



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Annex 1 – Methodology of assessment used in the assessment 2013

Definitions and components of the administrative capacity

Administrative capacity can be defined as the ability and skill of central and local authorities to prepare suitable plans, programmes and projects in due time, to decide on programmes and projects, to arrange the co-ordination among principal partners, to cope with the administrative and reporting requirements, and to finance and supervise the implementation correctly, avoiding irregularities as far as possible (ECORYS/NEI, 2002).

For the authorities

Broadly three elements of administrative capacity can be distinguished – **policy (including structure), people** and **systems** (World Bank, 2006b). These dimensions relate to three specific types of capacities that are subjects of administrative development interventions. These components have also been used for the development of key indicators to measure the administrative capacity to manage Structural Funds (ECORYS/NEI, 2002).

The first dimension deals with **structural development of the institutional framework and the organisations** and seeks to enhance the existing organisational structures and mechanisms that exist in order to improve the policies implementation.

The **human resources dimension** aims at the development of the individual capacity and is part of the broad area of human resource management. This dimension includes recruitment, equipping individuals with information, knowledge, and training in order to enable them to effectively carry out their tasks. Interventions focus on recruitment and career management, as well as on the existing incentive and merit systems.

Finally, the dimension of **systems and tools** refers to the development of instruments, methods, guidelines, manuals, systems, procedures, forms, etc., which enable organisations to transform tacit and implicit knowledge (within the heads of individual people) into explicit knowledge that can be shared across organisations (ECORYS/NEI, 2002). ICT infrastructure, and in particular E-Government as a tool to improve service delivery, is a particular aspect of the dimension of systems and tools.

The relevant literature reveals the influence of contextual factors on the administrative capacity development measures. We distinguished the institutional stability, stakeholder involvement, alignment of goals between the involved actors and effectiveness of cooperation between actors involved (SEOR, 2006). Other success factors in the implementation of the administrative capacity development measures include the following: the existence of a custom, country-specific approach that clearly identifies the main weaknesses of administrations as well as the central policy areas that require administrative support (diagnosis level), sufficient focus on the regional and local dimension, and the need for the institutional and administrative capacity building process to follow a framework of coherent reforms – rather than ad hoc actions (Ecorys,2010). The context factors, relevant for the Romanian EU funds system, are fully considered in the design of the analysis tools.

For the Beneficiaries

Three key dimensions of the administrative capacity of the beneficiaries have been identified in the previous study "Challenges associated to the capacity of SI Beneficiaries" (NSRF 2011) and have



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

been adopted for this assessment for consistency of the methodology and comparability. The three key dimensions are capacity of the beneficiaries to manage projects, capacity to mobilise human resources, capacity to mobilise financial resources.

The first dimension, Capacity of the beneficiaries to manage projects, aims at ensuring the organisational capabilities to integrate the project management into the organisation, including a provision of adequate project structures, managers and expertise, reliable management and control function, preparation of mature projects.

Capacity to mobilise human resources aims at ensuring the adequate expertise quantitatively and qualitatively and include internal resources or use of external expertise through outsourcing.

The third dimension is the capacity to mobilise financial resources and looks at the availability of own and or borrowed financial resources as well as at the capacity to use the prefinancing mechanisms in place.

As in the case of the authorities administrative capacity we have considered a number of contextual factors part of them relating to the authorities capacity. The contextual factors refer to the environment of the projects implementation generated either by the EU funds system functioning (e.g. e-tools, adequacy of the guidelines, manuals and advice provided by authorities and contextual factors particular for the public administration in Romania, e.g. civil servants effectiveness and efficiency, corruption risks.

Methods

We have used in this assessment different methods to respond to the specificities of the assignment and ensure the triangulation principle is observed, as follows:

- *Literature and documentary research* for accessing public and published studies (including those from international organisations) and other related public documents, commonly not published but made available by the Ministry of European Funds and other institutions that are part of the system. The task was challenging due to the complexity of the subject area and the multitude of documents. The evaluation team has performed an inventory of the relevant studies and evaluations, and this will be continuously updated for the next two follow-up assessments foreseen in the assignment. The list of the documents analysed is included in Annex 1
- *Checklist*; in order to structure the analysis on the key issues reflecting the administrative capacity for each of the three dimensions we have designed two checklists; one for the assessment of the authorities, and one for the assessment of the beneficiaries, in order to capture the most relevant elements of the administrative capacity according to their different roles. The checklists will also be used as the basis for further assessments.
- *Online survey*; to collect information and data in an efficient manner from a large number of authorities and beneficiaries
- *Interviews*; to collect additional information and clarify information and preliminary findings from the survey and the documentary research.
- *Focus groups*; for facilitating and exploring mutual experiences at system, programme and national level; we have designed two focus groups, one for the assessment of the authorities, and one for the assessment of the beneficiaries
- *The data base*; collection of a broad variety of information, in a structured and meaningful manner, relevant to the assessment criteria. The information and data included in the database are linked to the checklists' items. Every time the assessment is run, the database provides the analysis with information and data that enables the evaluator to analyse the fulfilment of the criteria of the checklist.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



- Presentation in the Inter-institutional Committee in charge of drafting the Partnership Agreement is a requirement in the ToR for consultation, information sharing and obtaining support for implementation of the recommendations.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

Annex 2 – Documents consulted during the desk research activity regarding the administrative capacity of the Authorities and the Beneficiaries.

a. Documents consulted for the update of the assessment December 2014.

| Author/Beneficiary, Release year, Title |
|---|
| Government Decision 1183/2014 regarding nomination of the authorities involved in the management and control system of ESIF 2014-2020 |
| MEF, 2014 Action plan to reinforce the administrative capacity of the authorities involved In the management and control of the 2014-2020 programmes – Nov 2014 |
| MEF, 2014, MA for OPTA, Operational Programme 2014-2020 |
| MARDP, 2014, Progress Report National Rural Development Programme for 2013 |
| MEF, 2014, Ex-ante Evaluation Report OP Human Capital, draft November 2014 |
| MEF, 2014, Ex-ante Evaluation Report OP Large Infrastructure, draft November 2014 |
| MEF, 2014, Ex-ante Evaluation Report OP Technical Assistance, December 2014 |
| MEF, 2014, Ex-ante Evaluation Report , Operational Programme Competitiveness, December 2014 |
| MEF, 2014, Ex-ante Evaluation Report, Operational Programme Administrative Capacity, December 2014 |
| MEF, 2014, Ex-ante Evaluation Report Regional Operational Programme, draft, December 2014 |
| MEF, 2014, Establishment of a Performance Appraisal System for Government Officials Managing EU Funds, Inception Report |
| MA for SOP HRD, 2014, Annual Implementation Report for 2013 |
| MA for SOP IEC, 2014, Annual Implementation Report for 2013 |
| MA for OP ACD, 2014, Annual Implementation Report for 2013 |
| Romanian Court of Accounts, 2014, Public Report for 2013 |

b. Documents used in the first assessment 2013

| Author/ Beneficiary, Release year, Title |
|---|
| European Commission, 2010, Fifth Report on Economic, Social and Territorial Cohesion, November, 2010 |
| European Commission, 2012, Position of the Commission Services on the development of Partnership Agreement and programmes in ROMANIA for the period 2014-2020 |
| European Commission, 2013, Analysis of the budgetary implementation of the Structural and Cohesion Funds in 2012, May 2013 |
| European Commission, 2013 Staff Working Document, Assessment of the 2013 national reform programme and convergence programme for ROMANIA |
| McClements, Marinov, 2006, Project Mapping – A Project Pipeline Development Tool and a Bottom-Up Input To Structural Funds Programming |
| NSRF, 2012, Challenges concerning the capacity of the structural instruments beneficiaries, 2011 (revision Dec. 2012) |



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



| |
|--|
| NSRF, 2013, Formative evaluation of the structural instruments in Romania, 2010 (revision Jan 2013) |
| ROP, 2011, Evaluation of the administrative capacity of the regions in the regional development area, 2011 |
| European Commission, 2007, Ex-ante evaluations of the OPs 2007-2013, EC, Factsheet |
| ROP, 2009, Interim evaluation of the |
| ROP, 2011a, Evaluation of the implementation of the priorities and projects within ROP 2007-2013 dedicated to the business environment |
| ROP 2012, Update of the ROP interim evaluation, 2012 |
| SOP IEC, 2010, Interim evaluation of the SOP-IEC, 2010 |
| OP ACD, 2010, Interim evaluation of the OP ACD, 2010 |
| OPTA 2010, Interim evaluation of OPTA, 2010 |
| SOP HRD, 2011, Interim evaluation of the SOP-HRD, 2011 |
| OP ETC RO-BG, 2011, Interim evaluation of OP ETC Romania – Bulgaria, 2011 |
| SOP E, 2012, Interim evaluation of SOP ENV, 2012 |
| OPTA, 2012, Evaluation of the OPTA absorption capacity, 2012 |
| ROP, 2011/2012a, Annual Implementation Report |
| SOP IEC, 2011/2012a Annual Implementation Report |
| SOP E, 2011/2012a, Annual Implementation Report |
| SOP T, 2011/2012a, Annual Implementation Report |
| SOP HRD, 2011/2012, Annual Implementation Report |
| OP ACD, 2011/2012a, Annual Implementation Report |
| OPTA, 2011/2012a, Annual Implementation Report |
| ETC RO-BG, 2011/2012a, Annual Implementation Report |
| MARDP, 2011, Annual Implementation Report 2011 |
| DG Regio, 2012, Achievements of the Cohesion Policy in Romania, EVALNET, |
| World Bank, 2010, Romania, Functional Review, The Center of Government, |
| Ecorys, 2010, Assessment of administrative and institutional capacity building interventions and future needs in the context of European Social Fund, Final report + Country monograph, Romania, DG Employment 2010. |
| NSRF, 2010, Formative Evaluation of Structural Instruments in Romania, 2010 |
| ROP, 2009, Interim evaluation of the Regional Operational Programme, 2009 |
| OPACD 2010, Interim evaluation of the Administrative Capacity Development Operational Programme for the period from 1 January 2007 to 30 June 2010, 2010 |
| SOP IEC, 2009, Interim evaluation of the Sectoral Operational Programme Increase of the Economic Competitiveness, 2009, |
| HRDOP, 2011, Interim evaluation of the Sectoral Operational Programme Human Resources Development, June 2011 |



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



| |
|--|
| NSRF, 2011a, Evaluation of the administrative capacity of the regions in the field of regional development” December, 2011, |
| ROP, 2011b, “Evaluation of the implementation of the priorities and projects within ROP 2007-2013, targeted at the business environment”, 25 March 2011, (ROP) Enterprise Environment policy. |
| Government of Romania 2012, Memorandum No.2260 for the Approval of actions and documents regarding the preparation of European Funds accession and implementation during the period 2014-2020, June 2012 |
| Court of Accounts 2011, Public Report for 2011, Romanian Court of Accounts, December 2011 |
| Government of Romania, 2013b, Regulation of organization and functioning of Inter-institutional Committee for the Partnership Agreement, 14 March 2013 |
| ACIS, 2011, Synthesis report of the Intermediary evaluations, March 2011 |
| Ecorys/NEI, 2002, Key Indicators for Candidate Countries to Effectively Manage Structural Funds, DG Regio/ DG Enlargement |
| European Commission, 2012, Compendium of the Internal Control Systems in the Member States-2012 |
| World Bank, 2012, The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues, available at http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc_chart.asp# |
| MEF, 2013, Examination of the evaluation culture, Ministry of European Funds, , 2013 |
| DG Regio, 2011, Assessment of the Public Procurement System in Romania, European Commission, Directorate General Regional Policy, Final Report august 2011 |
| MADR, 2011, Interim evaluation report of NRDP, MADR 2011 |
| MADR, 2012, NRDP version 2012 |
| MADR, 2007, Fisheries Operational Programme |
| DG Agriculture, 2011, Synthesis of the Interim evaluations |
| FOP, 2011, Interim evaluation of the FOP |
| MEF 2013a, Electronic Systems Report 1, Ex-ante evaluation of the Partnership Agreement project, May 2013 |
| DG Regio, 2012, Result indicator pilot report post 2014, DG Regio, 2012 |
| DG Regio, 2010, Regional Governance in the context of globalisation, reviewing governance mechanisms & administrative costs. Administrative workload and costs for Member State public authorities of the implementation of ERDF and Cohesion Fund |
| DG Regio, 2011, Report on Achievements of the Cohesion Policy, Romania country report, EVALNET 2011 |
| Court of Accounts Romania, 2011 Guidelines for the assessment of the internal control system in the public entities |
| European Commission, 2013, Assessment of the 2013 national reform programme and convergence programme for ROMANIA, Commission staff Working Document 2013 |
| MEF, 2013, Situation of the blockages and measures , June 2013 |
| ACIS, 2011, Monitoring of the Priorities Measures Plan |



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



MEF, 2012, Minuta CM POS CCE 18.10.2012

MEF, 2012, Minuta CM POR 24.05.2012

Annex 3 – Questionnaire for assessing administrative capacity of authorities

1. Vă rugăm specificați tipul de autoritate pe care îl reprezintă organizația dumneavoastră:

- Ministerul Fondurilor Europene
- Autoritate de Management
- Organism Intermediar/ Organism Intermediar Regional
- Autoritate de Certificare
- Autoritate de Audit
- Altă instituție

*Altă instituție (vă rugăm specificați)

2. Vă rugăm să selectați programul pe care îl coordonați ori programul/ programele pentru care lucrați (sunt posibile mai multe opțiuni)

- POR
- POAT
- POS CCE
- POS Mediu
- POS Transport
- POIM
- POS DRU/POCU
- PO DCA /POCA
- PNDR
- POP
- CBC RO-BG
- CBC RO-RS



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



- CBC RO-UA-MD
- CBC Bazinul Mării Negre
- Altele

*Altele (vă rugăm să menționați)

3. Cum apreciați eficacitatea cooperării inter-ministeriale în procesul de programare 2014-2020?

| | Da | În mare măsură | Nu | Nu știu | Nu este cazul |
|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Cooperarea este eficace și produce rezultatele așteptate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Procesul de cooperare este coordonat și planificat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Formele de cooperare sunt adecvate (grupuri de lucru, întâlniri adhoc informale, comitete, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Contribuțiile ministerelor în procesul de cooperare sunt adecvate și furnizate la timp | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vă rugăm indicați ce se poate îmbunătăți | <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/> | | | | |

4. Care au fost principalele constrângeri cu care v-ați confruntat în procesul de pregătire a programului operațional/programele operaționale?

| | Da | Nu | Nu știu | Nu este cazul |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Personal insuficient față de volumul de muncă | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Experiență limitată în programare | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Întelegerea noilor prevederi ale regulamentelor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Modificarea ghidurilor, abordărilor pe parcursul programării | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Organizarea și planificarea procesului, stabilirea termenelor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Colaborarea interinstituțională | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Strategiile sectoriale, naționale relevante în curs de realizare în paralel cu programarea

Altele

Altele (vă rugăm să menționați)

5. Cum apreciați nevoile organizației dumneavoastră în ceea ce privește procesul de implementare a programului operațional/programelor operaționale?

| | În mare măsură necesare | Necesare | În mică măsură necesare | Nu sunt necesare | Nu știu | Nu este cazul |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Mai mult personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| O calificare mai bună a personalului | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Instruirea personalului | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Proceduri, manuale, ghiduri mai bune | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| O structură mai bună a managementului programului/ axei prioritare (direcții, departamente) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Condiții de muncă mai bune (sediul și echipamente de birou) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altele | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Altele (vă rugăm să menționați)

6. Ce modificări au apărut în structura organizației dumneavoastră în ultimul an?

- Transferul structurii de la o instituție la alta
- Transferul structurii de la o direcție la alta, în cadrul instituției
- Restructurări interne semnificative



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

 Nu s-a schimbat nimic Altele

Altele (vă rugăm să menționați)

7. Cum apreciați activitatea comitetelor de monitorizare?

| | Da | În mare măsură | În mare măsură nu | Nu | Nu știu | Nu este cazul |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Comitetul/comitetele de monitorizare este/sunt eficiente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Modul de organizare este adecvat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Componența este adecvată | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Contribuțiile participanților sunt utile | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Membrii au competențele necesare unei participări active | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Vă rugăm indicați ce se poate îmbunătăți

8. Cum apreciați următoarele aspecte ale planificării resurselor umane în organizația dumneavoastră?

| | Da | Nu | Nu știu | Nu este cazul |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Există o analiză actualizată a volumului de muncă în organizația dvs.? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Dacă instituția dvs. va fi AM pentru un nou PO, 2014 - 2020, există deja o planificare pentru asigurarea personalului necesar și competent? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altele | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Altele (vă rugăm să menționați)

9. Care a fost nivelul fluctuației de personal în organizația dumneavoastră în anul 2013?

- Mai mic de 5%
- Între 6 - 10 %
- Între 11 - 20 %
- Între 21 - 40 %
- Peste 41 %
- Nu știu
- Altele

Altele (vă rugăm să menționați)

10. S-au produs modificări la nivelul managementului în organizația dumneavoastră în ultimul an ?

| | Da | Nu |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| La nivel de director general | | |
| La nivel de director executiv | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La nivel de director adjunct | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La nivel de direcții și departament | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nu știu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. În ce măsură fluctuația de personal a afectat performanța organizației dumneavoastră?

| | Da | Nu |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| La nivel de director general | | |
| La nivel de director executiv | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La nivel de director adjunct | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La nivel de direcții și departament | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Nu știu

Vă rugăm furnizați detalii privind aspecte particulare ale fluctuației de personal dacă este cazul

12. Puteți să apreciați cât reprezintă posturile vacante în structura organizației dumneavoastră?

- Sub 5%
- Între 6 - 10 %
- Între 11 - 20 %
- Peste 21%
- Nu știu
- Altele

*Altele (vă rugăm să menționați)

13. Nivelul posturilor vacante în organizația noastră este acceptabil și nu influențează performanța organizației.

- Da
- În mare măsură da
- În mare măsură nu
- Nu
- Nu știu
- Nu este cazul

Vă rugăm explicați

14. Care este opinia dvs. privind procesul de planificare a instruirii în organizația dumneavoastră?

- Există planuri anuale de instruire

- Planurile de instruire includ nevoile individuale ale angajaților
- Nu există planuri de instruire dar există deschidere față de ofertele de training primite
- Nu există o planificare a instruirii
- Nu știu
- Altele

*Altele (vă rugăm să menționați)

15. Cum apreciați implementarea planurilor de instruire în organizația dumneavoastră?

- Planurile de instruire sunt în mare măsură implementate și aduc îmbunătățiri în competențele personalului
- Planurile de instruire sunt în mare măsură implementate și aduc slabe îmbunătățiri în competențele personalului
- Planurile de instruire sunt în mică măsură implementate și aduc slabe/ nu aduc îmbunătățiri în competențele personalului
- Planurile de instruire nu sunt implementate
- Nu știu
- Altele

*Altele (vă rugăm să menționați)

16. Care este nivelul de performanță a personalului în cadrul organizației dumneavoastră? Bifați afirmațiile care corespund opiniei dumneavoastră.

- Peste 90 % din rezultatele anuale de evaluare a personalului arată că performanța personalului este ridicată sau satisfăcătoare
- Între 70 - 89 % din rezultatele anuale de evaluare a personalului arată că performanța personalului este ridicată sau satisfăcătoare
- Între 50 - 69 % din rezultatele anuale de evaluare a personalului arată că performanța personalului este ridicată sau satisfăcătoare

- Rezultatele evaluării anuale a personalului nu reflectă în mod corect nivelul de performanță a personalului
- Nu știu
- Altele

*Altele (vă rugăm să menționați)

17. Credeți că în organizația dumneavoastră sistemul de recompense (include salariul și orice altă formă de beneficii) este adecvat? Vă rugăm să vă exprimați opinia asupra elementelor următoare:

| | Da | Nu | Nu știu | Nu este cazul |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Sistemul de recompense poate atrage profesioniști în sistem, corespunzător nivelului de expertiză așteptat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Sistemul de recompense este perceput ca fiind transparent | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sistemul de recompense este perceput ca fiind corect | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sistemul de recompense poate asigura păstrarea personalului | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Altele | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*Altele (vă rugăm să menționați)

18. Cum apreciați eficacitatea managerială în organizația dumneavoastră? (puteți selecta mai multe răspunsuri)

- Managerii asigură o alocare adecvată a responsabilităților și claritate a sarcinilor
- Managerii furnizează subordonaților sprijin pentru îndeplinirea sarcinilor și feedback constructiv
- Managerii evaluează regulat progresul angajaților în îndeplinirea sarcinilor



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



- Evaluarea anuală a performanțelor nu este doar o formalitate. Managerii folosesc acest instrument pentru a stimula performanța angajaților
- Managerii sprijină angajații pentru a își dezvolta competențele
- Nu știu
- Altele

*Altele (vă rugăm să menționați)

19. Credeți că în organizația dumneavoastră trebuie îmbunătățită politica și practica Resurselor Umane în următoarele domenii?

| | Foarte necesare | Necesare | Sunt necesare unele îmbunătățiri | Nu sunt necesare | Nu știu / Nu este cazul |
|---|-----------------------|-----------------------|---|-----------------------|----------------------------|
| Managementul performanței | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Recompense (include salarizare și orice alte beneficii) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sistemul de recompense după rezultate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oportunitățile de dezvoltare a carierii | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Instruire | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Altele | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*Altele (vă rugăm să menționați)

20. Credeți că experiența pe care a acumulat-o organizația dumneavoastră în perioada 2007 - 2013 este utilă/ valorificată pentru programarea perioadei 2014 - 2020?

| | Nu | Da | Nu știu / Nu se aplică |
|---|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Este experiența organizației dvs. relevantă pentru perioada următoare? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dacă organizația dvs. va avea un rol în implementarea programelor operaționale ale perioadei viitoare de programare, există o estimare a volumului de muncă și un plan de tranziție de la responsabilitățile curente la cele ale perioadei 2014+? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Altele | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*Altele (vă rugăm să menționați)

21. Care este sursa expertizei pe care o utilizați în organizația dumneavoastră în domeniile critice/ specifice enumerate mai jos?

| | Internă - personalul propriu | Asistență tehnică | Externă (alte forme de subcontractare, după caz) | Nu există |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| Achiziții publice | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ajutor de stat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Reglementări de mediu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Audit intern | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Managementul riscurilor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Monitorizare și evaluare | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

| | | | |
|------------------------------------|----------------------|---|-----------|
| | | Externă (alte forme de subcontractare, după caz) | Nu există |
| Internă - personalul propriu | Asistență tehnică | | |

Alte domenii

*Vă rugăm adăugați alte domenii critice de expertiză

22. Care este opinia dumneavoastră referitoare la procesele și instrumentele specifice pregătirii și implementării noilor PO?

| | Nu | În mare măsură nu | În mare măsură da | Da | Nu știu | Nu este cazul |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Beneficiați de o bună coordonare și îndrumare pentru programarea și implementarea noilor PO-uri? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Documente de îndrumare adecvate sunt disponibile pentru noua perioadă de programare? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Considerați că rolurile și responsabilitățile privind programarea și implementarea noilor PO sunt clar definite? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sunt stabilite modalitățile de delegare a sarcinilor pentru implementarea PO în care este implicată organizația dumneavoastră? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Considerați că există consens între părțile interesate în ceea ce privește delegarea sarcinilor în cazul PO relevant organizației dumneavoastră? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Vă rugăm indicați ce trebuie îmbunătățit

23. Cum apreciați instrumentele utilizate în implementarea PO 2007-2013?

| | Da | În mare măsură da | În mare măsură nu | Nu | Nu știu | Nu este cazul |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Procedurile de implementare sunt deja pregătite și aprobate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Procedurile sunt adecvate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Documente de îndrumare pentru perioada de implementare sunt pregătite | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Documente de îndrumare sunt diseminate și disponibile tuturor părților interesate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Documentele de îndrumare pentru perioada de implementare sunt suficiente și calitatea este adecvată | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Beneficiarii apreciază calitatea documentelor ca adecvată | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Vă rugăm indicați ce se poate îmbunătăți

24. Care este opinia dumneavoastră asupra următoarelor aspecte și instrumente ale procesului de implementare a PO 2007-2013?

| | Nu | În mare măsură nu | În mare măsură da | Da | Nu știu | Nu este cazul |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Asistența tehnică este disponibilă atunci când este necesară | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

| | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Asistența tehnică asigură un sprijin la nivelul de calitate așteptat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sistemul de indicatori este funcțional și adecvat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sistemele electronice de date pentru 2014-2020 sunt funcționale și disponibile (inclusiv în ceea ce privește calitatea datelor, agregarea și raportarea | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sistemele electronice sunt accesibile și ușor de utilizat (user friendly) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sistemele electronice disponibile sunt utile | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sistemul de management și control este solid | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedurile pentru un sistem de management și control solid sunt adecvate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedurile pentru un sistem de management și control solid sunt cu consecvență aplicate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedurile privind management financiar sunt adecvate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedurile privind managementul financiar sunt consecvent aplicate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedurile de verificare sunt adecvate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedurile de verificare sunt consecvent aplicate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedurile de verificare sunt consecvent aplicate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedurile privind previzionarea cheltuielilor, certificarea și efectuarea plăților sunt adecvate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedurile privind previzionarea cheltuielilor, certificarea și efectuarea plăților sunt consecvent aplicate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



| | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sistemul de management și control privind achizițiile publice este solid și de încredere | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedurile privind managementul riscului sunt adecvate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedurile privind managementul riscului sunt aplicate cu consecvență | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedurile privind managementul riscului sunt aplicate cu consecvență | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Neregulile sunt detectate și în mod adecvat gestionate | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Altele | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*Altele (vă rugăm să menționați)

25. Cum apreciați instrumentele necesare implementării în următoarea perioadă de programare 2014-2020?

| | Da | Nu | Nu știu | Nu este cazul |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Procedurile de implementare sunt deja pregătite și aprobate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Procedurile sunt adecvate și reflectă o simplificare semnificativă | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Documentele de îndrumare pentru perioada de implementare sunt pregătite | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Documentele de îndrumare sunt diseminate și disponibile tuturor părților interesate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Documentele de îndrumare pentru perioada de implementare sunt suficiente și calitatea | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Da Nu Nu știu Nu este cazul

este adecvată

26. Cum apreciați următoarele aspecte orizontale care pot influența performanța implementării programelor operaționale?

| | Da | In mare măsură da | In mare măsură nu | Nu | Nu știu | Nu este cazul |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Relațiile interinstituționale (între ministere și cu alte organizații) sunt eficiente și favorabile performanței | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Riscurile privind fraudele sunt tratate într-o manieră eficientă | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Altele | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

*Altele (vă rugăm să menționați)

27. Referindu-vă la programul dumneavoastră operațional 2007-2013, vă rugăm să ne specificați dacă beneficiarii au întâmpinat dificultăți în procesul de solicitare a finanțării (puteți selecta mai multe răspunsuri).

- Nu au întâmpinat dificultăți în procesul de solicitare a finanțării
- Au întâmpinat dificultăți la completarea unor secțiuni ale Cererii de Finanțare
- Au întâmpinat dificultăți la completarea bugetului inclus în Cererea de Finanțare
- Au întâmpinat dificultăți la stabilirea de indicatori conform cerințelor din Cererea de Finanțare
- Au întâmpinat dificultăți în pregătirea documentelor justificative/suport solicitate pe lângă Cererea de Finanțare
- Nu știu / Nu este cazul
- Altele

*Altele (vă rugăm să precizați)

28. Cu referire la programul dumneavoastră operațional 2007-2013, vă rugăm să specificați dacă beneficiarii au întâmpinat/ întâmpină probleme în implementarea proiectului/ proiectelor lor într-unul sau mai multe dintre domeniile de mai jos (puteți selecta mai multe răspunsuri, în funcție de experiența dvs.).

- Ambiguități în documentele de raportare
- Procedurile de efectuare a plăților
- Managementul financiar și raportarea
- Licitații
- Monitorizarea și raportarea indicatorilor
- Coordonarea cu partenerii de proiect (dacă există)
- Coordonarea și controlul asupra contractorilor și sub-contractorilor (dacă este cazul)
- Arhivare
- Cerințele de informare și publicitate
- Beneficiarii nu au probleme în implementarea proiectului/ proiectelor
- Altele

*Altele (vă rugăm să precizați)

29. Care credeți că sunt competențele cheie ce trebuie să fie consolidate în organizația dumneavoastră pentru o implementare mai eficientă a AP și PO (puteți alege mai multe răspunsuri):

- Cunoașterea mai bună a legislației, strategiilor și politicilor europene și naționale
- Cunoștințe și competențe mai bune în domeniul managementului financiar și controlului
- Competențe organizaționale și manageriale mai bune pentru personalul propriu
- Competențe tehnice mai bune (limbi străine, aplicații software, etc)
- Competențe mai bune în achizițiile publice



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Nu știu

Altele

*Altele (vă rugăm să precizați)

30. Cum apreciați nevoile organizației dumneavoastră în ceea ce privește îmbunătățirea următoarelor aspecte ale condițiilor de muncă

| | Foarte necesare | Necesare | Sunt necesare unele îmbunătățiri | Nu sunt necesare | Nu știu / Nu este cazul |
|----------------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Echipamente IT și birotică | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aplicații software | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sediu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Arhivare | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Altele | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013



P.O. Box 4175
3006 AD Rotterdam
The Netherlands

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
The Netherlands

T +31 (0)10 453 88 00
F +31 (0)10 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas