect poate fi atestat de rezultatele Evaluării Ex-ante a AP (MFE, 2014), care a relevat faptul că cerințele legale de a avea un plan de formare sunt respectate de instituțiile publice, însă responsabilitatea planului de formare este uneori diminuată.

Figura 14: Sprijin oferit de instituție pentru folosirea cunoștințelor acumulate

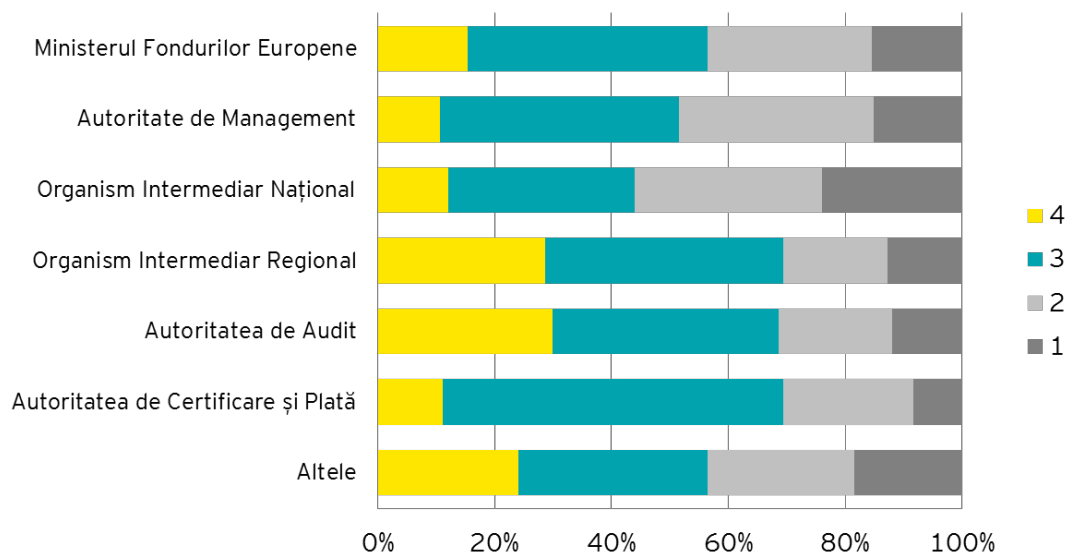


P133. Posibilitatea de a schimba informații între departamente variază de la o instituție la alta (a se vedea Figura 15 mai jos). Acest lucru poate fi explicat de diferențele în ceea ce privește implicarea instituțiilor în atingerea obiectivelor din planurile de formare (de exemplu cultura organizațională a fost transferată la nivelul angajaților care manifestă mai multe grade de



pro-activitate în a cere ajutorul și în a comunica cu alte departamente), dar, în același timp, sunt cazuri în care utilitatea cunoștințelor acumulate nu este relevantă pentru alte departamente sau instituții.

Figura 15: Diseminarea informației acumulate către alte departamente (4= notă maximă; 1= notă minimă)



### 5.3 Concluzii

- P134. DMI 1.3 a avut o contribuție ridicată în ceea ce privește progresul privind asigurarea unui nivel ridicat al pregătirii angajaților la nivelul instituțiilor care se ocupă de gestionarea IS, fiind principala sursă de finanțare pentru sesiunile de formare, și o contribuție moderată la nivelul Beneficiarilor, care se datorează demarării întârziată a proiectelor.
- P135. Participanții au dezvoltat competențe și aptitudini noi, simțindu-se mai motivați și mai eficienți la locul de muncă, ca o consecință a sesiunilor de formare desfășurate prin DMI 1.3. În plus, informațiile furnizate în cadrul sesiunilor de formare au fost asimilate și utilizate de către participanți într-o măsură mare (de exemplu proceduri interne bazate pe cele mai bune practici observate la nivelul altor state). Cu toate acestea, efectele ar fi putut fi îmbunătățite prin comunicarea și diseminarea cunoștințelor obținute cu diferitele departamente și instituții.
- P136. În ceea ce privește efectele neașteptate, o rețea funcțională a fost creată între participanți și formatori, care au continuat să schimbe informații chiar și după finalizarea sesiunilor de formare.

## 6 Sustenabilitatea progresului înregistrat

ÎE 4 În ce măsură progresele obținute sunt sustenabile pe termen lung?

### 6.1 Descrierea procesului de evaluare

P137. Scopul acestei ÎE este acela de a identifica dacă progresul înregistrat este sustenabil după finalizarea intervenției. Analiza a fost bazată în special pe informațiile colectate prin intermediul interviurilor cu Beneficiarii celor 9 proiecte și completată prin cercetare documentară. În special, 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 aferenți intervențiilor implementate
- ▶ Sustenabilitatea rezultatelor după finalizarea intervenției
- ▶ Replicabilitatea proiectului
- ▶ Posibile surse de finanțare în noua perioadă de programare

P138. Tabelul de mai jos rezumă activitățile de evaluare implementate, precum și instrumentele de analiză și colectare a datelor folosite de către Evaluator.

Tabelul7: Instrumente de analiză și colectare a datelor folosite pentru ÎE 4.

Instrumente de analiză/colectare a datelor	Raport final
Instrumente de analiză a datelor	
Evaluarea sustenabilității progreselor realizate pe baza interviurilor realizate cu Beneficiarii celor 9 proiecte	<input checked="" type="checkbox"/>
Instrumente de colectare a datelor	
Cercetare documentară	<input checked="" type="checkbox"/>
Focus grup cu părțile interesate relevante	<input checked="" type="checkbox"/>
Chestionar online cu participanții la sesiunilor de formare	<input checked="" type="checkbox"/>
Interviuri cu Beneficiarii	<input checked="" type="checkbox"/>

### 6.2 Constatări

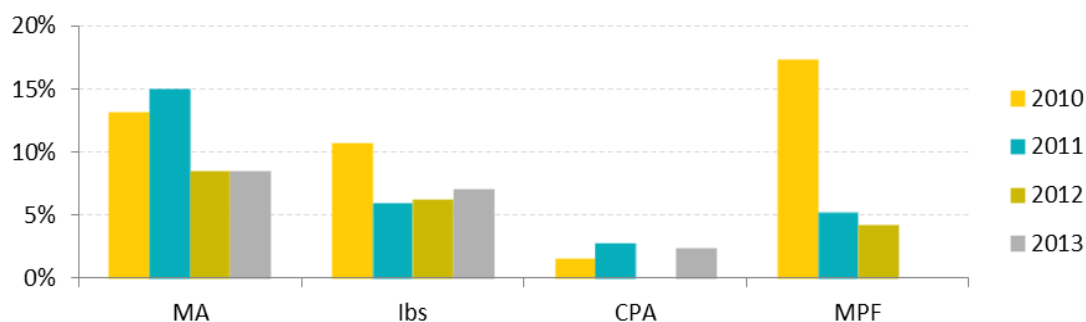
P139. Pe baza interviurilor cu Beneficiarii, dar și a informațiilor furnizate de rapoartele de evaluare anterioare efectuate în cadrul POAT, au fost identificați o serie de factori care au afectat/ pot afecta sustenabilitatea intervențiilor DMI 1.3.

#### Fluctuația personalului

P140. Măsurile de austeritate adoptate în perioada 2010-2013 au generat o rată ridicată de fluctuație a personalului precum și un număr mare de locuri vacante la nivelul anumitor instituții care gestionează IS (a se consulta **Figura 16** de mai jos), care a limitat sustenabilitatea sesiunilor de formare implementate la începutul perioadei de programare și a generat de asemenea nevoia de alte sesiuni de formare la nivel bază pentru personalul nou angajat (pe baza informației colectate în cadrul focus grup-ului avut cu reprezentanții MFE). În particular, ratele de fluctuație ridicate (>10%) au fost înregistrate la nivelul POS

CCE, POS DRU, PNDR, POS M, PO DCA, programele CTE și POS T (MFE, POAT 2014-2020, 2014).

Figura 16: Rata fluctuației de personal la nivelul AM, OI naționale și regionale, ACP și MFP (Unitatea de Coordonare și Verificare a Achizițiilor Publice<sup>4</sup>)



**P141.** La momentul actual, fluctuația personalului rămâne una dintre cele mai mari probleme cu care majoritatea instituțiilor responsabile de gestionarea IS se confruntă (MFE, POAT 2014-2020, 2014) și ridică dificultăți din cauza lipsei de experiență a noilor angajați și perioadelor relativ lungi de acomodare. Absențele temporare (maternitate, studii, altele) care nu sunt incluse în categoria locurilor de muncă vacante sunt de asemenea prezente și sporesc dificultățile legate de personal.

#### Stabilitatea cadrului instituțional

**P142.** Reorganizarea sistemului de coordonare a IS în 2012 a determinat mobilitatea internă a personalului în sistem. Deși sustenabilitatea sesiunilor de formare implementate anterior nu a fost afectată, luând în considerare faptul că Ministerul Fondurilor Europene s-a constituit pe vechile structuri de coordonare (fosta ACIS) și implementare (fosta AM EX-ISPA), beneficiind de experiența și expertiza personalului deja format (MFE, POAT 2007-2013, Versiune revizuită, 2014), schimbările instituționale au atras nevoi specifice suplimentare de formare pentru a adresa noile responsabilități ale personalului (pe baza discuției cu reprezentanții MFE).

**P143.** În 2014, sistemul de coordonare IS a fost din nou reorganizat, pentru a răspunde mai bine particularităților noii perioade de programare. Ministerul Fondurilor Europene va coordona AM-urile pentru un număr de PO-uri pentru care întărirea coordonării și gestionării s-a dovedit necesară - competitivitate, capital uman și infrastructură (MFE, POAT 2014-2020, 2014). Suplimentar, Autoritatea de Audit și Autoritatea de Certificare și Plată se așteaptă să își asume noi responsabilități. Suplimentar, Autoritatea de Audit și Autoritatea de Certificare și Plată sunt așteptate să preia noi responsabilități și să schimbe procedurile interne. În acest context, au fost identificate noi nevoi de formare specifică în chestionarul online (pentru mai multe informații, a se consulta Capitolul 4)

#### Stabilitatea cadrului legislativ

<sup>4</sup> Pe baza informațiilor puse la dispoziție de Ministerul Fondurilor Europene

P144. Noua perioadă de programare 2014-2020 a adus un număr de schimbări în ceea ce privește cadrul legislativ național și european (ex. legea achizițiilor publice), dar și în ceea ce privește procedurile instituționale (ex. folosirea unui nou sistem informatic - SMIS 2014). În acest sens, putem reitera nevoia unei actualizări continue a competențelor și aptitudinilor deja acumulate. Suplimentar, un nou cadru legislativ va fi adoptat, care va fi stabili funcțiile și responsabilitățile tuturor actorilor implicați în sistemul de gestiune și control, având ca obiectiv stabilirea responsabilității fiecărei instituții și a modului în care interacționează (MFE, Acord de Parteneriat, 2014). În acest sens, putem reitera nevoia unei actualizări continue a competențelor și aptitudinilor deja acumulate.

#### Implicarea conducerii RU la obiectivele de formare

P145. Așa cum a fost prezentat în capitolele precedente, unele instituții sunt considerate mai puțin implicate decât altele la atingerea obiectivelor planurilor de formare (de ex. asigurarea cadrului adecvat pentru aplicarea/ folosirea cunoștințelor acumulate și diseminarea cunoștințelor acumulate în rândul departamentelor). Pe baza evaluării Ex-ante a AP (MFE, 2014), autoritățile coordonatoare (e.x. MFE) și mai multe AM nu au avut suficientă autoritate pentru a asigura implementarea eficientă a planurilor de acțiune din instituții (așa cum este planificat de către Unitatea de Coordonare și Dezvoltare a Programelor de Formare).

P146. În același timp, există o percepție comună conform căreia datorită programelor de formare oferite în perioada de programare 2007-2013, o bază solidă de competențe a fost creată, care poate fi ulterior extinsă în noua perioadă de programare 2014-2020.

P147. În această privință, patru Beneficiari ai proiectelor de formare precedente susțin că planifică deja noile proiecte pentru anii următori, în cadrul POAT și POCA: Agenția Națională a Funcționarilor Publici a depus o fișă de proiect care conține ideea de proiect *program de formare în domeniul ajutorului de stat pentru personalul local*, care a fost aprobat de către Comitetul de Monitorizare al POAT în luna iunie 2015; Consiliul Național de Combatere a Discriminării a continuat să ofere programe de formare referitoare la nediscriminare, în conformitate cu funcțiile delegate și planuri să implementeze un proiect finanțat POCA al cărui activități va include de asemenea *programe de formare în domeniul combaterii discriminării și egalității de șanse pentru personalul din administrația publică locală și centrală*; și Autoritatea de Audit și Autoritatea de Certificare și Plată au susținut că formarea va rămâne o parte centrală a dezvoltării personalului, iar sursa principală de finanțare este POAT.

P148. Suplimentar, materialele și manualele dezvoltate în cadrul celor 9 proiecte finanțate prin DMI 1.3 pot fi actualizate și refolosite pentru alte programe de formare (pe baza interviurilor cu Beneficiarii) sau diseminate cu publicul larg prin publicarea lor pe site-urile oficiale.

### 6.3 Concluzii

P149. Progresele înregistrate au un grad de sustenabilitate moderat din cauza factorilor contextuali: fluctuația personalului, schimbări ale cadrului legislativ și instituțional, angajament moderat din partea conducerii RU la obiectivele de formare și posibilitatea limitată de a oferi formare continuă și de a actualiza cunoștințele acumulate.

P150. Cu toate acestea, s-a creat o bază solidă de cunoștințe, care poate fi extinsă în noua perioadă de programare 2014-2014. În același timp, materialele realizate în cadrul DMI 1.3 pot fi actualizate și ulterior consolidate.

## 7 Mecanismele de Implementare

ÎE 5

Ce mecanisme au fost implementate sau sunt necesare pentru a facilita eficacitatea și sustenabilitatea?

### 7.1 Descrierea procesului de evaluare

- P151. Scopul acestei ÎE este acela de a identifica și analiza toate mecanismele (ex. tipuri de intervenții, aranjamente instituționale, selectarea operațiunilor) care au împiedicat sau facilitat procesul. În același timp, caracteristicile contextuale cheie care asigură sustenabilitatea au fost identificate.
- P152. 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, informațiile din interviurile cu Beneficiarii au fost folosite.
- P153. Tabelul de mai jos rezumă activitățile de evaluare efectuate, precum și instrumentele de analiză și colectare a datelor implementate de către Evaluator.

Tabelul8: Instrumente pentru analiza și colectarea datelor folosite pentru ÎE 4

Instrumente de analiză / colectare a datelor	Raport Final
Instrumente de analiză a datelor	
Identificarea și analiza mecanismelor care au îngreunat sau au facilitat progresul pe baza documentelor la nivelul programului și proiectului, precum și pe interviuri desfășurate cu Beneficiarii celor 9 proiecte	<input checked="" type="checkbox"/>
Instrumente de colectare a datelor	
Cercetare documentară	<input checked="" type="checkbox"/>
Focus grup cu părțile interesate relevante	<input checked="" type="checkbox"/>
Chestionar online cu participanții la sesiunile de formare	<input checked="" type="checkbox"/>
Interviuri cu Beneficiarii	<input checked="" type="checkbox"/>

### 7.2 Constatări

**MDCF a jucat un rol important în asigurarea unui proces de formare eficient și coordonat la nivelul sistemului IS**

- P154. Ca parte a Mecanismului Dezvoltare și Coordonare a Formării (MDCF), Unitatea de Dezvoltare și Coordonare a Formării (UDCF) a fost instituită în 2004 pentru a oferi sprijinul necesar pentru angajații Ministerului Fondurilor Europene (fosta ACIS) și alte instituții partenere în dezvoltarea unui plan de formare eficient și coordonat în domeniul Fondurilor Europene.
- P155. La începutul perioadei de programare 2007-2013, UDCF a fost proiectată să organizeze livrarea unui pachet de formare care trebuia să fie dezvoltat și implementat în mod continuu pentru noii veniți în sistem. Acest pachet de formare a fost conceput pentru a oferi o formare de bază și informații despre Instrumentele Structurale, Cadru Strategic Național de Referință, Programele Operaționale, sistemul instituțional pentru Instrumente Structurale și implementarea de mecanisme.

- P156. Sesiunile de formare au fost de asemenea organizate pentru a acoperi funcții care sunt efectuate în mod similar, indiferent de PO, precum managementul financiar și control, audit, programare etc., precum și aspecte orizontale, precum achiziții publice și ajutoare de stat.
- P157. În septembrie 2008, UDCF a început identificarea nevoilor pentru perioada 2009-2011. Nevoile de formare au fost analizate îndeaproape și ajustate pentru a lua în considerare experiența acumulată în prealabil de către angajați. Actualizări anterioare au fost făcute pentru anii 2010-2011 și 2011-2013.
- P158. Totuși, în ultimii ani, mecanismul a fost folosit mai puțin în principal din cauza funcției de formare slăbită într-un număr de AM-uri, dificultățile de a accesa resursele Asistenței Tehnice, și disponibilitatea limitată a personalului de a participa la cursurile de formare sub presiunea unui volum de lucru crescut.
- P159. În baza interviurilor cu Beneficiarii celor 9 proiecte, acuratețea și coordonarea nevoilor de formare și planurilor de formare efectuate de către Ministerul Fondurilor europene, prin UDCF, a fost unul dintre factorii de succes în obținerea rezultatelor pozitive.

#### Analiza nevoilor de formare a fost actualizată în mod constant și nevoile nou apărute au fost acomodate în selecția proiectelor

- P160. AM POAT a arătat un grad înalt de flexibilitate în termeni de acomodare a noilor nevoi identificate (ex. suport pentru instituții responsabile de îndeplinirea condiționalității ex-ante pentru perioada de programare 2014-2020), care a avut cu siguranță un efect pozitiv în termeni de eficacitate, în special dintr-o perspectivă de programare. În același timp, acest lucru a contribuit la atingerea obiectivului final al DMI 1.3, care este de a pregăti personal calificat, în măsură să răspundă noilor cerințe ale sistemului.

#### Echipa de proiect a avut o valoare adăugată clară în legătură cu implementarea netedă a proiectului și asigurarea calității

- P161. Stabilitatea echipei de proiect, precum și compoziția adecvată în materie de număr și calificări, au constituit un factor de succes pentru calitatea proiectului. Având în vedere că majoritatea serviciilor de formare au fost externalizate, selecția de formatori foarte bine pregătiți a fost crucială în furnizarea de informații adecvate, așa cum a reieșit din interviurile cu Beneficiarii, și declarat de către participanții la sesiunile de formare prin intermediul chestionarului online.

#### Îmbinarea metodelor de livrare a programelor de formare a asigurat asimilarea diferitelor competențe și aptitudini

- P162. Referitor la metodele de livrare a programelor, participanții și Beneficiarii consideră că îmbinarea cursurilor clasice, online (i.e. materiale publicate pe site-ul oficial al ANFP) și a schimburile de experiență au asigurat disponibilitatea diverselor competențe și aptitudini. Cursurile online au atins un număr mai ridicat de cursanți și au fost folosite pentru informații de bază, cursurile clasice au sedimentat cunoștințe mai avansate, și schimburi de experiență au contribuit la importul celor mai bune practici la locul de muncă.



SMIS 25272: Sprijin pentru Autoritatea de Audit pentru a realiza activități de formare

- P163. În plus, în baza experienței câștigate, Echipa de evaluare a concluzionat că învățarea electronică (e-learning) s-a dovedit de asemenea eficientă în alte țări din Uniunea Europeană și ar putea fi testată în România.
- P164. De exemplu, Unitatea de Management Organizarea Programelor de Dezvoltare (UMO) în Grecia, responsabilă de asistarea autorităților publice în managementul eficace al programelor cofinanțate de UE, a instituit un sistem de învățare electronică care asigură o livrare mai rapidă a cunoștințelor către instituțiile care gestionează IS, cu costuri semnificativ mai mici către un număr ridicat de utilizatori. În perioada 2007-2015, sistemul de învățare electronică al UMO a oferit: 150 de cursuri asincron, cu peste 6,000 de înregistrări la cursuri printre 1,400 de utilizatori, și 70 de clase virtuale, cu peste 1,500 de participanți din partea AM-urilor și OI-urilor (pentru informații suplimentare, vă rugăm să vizualizați site-ul <http://www.mou.gr/en/pages/Default.aspx>).
- P165. În plus, sistemul de management și informație SYNERGIE, elaborat de către Commissariat général à l'égalité des territoires în Franța a pus în aplicare o varietate de sisteme de formare și instrumente, incluzând auto-educarea, tutoriale și învățarea electronică pentru a sprijini personalul AM-urilor, OI-urilor și Beneficiarii (pentru informații suplimentare, vă rugăm să vizualizați site-ul <http://www.synergie.fr/group-uk-intro.php>).

#### Proceduri de achiziții publice bazate pe cel mai mic preț nu sunt benefice pentru calitatea serviciilor

- P166. Chiar dacă Beneficiarii au declarat că expertiza relevantă a fost valabilă pe piața locală, venind de la instituții publice (ex. Consiliul Concurenței, Agenția Națională pentru Achiziții Publice) sau companii private, achiziționarea de servicii de calitate a fost îngreunată și limitată de criteriile de atribuire bazată pe cel mai mic preț. Această problemă se așteaptă a fi abordată în noua perioadă de programare 2014-2020 (în contextul noilor legi și proceduri pentru achiziții publice).

### Concentrarea implementării în ultimele luni ale programului a avut un impact negativ asupra eficacității și sustenabilității

- P167. Un număr ridicat de proiecte continuă să implementeze activități în apropierea termenului limită de încheiere a programului; în această situație presiunea de a încheia contracte ar putea să aibă un efect negativ asupra calității și, astfel, asupra eficacității și sustenabilității. Planificarea mai adecvată și maxima încărcare frontală sunt necesare pentru perioada de programare 2014-2020 pentru ca AM să evite o situație similară.

## 7.3 Concluzii

- P168. În timpul interviurilor cu Beneficiarii celor 9 proiecte, un număr de mecanisme au fost identificate care au facilitat progresul realizat. Mecanismul de Dezvoltare și Coordonare a Formării (MDCF), setată la nivelul Ministerul Fondurilor Europene (fosta ACIS), a jucat un rol important în a asigura un proces de formare eficient și coordonat la nivelul sistemului IS. Analiza nevoilor de formare au fost actualizate în mod continuu, de către Unitatea de Dezvoltare și Coordonare a Formării (UDCF) și noi nevoi au fost acomodate de către AM POAT în selectarea proiectului. Echipa de management a proiectului a avut o valoare adăugată clară referitoare la implementarea în bune condiții a proiectului și asigurarea calității și amestecul de moduri de livrare a programelor de formare (și anume sesiune clasice de formare, organizate de personalul intern, companii private și instituții naționale și UE, precum și vizite de studiu) au asigurat asimilarea diferitelor competențe și aptitudini.
- P169. În plus, bazat pe experiența altor țări din UE, experiența învățării electronice s-a dovedit a asigura o livrare rapidă a cunoștințelor tehnice către instituțiile care gestionează IS la un cost cu mult mai mic către un număr ridicat de utilizatori și, astfel, ar putea fi considerați potențiale mecanisme de „facilitare” pe parcursul perioadei de programare 2014-2020.
- P170. Pe de altă parte, concentrarea activităților în ultima lună a programului a avut un impact negativ asupra eficacității și sustenabilității. În același timp, procedurile de achiziții publice bazate pe cel mai mic preț nu sunt benefice pentru calitatea serviciilor.



## 8 Concluzii și recomandări

- P171. Scopul primei ÎE a fost acela de a evalua progresul obținut în relație cu obiectivul aferent DMI 1.3 de a "pregăti un personal înalt calificat, capabil de a implementa eficient și eficace Instrumentele Structurale", în cadrul domeniilor și grupurilor țintă, din momentul demarării intervenției (efectul brut).
- P172. Rezultatele analizei au indicat un progres semnificativ în ceea ce privește existența competențelor necesare la nivelul instituțiilor implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale, principalele arii de expertiză fiind vizate prin intermediul sesiunilor de formare de bază și a celor avansate (ex. teme specifice gestionării Instrumentelor Structurale precum managementul financiar, monitorizarea și managementul cerințelor proiectelor).
- P173. Totuși, continuă să fie necesară dezvoltarea cunoștințelor existente în anumite domenii, parțial ca urmare a lipsei de claritate și a modificării ghidurilor, procedurilor și instrucțiunilor, instrumentelor de asistență dificil de utilizat și a apariției unor interpretări ambigue ale procedurilor la diferite niveluri de control, dar și în contextul unei noi perioade de programare 2014-2020.
- P174. Cele mai stringente nevoi de formare se referă la: (1) închiderea Programelor Operaționale din perioada de programare 2007-2013, pentru care AM-urile, Autoritatea de Certificare și Plată și Autoritatea de Audit trebuie să întreprindă imediat acțiuni, la (2) schimbările introduse de noile legi și proceduri privind achizițiile publice și la (3) folosirea noului sistem IT - SMIS 2014.
- P175. Pe de altă parte, Beneficiarii continuă să se confrunte cu dificultăți în ceea ce privește personalul și deficitul de competențe al acestora, în special în zonele rurale sau izolate. Prin urmare, nevoia de formare rămâne ridicată îndeosebi în domeniul (1) achizițiilor publice, în contextul noilor schimbări legislative și al (2) accesării și implementării proiectelor finanțate din fonduri europene în perioada de programare 2014-2020.

*Recomandarea 1: Este necesară o analiză de nevoi extinsă pentru conceperea unui plan de formare pe termen lung. Analiza de nevoi ar trebui să vizeze în special potențialul deficit de competențe din cadrul instituțiilor centrale și locale implicate în gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale, dar și dificultățile întâmpinate de Beneficiari în accesarea fondurilor europene.*

- P176. Scopul ÎE 2 a fost acela de a identifica ce contribuție a avut DMI 1.3 la atingerea progresului anterior prezentat (efectul net). Mai mult, IE 3 a investigat alte efecte neașteptate, pozitive și negative, aferente proiectelor implementate prin intermediul DMI 1.3.
- P177. Echipa de evaluare a apreciat că DMI 1.3 a avut o contribuție semnificativă la progresul obținut în asigurarea unui personal înalt calificat în cadrul instituțiilor care gestionează Instrumentele Structurale, fiind principala sursă de finanțare a sesiunilor de formare și o contribuție moderată în ceea ce privește Beneficiarii, urmare și a demarării târzii a intervențiilor care i-au vizat pe aceștia.
- P178. Potrivit auto-evaluării, participanții au căpătat noi competențe și abilități și sunt mai motivați și mai eficienți în executarea sarcinilor, ca o consecință a sesiunilor de formare furnizate prin intermediul DMI 1.3. În plus, informațiile oferite în cadrul sesiunilor de formare au fost asimilate și aplicate într-o mare măsură de către participanți (ex. proceduri interne îmbunătățite fundamentate pe cele mai bune practici deprinse de la alte state).
- P179. Totuși, efectele ar fi putut fi amplificate printr-o mai bună comunicare și diseminare a

cunoștințelor acumulate între diferitele departamente ale instituțiilor.

- P180. În ceea ce privește efectele neașteptate, a fost creată o rețea funcțională între participanți și facilitatori, prin intermediul căreia a fost continuată diseminarea informațiilor chiar și după finalizarea sesiunilor de formare.

*Recomandarea 2. AM POAT ar trebui să continue să sprijine proiecte similare în următoarea perioadă de programare, 2014-2020, astfel contribuind la dezvoltarea neîntreruptă a personalului. În mod special, ar trebui pus accent pe intervenții care vizează potențialii Beneficiari.*

*Recomandarea 3. Pentru a crește dedicarea instituțională pentru implementarea și sprijinirea planurilor de formare, Ministerul Fondurilor Europene ar trebui să implice un număr mai mare de actori interesați (nivelul mediu și superior de management) în conceperea și implementarea planurilor de formare (dacă acestea vor continua să fie realizate la nivel central).*

*Recomandarea 4. Sustenabilitatea efectelor neașteptate (crearea unor rețele) ar trebui să fie asigurată prin dezvoltarea unor platforme online cu scopul de a menține și stimula comunicarea între participanți și facilitatori.*

- P181. ÎE 4 și-a propus să identifice dacă progresul obținut este sustenabil după finalizarea intervenției. Analiza a fost în principal bazată pe informațiile colectate în cadrul interviurilor cu Beneficiarii celor nouă proiecte și completată prin intermediul cercetării documentare.
- P182. Rezultatele analizei indică o sustenabilitate moderată ca urmare a următorilor factori contextuali: fluctuația personalului, schimbări ale cadrului instituțional și legislativ, o dedicare moderată a managementului departamentului de Resurse Umane pentru atingerea obiectivelor referitoare la formarea profesională a angajaților și posibilitatea limitată de a asigura o formare continuă și de a actualiza cunoștințele acumulate.
- P183. Cu toate acestea, a fost creat un fundament solid de competențe care poate fi extins în noua perioadă de programare, 2014-2020. De asemenea, materialele create în cadrul DMI 1.3 pot fi actualizate și în continuare valorificate.

*Recomandarea 5. Pentru a ameliora potențialele nevoi nesatisfăcute ca urmare a unor schimbări ale contextului, ar trebui realizată o actualizare perioadă a analizei nevoilor în colaborare cu toți actorii interesați relevanți.*

*Recomandarea 6. Materialele de formare ar trebui publicate pe site-ul oficial al AM POAT.*

- P184. În ultimul rând, ÎE 5 a avut ca scop analizarea tuturor mecanismelor care au împiedicat sau facilitat progresul. Mai mult, au fost identificate cele mai importante elemente contextuale care asigură sustenabilitatea.
- P185. Mecanismul de Dezvoltare și Coordonare a Formării (MDCF), constituit la nivelul Ministerului Fondurilor Europene (anterior Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale), a avut un rol important în asigurarea unui proces de formare eficient și coordonat în sistemul de gestionare a Instrumentelor Structurale. Analiza nevoii de formare a fost în mod continuu actualizată de către Unitatea de Dezvoltare și Coordonare a Formării (UDCF) și noile nevoi au fost incluse de către AM POAT în selectarea proiectelor. Contribuția echipei de proiect a adus cu certitudine valoare adăugată în ceea ce privește implementarea neîntreruptă a proiectului și asigurarea calității.
- P186. Îmbinarea metodelor de livrare (ex. sesiuni de formare clasice, organizate de personalul intern, companii private, instituții naționale și ale Uniunii Europene, precum și vizite de

studiu) a asigurat asimilarea unor competențe și abilități diferite. În plus, conform experienței altor state membre ale Uniunii Europene, metoda e-learning s-a dovedit a asigura o transmitere rapidă a cunoștințelor tehnice către instituțiile care gestionează Instrumente Structurale, implicând costuri reduse aferente unui număr mare de utilizatori, putând fi, astfel, considerate potențiale mecanisme de "facilitare" în perioada de programare 2014-2020.

- P187. Pe de altă parte, concentrarea activităților în ultimele luni ale programului a avut un impact negativ eficacității și a sustenabilității. În plus, procedurile de achiziții publice bazate pe prețul cel mai redus nu au fost benefice în ceea ce privește calitatea serviciilor.

*Recomandarea 7. În perioada de programare 2014-2020 ar trebui reinstabilit un mecanism de coordonare a sesiunilor de formare, pentru a asigura eficiența și coordonarea sesiunilor de formare la nivelul Instrumentelor Structurale.*

*Recomandarea 8. Proiectele de formare ar trebui să continue să includă o îmbinare de metode de livrare: sesiuni de formare clasice, organizate de personalul intern, de către companii private și de către instituții naționale și ale Uniunii Europene, precum și vizite de studiu în alte state membre ale Uniunii Europene. Alte metode de formare ar putea fi testate (spre exemplu, e-learning).*

- P188. Tabelul de mai jos reiterează recomandările raportului, sugerând, de asemenea, calendarul de implementare și organismele responsabile.

Tabelul9: Concluzii și recomandări

Concluzii	Recomandări	Rezultat așteptat	Organism responsabil	Calendar
<p>Rezultatele analizei au indicat un progres semnificativ în ceea ce privește existența competențelor necesare la nivelul instituțiilor implicate în gestionarea Instrumentelor Structurale, principalele arii de expertiză fiind vizate prin intermediul sesiunilor de formare de bază și a celor avansate (ex. teme specifice gestionării Instrumentelor Structurale precum managementul financiar, monitorizarea și managementul cerințelor proiectelor).</p> <p>Totuși, continuă să fie necesară dezvoltarea cunoștințelor existente în anumite arii, parțial ca urmare a lipsei de claritate și a modificării ghidurilor, procedurilor și instrucțiunilor, instrumentelor de asistență dificil de utilizat și a apariției unor variate interpretări ale procedurilor la diferite niveluri de control, dar luând în considerare existența unui nou context aferent perioadei de programare 2014-2020.</p> <p>Cele mai stringente nevoi de formare se referă la: (1) închiderea Programelor Operaționale din perioada de programare 2007-2013, pentru care AM-urile, Autoritatea de Certificare și Plată și Autoritatea de Audit trebuie să întreprindă imediat acțiuni, la (2) schimbările introduse de noile legi și proceduri privind achizițiile publice și la (3) folosirea noului sistem IT - SMIS 2014.</p> <p>Pe de altă parte, Beneficiarii <b>continuă să se confrunte cu dificultăți în ceea ce privește personalul</b> și deficitul de competențe al acestora, în special în zonele rurale sau izolate. Prin urmare, nevoia de formare rămâne ridicată îndeosebi în domeniul (1) achizițiilor publice, în contextul noilor schimbări legislative și al (2) accesării și implementării proiectelor finanțate din fonduri europene în perioada de programare 2014-2020.</p>	<p>Este necesară o analiză de nevoi extinsă pentru conceperea unui plan de formare pe termen lung. Analiza de nevoi ar trebui să vizeze în special potențialul deficit de competențe din cadrul instituțiilor centrale și locale implicate în gestionarea și implementarea Instrumentelor Structurale, dar și dificultățile întâmpinate de Beneficiari în accesarea fondurilor europene.</p>	<p>Nevoi de formare pe termen lung identificate</p>	<p>Ministerul Fondurilor Europene</p>	<p>Începutul lui 2016</p>
<p>Echipa de evaluare a apreciat că DMI 1.3 a avut o contribuție semnificativă la progresul obținut în asigurarea unui personal înalt calificat în cadrul instituțiilor care gestionează Instrumentele Structurale, fiind principala sursă de finanțare a sesiunilor de</p>	<p>AM POAT ar trebui să continue să sprijine proiecte similare în următoarea perioadă de programare, 2014-2020, astfel</p>	<p>Dezvoltarea continuă a personalului asigurată</p>	<p>AM POAT</p>	<p>Proces continuu: 2016-2020</p>

Concluzii	Recomandări	Rezultat așteptat	Organism responsabil	Calendar
<p>formare și o contribuție moderată în ceea ce privește Beneficiarii, urmare și a demarării târzii a intervențiilor care i-au vizat pe aceștia.</p> <p>Potrivit autoevaluării, participanții au căpătat noi competențe și abilități și sunt mai motivați și eficienți în executarea sarcinilor, ca o consecință a sesiunilor de formare furnizate prin intermediul DMI 1.3. În plus, informațiile oferite în cadrul sesiunilor de formare au fost asimilate și într-o mare măsură aplicate de participanți (ex. proceduri interne îmbunătățite fundamentate pe cele mai bune practici deprinse de la alte state).</p>	<p>contribuind la dezvoltarea neîntreruptă a personalului. În mod special, ar trebui pus accent pe intervenții care vizează potențialii Beneficiari.</p>			
<p>Efectele ar fi putut fi amplificate printr-o mai bună comunicare și diseminare a cunoștințelor acumulate între diferitele departamente ale instituțiilor care gestionează fonduri europene (a se vedea, de asemenea, Concluzia 6).</p>	<p>Ministerul Fondurilor Europene ar trebui să implice un număr mai mare de actori interesați (ex. nivelele mediu și superior de management) în conceperea și implementarea planurilor de formare (dacă acestea vor continua să fie realizate la nivel central).</p>	<p>O mai mare dedicare a managementului de nivel mediu și superior pentru implementarea planurilor de formare, inclusiv diseminarea cunoștințelor</p>	<p>Ministerul Fondurilor Europene</p>	<p>Proces continuu: 2016-2020</p>
<p>În ceea ce privește efectele neașteptate, a fost creată o rețea funcțională între participanți și facilitatori, prin intermediul căreia a fost continuată diseminarea informațiilor chiar și după finalizarea sesiunilor de formare.</p>	<p>Sustenabilitatea efectelor neașteptate (ex. crearea unor rețele) ar trebui să fie asigurată prin dezvoltarea unor platforme online cu scopul de a menține și stimula comunicarea între participanți și facilitatori.</p>	<p>Schimb de informații continuu între membrii rețelelor create</p>	<p>AM POAT</p>	<p>Proces continuu: 2016-2020</p>
<p>Rezultatele analizei indică o sustenabilitate moderată ca urmare a următorilor factori contextuali: fluctuația personalului, schimbări ale cadrului instituțional și legislativ, o dedicare moderată a managementului departamentului de Resurse Umane pentru atingerea obiectivelor referitoare la formarea profesională a angajaților și posibilitatea limitată de a asigura o formare continuă</p>	<p>Pentru a ameliora potențialele nevoi nesatisfăcute ca urmare a unor schimbări ale contextului, ar trebui realizată o actualizare perioadă a analizei nevoilor în colaborare cu toți actorii</p>	<p>Tratarea unor posibile nevoi nesatisfăcute ca urmare a schimbărilor contextuale</p>	<p>Ministerul Fondurilor Europene</p>	<p>Proces continuu: 2016-2020</p>

Concluzii	Recomandări	Rezultat așteptat	Organism responsabil	Calendar
și de a actualiza cunoștințele acumulate.	interesați relevanți.			
Cu toate acestea, a fost creat un fundament solid de competențe care poate fi extins în noua perioadă de programare, 2014-2020. De asemenea, materialele create în cadrul DMI 1.3 pot fi actualizate și în continuare valorificate.	Materialele de formare ar trebui publicate pe website-ul oficial al AM POAT.	Creșterea numărului persoanelor vizate	AM POAT	Proces continuu: 2016-2020
Mecanismul de Dezvoltare și Coordonare a Formării (MDCF), constituit la nivelul Ministerului Fondurilor Europene (anterior Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale), a avut un rol important în asigurarea unui proces de formare eficient și coordonat în sistemul de gestionare a Instrumentelor Structurale. Analiza nevoii de formare a fost în mod continuu actualizată de către Unitatea de Dezvoltare și Coordonare a Formării (UDCF) și noi nevoi au fost incluse de către AM POAT în selectarea proiectelor. Contribuția echipei de proiect a adus cu certitudine valoare adăugată în ceea ce privește implementarea neîntreruptă a proiectului și asigurarea calității.	În perioada de programare 2014-2020 ar trebui reinstabilit un mecanism de coordonare a sesiunilor de formare	Coordonare eficientă a sesiunilor de formare	Ministerul Fondurilor Europene	Începutul lui 2016
Pe de altă parte, concentrarea activităților în ultimele luni ale programului a avut un impact negativ eficacității și a sustenabilității. În plus, procedurile de achiziții publice bazate pe prețul cel mai redus nu au fost benefice în ceea ce privește calitatea serviciilor				
Îmbinarea metodelor de livrare (ex. sesiuni de formare clasice, organizate de personalul intern, companii private, instituții naționale și ale Uniunii Europene, precum și vizite de studiu) a asigurat asimilarea unor competențe și abilități diferite. În plus, conform experienței altor state membre ale Uniunii Europene, metoda e-learning s-a dovedit a asigura o transmitere rapidă a cunoștințelor tehnice către instituțiile care gestionează Instrumente Structurale, implicând costuri reduse aferente unui număr mare de utilizatori, putând fi, astfel, considerate potențiale mecanisme de "facilitare" în perioada de programare 2014-2020.	Proiectele de formare ar trebui să continue să includă o îmbinare de metode de livrare: sesiuni de formare clasice, organizate de personalul intern, de către companii private și de către instituții naționale și ale Uniunii Europene, precum și vizite de studiu în alte state membre ale Uniunii Europene. Alte metode de formare ar putea fi testate (spre exemplu, e-learning).	Cunoștințe și competențe asimilate de personalul format	AM POAT	Proces continuu: 2016-2020

## 9 Bibliografie

- 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). *Ghid privind planurile de evaluare*.
- EC. (2015). *Guidance document on evaluation plan*.
- Guest, D. (1997). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*.
- Harrison, R. (2000). *Employee Development*. Silver Lakes, Pretoria: Beekman Publishing.
- 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.
- MEF. (2010). *Annual Implementation Report for 2009*.
- MEF. (2010). *Interim Evaluation of the OPTA 2007-2013*.
- MEF. (2012). *Annual Implementation Report for 2011*.
- MEF. (2014). *Ex-ante Evaluations for Partnership Agreement*.
- MEF. (2014). *OPTA 2007-2013, Revised Version*.
- MEF. (2014). *OPTA 2014-2020*.
- MEF. (2014). *Partnership Agreement*.
- MEF. (2015). *Summary of Intermediary Evaluations*.
- MEF. (April 2011). *Training needs analysis*.
- MEF. (January 2009). *Report regarding the results of the training needs analysis at the level of institutional structures created for the absorption of Structural Funds, for the period 2009-2011*.
- MFE. (2014). *Acord de Parteneriat*.
- MFE. (2014). *Evaluări Ex-ante pentru Acordul de Parteneriat*.
- MFE. (2014). *Evaluările Ex-ante pentru Acordul de Parteneriat*.
- MFE. (2014). *PO AT, Versiune Revizuită*.
- MFE. (2014). *POAT 2007-2013, Versiune revizuita*.
- MFE. (2014). *POAT 2007-2013, Versiunea revizuită*.

MFE. (2014). *POAT 2014-2020*.

MFE. (Ianuarie 2009). *Raport cu privire la rezultatele analizei nevoilor de formare la nivelul structurilor instituționale create pentru absorbția Instrumentelor Structurale, perioada 2009-2011*.

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. 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 participanților la întâlnirea inițială

Întâlnirea inițială cu echipa de proiect a fost organizată la data de 20 august 2015, la sediul Ministerului Fondurilor Europene.

Obiectivele întâlnirii au fost de a discuta abordarea generală metodologică (propusă în oferta tehnică), de a colecta informații relevante (documente la nivel de proiect, precum contracte de finanțare și rapoarte de progres) și de a stabili următoarelor termene limită.

Tabelul10: Lista participanților la întâlnirea inițială

Nr.	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
5	Michele Giove	EY
6	Cristina Stănescu	EY

## Anexa 2. Lista participanților la Mini-conferință

Mini-conferința a fost organizată la data de 10 septembrie 2015, la sediul Ministerului Fondurilor Europene.

Cu această ocazie, Echipa de evaluare a prezentat metodologia propusă pentru Evaluarea de Impact tuturor părților interesate relevante. Raportul de Început a fost în continuare rafinat pe baza feedback-ului primit.

Tabelul11: Lista participanților la Mini-conferință

Nr.	Numele participantului	Instituție
1.	Anca Daniela Simion	MDRAP-DAMPCTE
2.	Arturo Polese	DG REGIO
3.	Carmen Adriana Cocian	MFE DCSM
4.	Claudia Măgdălina	MFE-DG-APE/UCE
5.	Constantin Saragea	MFE DAP
6.	Cornelia Băiculescu	MFE DG-PCU
7.	Daniela Bălan	MFE-DG-AT
8.	Daria-Aniela Pvedoana	MFE-DMCIP
9.	Diana Iacob	MFE-DG-APE
10.	Gabriela Dobre	MFE-DG-PCU
11.	Ioana Pâslaru	MFE UCPIIS
12.	Ion Dinescu	MFE-DAP
13.	Luciana Cotuțiu	MFE-DG-AT
14.	Mădălina Enache	MFE-UCPIIS
15.	Mălina Frăteanu	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-DCSM

Nr.	Numele participantului	Instituție
21.	Ramona Silvestru	ANFP
22.	Serena Rizi-Ivan	MFE-DMCIP
23.	Simona Vasile	MDRAP-DAMPCTE
24.	Dimitra Ioannou	EY
25.	Michele Giove	EY
26	Cristina Stănescu	EY

### Anexa 3. Lista participanților la Comitetul de Coordonare al Evaluării

Comitetul de Coordonare al Evaluării (CCE) a fost organizat la data de 17 septembrie 2015, la sediul Ministerului Fondurilor Europene.

Cu această ocazie, Echipa de evaluare a prezentat și discutat metodologia propusă cu membrii Comitetului de Coordonare al Evaluării. Versiunea finală a Raportului de Început a fost aprobată pe data de 16 octombrie 2015, prin scrisoarea Ministerului Fondurilor Europene nr. 1865.

Tabelul12: Lista participanților la Comitetul de Coordonare al Evaluării

Nr.	Membru al Comitetului de Coordonare al 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
8.	Dimitra Ioannou	EY
9.	Michele Giove	EY
10.	Cristina Stănescu	EY

## Anexa 4. Instrumente de colectare a datelor: Analiză documentară

Tabelul de mai jos prezintă principalele documente analizate și întrebările de evaluare relevante pe care le adresează:

ÎE	Documente la nivel de Program Operațional
1-5	Programul Operațional Asistență Tehnică, versiunea 2007
1-5	Programul Operațional Asistență Tehnică, versiunea Iunie 2012
1-5	Programul Operațional Asistență Tehnică, versiunea Iunie 2014
1-5	Programul Operațional Asistență Tehnică, versiunea Octombrie 2014
1-5	Raport Anual de Implementare pentru 2007, versiunea 2008
1-5	Raport Anual de Implementare pentru 2008, versiunea 2009
1-5	Raport Anual de Implementare pentru 2009, versiunea 2010
1-5	Raport Anual de Implementare pentru 2010, versiunea 2011
1-5	Raport Anual de Implementare pentru 2011, versiunea 2012
1-5	Raport Anual de Implementare pentru 2012, versiunea 2013
1-5	Raport Anual de Implementare pentru 2013, versiunea 2014
1-5	Raport Anual de Implementare pentru 2014, versiunea 2015
1-5	Document Cadru de Implementare, versiunea Iulie 2015
ÎE	Documente la nivel de proiect
2-5	Cereri de finanțare
2-5	Contracte de finanțare și Acte Adiționale
2-5	Decizii de finanțare
2-5	Rapoarte de Progres
2-5	Livrabile produse în cadrul diverselor proiecte
2-5	Documente centralizate furnizate de MFE, cu progresul actualizat al proiectelor selectate
ÎE	Studii și rapoarte de evaluare
1	Raport Intermediar de Evaluare pentru POAT

1	Raport de evaluare al capacității administrative a Beneficiarilor și autorităților fondurilor structurale și de coeziune
1	Lecții învățate privind utilizarea fondurilor de asistență tehnică în perioada de programare 2007-2013
ÎE	Literatura de specialitate
4-5	<input type="checkbox"/> Arago Sanchez, A., Barba-Aragon, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. Human Resource Management.
4-5	Arthur, W., Bennett, W., Edens, P., & Bell, S. (2003). Effectiveness of training in organizations: a metaanalysis. Appl. Psychol.
4-5	Blanchard, & Thacker, J. (2007). Effective Training: Systems, Strategies, and Practices. Pearson Prentice Hall.
2-3	Brum, S. (2007). What impact does training have on employee commitment and employee turnover.
4-5	Guest, D. (1997). Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies.
2-3	Harrison, R. (2000). Employee Development. Silver Lakes, Pretoria: Beekman Publishing.
2-3	Kirkpatrick, D. (1998). Evaluating training programs: the four levels.
2-3	Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: empirical validation. Int. J. Train. Dev.
4-5	<input type="checkbox"/> McCourt, W., & Derek, E. (2003). Global Human Resource Management: Managing People in Developing and Transitional Countries. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
2-3	Mueller, C. (2015). The counterfactual Self-Estimation of Program Participants. Impact Assessment Without Control Groups or Pretests.
2-3	<input type="checkbox"/> Nassazi, A. (2013). Effects of training on employee performance. Business Economics and Tourism.
2-3	<input type="checkbox"/> Pigors, P., & Myers, A. (1989). Personnel Administration, A point of view and method. New York: McGraw Hill Book Company.
2-3	Sims, R. (1990). An Experiential Learning Approach to Employee Training Systems. New York: Quorum Books.
4-5	Weil, A., & Woodall, J. (2005). HRD in France: the corporate perspective. Journal of European Industrial Training.
1-5	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., In New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts. Aspen Institute.
2-3	Wright, P., & Geroy, D. G. (2001). Changing the mindset: the training myth and the need for world-class performance. International Journal of Human Resource Management.

## Anexa 5. Instrumente de colectare a datelor: Focus Grup

**Focus Grupul** cu părțile interesate din Autoritatea de Management POAT a fost organizat pe data de 08 octombrie 2015, la sediul Ministerului Fondurilor Europene.

Scopul a fost de a valida Teoria schimbării reconstruită și de a aduna informații valoroase pentru cele 5 Întrebări de Evaluare stabilite în Termenii de Referință.

Tabelul13: Lista participanților la Focus Grup

Nr.	Numele participantului	Instituție
1.	Claudia Măgdălina	MFE DG APE/UCE
2.	Cristina Hodină	MFE / AM-POAT
3.	Oana Lefter	MFE DMCIP
4.	Marie-Jeanne Nica	MFE DG-AT
5	Serena Rizi-Ivan	MFE DMCIP
6	Michele Giove	EY
7	Cristina Stănescu	EY



## Anexa 6. Instrumente de colectare a datelor: Chestionar Electronic

Obiectivul principal al chestionarului electronic a fost de a aduna informații legate de efectele așteptate și neașteptate ale intervențiilor finanțate prin DMI 1.3 (ÎE 2 și ÎE 3).

Populația țintă a fost identificată cu ajutorul Beneficiarului (Ministerul Fondurilor Europene) care a oferit lista de prezență la sesiunile de formare. Dintr-un număr total de 5,806 de participanți, 2,149 aveau adrese de e-mail valide și 714 participanți au răspuns la chestionarul online, asigurând un interval de încredere de 95% , utilizând un nivel procentual de 0.5.

Structura chestionarului a fost bazată pe impactele identificate, ipotezele și factorii contextuali identificați în timpul reconstrucției Teoriei Schimbării.

Tabelul14: Șablonul chestionarului

Identificarea participantului	
1) Vă amintiți dacă ați fost implicat/ă în proiect?	Nu <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/>
2) În ce tip de activitate/ați ați fost implicat/ă	
3) Care este reședința dvs. de județ?	
4) Sex	Masculin <input type="checkbox"/> Feminin <input type="checkbox"/>
5) Vârsta	
6) Studii <i>Ultima formă de învățământ absolvită</i>	
a. Fără studii formale	<input type="checkbox"/>
b. Studii primare	<input type="checkbox"/>
c. Studii liceale	<input type="checkbox"/>
d. Studii terțiare (licență)	<input type="checkbox"/>
e. Studii terțiare (Masterat, Doctorat sau studii superioare)	<input type="checkbox"/>
f. Altele <i>Vă rugăm să specificați</i>	<input type="checkbox"/>
7) Locul de muncă actual <i>Instituția</i>	
a. Structuri de Coordonare Națională a Instrumentelor Structurale din cadrul MFE	<input type="checkbox"/>
b. Autoritatea de Management <i>Vă rugăm să specificați</i>	<input type="checkbox"/>

c. Organismul Intermediar Național <i>Vă rugăm să specificați</i>	<input type="checkbox"/>
d. Organismul Intermediar Regional <i>Vă rugăm să specificați</i>	
e. Autoritatea de Audit	<input type="checkbox"/>
f. Autoritatea de Certificare și Plată	<input type="checkbox"/>
g. Altele <i>Vă rugăm să specificați</i>	<input type="checkbox"/>
8) Locul de muncă la momentul desfășurării cursului de formare ( <i>Instituția</i> )	
<b>Percepția participantului</b>	
9) De ce ați hotărât să participați în proiect? <i>Posibilități de răspuns multiple</i>	
a. Este o obligație impusă de instituția din care fac parte	<input type="checkbox"/>
b. Pentru a-mi dezvolta/îmbunătăți abilitățile și competențele	<input type="checkbox"/>
c. Pentru a-mi îmbunătăți performanțele	<input type="checkbox"/>
d. Pentru sporirea eficacității și eficienței mele profesionale	<input type="checkbox"/>
e. Pentru a obține o promovare	<input type="checkbox"/>
f. Pentru a obține o mărire de salariu	<input type="checkbox"/>
g. Altele <i>Vă rugăm să specificați:</i>	
10) Ați finalizat programul de training?	Nu <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/>
11) Dacă NU, din ce motive?	
a. S-a întrerupt proiectul	<input type="checkbox"/>
b. Din lipsa de timp	<input type="checkbox"/>
c. Mi-am pierdut interesul	<input type="checkbox"/>
d. Am fost implicat/ă în alt proiect	<input type="checkbox"/>
e. Din motive familiale/personale/de sănătate	<input type="checkbox"/>

f. Altele <i>Vă rugăm să specificați:</i>	<input type="checkbox"/>
12) Cât de util considerați că a fost programul de formare?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <i>1=nota minimă; 4=nota maximă</i>
Vă rugăm să justificați nota acordată:	
13) Care a fost principalul beneficiu rezultat din implicarea în acest proiect? <i>Posibilități de răspuns multiple</i>	
a. Am dobândit noi competențe	<input type="checkbox"/>
b. M-am întâlnit /am interacționat cu colegii	<input type="checkbox"/>
c. Am obținut o promovare	<input type="checkbox"/>
d. Am obținut o mărire de salariu	<input type="checkbox"/>
e. Am găsit un loc de muncă mai bun într-o altă instituție	<input type="checkbox"/>
f. Altele <i>Vă rugăm să specificați:</i>	
14) Ați început deja să aplicați cunoștințele dobândite în urma programului de formare?	Nu <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/>
15) Dacă DA, în ce măsură ați aplicat cunoștințele respective?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <i>1=nota minimă; 4=nota maximă</i>
16) Vă rugăm să evaluați beneficiile aplicării cunoștințelor dobândite în urma cursului	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <i>1=nota minimă; 4=nota maximă</i>
Vă rugăm să justificați nota acordată:	
17) Ați beneficiat de sprijinul instituției dvs. pentru a pune în aplicare cunoștințele dobândite la acest program de formare?	Nu <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/>
18) Cursul de formare a dus la sporirea motivației de a vă îndeplini sarcinile profesionale?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <i>1=nota minimă; 4=nota maximă</i>
19) Dacă DA, ce modificări au survenit în comportamentul dvs.?	
20) În ce măsură cursul a dus la sporirea abilității dvs. de îndeplinire a activităților profesionale?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <i>1=nota minimă; 4=nota maximă</i>
21) Descrieți cea mai pozitivă experiență avută ca urmare a participării la curs.	

22) Ați observat vreo modificare în comportamentul celor din jur, ca urmare a dobândirii noilor cunoștințe?	Nu <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/>
23) Cuantificați efortul dvs. de a împărtăși cu alte departamente informațiile dobândite în urma cursului.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <i>1=nota minimă; 4=nota maximă</i>
24) Cuantificați efortul departamentului dvs. de a împărtăși cu alte departamente informațiile dobândite în urma cursului.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <i>1=nota minimă; 4=nota maximă</i>
25) Ați fost abordat/ă de alte departamente care vă solicitau sprijinul, după participarea la curs?	Nu <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/>
26) Dacă DA, utilizați scala de notare pentru a indica nivelul de sprijin acordat.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <i>1=nota minimă; 4=nota maximă</i>
27) Cum ați aprecia nivelul de sprijin primit din partea șefului direct pentru a pune în aplicare cunoștințele dobândite în urma cursului?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <i>1=nota minimă; 4=nota maximă</i>
28) Care credeți că este gradul de angajament din partea instituției dvs. față de obiectivele programului de formare?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <i>1=nota minimă; 4=nota maximă</i>
29) Există arii în care considerați că nu s-a înregistrat niciun progres?	Nu <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/>
Dacă DA, vă rugăm să oferiți explicații.	
30) Cât de eficace considerați că a fost momentul organizării programului?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> <i>1=nota minimă; 4=nota maximă</i>
31) Vă rugăm să adăugați comentariile dvs. finale cu privire la modul general de derulare a cursului de formare.	
32) Ați participat la alte cursuri de formare similare înainte sau după acesta?	
33) Dacă DA, vă amintiți la câte cursuri ați participat în total? Vă rugăm să specificați numărul de proiecte	
34) Doriți să participați și la alte cursuri în viitor?	Nu <input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/>
Dacă DA, care sunt nevoile dvs. de formare actuale și ce metodă de formare credeți că ar fi cea mai adecvată?	
Dacă NU, care este raționamentul pe baza căruia ați formulat răspunsul?	

## Anexa 7. Instrument de colectare a datelor: Interviu

Echipa de evaluare a realizat interviuri aprofundate cu reprezentanții celor 5 Beneficiari.

Tabelul15: Interviu realizate

Nr.	Numele proiectului	Cod SMIS	Beneficiar	Persoana interviuată	Data interviului
1	Formare continuă în gestionarea și coordonarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România	5088	Ministerul Fondurilor Europene (fosta ACIS)	Oana Lefter	26.10.2015
2	Formarea continuă a personalului Autorității de Certificare și Plata în vederea gestionării eficiente a Fondurilor Structurale și de Coeziune	14887	Autoritatea de Certificare și Plată	Ioana Predulea Roxana Gherman Lucian Vereschiagin	28.10.2015
3	Formarea Beneficiarilor și potențialilor Beneficiari în domeniul implementării proiectelor finanțate din Instrumente Structurale	15273	Ministerul Fondurilor Europene (fosta ACIS)	Oana Lefter	26.10.2015
4	Sprijin pentru Autoritatea de Audit pentru derularea activității de formare	25272	Autoritatea de Audit	Răzvan Ifrim	23.10.2015
5	Formare pentru sistemul de coordonare, gestionare și control al Instrumentelor Structurale în managementul programelor operaționale	41677	Ministerul Fondurilor Europene (fosta ACIS)	Oana Lefter	26.10.2015
6	Creșterea eficacității aplicării legislației Uniunii Europene în ceea ce privește ajutoarele de stat, prin formarea aplicată a experților implicați în gestionarea fondurilor europene	48106	Agencia Națională a Funcționarilor Publici	Ramona Silvestru Monica Marin	23.10.2015
7	Instruire aplicată pentru continuarea întăririi	48159	Agencia Națională a	Monica Marin	23.10.2015

Nr.	Numele proiectului	Cod SMIS	Beneficiar	Persoana interviuată	Data interviului
	capacității instituționale a administrației publice din Romania pentru o gestionare eficientă a fondurilor structurale		Funcționarilor Publici	Ramona Silvestru	
8	Îmbunătățirea capacității Beneficiarilor de a implementa proiecte finanțate din Instrumente Structurale	48302	Ministerul Fondurilor Europene (fosta ACIS)	Oana Lefter	26.10.2015
9	Formare în domeniul antidiscriminării, egalității de gen și al drepturilor persoanelor cu dizabilități	52473	Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării	Aszaltos Csaba	22.10.2015

GHIDUL DE INTERVIU ESTE PREZENTAT MAI JOS.

### 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 următoarele 9 proiecte finanțate în perioada de programare 2007-2013, prin Programul Operațional Asistență Tehnică:

- ▶ **Autoritatea de Audit:** Sprijin pentru Autoritatea de Audit pentru derularea de activități de formare
- ▶ **Autoritatea de Certificare și Plată:** Formarea continuă a personalului ACP în vederea gestionării eficiente a Fondurilor Structurale și de Coeziune
- ▶ **Agencia Națională a Funcționarilor Publici:** Instruire aplicată pentru continuarea întăririi capacității instituționale a administrației publice din România pentru o gestionare eficientă a fondurilor structurale
- ▶ **Agencia Națională a Funcționarilor Publici:** Creșterea eficacității aplicării legislației Uniunii Europene în ceea ce privește ajutoarele de stat prin formarea aplicată a experților implicați în gestionarea fondurilor europene
- ▶ **Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării:** Formare în domeniul anti-discriminării, egalității de gen și al drepturilor persoanelor cu dizabilități
- ▶ **Ministerul Fondurilor Europene:** Formarea continuă în gestionarea și coordonarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România
- ▶ **Ministerul Fondurilor Europene:** Formarea Beneficiarilor și potențialilor Beneficari în domeniul implementării proiectelor finanțate din Instrumente Structurale

- ▶ **Ministerul Fondurilor Europene:** Formare pentru sistemul de coordonare, management și control al instrumentelor Structurale în managementul PO-urilor
- ▶ **Ministerul Fondurilor Europene:** Îmbunătățirea capacității Beneficiarilor de a implementa proiecte finanțate din Instrumente Structurale

Pentru a colecta informații cu privire la necesitatea/relevanța proiectelor, efectele așteptate și neașteptate, sustenabilitatea proiectelor, mecanismele implementate și lecțiile învățate în urma implementării proiectelor, vom folosi, alături de alte instrumente, **interviurile cu Beneficiarii**.

### Informații generale despre persoana intervievată

- ▶ Pentru început vă rugăm să descrieți pe scurt rolul dumneavoastră în cadrul proiectului.

### Informații generale despre proiect

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

### Efectele așteptate și neașteptate ale proiectului

- ▶ Care sunt cele mai importante schimbări la care a contribuit implementarea proiectului?
- ▶ Cine a beneficiat cel mai mult de aceste schimbări?
- ▶ Există alte efecte (neașteptate), pozitive sau negative, care rezultă din implementarea proiectului?
- ▶ Cine a beneficiat cel mai mult de efectele pozitive ale proiectului?
- ▶ Cine a fost afectat cel mai mult de efectele negative ale proiectului?

### Sustenabilitatea proiectului

- ▶ În ce măsură progresele / schimbările / efectele obținute sunt sustenabile pe termen lung?
- ▶ Ați dori să implementați un proiect asemănător în noua perioadă de programare?
- ▶ În opinia dumneavoastră considerați că mai există nevoia programelor de formare?
- ▶ Dacă DA, care ar fi argumentele dvs. și în ce domenii?
- ▶ În opinia dumneavoastră care sunt posibilele surse de finanțare în cursul noii perioade de programare?

### Mecanismele implementate

- ▶ Ce mecanisme au fost implementate sau sunt necesare pentru a facilita eficiența și sustenabilitatea?
- ▶ Care considerați că au fost factorii de succes care au contribuit/influențat atingerea rezultatelor așteptate?
- ▶ Care au fost problemele întâmpinate în implementarea proiectului?
- ▶ 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

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

### Alte comentarii

- ▶ Vă rugăm să menționați alte aspecte pe care le considerați relevante.



## Anexa 8. Fișă de proiect - SMIS 5088

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
<i>Formare Continuă în gestionarea și coordonarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România</i>		5088
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT		Sursa de informații
<b>a. Beneficiar</b>		
▶ Ministerul Fondurilor Europene (fosta Autoritate pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale)		<i>Decizia de Finanțare nr 13013 / 13.05.2009, pagina 1</i>
<b>b. Durata contractului (luni)</b>		
▶ 50 de luni începând din data de 01.01.2008 până la data de 31.03.2012		<i>Decizia de Finanțare nr 13013 / 13.05.2009, Actul Adițional nr 5 / 09.01.2012, pagina 1</i>
<b>c. Valoarea proiectului (RON)</b>		
▶ Valoarea totală a proiectului:	13.279.537	<i>Decizia de Finanțare nr 13013 / 13.05.2009, Actul Adițional nr 1 / 10.11.2009, pagina 5</i>
▶ Valoarea eligibilă a proiectului:	11.146.546,60	
▶ Contribuția FEDR:	8.917.237,28	
<b>d. Obiectiv</b>		
▶ Obiectivul proiectului constă în instruirea în domeniul IS a personalului implicat în gestionarea și coordonarea instrumentelor structurale, precum și asigurarea managementului și coordonării activităților de formare în domeniul IS.		<i>Cerere de Finanțare nr. 13013 / 27.02.2009, pagina 4</i>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>Formare Continuă în gestionarea și coordonarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România</i>	5088
<b>e. Grupuri țintă</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Autoritățile de Management</li> <li>▶ Organismele Intermediare</li> <li>▶ Autoritatea de Certificare și Plată</li> <li>▶ Autoritatea de Audit</li> <li>▶ Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale</li> <li>▶ Alte structuri implicate în gestionarea IS</li> </ul>	<p><i>Cerere de Finanțare nr. 13013 / 27.02.2009, pagina 6</i></p>
<b>f. Activități previzionate a se realiza</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Derularea unor sesiuni de formare la nivel de bază pentru persoanele din cadrul instituțiilor implicate în gestionarea instrumentelor structurale</li> <li>▶ Activitatea 2: Derularea unor sesiuni de formare la nivel avansat pentru persoanele din cadrul Autorităților de Management și Organismelor Intermediare</li> <li>▶ Derularea unor sesiuni de formare în managementul Fondurilor Structurale și de Coeziune pentru Autoritatea pentru coordonarea Instrumentelor Structurale, precum și organizarea participării personalului ACIS la sesiuni de formare în cadrul instituțiilor europene recunoscute în domeniu</li> <li>▶ Activitatea 4: Sprijin pentru activitățile grupului de lucru pentru coordonarea formării în domeniul gestionării IS</li> <li>▶ Activitatea 5: Realizarea unei analize a necesarului pentru realizarea unei baze de date sau a unui modul informatic în vederea programării și monitorizării formării în domeniul instrumentelor structurale</li> <li>▶ Activitatea 6: Derularea unor sesiuni de formare pe problematica comunicării IS pentru membrii grupului de lucru pentru problematica comunicării referitoare la IS</li> </ul>	<p><i>Cerere de Finanțare nr. 13013 / 27.02.2009, pagina 5</i></p>

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
<i>Formare Continuă în gestionarea și coordonarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România</i>		5088
<b>g. Activități implementate</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Derularea unor sesiuni de formare la nivel de bază pentru persoanele din cadrul instituțiilor implicate în gestionarea instrumentelor structurale</li> <li>▶ Activitatea 2: Derularea unor sesiuni de formare la nivel avansat pentru persoanele din cadrul Autorităților de Management și Organismelor Intermediare</li> <li>▶ Derularea unor sesiuni de formare în managementul Fondurilor Structurale și de Coeziune pentru Autoritatea pentru coordonarea Instrumentelor Structurale, precum și organizarea participării personalului ACIS la sesiuni de formare în cadrul instituțiilor europene recunoscute în domeniu</li> <li>▶ Activitatea 4: Sprijin pentru activitățile grupului de lucru pentru coordonarea formării în domeniul gestionării IS</li> <li>▶ Activitatea 5: Realizarea unei analize a necesarului pentru realizarea unei baze de date sau a unui modul informatic în vederea programării și monitorizării formării în domeniul instrumentelor structurale</li> <li>▶ Activitatea 6: Derularea unor sesiuni de formare pe problematica comunicării IS</li> </ul>	<i>Raport de Progres nr. 12 depus în data de 31.03.2012</i>	
<b>h. Progres financiar (RON)</b>		
▶ Cheltuieli eligibile solicitate	6.731.740,55	<i>Informații furnizate de Autoritatea de Management POAT</i>
▶ Cheltuieli eligibile aprobate	6.731.740,55	
▶ Pre-finanțare plătită	0	
▶ Contribuție UE rambursată	5.379.172,7	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
Formare Continuă în gestionarea și coordonarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România				5088
▶ Contribuție națională rambursată sau aprobată			1.344.793,13	
<b>i. Progres fizic</b>				
Indicator	Valoare țintă	Realizat	Progres %	Raport de Progres nr. 12 depus în data de 31.03.2012, pagina 10
▶ Zile participant la instruire	7.750	8.139	105,01%	
<b>2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI</b>				
<b>Efecte Așteptate</b> ▶ Evaluarea anuală a personalului indică faptul că participanții și-au îmbunătățit performanțele profesionale la locul de muncă.				Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015
<b>Efecte Neașteptate</b> ▶ Participanții la sesiunile de formare înregistrează acum un nivel de supraîncărcare, comparativ cu colegii lor, datorită nivelului sporit de cunoștințe în domeniu				
<b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b>				
<b>a. Sustenabilitatea rezultatelor</b>				
<b>Moderată</b> ▶ După 2012, au fost organizate doar sesiuni de formare cu durata redusă și vizite de studiu pentru personalul din cadrul Ministerului Fondurilor Europene. Sesiuni de formare avansate ar fi fost necesare pentru a consolida cunoștințele acumulate.				Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>Formare Continuă în gestionarea și coordonarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România</i>	5088
<b>b. Reproductibilitatea proiectului</b>	
<b>Ridicată</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pe baza analizelor de nevoi, proiecte similare ar fi utile în contextul noii perioade de programare.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>
<b>c. Nevoi curente</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sesiuni de formare avansată</li> <li>▶ Participanții au menționat că este nevoie de cursuri de formare specifice în domeniul Fondurilor Structurale (ex. legislație UE, nereguli).</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>
<b>d. Potențiale surse de finanțare în noua perioadă de programare</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Programul Operațional Asistență Tehnică 2014 - 2020</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>
<b>4. MECANISME DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. Factori de succes ai intervențiilor implementate</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Printre factorii care au contribuit la obținerea rezultatelor, putem menționa experiența unei analize riguroase a nevoilor și experiența echipei de contractare și a furnizorului.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>
<b>b. Probleme implementate și soluții posibil a fi implementate în viitor</b>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>Formare Continuă în gestionarea și coordonarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România</i>	5088
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Calitatea serviciilor a scăzut atunci când criteriile de atribuire a contractelor de achiziții publice au fost bazate pe preț. Cu toate acestea, legislația va fi modificată în noua perioadă de programare.</li><li>▶ Activitatea 5 a proiectului, ce vizează dezvoltarea unei baze de date pentru programarea și monitorizarea formării în domeniul IS, nu a fost derulată</li></ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>
<b>5. RECOMANDĂRI PENTRU PERIOADA DE PROGRAMARE 2014 - 2020</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Un mecanism de coordonare a sesiunilor de formare, constituit în cadrul Ministerului Fondurilor Europene, ar facilita sustenabilitatea efectelor.</li></ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>

## Anexa 9. Fișă de proiect - SMIS 14887

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
Formare continuă a personalului Autorității de Certificare și Plată în vederea gestionării eficiente a Fondurilor Structurale și de Coeziune		14887
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT		Sursa de informații
<b>a. Beneficiar</b>		
▶ Autoritatea de Certificare și Plată		Decizie de Finanțare nr. 13013 / 13.05.2009, pagina 1
<b>b. Durata contractului (luni)</b>		
▶ 79 de luni începând din data de 01.06.2009 până la data de 31.12.2015		Decizie de Finanțare nr. 13013 / 13.05.2009, Actul Adițional nr. 5 / 27.11.2014, pagina 2
<b>c. Valoarea proiectului (RON)</b>		
▶ Valoarea totală a proiectului:	3.467.839,77	Decizie de Finanțare nr. 13013 / 13.05.2009, Actul Adițional nr. 6 / 18.06.2015, pagina 2
▶ Valoarea eligibilă a proiectului:	2.866.770,36	
▶ Contribuția FEDR:	2.293.416,29	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>Formare continuă a personalului Autorității de Certificare și Plată în vederea gestionării eficiente a Fondurilor Structurale și de Coeziune</i>	14887
<b>d. Obiectiv</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Instruirea personalului Autorității de Certificare și Plată (ACP), al Direcției de Audit Public Intern și al Inspecției Generale din cadrul Ministerului Finanțelor Publice, implicat în gestionarea financiară a instrumentelor structurale, în vederea dobândirii unor cunoștințe aprofundate pentru îndeplinirea atribuțiilor ce decurg din punerea în aplicare a prevederilor regulamentelor comunitare și legislației naționale.</li> </ul>	<i>Cerere de Finanțare nr. CF 11028 / 20.11.2009, pagina 4</i>
<b>e. Grupuri țintă</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ministerul Finanțelor Publice, respectiv:</li> <li>▶ Autoritatea de Certificare și Plată</li> <li>▶ Inspecția Generală</li> <li>▶ Direcția de Audit Public Intern</li> </ul>	<i>Cerere de Finanțare nr. CF 11028 / 20.11.2009, pagina 6</i>
<b>f. Activități previzionate a se realiza</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Organizarea unor sesiuni de deschidere și de închidere a contractului</li> <li>▶ Activitatea 2: Sesiuni de formare</li> <li>▶ Sesiuni de formare: eligibilitatea cheltuielilor, management financiar și control, gestionarea riscurilor, corecții financiare, respectarea regulilor privind achizițiile publice, certificarea cheltuielilor la nivelul programului - circuitul între AM și ACP, plățile către Beneficiar/AM, verificarea la fața locului, identificarea și notificarea neregulilor, monitorizarea și implementarea proiectelor de asistență tehnică, recuperarea sumelor eronat cheltuite, monitorizare audit etc.</li> <li>▶ Derularea unor sesiuni de formare pentru personalul ACP, Inspecției Generale și Direcției de Audit Public Intern, în vederea dezvoltării abilităților și competențelor personalului care gestionează instrumente structurale</li> <li>▶ <b>Activitatea 3:</b> Participarea personalului ACP la sesiuni de formare în domeniul instrumentelor structurale organizate de instituții europene recunoscute în domeniu și obținerea, după caz, de certificate recunoscute internațional (prin asigurarea costurilor legate de deplasare,</li> </ul>	<i>Decizie de Finanțare nr. 13013 / 13.05.2009, Actul Adițional nr. 1 / 02.03.2011, pagina 5</i>



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>Formare continuă a personalului Autorității de Certificare și Plată în vederea gestionării eficiente a Fondurilor Structurale și de Coeziune</i>	14887
cazare, diurnă și, acolo unde este cazul, a taxelor de participare)	
<b>g. Activități implementate</b>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>Formare continuă a personalului Autorității de Certificare și Plată în vederea gestionării eficiente a Fondurilor Structurale și de Coeziune</i>	14887
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Organizarea unei sesiuni de deschidere, precum și a unei sesiuni de închidere a contractului.</li> <li>▶ Activitatea 2: Sesiuni de formare</li> <li>▶ Sesiuni de formare: dezvoltarea competențelor tehnice</li> <li>▶ Sesiuni de formare: dezvoltarea abilităților și competențelor managementului și personalului de execuție care gestionează instrumentele structurale</li> <li>▶ Vizite de studiu în alte state membre</li> <li>▶ Activitatea 3: Sesiuni de formare în domeniul IS organizate de instituții europene:</li> <li>▶ Managementul financiar al Programelor Operaționale finanțate prin IS (Dublin - Irlanda)</li> <li>▶ Curs de vară intensiv în domeniul fondurilor structurale (Bruxelles - Belgia)</li> <li>▶ Dubla finanțare: O mai bună prevenție, detectare și corecție (Bruxelles - Belgia)</li> <li>▶ Măsuri de simplificare a costurilor în procesul de gestionare a fondurilor europene (Riga - Letonia)</li> <li>▶ Verificarea cererilor de rambursare: Simplificare proceselor (Paris - Franța)</li> <li>▶ Formarea unor manageri de proiect și de program mai buni (Paris - Franța)</li> <li>▶ Îmbunătățind prevenția, detectarea și corectarea erorilor (Paris - Franța)</li> <li>▶ Programarea bugetară (Ljubljana - Slovenia)</li> <li>▶ Instrumente pentru a face verificarea mai simplă și mai sigură (Paris - Franța)</li> <li>▶ Managementul riscului pentru a obține o asigurare mai bună (Paris - Franța)</li> <li>▶ o mai bună implementare și un acces mai ușor la FSE (Bruxelles - Belgia)</li> <li>▶ Gestionarea riscului în sectorul public (Berlin - Germania)</li> <li>▶ Curs intensiv de vară în domeniul instrumentelor financiare (Bruxelles - Belgia)</li> </ul>	<p><i>Raport de Progres nr. 21 depus în data de 18.05.2015</i></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>Formare continuă a personalului Autorității de Certificare și Plată în vederea gestionării eficiente a Fondurilor Structurale și de Coeziune</i>	14887
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Bune practici și rezolvarea problemelor în domeniul ajutorului de stat - Clasă Master (Bruxelles - Belgia)</li><li>▶ Seminar: Fraudă și corupție în achizițiile publice (Berlin - Germania)</li></ul>	
<b>h. Progres financiar (RON)</b>	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
Formare continuă a personalului Autorității de Certificare și Plată în vederea gestionării eficiente a Fondurilor Structurale și de Coeziune				14887
▶ Cheltuieli eligibile aprobate		2.605.033,13		Informații furnizate de Autoritatea de Management POAT
▶ Cheltuieli eligibile aprobate		2.605.033,13		
▶ Pre-finanțare plătită		0		
▶ Contribuție UE rambursată		1.977.536,33		
▶ Contribuție națională rambursată sau aprobată		494.384,08		
<b>i. Progres fizic</b>				
Indicator	Valoare țintă	Realizat	Progres %	Raport de Progres nr. 21 depus în data de 18.05.2015
▶ Zile participant la instruire	1.377	1.396	101,38%	
▶ Participanți formare	319	317	99,38%	
<b>2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI</b>				

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>Formare continuă a personalului Autorității de Certificare și Plată în vederea gestionării eficiente a Fondurilor Structurale și de Coeziune</i>	14887
<p><b>Efecte așteptate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Motivația și competențele participanților au înregistrat o creștere.</li> </ul> <p><b>Efecte neașteptate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ca urmare a vizitelor de studiu, participanții au realizat că și alte țări se confruntă cu situații dificile. A crescut și gradul de încredere în sine.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 28.10.2015</i>
<b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b>	
<b>a. Sustenabilitatea rezultatelor</b>	
<p><b>Moderată</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Chiar dacă se vor înregistra schimbări legislative, baza de cunoștințe a fost creată.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 28.10.2015</i>
<b>b. Reproductibilitatea proiectului</b>	
<p><b>Ridicată</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ACP dorește implementarea unor proiecte similare în noua perioadă.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 28.10.2015</i>
<b>c. Nevoi curente</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sesiuni de formare avansate <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sesiunile de formare trebuie să fie corelate cu schimbările de la nivelul AC - de exemplu, noile responsabilități în contextul noii perioade de programare.</li> </ul> </li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 28.10.2015</i>
<b>d. Potențiale surse de finanțare în noua perioadă de programare</b>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>Formare continuă a personalului Autorității de Certificare și Plată în vederea gestionării eficiente a Fondurilor Structurale și de Coeziune</i>	14887
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Programul Operațional Asistență Tehnică 2014-2020</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 28.10.2015</i>
<b>4. MECANISME DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. Factori de succes ai intervențiilor implementate</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ N/A</li> </ul>	
<b>b. Probleme implementate și soluții posibil a fi implementate în viitor</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ O problemă întâmpinată se referă la legislația privind achizițiile publice, care prevede acordarea contractelor după criteriul prețului cel mai scăzut. Acesta nu este cel mai bun criteriu, mai ales în situațiile în care se contractează servicii de consultanță.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 28.10.2015</i>
<b>5. RECOMANDĂRI PENTRU PERIOADA DE PROGRAMARE 2014 - 2020</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Următorul document legislativ care vizează achizițiile publice ar putea fi mai simplu, mai clar.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 28.10.2015</i>



## Anexa 10. Fișă de proiect - SMIS 15273

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
FORMAREA BENEFICIARILOR ȘI POTENȚIALILOR BENEFICIARI ÎN DOMENIUL IMPLEMENTĂRII PROIECTELOR FINANȚATE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE		15273
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT		Sursa de informații
a. Beneficiar		
▶ Ministerul Fondurilor Europene (fosta Autoritate pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale)		Contract de Finanțare nr. 13029 / 11.02.2010, pagina 1
b. Durata contractului (luni)		
▶ 27 de luni începând din data de 01.04.2010 până la data de 31.06.2012		Contract de Finanțare nr. 13029 / 11.02.2010, Actul Adițional nr. 1 / 18.07.2011, pagina 2
c. Valoarea proiectului (RON)		
▶ Valoarea totală a proiectului:	5.264.798	Contract de Finanțare nr. 13029 / 11.02.2010, pagina 2
▶ Valoarea eligibilă a proiectului:	4.424.200	
▶ Contribuția FEDR:	3.539.360	
d. Obiectiv		
▶ Asigurarea furnizării cunoștințelor și competențelor adecvate pentru Beneficiari și potențiali Beneficiari, în managementul proiectelor și al contractelor de achiziții publice, în contextul Instrumentelor Structurale.		Cerere de Finanțare nr. 13029 / 03.12.2009, pagina 3

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>FORMAREA BENEFICIARILOR ȘI POTENȚIALILOR BENEFICIARI ÎN DOMENIUL IMPLEMENTĂRII PROIECTELOR FINANȚATE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE</i>	15273
<b>e. Grupuri țintă</b>	
▶ Beneficiari și potențiali Beneficiari ai instrumentelor structurale	<i>Cerere de Finanțare nr. 13029 / 03.12.2009, pagina 6</i>
<b>f. Activități previzionate a se realiza</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Realizarea unei analize detaliate a necesităților de formare ale potențialilor Beneficiari în domeniul managementului proiectelor finanțate din IS</li> <li>▶ Activitatea 2: Formarea potențialilor Beneficiari în identificarea, elaborarea și implementarea proiectelor din IS</li> <li>▶ Activitatea 3: Sesiuni de formare pentru autoritățile publice locale și centrale în domeniul achizițiilor publice de servicii și bunuri și managementul contractelor de achiziții publice aferente acestora</li> <li>▶ Activitatea 4: Formarea Beneficiarilor în domeniul achizițiilor publice de lucrări precum și al managementului contractelor de achiziții publice aferente acestora</li> </ul>	<i>Cerere de Finanțare nr. 13029 / 03.12.2009, pagina 5</i>
<b>g. Activități implementate</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Analiză detaliată a necesităților de formare ale potențialilor Beneficiari în domeniul managementului proiectelor finanțate din IS</li> <li>▶ Activitatea 2: Formarea potențialilor Beneficiari în domeniul managementului de proiect</li> <li>▶ Activitatea 3: Sesiuni de formare pentru autoritățile publice locale și centrale în domeniul achizițiilor publice de servicii și bunuri și managementul contractelor de achiziții publice aferente acestora</li> <li>▶ Activitatea 4: Formarea Beneficiarilor în domeniul achizițiilor publice de lucrări</li> </ul>	<i>Raport de Progres nr. 9 depus în data de 30.04.2012</i>
<b>h. Progres financiar (RON)</b>	



TITLUL PROIECTULUI			COD SMIS	
FORMAREA BENEFICIARILOR ȘI POTENȚIALILOR BENEFICIARI ÎN DOMENIUL IMPLEMENTĂRII PROIECTELOR FINANȚATE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE			15273	
▶ Cheltuieli eligibile aprobate		2.940.013,51	<i>Informații furnizate de Autoritatea de Management POAT</i>	
▶ Cheltuieli eligibile aprobate		2.940.013,51		
▶ Pre-finanțare plătită		0		
▶ Contribuție UE rambursată		2.352.010,8		
▶ Contribuție națională rambursată sau aprobată		588.002,71		
<b>i. Progres fizic</b>				
Indicator	Valoare țintă	Realizat	Progres %	<i>Raport de Progres nr. 9 depus în data de 30.04.2012, pagina 4</i>
▶ Studii, analize, rapoarte, strategii	1	1	100%	
▶ Zile participant la instruire	4.750	4.725	99,47%	
<b>2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI</b>				
<b>Efecte așteptate</b>			<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>	
▶ Participanții și-au îmbunătățit cunoștințele din domeniul achizițiilor publice.				
<b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b>				

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FORMAREA BENEFICIARILOR ȘI POTENȚIALILOR BENEFICIARI ÎN DOMENIUL IMPLEMENTĂRII PROIECTELOR FINANȚATE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE	15273
<b>a. Sustenabilitatea rezultatelor</b>	
<b>Moderată</b> ▶ Efectele sunt sustenabile atunci când personalul instruit rămâne în sistem.	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015
<b>b. Reproductibilitatea proiectului</b>	
<b>Ridicată</b> ▶ Pe baza analizelor de nevoi, proiecte similare vor fi folositoare și în contextul noii perioade de programare.	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015
<b>c. Nevoi curente</b>	
<b>Sesiuni de formare de bază și avansată</b> ▶ Participanții și-au manifestat interesul pentru sesiuni de formare specifice în domeniul neregulilor, managementului financiar, ciclului de proiect și elaborării cererilor de rambursare și documentației pentru licitații publice.	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015
<b>d. Potențiale surse de finanțare în noua perioadă de programare</b>	
▶ Programul Operațional Asistență Tehnică 2014-2020	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015
<b>4. MECANISME DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. Factori de succes ai intervențiilor implementate</b>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>FORMAREA BENEFICIARILOR ȘI POTENȚIALILOR BENEFICIARI ÎN DOMENIUL IMPLEMENTĂRII PROIECTELOR FINANȚATE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE</i>	15273
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Printre factorii care au contribuit la obținerea rezultatelor, putem menționa experiența unei analize riguroase a nevoilor și experiența echipei de contractare și a furnizorului.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>
<b>b. Probleme implementate și soluții posibil a fi implementate în viitor</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Calitatea serviciilor a scăzut atunci când criteriile de atribuire a contractelor de achiziții publice au fost bazate pe preț. Cu toate acestea, legislația va fi modificată în noua perioadă de programare.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>
<b>5. RECOMANDĂRI PENTRU PERIOADA DE PROGRAMARE 2014 - 2020</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Un mecanism de coordonare a sesiunilor de formare, constituit în cadrul Ministerului Fondurilor Europene, ar facilita sustenabilitatea efectelor.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>

## Anexa 11. Fișă de proiect - SMIS 25272

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
SPRIJIN PENTRU AUTORITATEA DE AUDIT PENTRU REALIZAREA DE ACTIVITĂȚI DE FORMARE		25272
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT		Sursa de informații
a. Beneficiar		
▶ Curtea de Conturi a României, Autoritatea de Audit		Contract de Finanțare nr. 13067 / 09.11.2010, pagina 1
b. Durata contractului (luni)		
▶ 63 de luni începând din data de 01.09.2010 până la data de 30.11.2015		Contract de Finanțare nr. 13067 / 09.11.2010, Actul Adițional nr. 4 / 14.04.2015, pagina 1
c. Valoarea proiectului (RON)		
▶ Valoarea totală a proiectului:	2.609.728,87	Contract de Finanțare nr. 13067 / 09.11.2010, Actul Adițional nr. 4 / 14.04.2015, pagina 1
▶ Valoarea eligibilă a proiectului:	2.406.597,09	
▶ Contribuția FEDR:	1.925.277,67	
d. Obiectiv		

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU AUTORITATEA DE AUDIT PENTRU REALIZAREA DE ACTIVITĂȚI DE FORMARE</i>	25272
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pregătirea și perfecționarea continuă a personalului Autorității de Audit implicat în auditarea instrumentelor structurale, în vederea dobândirii unor cunoștințe aprofundate pentru îndeplinirea atribuțiilor ce decurg din punerea în aplicare a prevederilor regulamentelor comunitare și a legislației naționale aferente.</li> </ul>	Cerere de Finanțare nr. 13067 / 13.08.2010, pagina 2
<b>e. Grupuri țintă</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Angajații Autorității de Audit, atât de la nivel central cât și de la nivel local, cu atribuții în auditarea FEDR, FSE și FC.</li> </ul>	Cerere de Finanțare nr. 13067 / 13.08.2010, pagina 7
<b>f. Activități previzionate a se realiza</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Instruirea personalului prin participarea la cursuri/sesiuni de formare externe organizate de instituții/institute/societăți comerciale/fundații din Uniunea Europeană, în domeniul Instrumentelor Structurale</li> <li>▶ Activitatea 2: Instruirea personalului prin participarea la cursuri organizate de către instituții/ institute/societăți comerciale/fundații naționale</li> <li>▶ Activitatea 3: Instruirea personalului prin participarea la cursuri/seminarii susținute de experți români</li> <li>▶ Activitatea 4: Instruirea personalului prin participarea la cursuri organizate cu personalul propriu</li> <li>▶ Activitatea 5: Pregătire profesională prin realizarea unor vizite de studiu în instituții similare Autorității de Audit și/sau în cadrul unor instituții din Uniunea Europeană cu atribuții în domeniul instrumentelor structurale</li> <li>▶ Activitatea 6: Asigurarea cheltuielilor salariale cu echipa de proiect</li> </ul>	Contract de Finanțare nr. 13067 / 09.11.2010, Actul Adițional nr. 4 / 14.04.2015, pagina 2

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU AUTORITATEA DE AUDIT PENTRU REALIZAREA DE ACTIVITĂȚI DE FORMARE	25272
g. Activități implementate	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Instruirea personalului prin participarea la cursuri/sesiuni de formare externe organizate de instituții/institute/societăți comerciale/fundații din Uniunea Europeană, în domeniul Instrumentelor Structurale</li> <li>▶ Auditul intern și extern al programelor și proiectelor finanțate din UE (Spania)</li> <li>▶ Achiziții publice (Ungaria)</li> <li>▶ Experiența acumulată la sfârșitul perioadei de programare 2000 - 2006 (Ungaria)</li> <li>▶ Managementul comun al sistemului de bază IT pentru perioada de programare 2014 - 2020 (Belgia)</li> <li>▶ Instrumente financiare (Belgia)</li> <li>▶ Activitatea 2: Instruirea personalului prin participarea la cursuri organizate de către instituții/ institute/societăți comerciale/fundații naționale</li> <li>▶ Managementul strategic și decizional pentru instituțiile care auditează fonduri comunitare (Romania)</li> <li>▶ Sustenabilitatea și durabilitatea proiectelor finanțate din fonduri UE (Romania)</li> <li>▶ Îmbunătățirea tehnicilor și practicilor privind comunicarea și negocierea (Romania)</li> <li>▶ Îmbunătățirea tehnicilor și practicilor privind comunicarea și negocierea cu entitățile auditate și cu Directoratele Generale ale Comisiei Europene (Romania)</li> <li>▶ Auditul extern la închiderea programelor operaționale finanțate în cadrul perioadei de programare 2007 -2013 (Romania)</li> <li>▶ Aspecte specifice proiectelor generatoare de venituri și proiectelor majore de investiții (Romania)</li> <li>▶ Activitatea 3: Instruirea personalului prin participarea la cursuri/seminarii susținute de experți români</li> <li>▶ Achiziții publice (Romania)</li> <li>▶ Reglementări contabile naționale pentru instituțiile publice care derulează sau gestionează fonduri comunitare (Romania)</li> <li>▶ Activitatea 4: Instruirea personalului prin participarea la cursuri organizate cu personalul propriu</li> </ul>	<p>Raport de Progres 18 / 31.03.2015</p>

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
<i>SPRIJIN PENTRU AUTORITATEA DE AUDIT PENTRU REALIZAREA DE ACTIVITĂȚI DE FORMARE</i>		25272
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Instrumente financiare în contextul fondurilor structurale. Cadrul comun de audit al instrumentelor financiare (Romania)</li> <li>▶ Tratarea fraudei și corupției în sistemul public prin prisma experienței unor state membre (Romania)</li> <li>▶ Contabilitatea fondurilor externe nerambursabile postaderare (Romania)</li> <li>▶ Instruirea noilor angajați din cadrul Autorității de Audit (Romania)</li> <li>▶ Activitatea 5: Pregătire profesională prin realizarea unor vizite de studiu în instituții similare Autorității de Audit și/sau în cadrul unor instituții din Uniunea Europeană cu atribuții în domeniul instrumentelor structurale</li> <li>▶ Vizită de studiu în Polonia.</li> <li>▶ Vizită de studiu în Franța.</li> <li>▶ Vizită de studiu în Anglia.</li> <li>▶ Activitatea 6: Asigurarea cheltuielilor salariale cu echipa de proiect</li> </ul>		
<b>h. Progres financiar (RON)</b>		
▶ Cheltuieli eligibile aprobate	859.200,73	<i>Informații furnizate de Autoritatea de Management POAT</i>
▶ Cheltuieli eligibile aprobate	852.040,39	
▶ Pre-finanțare plătită	0	
▶ Contribuție UE rambursată	587.404,72	
▶ Contribuție națională rambursată sau aprobată	146.851,19	
<b>i. Progres fizic</b>		

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
SPRIJIN PENTRU AUTORITATEA DE AUDIT PENTRU REALIZAREA DE ACTIVITĂȚI DE FORMARE				25272
Indicator	Valoare țintă	Realizat	Progres %	Raport de Progres 18 / 31.03.2015, paginile 30 - 32
▶ Zile participant la instruire	1.119	216	19,3%	
▶ Evenimente axate pe schimbul de experiență cu privire la auditarea fondurilor și aspecte tematice	4	0	0%	
▶ Sesiuni de formare în domeniul instrumentelor structurale, organizate de instituții/institute/societăți comerciale/fundații europene (cursuri externe)	10	6	60%	
▶ Evenimente de formare de tipul stagiilor de pregătire (vizite de studiu)	5	3	60%	
▶ Sesiuni de formare în domeniul instrumentelor structurale, organizate de instituții/institute/societăți comerciale/fundații naționale (cursuri în țară)	10	10	100%	
<b>2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI</b>				
▶ Efecte așteptate <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ S-au observat anumite efecte pozitive cu privire la capacitatea participanților la cursuri de a gestiona anumite situații / spețe.</li> <li>▶ Anumite proceduri interne au fost modificate, ca urmare a bunelor practici sau cunoștințelor dobândite în timpul proiectului.</li> <li>▶ Ca urmare a vizitelor de studiu, participanții au realizat că și alte țări se confruntă cu situații dificile. A crescut și gradul de încredere în sine.</li> </ul>				Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015
<b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b>				



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU AUTORITATEA DE AUDIT PENTRU REALIZAREA DE ACTIVITĂȚI DE FORMARE	25272
<b>a. Sustenabilitatea rezultatelor</b>	
<b>Moderată</b> ► Chiar dacă apar schimbări legislative, acestea nu modifică în esență rezultatele obținute, anume baza de cunoștințe.	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015
<b>b. Reproductibilitatea proiectului</b>	
<b>Ridicată</b> ► Autoritatea de Audit intenționează să aplice și pentru alte proiecte similare în noua perioadă de programare.	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015
<b>c. Nevoi curente</b>	
<b>Sesiuni de formare avansată</b> ► Exista nevoia programelor de formare atât pentru personalul nou angajat, în contextul preluării de către Autoritatea de Audit a unor noi responsabilități - cursuri de formare de bază, dar și pentru personalul actual, care a participat anterior în proiect - cursuri de formare aprofundate.	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015
<b>d. Potențiale surse de finanțare în noua perioadă de programare</b>	
► Programul Operațional Asistență Tehnică 2014-2020	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015
<b>4. MECANISME DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. Factori de succes ai intervențiilor implementate</b>	
► În cadrul implementării proiectului trebuie să existe și flexibilitate pentru a răspunde la schimbările apărute și la nevoile curente.	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
SPRIJIN PENTRU AUTORITATEA DE AUDIT PENTRU REALIZAREA DE ACTIVITĂȚI DE FORMARE	25272
<b>b. Probleme implementate și soluții posibil a fi implementate în viitor</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ În perioadele aglomerate, obținerea aprobărilor pentru participarea personalului la curs a fost dificilă. În unele cazuri, cursurile au fost reprogramate.</li></ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015</i>
<b>5. RECOMANDĂRI PENTRU PERIOADA DE PROGRAMARE 2014 - 2020</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Echipa de proiect ar trebui să includă angajați experimentați care să gestioneze o încărcare mare la locul de muncă.</li><li>▶ Instituțiile publice trebuie să rămână deschise și să se adapteze la schimbările din piață.</li></ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015</i>

## Anexa 12. Fișă de proiect - SMIS 41677

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
FORMARE PENTRU SISTEMUL DE COORDONARE; GESTIONARE ȘI CONTROL A INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN MANAGEMNTUL PROGRAMELOR OPERAȚIONALE		41677
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT		Sursa de informații
<b>a. Beneficiar</b>		
▶ Ministerul Fondurilor Europene (fosta Autoritate pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale)		Decizie de Finanțare nr. 13110 / 22.05.2012, pagina 1
<b>b. Durata contractului (luni)</b>		
▶ 44 de luni începând din data de 01.03.2012 până la data de 31.10.2015		Decizie de Finanțare nr. 13110 / 22.05.2012, pagina 2
<b>c. Valoarea proiectului (RON)</b>		
▶ Valoarea totală a proiectului:	10.309.291,50	Decizie de Finanțare nr. 13110 / 22.05.2012, Actul Adițional nr. 3 / 08.04.2015, pagina 2
▶ Valoarea eligibilă a proiectului:	10.309.291,50	
▶ Contribuția FEDR:	8.762.897,78	
<b>d. Obiectiv</b>		
▶ Instruirea în domeniul Instrumentelor Structurale și alte domenii conexe personalului implicat în gestionarea și coordonarea instrumentelor structurale		Cerere de Finanțare nr. 13110 / 20.04.2012, pagina 5

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>FORMARE PENTRU SISTEMUL DE COORDONARE; GESTIONARE ȘI CONTROL A INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN MANAGEMNTUL PROGRAMELOR OPERAȚIONALE</i>	41677
<b>e. Grupuri țintă</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Autorități de Management</li> <li>▶ Organisme Intermediare</li> <li>▶ Autoritatea de Certificare și Plată</li> <li>▶ Autoritatea de Audit</li> <li>▶ Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale</li> <li>▶ Alte instituții responsabile cu gestionarea IS</li> </ul>	Cerere de Finanțare nr. 13110 / 20.04.2012, pagina 7
<b>f. Activități previzionate a se realiza</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Sesiuni de formare organizate de instituții europene</li> <li>▶ Activitatea 2: Sesiuni de formare în țară și vizite de studiu</li> <li>▶ Programare și noile regulamente pentru perioada 2014 - 2020</li> <li>▶ Managementul programelor operaționale, inclusiv managementul riscurilor, monitorizarea și raportarea privind instrumentele structural, indicatori, monitorizarea la nivel de proiecte, ajutor de stat și proiecte generatoare de venit, politici orizontale, managementul parteneriatelor, asistență tehnică și închiderea programelor</li> <li>▶ Management financiar și audit, inclusiv cheltuieli eligibile, procesarea cererilor de rambursare și a plăților, regula N+2, verificările de management, raportări, audit de sistem și de operațiuni, prevenirea și corectare neregulilor, inclusiv problematica conflictului de interese</li> <li>▶ Managementul proiectelor finanțate prin IS</li> <li>▶ Managementul achizițiilor publice</li> <li>▶ Alte tematici relevante vizând dezvoltarea abilităților și competențelor personalului care gestionează IS</li> </ul>	Decizie de Finanțare nr. 13110 / 22.05.2012, Actul Adițional nr. 3 / 08.04.2015, pagina 4

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
FORMARE PENTRU SISTEMUL DE COORDONARE; GESTIONARE ȘI CONTROL A INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN MANAGEMNTUL PROGRAMELOR OPERAȚIONALE				41677
<b>g. Activități implementate</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 2: Sesiuni de formare în țară și vizite de studiu</li> <li>▶ Achiziții Publice</li> </ul>				Raport de Progres nr. 8 depus în data de 30.06.2014, pagina 4
<b>h. Progres financiar (RON)</b>				
▶ Cheltuieli eligibile aprobate			569.952,76	Informații furnizate de Autoritatea de Management POAT
▶ Cheltuieli eligibile aprobate			549.480,84	
▶ Pre-finanțare plătită			0	
▶ Contribuție UE rambursată			467.058,72	
▶ Contribuție națională rambursată sau aprobată			82.422,12	
<b>i. Progres fizic</b>				
Indicator	Valoare țintă	Realizat	Progres %	Raport de Progres nr. 8 depus în data de 30.06.2014, pagina 5
▶ Zile participant la instruire	8.300	4.728	36,79%	
<b>2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Efecte așteptate <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Evaluarea anuală a personalului indică faptul că participanții și-au îmbunătățit performanțele profesionale.</li> </ul> </li> </ul>				Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FORMARE PENTRU SISTEMUL DE COORDONARE; GESTIONARE ȘI CONTROL A INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN MANAGEMNTUL PROGRAMELOR OPERAȚIONALE	41677
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Efecte neașteptate</li> <li>▶ Participanții la sesiunile de formare înregistrează acum un nivel de supraîncărcare, comparativ cu colegii lor, datorită nivelului sporit de cunoștințe în domeniu.</li> </ul>	
<b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b>	
<b>a. Sustenabilitatea rezultatelor</b>	
<b>Moderată</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ După 2012, au fost organizate doar sesiuni de formare cu durata redusă și vizite de studiu pentru personalul din cadrul Ministerului Fondurilor Europene.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>
<b>b. Reproductibilitatea proiectului</b>	
<b>Ridicată</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proiecte similare ar fi utile în contextul noii perioade de programare.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>
<b>c. Nevoi curente</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sesiuni de formare la nivel avansat <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Participanții au menționat că este nevoie de cursuri de formare specifice în domeniul Fondurilor Structurale (ex. legislație UE, nereguli).</li> </ul> </li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>
<b>d. Potențiale surse de finanțare în noua perioadă de programare</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Programul Operațional Asistență Tehnică 2014 - 2020</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FORMARE PENTRU SISTEMUL DE COORDONARE; GESTIONARE ȘI CONTROL A INSTRUMENTELOR STRUCTURALE ÎN MANAGEMNTUL PROGRAMELOR OPERAȚIONALE	41677
<b>4. MECANISME DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. Factori de succes ai intervențiilor implementate</b>	
▶ Printre factorii care au contribuit la obținerea rezultatelor, putem menționa experiența unei analize riguroase a nevoilor și experiența echipei de contractare și a furnizorului.	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>
<b>b. Probleme implementate și soluții posibil a fi implementate în viitor</b>	
▶ Calitatea serviciilor a scăzut atunci când criteriile de atribuire a contractelor de achiziții publice au fost bazate pe preț. Cu toate acestea, legislația va fi modificată în noua perioadă de programare.	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>
<b>5. RECOMANDĂRI PENTRU PERIOADA DE PROGRAMARE 2014 - 2020</b>	
▶ Un mecanism de coordonare a sesiunilor de formare, constituit în cadrul Ministerului Fondurilor Europene, ar facilita sustenabilitatea efectelor.	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>

## Anexa 13. Fișă de proiect - SMIS 48106

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
CREȘTEREA EFICACITĂȚII APLICĂRII LEGISLAȚIEI UNIUNII EUROPENE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE AJUTOARELE DE STAT PRIN FORMAREA APLICATĂ A EXPERȚILOR IMPLICAȚI ÎN GESTIONAREA FONDURILOR EUROPENE		48106
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT		Sursa de informații
<b>a. Beneficiar</b>		
▶ Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP)		Contract de Finanțare nr. 13137 / 15.07.2013, pagina 1
<b>b. Durata contractului (luni)</b>		
▶ 25 luni începând cu 01.07.2013 până la 31.07.2015		Contract de Finanțare nr. 13137 / 15.07.2013, Actul Adițional nr. 2 / 28.05.2015, pagina 1
<b>c. Valoarea proiectului (RON)</b>		
▶ Valoarea totală a proiectului:	2.607.992,88	Contract de Finanțare nr. 13137 / 15.07.2013, Actul Adițional nr. 2 / 28.05.2015, pagina 2
▶ Valoarea eligibilă a proiectului:	2.607.992,88	
▶ ERDF:	2.216.793,95	
<b>d. Obiectiv</b>		



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>CREȘTEREA EFICACITĂȚII APLICĂRII LEGISLAȚIEI UNIUNII EUROPENE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE AJUTOARELE DE STAT PRIN FORMAREA APLICATĂ A EXPERȚILOR IMPLICAȚI ÎN GESTIONAREA FONDURILOR EUROPENE</i>	48106
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Obiectivul acestui proiect este reprezentat de formarea profesională continuă în domeniul ajutorului de stat a experților din administrația publică, implicați în implementarea fondurilor europene.</li> </ul>	Cerere de Finanțare nr. 13137 / 24.05.2013, pagina 5
<b>e. Grupuri țintă</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Autoritățile de Management</li> <li>▶ Organismele Intermediare</li> <li>▶ Autoritatea de Certificare și Plată</li> <li>▶ Autoritatea de Audit</li> <li>▶ Ministerul Fondurilor Europene</li> </ul>	Cerere de Finanțare nr. 13137 / 24.05.2013, pagina 10
<b>f. Activități previzionate a se realiza</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Asigurarea managementului și monitorizării implementării proiectului</li> <li>▶ Activitatea 2: Conceperea și derularea programului de formare</li> <li>▶ Principii generale și definirea ajutorului de stat</li> <li>▶ Concepte folosite în domeniul ajutorului de stat, tipuri de măsuri de ajutoare de stat și procedura națională și comunitară aplicabilă</li> <li>▶ Monitorizarea, controlul și raportarea ajutoarelor de stat</li> <li>▶ Implementarea eficientă a noilor prevederi în domeniul ajutorului de stat</li> <li>▶ Activitatea 3: Elaborarea, printarea și distribuirea unui manual care să cuprindă o sinteză a celor 4 sesiuni de formare.</li> </ul>	Contract de Finanțare nr. 13137 / 15.07.2013, Actul Adițional nr. 2 / 28.05.2015, pagina 3-8
<b>g. Activități implementate</b>	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
CREȘTEREA EFICACITĂȚII APLICĂRII LEGISLAȚIEI UNIUNII EUROPENE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE AJUTOARELE DE STAT PRIN FORMAREA APLICATĂ A EXPERȚILOR IMPLICAȚI ÎN GESTIONAREA FONDURILOR EUROPENE				48106
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Asigurarea managementului și monitorizării implementării proiectului</li> <li>▶ Activitatea 2: Conceperea și derularea programului de formare</li> <li>▶ Principii generale și definirea ajutorului de stat</li> <li>▶ Concepte folosite în domeniul ajutorului de stat, tipuri de măsuri de ajutoare de stat și procedura națională și comunitară aplicabilă</li> <li>▶ Monitorizarea, controlul și raportarea ajutoarelor de stat</li> <li>▶ Implementarea eficientă a noilor prevederi în domeniul ajutorului de stat</li> </ul>				<i>Raport de Progres nr. 7 depus în data de 29.04.2015, pagina 6</i>
<b>h. Progres financiar (RON)</b>				
▶ Cheltuieli eligibile aprobate			1.632.418,89	<i>Informații furnizate de Autoritatea de Management POAT</i>
▶ Cheltuieli eligibile aprobate			1.609.244,13	
▶ Pre-finanțare plătită			0	
▶ Contribuție UE rambursată			1.367.857,51	
▶ Contribuție națională rambursată sau aprobată			241.386,62	
<b>i. Progres fizic</b>				
Indicator	Valoare țintă	Realizat	Progres %	<i>Raport de Progres nr. 7 depus în data de 29.04.2015, pagina 6</i>
▶ Zile participant la instruire	3.600	3.510	97,50%	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
CREȘTEREA EFICACITĂȚII APLICĂRII LEGISLAȚIEI UNIUNII EUROPENE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE AJUTOARELE DE STAT PRIN FORMAREA APLICATĂ A EXPERȚILOR IMPLICAȚI ÎN GESTIONAREA FONDURILOR EUROPENE				48106
▶ Ghiduri și alte documente metodologice	1	0	0,00%	
<b>2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI</b>				
<p>▶ Efecte așteptate</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Participanții și-au îmbunătățit cunoștințele în domeniu, fapt relevat de notele ridicate obținute în cadrul evaluărilor de la finalul cursurilor.</li> <li>▶ Efecte neașteptate</li> <li>▶ S-a creat o mini-rețea între participanți și Consiliul Concurenței, materializată printr-o mai bună comunicare și un număr mai mare de solicitări transmise.</li> </ul>				<p><i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015</i></p>
<b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b>				
<b>a. Sustenabilitatea rezultatelor</b>				
<p><b>Ridicată</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ S-a creat o bază solidă de cunoștințe, valabilă și în contextul schimbărilor legislative.</li> <li>▶ A fost creată o bază de date cu persoanele formate în domeniul ajutorului de stat, care poate fi utilizată ulterior de către Ministerul Fondurilor Europene.</li> <li>▶ Dacă cursurile vor fi reluate, va fi solicitată implicarea acelorași formatori.</li> <li>▶ Materialele pot fi adaptate și refolosite pentru organizarea unor noi cursuri</li> </ul>				<p><i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015</i></p>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>CREȘTEREA EFICACITĂȚII APLICĂRII LEGISLAȚIEI UNIUNII EUROPENE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE AJUTOARELE DE STAT PRIN FORMAREA APLICATĂ A EXPERȚILOR IMPLICAȚI ÎN GESTIONAREA FONDURILOR EUROPENE</i>	48106
<b>b. Reproductibilitatea proiectului</b>	
<b>Ridicată</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ANFP intenționează să demareze proiecte similare în noua perioadă de programare.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015</i>
<b>c. Nevoi curente</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sesiuni de formare nivel începător și avansat <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Există o nevoie continuă de servicii de formare, inclusiv în contextul noii perioade de programare.</li> <li>▶ Participanții au solicitat cursuri de aprofundare în domenii specifice - de exemplu ajutorul de stat în agricultură.</li> </ul> </li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015</i>
<b>d. Potențiale surse de finanțare în noua perioadă de programare</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Programul Operațional Asistență Tehnică 2014-2020</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015</i>
<b>4. MECANISME DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. Factori de succes ai intervențiilor implementate</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La începutul proiectului să fie realizată o analiză a nevoilor.</li> <li>▶ Reputația ANFP și profesionalismul persoanelor care au lucrat în cadrul proiectului au asigurat buna implementare.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015</i>
<b>b. Probleme implementate și soluții posibil a fi implementate în viitor</b>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>CREȘTEREA EFICACITĂȚII APLICĂRII LEGISLAȚIEI UNIUNII EUROPENE ÎN CEEA CE PRIVEȘTE AJUTOARELE DE STAT PRIN FORMAREA APLICATĂ A EXPERȚILOR IMPLICAȚI ÎN GESTIONAREA FONDURILOR EUROPENE</i>	48106
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Principalele probleme întâmpinate au fost legate de numărul de participanți: retragerea acestora în ultimul moment, datorată perioadelor de concediu sau perioadelor foarte aglomerate la locul de muncă.</li> <li>▶ În cadrul proiectelor viitoare, ANFP se va asigura că sesiunile de formare nu se suprapun, pentru a oferi participanților mai multe opțiuni cu privire la perioadele de participare.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015</i>
<b>5. RECOMANDĂRI PENTRU PERIOADA DE PROGRAMARE 2014 - 2020</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Analizele de formare și colaborarea cu Ministerul Fondurilor Europene sunt esențiale pentru a asigura succesul proiectelor.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 23.10.2015</i>

## Anexa 14. Fișă de proiect - SMIS 48159

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
INSTRUIRE APLICATĂ PENTRU CONTINUAREA ÎNTĂRIRII CAPACITĂȚII INSTITUȚIONALE A ADMINISTRAȚIEI PUBLICE DIN ROMÂNIA PENTRU O GESTIONARE EFICIENTĂ A FONDURILOR STRUCTURALE		48159
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT		Sursa de informații
<b>a. Beneficiar</b>		
▶ Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP)		Contract de Finanțare nr. 13140 / 14.08.2013, pagina 1
<b>b. Durata contractului (luni)</b>		
▶ 29 luni începând cu data de 01.08.2013 până la data de 31.12.2015		Contract de Finanțare nr. 13140 / 14.08.2013, Actul Adițional nr. 2 / 24.09.2014, pagina 1
<b>c. Valoarea proiectului (RON)</b>		
▶ Valoarea totală a proiectului:	14.820.664,14	Contract de Finanțare nr. 13140 / 14.08.2013, Actul Adițional nr. 3 / 17.07.2015, pagina 2
▶ Valoarea eligibilă a proiectului:	14.820.664,14	
▶ Contribuția FEDR:	12.597.564,52	
<b>d. Obiectiv</b>		
▶ Obiectivul proiectului este reprezentat de formarea profesională a personalului din administrația publică cu atribuții în implementarea proiectelor europene, în procesul de derulare a procedurilor de achiziții publice finanțate din aceste		Cerere de Finanțare nr. 13140 / 05.06.2013, pagina 5

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>INSTRUIRE APLICATĂ PENTRU CONTINUAREA ÎNTĂRIRII CAPACITĂȚII INSTITUȚIONALE A ADMINISTRAȚIEI PUBLICE DIN ROMÂNIA PENTRU O GESTIONARE EFICIENTĂ A FONDURILOR STRUCTURALE</i>	48159
fonduri.	
<b>e. Grupuri țintă</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beneficiari de Fonduri Structurale și de Coeziune 2007-2013</li> <li>▶ Beneficiari potențiali ai Fondurilor Structurale și de Investiții 2014-2020</li> <li>▶ Alte structuri: inspectorii guvernamentali.</li> </ul>	Cerere de Finanțare nr. 13140 / 05.06.2013, pagina 10
<b>f. Activități previzionate a se realiza</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Asigurarea managementului și monitorizării implementării proiectului</li> <li>▶ Activitatea 2: Conceperea și derularea programelor de formale</li> <li>▶ Program de formare în domeniul managementului instrumentelor structurale</li> <li>▶ Modulul 1: Expert accesare fonduri structurale și de coeziune 2014-2020</li> <li>▶ Modulul 2: Expert implementare fonduri structurale și de coeziune</li> <li>▶ Modulul 3: Expert monitorizare, evaluare, impact și sustenabilitatea proiectelor</li> <li>▶ Program de perfecționare în domeniul achizițiilor publice</li> <li>▶ Program de formare în vederea obținerii certificării de "Formator"</li> </ul>	Contract de Finanțare nr. 13140 / 14.08.2013, Actul Adițional nr. 3 / 17.07.2015, pagina 3 - 4
<b>g. Activități implementate</b>	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
<i>INSTRUIRE APLICATĂ PENTRU CONTINUAREA ÎNTĂRIRII CAPACITĂȚII INSTITUȚIONALE A ADMINISTRAȚIEI PUBLICE DIN ROMÂNIA PENTRU O GESTIONARE EFICIENTĂ A FONDURILOR STRUCTURALE</i>				48159
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Ensuring the management and the monitoring of the implementation of the project</li> <li>▶ Activitatea 2: Designing and implementing the training programmes</li> <li>▶ Training sessions in the field of managing structural instruments</li> <li>▶ Modulul 1: Expert accessing structural and cohesion funds 2014-2020</li> <li>▶ Modulul 2: Expert implementing structural and cohesion funds</li> <li>▶ Training sessions in the field of public tendering</li> </ul>				<i>Raport de Progres nr. 7 depus în data de 25.05.2015, pagina 14</i>
<b>h. Progres financiar (RON)</b>				
▶ Cheltuieli eligibile aprobate		5.745.546,06		<i>Informații furnizate de Autoritatea de Management POAT</i>
▶ Cheltuieli eligibile aprobate		3.678.534,37		
▶ Pre-finanțare plătită		0		
▶ Contribuție UE rambursată		3.126.754,21		
▶ Contribuție națională rambursată sau aprobată		551.780,16		
<b>i. Progres fizic</b>				
Indicator	Valoare țintă	Realizat	Progres %	<i>Raport de Progres nr. 4 / 29.05.2015, pagina 16</i>
▶ Zile participant la instruire	23.600	12.170	51,57%	



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>INSTRUIRE APLICATĂ PENTRU CONTINUAREA ÎNTĂRIRII CAPACITĂȚII INSTITUȚIONALE A ADMINISTRAȚIEI PUBLICE DIN ROMÂNIA PENTRU O GESTIONARE EFICIENTĂ A FONDURILOR STRUCTURALE</i>	48159
<b>2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI</b>	
▶ Având în vedere tematica, dar și faptul că activitățile proiectului nu au fost finalizate, efectele se vor vedea în noua perioadă de programare.	<i>Interview with the Beneficiar, held on 23.10.2015</i>
<b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b>	
<b>a. Sustenabilitatea rezultatelor</b>	
<b>Moderată</b> ▶ S-a creat o bază solidă de cunoștințe, chiar dacă pot să intervină schimbări legislative.	<i>Interview with the Beneficiar, held on 23.10.2015</i>
<b>b. Reproductibilitatea proiectului</b>	
▶ Ridicată ▶ ANFP intenționează să semareze proiecte similare în noua perioadă de programare.	<i>Interview with the Beneficiar, held on 23.10.2015</i>
<b>c. Nevoi curente</b>	
▶ O nouă analiză a nevoilor trebuie să fie realizată după 3 ani, când efectele proiectului vor fi vizibile.	<i>Interview with the Beneficiar, held on 23.10.2015</i>
<b>d. Potențiale surse de finanțare în noua perioadă de programare</b>	
▶ Programul Operațional Asistență Tehnică 2014-2020	<i>Interview with the Beneficiar, held on 23.10.2015</i>

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>INSTRUIRE APLICATĂ PENTRU CONTINUAREA ÎNTĂRIRII CAPACITĂȚII INSTITUȚIONALE A ADMINISTRAȚIEI PUBLICE DIN ROMÂNIA PENTRU O GESTIONARE EFICIENTĂ A FONDURILOR STRUCTURALE</i>	48159
<b>4. MECANISME DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>c. Factori de succes ai intervențiilor implementate</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ O analiză a nevoilor a fost realizată la începutul proiectului.</li> <li>▶ A existat o colaborare foarte bună cu instituțiile publice, care au și-au arătat deschiderea pentru înscrie angajații la cursuri.</li> </ul>	<i>Interview with the Beneficiar, held on 23.10.2015</i>
<b>d. Probleme implementate și soluții posibil a fi implementate în viitor</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Principalele probleme întâmpinate au fost legate de numărul de participanți: retragerea acestora în ultimul moment, datorată perioadelor de concediu sau perioadelor foarte aglomerate la locul de muncă.</li> <li>▶ În cadrul proiectelor viitoare, ANFP se va asigura că sesiunile de formare nu se suprapun, pentru a oferi participanților mai multe opțiuni cu privire la perioadele de participare. De asemenea, vor avea grupuri țintă mai mici per tematică.</li> </ul>	<i>Interview with the Beneficiar, held on 23.10.2015</i>
<b>5. RECOMANDĂRI PENTRU PERIOADA DE PROGRAMARE 2014 - 2020</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Analizele de formare și colaborarea cu Ministerul Fondurilor Europene sunt esențiale pentru a asigura succesul proiectelor.</li> </ul>	<i>Interview with the Beneficiar, held on 23.10.2015</i>

## Anexa 15. Fișă de proiect - SMIS 48302

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
ÎMBUNĂȚĂȚIREA CAPACITĂȚII BENEFICIARILOR DE A IMPLEMENTA PROIECTE FINANȚATE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE		48302
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT		Sursa de informații
<b>a. Beneficiar</b>		
▶ Ministerul Fondurilor Europene		Decizie de Finanțare nr. 13141 / 24.10.2013, pagina 1
<b>b. Durata contractului (luni)</b>		
▶ 27 luni începând de la data de 01.05.2013 până la data de 31.07.2015		Decizie de Finanțare nr. 13141 / 24.10.2013, Actul Adițional nr. 1 / 08.06.2015, pagina 2
<b>c. Valoarea proiectului (RON)</b>		
▶ Valoarea totală a proiectului:	4.491.999,20	Decizie de Finanțare nr. 13141 / 24.10.2013, pagina 3
▶ Valoarea eligibilă a proiectului:	4.491.999,20	
▶ Contribuția FEDR:	3.818.199,32	
<b>d. Obiectiv</b>		
▶ Obiectivul proiectului îl reprezintă furnizarea cunoștințelor și competențelor adecvate pentru Beneficiari în managementul proiectelor și al contractelor de achiziții publice în contextul instrumentelor structurale.		Cerere de Finanțare nr. 13141 / 23.07.2013, pagina 5

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
ÎMBUNĂTĂȚIREA CAPACITĂȚII BENEFICIARILOR DE A IMPLEMENTA PROIECTE FINANȚATE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE		48302
<b>e. Grupuri țintă</b>		
▶ Beneficiari efectivi și potențiali de instrumente structurale	Cerere de Finanțare nr. 13141 / 23.07.2013, pagina 7	
<b>f. Activități previzionate a se realiza</b>		
▶ Activitatea 1: Sesiuni de instruire în managementul proiectelor ▶ Activitatea 2: Sesiune de instruire în domeniul achizițiilor publice și managementului contractelor de achiziții publice.	Cerere de Finanțare nr. 13141 / 23.07.2013, pagina 6	
<b>g. Activități implementate</b>		
▶ Activitatea 1: Sesiuni de instruire în managementul proiectelor ▶ Activitatea 2: Sesiune de instruire în domeniul achizițiilor publice	Raport de Progres nr. 6 depus în data de 30.07.2015, pagina 2	
<b>h. Progres financiar (RON)</b>		
Cheltuieli eligibile aprobate	3.006.126,38	Informații furnizate de Autoritatea de Management POAT
Cheltuieli eligibile aprobate	2.984.564,81	
▶ Pre-finanțare plătită	0	
▶ Contribuție UE rambursată	817.001,91	
▶ Contribuție națională rambursată sau aprobată	144.176,81	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
ÎMBUNĂTĂȚIREA CAPACITĂȚII BENEFICIARILOR DE A IMPLEMENTA PROIECTE FINANȚATE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE				48302
<b>i. Progres fizic</b>				
Indicator	Valoare țintă	Realizat	Progres %	Raport de Progres nr. 4 / 29.05.2015, pagina 11
▶ Zile participant la instruire	5.272	5.800	110%	
<b>2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI</b>				
▶ Efecte așteptate ▶ Participanții și-au îmbunătățit nivelul de cunoștințe în domeniul managementului de proiect și al achizițiilor publice.				Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015
<b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b>				
<b>a. Sustenabilitatea rezultatelor</b>				
<b>Moderată</b> ▶ Efectele proiectului sunt sustenabile numai în măsura în care personalul instruit rămâne în sistem.				Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015
<b>b. Reproductibilitatea proiectului</b>				
<b>Ridicată</b> ▶ Pe baza analizelor de nevoi, proiecte similare ar fi utile în contextul noii perioade de programare.				Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015
<b>c. Nevoi curente</b>				

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
ÎMBUNĂTĂȚIREA CAPACITĂȚII BENEFICIARILOR DE A IMPLEMENTA PROIECTE FINANȚATE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE	48302
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sesiuni de formare nivel începător și avansat               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Participanții au menționat că este nevoie de cursuri de formare specifice în domeniul: Nereguli, Management de proiect, Etapele proiectului, Pregătirea cererilor de rambursare și Pregătirea documentației pentru achizițiile publice.</li> </ul> </li> </ul>	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015
<b>d. Potențiale surse de finanțare în noua perioadă de programare</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Program Operațional Asistență Tehnică</li> </ul>	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015
<b>4. MECANISME DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. Factori de succes ai intervențiilor implementate</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Printre factorii care au contribuit la obținerea rezultatelor, putem menționa experiența unei analize riguroase a nevoilor și experiența echipei de contractare și a furnizorului.</li> </ul>	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015
<b>b. Probleme implementate și soluții posibil a fi implementate în viitor</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Calitatea serviciilor a scăzut atunci când criteriile de atribuire a contractelor de achiziții publice au fost bazate pe preț. Cu toate acestea, legislația va fi modificată în noua perioadă de programare.</li> </ul>	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015
<b>5. RECOMANDĂRI PENTRU PERIOADA DE PROGRAMARE 2014 - 2020</b>	

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
ÎMBUNĂȚIREA CAPACITĂȚII BENEFICIARILOR DE A IMPLEMENTA PROIECTE FINANȚATE DIN INSTRUMENTE STRUCTURALE	48302
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Un mecanism de coordonare a sesiunilor de formare, constituit în cadrul Ministerului Fondurilor Europene, ar facilita sustenabilitatea efectelor.</li></ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 26.10.2015</i>

## Anexa 16. Fișă de proiect - SMIS 52473

TITLUL PROIECTULUI		COD SMIS
FORMARE ÎN DOMENIUL ANTI-DISCRIMINĂRII, EGALITĂȚII DE GEN ȘI AL DREPTURILOR PERSOANELOR CU DIZABILITĂȚI		52473
1. INFORMAȚII GENERALE DESPRE PROIECT		Sursa de informații
a. Beneficiar		
▶ Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării (CNCD)		Contract de Finanțare nr. 13174 / 14.05.2014, pagina 1
b. Durata contractului (luni)		
▶ 18 luni începând din data de 01.05.2014 până la data de 31.10.2015		Contract de Finanțare nr. 13174 / 14.05.2014, pagina 2
c. Valoarea proiectului (RON)		
▶ Valoarea totală a proiectului:	9.515.883,56	Contract de Finanțare nr. 1.3.174 / 14.05.2014, pagina 3
▶ Valoarea eligibilă a proiectului:	9.470.922,12	
▶ Contribuția FEDR:	7.103.191,59	
d. Obiectiv		



TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<i>FORMARE ÎN DOMENIUL ANTI-DISCRIMINĂRII, EGALITĂȚII DE GEN ȘI AL DREPTURILOR PERSOANELOR CU DIZABILITĂȚI</i>	52473
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dobândirea cunoștințelor necesare în domeniul legilor și politicilor europene și naționale referitoare la antidiscriminare, egalitate de gen și protecției a persoanelor cu dizabilități, inclusiv accesibilitatea și aplicarea imediată a Convenției Națiunilor Unite privind drepturile persoanelor cu dizabilități așa cum este ea reflectată în legislația europeană sau națională.</li> </ul>	<i>Cerere de Finanțare nr. 11174 / 23.04.2014, pagina 5</i>
<b>e. Grupuri țintă</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Autoritățile de Management</li> <li>▶ Organismele Intermediare</li> <li>▶ Autoritatea de Certificare și Plată</li> <li>▶ Autoritatea de Audit</li> <li>▶ Ministerul Fondurilor Europene</li> </ul>	<i>Cerere de Finanțare nr. 11174 / 23.04.2014, pagina 10</i>
<b>f. Activități previzionate a se realiza</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Asigurarea managementului și monitorizării implementării proiectului</li> <li>▶ Activitatea 2: Elaborarea planului de formare</li> <li>▶ Activitatea 3: Implementarea programului de formare</li> <li>▶ Sesiuni de instruire: Anti-discriminare</li> <li>▶ Sesiuni de instruire: Egalitate de gen</li> <li>▶ Sesiuni de instruire: Drepturile persoanelor cu dizabilități</li> </ul>	<i>Cerere de Finanțare nr. 11174 / 23.04.2014, pagina 6-10</i>
<b>g. Activități implementate</b>	

TITLUL PROIECTULUI				COD SMIS
FORMARE ÎN DOMENIUL ANTI-DISCRIMINĂRII, EGALITĂȚII DE GEN ȘI AL DREPTURILOR PERSOANELOR CU DIZABILITĂȚI				52473
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Activitatea 1: Asigurarea managementului și monitorizării implementării proiectului</li> <li>▶ Activitatea 2: Elaborarea planului de formare</li> <li>▶ Activitatea 3: Implementarea programului de formare</li> <li>▶ Sesiuni de instruire: Anti-discriminare</li> <li>▶ Sesiuni de instruire: Egalitate de gen</li> </ul>				Raport de Progres nr. 4 / 29.05.2015, pagina 6-7
<b>h. Progres financiar (RON)</b>				
▶ Cheltuieli eligibile aprobate				5.416.846,74
▶ Cheltuieli eligibile aprobate				3.422.857,48
▶ Pre-finanțare plătită				0
▶ Contribuție UE rambursată				2.567.143,11
▶ Contribuție națională rambursată sau aprobată				855.714,37
<b>i. Progres fizic</b>				
Indicator	Valoare țintă	Realizat	Progres %	Raport de Progres nr. 4 / 29.05.2015, pagina 11
▶ Zile participant la instruire	9.030	4.590	50,83%	
<b>2. EFECTE AȘTEPTATE ȘI NEAȘTEPTATE ALE PROIECTULUI</b>				

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
<b>FORMARE ÎN DOMENIUL ANTI-DISCRIMINĂRII, EGALITĂȚII DE GEN ȘI AL DREPTURILOR PERSOANELOR CU DIZABILITĂȚI</b>	52473
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Efecte așteptate               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Participanții au învățat cum să aplice principiile în domeniul anti-discriminării, egalității de gen și drepturilor persoanelor cu dizabilități nu numai atunci când își îndeplinesc sarcinile profesionale, ci și în activitățile zilnice.</li> <li>▶ Efecte neașteptate</li> <li>▶ A fost creată o rețea între participanți și facilitatori.</li> </ul> </li> </ul>	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 22.10.2015
<b>3. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI</b>	
<b>a. Sustenabilitatea rezultatelor</b>	
<p><b>Ridicată</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cursanții au dobândit cunoștințe aprofundate prin participarea la toate cele trei module și pot să împărtășească aceste informații cu colegii lor</li> <li>▶ Rețeaua creată între participanți și facilitatori s-a dovedit a fi extrem de utilă în asigurarea sustenabilității proiectului</li> </ul>	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 22.10.2015
<b>b. Reproductibilitatea proiectului</b>	
<p><b>Ridicată</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ În noua perioadă de programare, CNCD își propune să implementeze proiecte similare.</li> </ul>	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 22.10.2015
<b>c. Nevoi curente</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sesiuni de instruire nivel începător și avansat pentru Beneficiari               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sesiunile de instruire pot să se adreseze atât Beneficiarilor efectivi cât și celor potențiali.</li> </ul> </li> </ul>	Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 22.10.2015

TITLUL PROIECTULUI	COD SMIS
FORMARE ÎN DOMENIUL ANTI-DISCRIMINĂRII, EGALITĂȚII DE GEN ȘI AL DREPTURILOR PERSOANELOR CU DIZABILITĂȚI	52473
<b>d. Potențiale surse de finanțare în noua perioadă de programare</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Program Operațional Asistență Tehnică 2014-2020</li> <li>▶ Program Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2014-2020</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 22.10.2015</i>
<b>4. MECANISME DE IMPLEMENTARE</b>	
<b>a. Factori de succes ai intervențiilor implementate</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Documentația de achiziții publice era bine pregătită și nu s-a făcut nici o contestație în procesul de atribuire.</li> <li>▶ Selectarea formatorilor a fost extrem de importantă pentru asigurarea calității informațiilor oferite participanților (în baza CV-urilor depuse).</li> <li>▶ Durata sesiunilor de formare a fost adecvată pentru a oferi participanților cunoștințe aprofundate (și anume toți cursanții au participat la 3 module diferite, cu durata de 4-5 zile fiecare).</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 22.10.2015</i>
<b>b. Probleme implementate și soluții posibil a fi implementate în viitor</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La începutul cursurilor, expertiza din domeniul nediscriminării nu era reglementată - profesia de "Expert în egalitatea de gen" a fost introdusă în COR abia ulterior. Așadar, CNCĐ a întâmpinat dificultăți în procesul de acreditare a cursului.</li> <li>▶ Instrucțiunile pentru redactarea rapoartelor administrative nu erau complete la începutul perioadei de derulare a proiectelor: CNCĐ a primit solicitări suplimentare după depunerea cererilor de rambursare (și anume poze cu anumite elemente vizuale specifice).</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 22.10.2015</i>
<b>5. RECOMANDĂRI PENTRU PERIOADA DE PROGRAMARE 2014 - 2020</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ O strategie de formare ar fi necesară pentru planificarea viitoarelor proiecte.</li> </ul>	<i>Interviu cu Beneficiarul desfășurat în data de 22.10.2015</i>

## Anexa 17. Tabel de tratament al comentariilor primite pe versiunile draft ale Raportului de Evaluare

Nr. Crt.	Comentariu primit de la Beneficiar	Statut implementare	Alte comentarii
1.	Sumarul executiv trebuie extins și prezentat într-un format mai fluent.	Implementat	NA
2.	Capitolele referitoare la constatări trebuie ordonate după capitolul referitor la analiză.	Implementat parțial	Noua ordine este următoarea: metodologie, constatări și concluzii.
3.	Trebuie desfășurate niște analize ulterioare (2014-2015) pentru a identifica situația curentă.	Implementat	Capitolul 4. <i>Progresul în ceea ce privește obiectivele 1.3</i> a fost actualizat.
4.	Trebuie revizuite efectele atribuite celor 4 niveluri (reacție, învățare, comportament, instituțional).	Implementat	NA
5.	Trebuie explicat fiecare grafic inclus în corpul textului.	Implementat	NA
6.	Trebuie inclusă ierarhia subiectelor de interes pentru noua perioadă de programare.	Implementat	Subiectele de interes au fost identificate pe baza chestionarului online.
7.	Trebuie analizat contextul angajării masive de personal nou la momentul la care Ministerul Fondurilor Europene a fost creat.	Implementat	Schimbările instituționale au fost analizate în cadrul <i>Capitolului 6. Sustenabilitatea progresului înregistrat.</i>
8.	Trebuie revizuit capitolul care conține concluzii și recomandări.	Implementat	NA
9.	Trebuie identificate proiectele considerate cele mai utile de	Implementat parțial	Luând în considerare faptul că toate cele 9 proiecte

Nr. Crt.	Comentariu primit de la Beneficiar	Statut implementare	Alte comentarii
	către participanți.		au fost considerate foarte utile de către 95% dintre participanți, nu putem realiza o ierarhie. În același timp, participanții au sugerat folosirea în viitor atât a programelor de formare clasice cât și a vizitelor de lucru. Noi paragrafe au fost incluse pentru a accentua aceste rezultate (a se consulta P118, P119).
10.	Trebuie identificate competențele create.	Implementat	Capitolul 4. <i>Progresul în ceea ce privește obiectivele 1.3</i> a fost actualizat.
11.	Punctele trebuie înlocuite cu o modalitate mai fluentă de structurare a textului.	Implementat	NA
12.	Trebuie incluse fotografiile pentru a spori gradul de atractivitate al raportului.	Implementat	NA