

RAPORT DE EVALUARE FINAL

*Lot 1 – Asistență financiară
acordată în cadrul OS 1.1 și OS
1.2*

*Implementarea Planului de Evaluare a
Programului Operațional Capacitate
Administrativă 2018-2019*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

CUPRINS

LISTĂ ACRONIME	3
I. INTRODUCERE ȘI REZUMAT EXECUTIV	5
I.1. Introducere metodologică	5
I.2. Rezumat executiv	9
I.3. Executive Summary	15
II. ANALIZE EFECTUATE PENTRU FIECARE TEMĂ DE EVALUARE	21
III. RĂSPUNSURILE LA ÎNTREBĂRILE DE EVALUARE PENTRU FIECARE TEMĂ DE EVALUARE	196
IV. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI.....	235
V. PROPUNERE PLAN DE ACȚIUNE PENTRU IMPLEMENTAREA RECOMANDĂRILOR.....	247
Anexa nr. 1 – Analiza de conformitate a documentelor strategice cu obiectivele temelor de evaluare	257
Anexa nr. 2 – Analiza documentară	264
Anexa nr. 3 - Metodologia utilizată, inclusiv instrumentele de evaluare	269
Anexa nr. 4 - Lista persoanelor intervievate	293



Listă acronime

AA	Autoritatea de Audit
ACP	Autoritatea de Certificare și Plată
AM	Autoritatea de Management
ANAP	Agenția Națională pentru Achiziții Publice
ANPCDA	Autoritatea Națională pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilități Copii și Adopții
ANI	Agenția Națională de Integritate
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Cadrul Comun de Autoevaluare
CDI	Cercetare Dezvoltare Inovare
CE	Comisia Europeană
CM	Comitetul de Monitorizare
CNCISCAP	Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020
CSR	Recomandări Specifice de Țară (Country Specific Recommendations)
DLAF	Departamentul pentru lupta antifraudă
FEGA	Fondul European de Garantare Agricolă
FESI	Fonduri Europene Structurale și de Investiții
FSE	Fondul Social European
INA	Institutul Național de Administrație
ÎE	Întrebarea de evaluare
MAI	Ministerul Afacerilor Interne
MDRAP	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice
MDRAPFE	Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene
MEC	Ministerul Educației și Cercetării
MEEMA	Ministerul Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri
MLPDA	Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației
MFE	Ministerul Fondurilor Europene
MFP	Ministerul Finanțelor Publice
MMAP	Ministerul Mediului Apelor și Pădurilor
MMPS	Ministerul Muncii și Protecției Sociale
MS	Ministerul Sănătății
MTIC	Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor
ONG	Organizație non-guvernamentală
OS	Obiectiv Specific

OT	Obiectiv Tematic
POAT	Programul Operațional Asistență Tehnică
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă
POCU	Programul Operațional Capital Uman
PODCA	Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative
PNR	Programul Național de Reformă
PNSP	Programelor Naționale de Sănătate Publică
RAI	Raport Anual de Implementare
SMBR	Strategia privind mai buna reglementare 2014 2020
SCAP	Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020
SDFP	Strategia pentru dezvoltarea funcției publice
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SNCDI	Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2021-2027
SNSI	Strategia Națională de Specializare Inteligentă 2021-2027
UE	Uniunea Europeană

I. Introducere și Rezumat Executiv

I.1. Introducere metodologică

Prezentul Raport de evaluare finală este elaborat în cadrul contractului nr. 262/03.09.2019 încheiat între Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației, în calitate de Beneficiar, și asocieria formată din SC ACZ Consulting SRL, t33 SRL și Iris SRL, în calitate de prestator. Contractul are ca obiect servicii de asistență financiară acordată în cadrul OS 1.1 și OS 1.2 - Implementarea Planului de Evaluare a Programului Operațional Capacitate Administrativă 2018-2019.

Raportul de evaluare finală 2020 are rolul de a prezenta situația POCA până la data de 23.11.2020 și adresează fiecare temă de evaluare individuală și conține informații referitoare la:

- Analizele efectuate pentru fiecare temă și întrebare de evaluare;
- Răspunsurile la întrebările de evaluare;
- Concluzii și recomandări;
- Planul de acțiuni propus;
- Anexe:
 - Metodologia utilizată, inclusiv instrumentele de evaluare;
 - Lista documentelor și a literaturii parcurse;
 - Lista persoanelor intervievate;
 - Modelul de chestionar și grilele de evaluare aplicate.

Obiectivul raportului de evaluare finală este de a prezenta rezultatele obținute din perspectiva eficienței, eficacității și impactului utilizării resurselor FSE prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020 în cadrul OS 1.1 și OS 1.2.

Prezentul raport de evaluare vizează performanța și progresul POCA pentru perioada cuprinsă între anii 2015 – noiembrie 2020 și se va concentra asupra sprijinului destinat domeniilor vizate în cadrul celor două obiective specifice, după cum urmează:

- Tema 1: Evaluarea măsurilor întreprinse pentru abordarea unitară a planificării strategice și bugetării pe programe (evaluarea procedurilor și mecanismelor implementate în acest sens) - OS 1.1;
- Tema 2: Evaluarea sistemelor de management al calității și performanței (evaluare a modului de implementare a acestor mecanisme și analiză a impactului acestora) - OS 1.1;
- Tema 3: Evaluarea măsurilor luate pentru îmbunătățirea cadrului legislativ (evaluarea tuturor măsurilor luate pentru a aduce o schimbare în acest domeniu) - OS 1.1;

- Tema 4: Evaluarea sprijinului acordat pentru susținerea ONG-urilor și a partenerilor sociali (evaluarea mecanismelor, instrumentelor și acțiunilor menite să îmbunătățească monitorizarea și evaluarea ulterioară a politicilor publice, precum și inițiativele de reformă, sesiunile de formare pentru a dezvolta capacitățile acestor instituții, networking-ul etc.) - OS 1.1;
- Tema 5: Evaluarea măsurilor întreprinse pentru reforma managementului resurselor umane - OS 1.2.

Pentru fiecare temă de evaluare au fost formulate răspunsuri la întrebările prezentate mai jos, ținând cont de rezultatele pentru fiecare componentă în cadrul OS 1.1 și OS 1.2.

Eficacitatea

1. *Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivele specifice 1.1 și 1.2?*
 - În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele specifice ținând cont de indicatorii de program, comuni și specifici;
 - Cât de relevante au fost intervențiile/acțiunile finanțate¹ în cadrul programului pentru nevoile diferitelor părți interesate (instituții și grupuri țintă);
 - În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale;
 - Care sunt actorii și factorii ce au influențat realizările înregistrate;
 - Cum au influențat criteriile de eligibilitate propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor;
 - În comparație cu programul operațional anterior (PODCA 2007-2013), cum a funcționat programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii;
 - În ce măsură a fost luată în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului;
 - Cum au contribuit activitățile de comunicare la informarea potențialilor solicitanți și la creșterea vizibilității proiectelor finanțate.
2. *Ce mecanisme au facilitat/au constituit un obstacol pentru schimbările avute în vedere de intervenții sau de efectele intervențiilor?*
3. *În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)*
 - În ce măsură facilitează logica de intervenție calitatea programului? Cât de coerentă și de relevantă este logica intervenției în ceea ce privește relațiile cauzale dintre rezultatele propuse prin program și acțiunile întreprinse pentru atingerea lor?

Analiza cauzală va urmări inclusiv următoarele subiecte: măsura în care mecanismele de gestionare și implementare a POCA 2014-2020 au fost/sunt favorabile atingerii obiectivelor specifice, inclusiv măsurile de simplificare adoptate.

¹ Termenul se referă la proiectele contractate

Eficiența

4. *În ce măsură sunt justificate costurile implicate, având în vedere schimbările/efectele/rezultatele de program înregistrate?*
5. *Ce factori au influențat eficiența cu care au fost atinse rezultatele?*

Impactul

6. *În ce măsură progresele înregistrate se datorează intervenției/acțiunilor finanțate?*
 - Cum au fost transpuse rezultatele obținute în atingerea obiectivelor/priorităților strategiilor naționale
7. *În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative?*

Sustenabilitatea

8. *În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?*
 - Există elemente care ar putea afecta impactul și/ sau sustenabilitatea intervențiilor? Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale (inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?

Prezentul raport de evaluare finală se bazează, de asemenea, și pe analiza logicii de intervenție, care a fost elaborată și prezentată în cadrul Raportului Inițial, precum și pe constatările obținute în cadrul Raportului de evaluare a POCA, 2019, Lotul 1.

În ceea ce privește abordarea metodologică utilizată pentru elaborarea Raportului de evaluare finală 2020, aceasta cuprinde un mix de tehnici și instrumente ce combină analiza documentară, colectarea și analiza datelor administrative și metode statistice cantitative pentru analiza indicatorilor, interviuri cu actorii strategici implicați în implementarea POCA (AM, MLPDA, ANFP, SGG), sondaje de opinie aplicate în cadrul fiecărei teme de evaluare, interviuri și studii de caz realizate cu beneficiarii POCA pentru fiecare temă de evaluare, panelul de experți, focus grupurile realizate pentru fiecare temă de evaluare și analiza efectuată aplicării customer satisfaction pentru tema de evaluare 5. Toate rezultatele obținute din aplicarea acestor metode au fost triangulate și transpuse în constatări pentru fiecare temă de evaluare, în baza cărora au fost formulate concluziile și recomandările specifice celor cinci teme de evaluare și a fost definit planul de acțiuni pentru perioada următoare.

Colectarea și analiza datelor administrative fundamentează și orientează abordarea metodologică aplicată în cadrul procesului de evaluare, având rolul de a proiecta detaliile specifice instrumentelor de analiză calitativă și/sau cantitativă, după cum urmează:

1. Analiza datelor administrative a reprezentat prima etapă parcursă în cadrul evaluării, prin care s-au analizat măsurile/submăsurile și implementarea programului, respectiv în baza căreia s-a planificat și pregătit cercetarea pe teren.
2. Datele administrative privind proiectele contractate și finalizate au fost utilizate pentru selectarea eșantioanelor de beneficiari ce au constituit obiectul anchetei pe bază de chestionar, al interviurilor și al studiilor de caz.

3. Analiza datelor administrative a permis definirea temelor de discuție și direcționarea discuțiilor în cadrul interviurilor cu actorii cheie.

Metodele cantitative au fost utilizate pentru calcularea nivelului de atingere a indicatorilor de realizare și de rezultat pentru fiecare temă de evaluare, având ca punct de referință bazele de date transmise de către Autoritatea de Management a POCA.

Interviuri semi-structurate au fost realizate cu reprezentanți ai Autorității de Management a POCA, cu actori strategici implicați în cadrul programului și cu un eșantion de beneficiari selectați pentru fiecare temă de evaluare. Rolul acestor interviuri a fost de a colecta informații calitative referitoare la stadiul implementării Programului și a proiectelor, la aspectele specifice legate de fiecare intervenție, obstacole și blocaje întâmpinate, precum și sugestii de îmbunătățire a programului.

Studiile de caz au fost realizate cu 8 beneficiari selectați în cadrul lotului 1, pentru înțelegerea procesului și mecanismului de desfășurare a activităților, precum și pentru înțelegerea modului în care activitățile au un impact real în contextul și activitățile autorităților/instituțiilor beneficiare.

Sondajul de opinie pe bază de chestionar a permis colectarea datelor calitative și cantitative necesare în vederea fundamentării răspunsurilor la întrebările de evaluare. Instrumentul utilizat, chestionarul (cuprinzând atât întrebări închise cât și deschise, întrebări dihotomice, dar și întrebări cu răspunsuri precodificate multiplu), a fost aplicat în rândul beneficiarilor POCA pe fiecare temă de evaluare.

Customer satisfaction a fost aplicat în cadrul temei de evaluare 5 (OS 1.2 din cadrul POCA) ca o metodă suplimentară de evaluare. Rolul acesteia a fost de a măsura gradul de satisfacție al grupului țintă al proiectelor care a participat la activitățile de formare desfășurate în cadrul proiectelor finanțate prin OS 1.2. În acest sens, a fost creat un chestionar care a fost aplicat online și care a fost transmis către grupul țintă al unuia dintre beneficiarii temei de evaluare 5, pentru a colecta date legate de dezvoltarea abilităților individuale și modul de organizare a sesiunilor de instruire.

Panelul de experți a avut ca scop dezvoltarea unei înțelegeri aprofundate privind rezultatele generate de intervențiile POCA, prin mobilizarea unor experți cu expertiză în fiecare domeniu acoperit de temele de evaluare.

Focus grupurile reprezintă în general metode de cercetare calitativă, luând forma unor discuții organizate și structurate, cu un grup selectat de persoane, pentru a obține informații privind opiniile și experiențele acestora față de un subiect dat. Evenimentele au fost organizate online în vederea completării și validării concluziilor preliminare evidențiate la nivelul activităților de evaluare, pentru fiecare temă de evaluare în parte, dar și pentru a colecta informații calitative suplimentare necesare finalizării analizei.

I.2. Rezumat executiv

Prezentul raport reprezintă evaluarea finală a Programului Operațional Capacitate Administrativă (POCA) 2014-2020 privind Obiectivele Specifice 1.1 și 1.2 și evaluează programul din perspectiva relevanței, eficienței, eficacității și sustenabilității utilizării resurselor FSE. Evaluarea este realizată din perspectiva a 5 teme de evaluare, respectiv:

- Tema de evaluare 1: Evaluarea măsurilor întreprinse pentru abordarea unitară a planificării strategice și bugetării pe programe (evaluarea procedurilor și mecanismelor implementate în acest sens) - OS 1.1;
- Tema de evaluare 2: Evaluarea sistemelor de management al calității și performanței (evaluare a modului de implementare a acestor mecanisme și analiză a impactului acestora) - OS 1.1;
- Tema de evaluare 3: Evaluarea măsurilor luate pentru îmbunătățirea cadrului legislativ (evaluarea tuturor măsurilor luate pentru a aduce o schimbare în acest domeniu) - OS 1.1;
- Tema de evaluare 4: Evaluarea sprijinului acordat pentru susținerea ONG-urilor și a partenerilor sociali (evaluarea mecanismelor, instrumentelor și acțiunilor menite să îmbunătățească monitorizarea și evaluarea ulterioară a politicilor publice, precum și inițiativele de reformă, sesiunile de formare pentru a dezvolta capacitățile acestor instituții, networking-ul etc.) - OS 1.1;
- Tema de evaluare 5: Evaluarea măsurilor întreprinse pentru reforma managementului resurselor umane - OS 1.2.

Pentru a evalua performanța, precum și progresul fizic și financiar înregistrat în perioada de implementare a programului, echipa de evaluare a utilizat următoarele instrumente metodologice:

- Cu privire la colectarea informațiilor: analiză de birou (recenzia literaturii de specialitate, analiza indicatorilor, analiza documentară), interviuri (desfășurate cu Autoritatea de Management și cu beneficiarii programului), customer satisfaction și un chestionar diseminat către beneficiarii POCA.
- Cu privire la analiza datelor și informațiilor: studii de caz, analiză statistică, analiză de tip "benchmark" și panel de experți externi.
- Cu privire la validarea rezultatelor: focus grup cu beneficiarii aferenți fiecărei teme de evaluare (pentru validarea rezultatelor și a recomandărilor formulate de către echipa de evaluare).

Principalele constatări ale evaluării sunt prezentate în continuare:

- 1) POCA, în ansamblul său, este un program **relevant** care abordează necesitatea modernizării și reformei administrației publice din România. Aceste nevoi sunt încă prezente, luând în considerare Recomandările specifice de Țară (2020) ale CE și ale Consiliului, precum și conținutul Programului Național de Reformă. Mai mult decât atât, în lumina situației de urgență cauzată de pandemia de COVID-19 și în contextul existenței instrumentului de redresare economică "Next Generation EU", îmbunătățirea rapidă a capacității administrative a autorităților centrale din România constituie o urgență. Astfel, sprijinirea planificării strategice și a bugetării pe programe, a adoptării de sisteme de management al calității, simplificarea, evaluarea politicilor publice, implicarea societății civile și

managementul unitar al resurselor umane instituționale sunt elemente esențiale. În același timp, POCA este catalizatorul principal al implementării strategiilor naționale relevante, în special în ceea ce privește SCAP.

- 2) În ciuda severității crizei cauzate de pandemia de SARS-CoV-2 și a existenței altor probleme (instabilitate politică, întâzieri în procesul de achiziții publice, relații interinstituționale dificile, lipsa resurselor umane), POCA își păstrează eficiența generală în ceea ce privește managementul administrativ. Programul Operațional Capacitate Administrativă este mai puțin costisitor decât programele naționale și Europene din perspectiva costurilor administrative, în timp ce gestionarea proiectelor este considerată mai simplă și funcțională de către beneficiarii finali. Sprijinul acordat de către Autoritatea de Management beneficiarilor este perceput ca fiind extrem de util și prompt.
- 3) POCA este un program **eficace** în producerea de rezultate la nivel individual (dezvoltarea de abilități personale hard/soft) și organizațional (proiectarea de noi metodologii, stabilirea unor proceduri inovatoare – schimbări la nivelul de *modus operandi*). Într-o măsură mai redusă, POCA produce și rezultate la nivel instituțional, însă impactul mai redus pe această componentă se datorează în special dependenței față de factorii de decizie politică externi (stabilitate instituțională, modificări ale cadrului normativ și angajamentul la nivel politic). Majoritatea rezultatelor nu ar fi putut fi atinse fără existența POCA. De asemenea, acest fapt nu se datorează doar disponibilității resurselor, ci și orientării strategice și metodologice pe care programul le oferă. Chiar și cu limitările și marjele de îmbunătățire existente, se consideră că există un mediu instituțional favorabil în care sprijinul de înaltă calitate oferit de organizațiile internaționale (ex. Banca Mondială) este coroborat cu coordonarea tehnică oferită de POCA, precum și direcția strategică furnizată de SCAP și CNCISCAP.
- 4) **Sustenabilitatea** rezultatelor obținute la nivel individual este asigurată prin intermediul proiectelor POCA. Acestea stabilesc angajamente adecvate (asigurarea unui buget suplimentar, asigurarea de personal, modificări ale procedurilor, etc.) pentru integrarea rezultatelor la nivelul instituțiilor după finalizarea proiectelor. În acest moment, sustenabilitatea este asigurată doar la nivelul proiectelor individuale, iar perspectiva de timp este pe termen scurt și mediu. Din cauza (în principal) factorilor politici, există provocări în ceea ce privește implementarea completă a rezultatelor și sustenabilitatea acestora la nivel instituțional. Într-adevăr, lipsa angajamentului politic poate pune în pericol integrarea rezultatelor proiectelor în cultura administrativă și instituțională. Există și alte amenințări legate de reticența culturală față de schimbările de paradigmă administrativă, lipsa de omogenitate cu privire la implementarea standardelor de calitate CAF, lipsa comunicării interinstituționale. În următoarea perioadă de programare, absența POCA ar putea agrava situația existentă la nivelul administrației publice din România. Prin urmare, existența unui cadru instituțional general care să ofere îndrumare și coordonare tehnico-strategică este o condiție esențială pentru asigurarea sustenabilității pe termen lung a rezultatelor programului. În plus, este nevoie de o valorificare a rezultatelor care să permită consolidarea practicilor și metodelor, nu numai la nivelul proiectului/instituției implementatoare, ci și în ansamblu, la nivel național.

În baza constatărilor de mai sus, se recomandă:

- Înființarea unui mecanism strategic similar cu cel deja existent (SCAP-CNCISCAP);
- Stabilirea unei platforme de dezvoltare a capacității descrise la nivelul planului de acțiune aferent prezentei evaluări. Aceasta va trebui să asigure vizibilitatea necesară și să disemineze experiențele și cunoștințele dobândite printr-o combinație de materiale/instrumente on-line, precum și prin intermediul desfășurării de activități și evenimente.

Toate aceste aranjamente își propun să construiască o comunitate de practică care să valorifice rezultatele și schimbările de cultură administrativă realizate la nivelul administrației publice din România.

Pentru fiecare temă de evaluare, principalele constatări rezultate din procesul de evaluare sunt rezumate mai jos:

Tema de evaluare 1: Evaluarea măsurilor întreprinse pentru abordarea unitară a planificării strategice și bugetării pe programe (evaluarea procedurilor și mecanismelor implementate în acest sens) – O.S. 1.1

Proiectele urmăresc obiectivele SCAP de a furniza un cadru metodologic general privind planificarea strategică și bugetarea pe programe, precum și creșterea capacității ministerelor de resort de a dezvolta și coordona programe/planuri naționale și de a consolida procesul de luare a deciziilor. POCA funcționează bine din punct de vedere administrativ: este perceput ca fiind clar, coerent și flexibil.

Pandemia de COVID-19 va determina unele întârzieri în implementarea proiectelor aferente temei de evaluare 1. Alte provocări externe sunt legate de reorganizarea instituțională și de frecvențele schimbări de la nivelul legislației.

Proiectele contribuie la obținerea unor rezultate pe diferite niveluri: creșterea aptitudinilor individuale cu privire la planificarea strategică și bugetarea pe programe; introducerea de noi metodologii și instrumente pentru a îmbunătăți dezvoltarea politicilor bazate pe dovezi; consolidarea cooperării între ministere, autorități publice centrale și organismele subordonate ale acestora. Cu toate acestea, realizarea în întregime a rezultatelor instituționale în ceea ce privește dezvoltarea documentelor legislative și formularea strategiilor de politici publice depinde într-o foarte mare măsură de asumarea unui angajament la nivel politic. Există, de asemenea, efecte neintenționate, precum dezvoltarea abilităților IT individuale și creșterea transparenței.

Proiectele asigură sustenabilitatea rezultatelor prin dezvoltarea de activități interne cu privire la replicabilitatea cunoștințelor în interiorul organizațiilor și cu privire la punerea la dispoziție a resurselor (umane și financiare) ulterior finalizării proiectelor. Cu toate acestea, sustenabilitatea depinde în mare măsură de interesul și angajamentul factorilor de decizie politică care pot determina continuitatea rezultatelor obținute. Pentru a crește sustenabilitatea rezultatelor obținute este esențială existența unui viitor cadru instituțional similar cu cel oferit la momentul actual de către SCAP-CNCISCAP, precum și formalizarea unei comunități de practică.

Tema de evaluare 2: Evaluare sistemelor de management al calității și performanței (evaluare a modului de implementare a acestor mecanisme și analiză a impactului acestora) – O.S. 1.1

POCA este un program foarte relevant din perspectiva nevoilor beneficiarilor cu privire la managementul calității. Proiectele vizează în principal implementarea sistemelor de calitate (ISO, CAF, BSC) la nivelul administrației publice din România. Aceste sisteme vor contribui la o alocare mai eficientă a resurselor umane și financiare, la flexibilizarea organizării interne, la un nivel mai înalt de cunoștințe specifice domeniului managementului calității în administrația publică din România. Acțiunile finanțate sunt în concordanță cu SCAP și cu Planul de acțiune pentru implementarea etapizată a managementului calității în autoritățile și instituțiile publice 2016-2020.

Rezultatele preconizate ale acțiunilor finanțate acoperă toate cele trei niveluri, individual (precum achiziționarea de competențe profesionale), organizațional (implementarea sistemelor de calitate ISO și CAF, introducerea de noi proceduri/metodologii) și instituțional (noi reguli interne privind managementul calității). De asemenea, există unele efecte pozitive neintenționate ale acțiunilor finanțate, cum ar fi îmbunătățirea competențelor transversale ale personalului și contribuția la atingerea obiectivelor strategiilor sectoriale naționale. Aceste rezultate ar fi fost dificil de realizat într-o astfel de abordare unitară fără existența POCA.

În principal, sustenabilitatea rezultatelor proiectelor trebuie asigurată prin integrarea procedurilor de management al calității la nivelul procedurilor administrative și prin îmbunătățirea competențelor, precum și prin asigurarea gradului de disponibilitate al resurselor umane. Rezultatele proiectelor sunt importante din perspectiva îmbunătățirii managementului calității la nivelul administrației publice din România și pot avea un impact ridicat atâta timp cât sunt însoțite de un angajament la nivel politic și de o cultură administrativă favorabilă. Un risc care afectează sustenabilitatea rezultatelor este reprezentat de lipsa asumării angajamentului politic și a unei abordări unitare. Prin urmare, se recomandă adoptarea unui sistem de monitorizare astfel încât să se mențină constantă atenția asupra proceselor de certificare (ISO) și autoevaluare (CAF). În plus, îndrumarea on-line poate ajuta la consolidarea unei abordări unitare în ceea ce privește instrumentul de management al calității CAF.

Tema de evaluare 3: Evaluarea măsurilor luate pentru îmbunătățirea cadrului legislativ (evaluarea tuturor măsurilor luate pentru a aduce o schimbare în acest domeniu) – O.S. 1.1

Programul este foarte relevant în ceea ce privește legătura cu nevoile autorităților publice centrale de îmbunătățire a cadrului legislativ.

Programul a fost foarte util cu privire la finanțarea unor inițiative importante pentru modernizarea administrației publice din România, finanțare care ar fi fost mult mai greu de identificat în absența POCA. De asemenea, POCA a oferit beneficiarilor o platformă strategică și ghidată, pentru a sprijini îmbunătățirea cadrului legislativ.

Programul contribuie la realizarea obiectivelor SCAP, a SMBR 2014-2020 și a Planului integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor.

Proiectele legate de tema de evaluare 3 cuprind acțiuni care vizează sistematizarea și armonizarea reglementărilor existente, simplificarea procesului de reglementare și adoptarea de soluții de e-guvernare, stabilirea unui sistem analitic pentru a sprijini dezvoltarea politicilor, stabilirea unui sistem de monitorizare și evaluare a politicilor, elaborarea de politici publice/strategii/planuri naționale. Deoarece procesele de modernizare și îmbunătățire a administrației publice pot fi realizate de către personalul intern, majoritatea proiectelor cuprind, de asemenea, o componentă de instruire a personalului.

Sustenabilitatea va fi asigurată prin alocarea adecvată a resurselor. Mai important, beneficiarii urmăresc îndeaproape evoluția propunerilor de politici publice formulate în cadrul proiectelor. Acestea variază de la strategii naționale, politici publice, la inițiative pentru simplificarea și sistematizarea legislației, precum și sistematizarea procedurilor administrative. Cu toate acestea, acest lucru va fi posibil numai cu o asumare din partea factorilor de decizie politici.

Tema de evaluare 4: Evaluarea sprijinului acordat pentru susținerea ONG-urilor și a partenerilor sociali (evaluarea mecanismelor, instrumentelor și acțiunilor menite să îmbunătățească monitorizarea și evaluarea ulterioară a politicilor publice, precum și inițiativele de reformă, sesiunile de formare pentru a dezvolta capacitățile acestor instituții, networking-ul etc.) - OS 1.1

POCA este relevant în ceea ce privește susținerea implicării partenerilor sociali și a așa-numitei „societăți civile” în procesul de elaborare a politicilor. POCA a atras participarea unui număr mare de ONG-uri și alți parteneri sociali, a căror nevoie de a avea un rol în scenariul politic național este clar abordată de program. Gradul de realizare al intervențiilor finanțate este remarcabil, multe proiecte sunt finalizate cu succes și mai multe ONG-uri au fost capabile să formuleze și să prezinte propuneri legislative în diverse domenii, cum ar fi asistența medicală, securitatea, educația, eficiența energetică și altele.

De asemenea, POCA permite ONG-urilor să își dezvolte capacitarea administrativă și competențele în principal în analiza și crearea politicilor publice și permite, de asemenea, negocierea/dialogul cu alte ONG-uri și partenerii sociali/economici. Proiectele finanțate au implementat mai multe activități de formare pentru un număr mare de ONG-uri care au îmbunătățit competențele la nivel individual, organizațional și instituțional. Mai mult decât atât, proiectele au permis crearea de parteneriate stabile între diferite organizații, lucrând împreună pentru o perioadă de timp pentru aceleași obiective. Continuarea parteneriatelor stabilite, dincolo de finalul proiectelor finanțate de POCA, ar putea contribui la sustenabilitatea intervențiilor.

Pe de altă parte, rezistența din partea autorităților publice cu privire la acceptarea rolului ONG-urilor și partenerilor sociali în cadrul procesului decizional, este considerat ca fiind principalul risc aferent acestei teme de evaluare. Într-adevăr, pentru administrația publică din România, a avea soluții alternative în domeniul politicilor publice la inițiativele guvernamentale este o schimbare culturală considerabilă. O provocare suplimentară vine din gradul de instabilitate politică. Aceste riscuri sunt intensificate de situația de urgență generată de pandemia de COVID-19, care ar putea direcționa prioritățile factorilor de decizie politică către alte domenii. De asemenea, lipsa unui program specific privind consolidarea capacității administrative cu acțiuni specifice care vizează ONG-urile, similar POCA, este o temă de îngrijorare: sunt

necesare acțiuni pentru a valorifica rezultatele extrem de pozitive pe care POCA le-a obținut la nivelul temei de evaluare 4.

Tema de evaluare 5: Evaluarea măsurilor întreprinse pentru reforma managementului resurselor umane - OS 1.2

Nevoia administrației publice din România cu privire la o îmbunătățire sistemică a managementului resurselor umane este pe deplin abordată de POCA, a cărei coerență cu Strategia de Consolidare a Administrației Publice și Strategia pentru Dezvoltarea Funcției Publice este, de asemenea, foarte clară. Există 5 proiecte finanțate în cadrul acestei teme de evaluare, toate aflate în curs de implementare, cu un nivel mai scăzut de realizare a indicatorilor în comparație cu alte teme de evaluare. Apelurile non-competitive au fost direcționate către cei mai relevanți actori de la nivel central, fie ca beneficiari, fie ca parteneri. Aceștia sunt actorii cheie care dețin responsabilități și/sau au competențe în gestionarea politicii de resurse umane, indiferent dacă este vorba de o funcție publică sau de personal contractual. Dimensiunea proiectelor finanțate este în general semnificativă, la fel și complexitatea acestora: fără POCA, beneficiarii ar desfășura activitățile cu mari dificultăți, în special în ceea ce privește adoptarea sistemelor IT pentru managementul resurselor umane.

Complexitatea proiectelor a determinat întâzieri încă de la început, atribuibile parțial problemelor de conformitate cu condiționalitățile ex-ante, precum și desfășurării procedurilor de achiziții publice. Apoi, întâzierile au fost sporite de factori strâns legați de situația nefavorabilă cauzată de virusul SARS-CoV-2: proiectele au trebuit să facă față reprogramării sau anulării cursurilor de formare față în față sau indisponibilității temporare a unor membrii din echipele de proiect.

În ciuda acestor dificultăți, care au dus la reprogramarea termenelor limită pentru anumite proiecte, intervențiile avansează și există o părere generală pozitivă cu privire la eficiența activităților: în special, impactul sesiunilor complexe de formare și colaborarea fructuoasă cu experții externi (cum ar fi Banca Mondială) sunt percepute ca fiind factori extrem de pozitivi din perspectiva îmbunătățirii capacității individuale și organizaționale și, prin urmare, pentru asigurarea sustenabilității noilor instrumente de management al resurselor umane. Factorii de risc sunt legați de pandemia de COVID-19 și sunt incontestabili, dar aceștia pot fi contractați prin diverse metode de către beneficiarii temei de evaluare 5. De asemenea, valorificarea rezultatelor și asigurarea sustenabilității proiectelor pot fi abordate, printre altele, prin acțiuni de sensibilizare față de factorii de decizie politică și față de conducerea superioară a organizațiilor cheie din administrația publică.

I.3. Executive Summary

The following report is the final evaluation report of the Operational Program Administrative Capacity (POCA) 2014-2020 within OS 1.1 and 1.2 and it assesses the relevance, efficiency, effectiveness, and sustainability of the use of ESF resources. The evaluation is divided into the five following themes:

- **Theme 1:** Evaluation of the measures taken to ensure a unitary approach to the strategic planning and programme budgeting (evaluation of the procedures and mechanisms implemented in this regard)
- **Theme 2:** Evaluation of quality and performance management systems (assessment of how these mechanisms are implemented and their impact assessment)
- **Themes 3:** Assessment of the measures taken to improve the legislative framework (evaluation of all the measures implemented to bring a change in this field)
- **Theme 4:** Evaluation of the support granted to NGOs and social partners (evaluation of mechanisms, tools and actions to improve the monitoring and evaluation of public policies as well as reform initiatives, training sessions to develop the capabilities of these institutions, networking etc.)
- **Theme 5:** Evaluation of the measures taken to reform human resources management

In order to evaluate the performance, the physical, and financial progress registered during the implementation of the program, the evaluation team used the following methodological tools:

- for collecting the information: desk research (literature, indicators, and documental review), interviews (with the Managing Authority and with the beneficiaries of the program), customer satisfaction and a survey targeting POCA beneficiaries.
- For analysis: case studies, statistics, bench marking, and panel of external experts.
- For validation: focus groups with the beneficiaries of each evaluation theme (to validate the findings and the recommendations formulated by the evaluation team).

The key findings of the evaluation are:

- 5) POCA is overall **relevant** in addressing the necessity of modernization and reform of the public administration in Romania. These needs are still present taking into consideration also the recent Country Specific Recommendations (2020) of the EC and the Council, as well as the National Reform Program. More important, in the light of the COVID-19 emergency and of the Next Generation EU, the rapid improvement of the capacity of Romanian Central Authorities becomes urgent. Therefore, supporting the strategic planning and budgeting, the adoption of quality systems, simplification, policy evaluation, involvement of civil society and the unitary management of human resources is crucial and POCA is the primary driver for the implementation of national strategies and in particular of SCAP.
- 6) Despite the severity of COVID-19 crisis and other problems (political instability, delays in procurement process, difficult interinstitutional relations, lack of internal human resources), POCA keeps its overall **efficiency** in the administrative management. It is less costly than similar EU and National Programs in

terms of administrative costs, while the overall management of the projects is considered by the final beneficiaries streamlined and functional. The support given by the Managing Authority to the final beneficiaries is perceived as extremely useful and prompt.

- 7) POCA is **effective** in producing results at the individual level, (personal soft/ hard skills) and organizational (design of new methodologies, set-up of innovative procedures – changes in modus operandi). To a lesser extent, POCA brings also results at the institutional level due to the dependency to external political factors (institutional stability, changes in the regulative framework and political commitment). The majority of these results would have not been reached without POCA. It is not only a matter of resources, but also of a strategic and methodological guidance. Even with limitations and margins of improvements, there is a favorable overall institutional environment where the high-quality support provided by the international organizations (e.g. the World Bank) is corroborated with the technical coordination provided by POCA and strategic direction provided by SCAP and CNISCAP.
- 8) The **sustainability** of the results achieved at individual and organizational level are assured through POCA projects. They set up adequate arrangements (ensuring an additional budget, staff, changes in procedures, etc.). But the sustainability at the moment is assured only at the level of the single projects and in the short-medium term. Due mainly to political factors, there are challenges in relation to full deploying of the results and their sustainability at an institutional level. Indeed, the lack of political commitment can endanger the overall embodiment of the project's results in the administrative and institutional routine. There also other threats related to cultural reluctance to administrative paradigm changes, lack of homogeneity for implementing CAF quality standards, lack of inter-institutional communication. In the next programming period, the absence of POCA could aggravate the situation. Therefore, the existence of an overall institutional framework providing technical-strategic guidance and coordination is an essential condition for the long term sustainability. In addition there is a need for a capitalization which would allow the consolidation of practices and methodologies not only at the level of the single project/ administration but at the national level as a whole.

Based on the above findings, it is suggested to:

- set-up an institutional mechanism similar to the existing one (SCAP-CNISCAP)
- establish a capacity development platform(s) described in the ACTION PLAN. It/they shall ensure the necessary visibility and sharing the acquired experiences and knowledge with a combination of on-line materials/ tools, as well as live event and activities.
- organize specific monitoring mechanisms and on line „*lieu*” to assure the follow up of results achieved by POCA

All these arrangements aim to build a community of practice to capitalize the results and the cultural changes within the Romanian Public administration.

For each specific theme, the main findings from the evaluation of the programme are summarized below:

Evaluation theme 1: Evaluation of the measures undertaken for the unitary approach of the strategic planning and program budgeting (evaluation of the procedures and mechanisms implemented for this purpose) - SO 1.1

The projects pursue SCAP's goals of providing an overall methodological framework for strategic planning and program budgeting as well as increasing the capacity of the line ministries to develop and coordinate national programs / plans and to strengthen the decision-making process, based on sound evidence. POCA works well from an administrative point of view: it is perceived as clear, coherent, and flexible.

COVID-19 will trigger some delays. Other main challenges are external, and are related to institutional reorganization and frequent legislative changes.

The projects are contributing to several results at different levels: increasing personal skills on strategic planning and program budgeting; introducing new methodologies and tools to improve the development of evidence-based policies; enhancing cooperation among the ministries and their subordinated Bodies. However, the full achievement of institutional results in relation to the development of legislative acts, policy strategy formulation depends to a larger extent on political commitment. There are also unintended effects such as, for example, the development of IT skills and the increase of transparency.

The projects ensure the sustainability of the results by developing internal activities to embed knowledge in the organization and making available resources (human and financial) after the completion of projects. However, sustainability largely depends on the interest and commitment of policy makers who can determine the continuity of results. To enhance the sustainability of the results is crucial to have in the future an institutional framework similar to the current one provided by SCAP-CNISCAP. In addition, it is crucial to enhance the capitalization process of. It will make possible the exchange of methodologies and professional experiences gained from POCA, also after the projects are finished and the consolidation of a community of practice.

Evaluation theme 2: Evaluation of quality and performance management systems (evaluation of the implementation of these mechanisms and analysis of their impact) - SO 1.1

POCA is a very relevant program to address the needs of the beneficiaries regarding quality management. The projects mainly aim to implement quality systems (ISO, CAF, BSC) in public administration. These systems will help towards a more efficient allocation of human and financial resources, flexible internal organization, a higher level of knowledge specific to the field of quality management in Romania's public administration. The funded actions are coherent with SCAP and *Action plan for the staged implementation of quality management in public authorities and institutions 2016-2020*.

The envisaged results of the funded actions are on all three levels, individual (such as the acquisition of professional skills), organizational (implementation of ISO and CAF quality systems, the introduction of new procedures/methodologies,) and institutional (new internal rules on quality management). There are, however, some positive unintended effects of the funded actions like improving transversal competencies

of the individuals and contribution to national sectoral strategies. It would have been difficult to have the same results, in such a unitary approach without POCA program.

Mainly, the sustainability of the project results is to be ensured by integrating the quality management procedures into administrative procedures, and by the improved skills and availability of human resources. The results of the projects are important for improving the quality management at in Romania's public administration and can have a great impact as long as they are accompanied by political commitment and favorable administrative culture. One possible risk in relation to sustainability is the lack of political commitment and unitarian approach. Therefore, is suggested to adopt a monitoring system to keep constant the attention on certification (ISO) and self-assessment (CAF) processes. In addition, an on-line guidance can help in consolidating an unitarian approach on CAF.

Evaluation theme 3: Evaluation of the measures taken to improve the legislative framework (evaluation of all the measures taken to create a change in this area) - SO 1.1

The program is very relevant in connection to the needs of the central public authorities of improving the legislative framework.

The program was useful in funding important initiatives for modernizing the public administration in Romania, funding which would have been more difficult to find otherwise. Also, apart from funding, POCA also provided to the beneficiaries a strategic and guided platform, helpful in their path to improve the legislative framework.

The program contributes to achieving the objectives of SCAP, Strategy for better regulation 2014-2020 and Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor.

The projects related to theme 3, mainly encompass actions aiming at systematization and harmonization of existing regulation, simplification of regulation, adoption of e-Government solutions, establishment of an analytical system to assist policy development, establishment of an analytical system to policy monitoring and evaluation, development of public policies/strategies/national plans. Since the processes of modernization and improvement of public administration can be done by personnel, most of the projects also encompass a training component.

Sustainability will be ensured through the allocation of adequate resources; more important, the beneficiaries are closely follow up of the policy proposals formulated in the projects. They range from national strategies, public policies, initiative to simplify and systematize legislation and systematize procedures. However, this will be possible only if there is support from decision-makers.

Evaluation theme 4: Evaluation of the support granted to NGOs and social partners (evaluation of mechanisms, tools and actions to improve the monitoring and subsequent evaluation of public policies, as well as reform initiatives, training sessions to develop the capacities of these institutions, networking, etc.) - SO 1.1



POCA is relevant to achieving greater involvement of social partners and the so called 'civil society' in the policy making progress. POCA attracted participation of a high number of NGOs and other social partners, whose need to have a role in the national political scenario is clearly addressed by the programme. The advancement of the funded interventions is remarkable, many projects are successfully completed and several NGOs have been able to formulate and present legislative proposals in various fields, such as healthcare, security, employment, education, energy efficiency and others.

POCA is also allowing NGOs build their capabilities and competences mainly in the analysis and creation of policies, as well as allowing negotiation/dialogue with other NGOs and social/economic partners. The funded projects implemented several training activities for a large number of NGOs that improved capacities at individual, organisation and institutional level. Moreover, projects allowed to create stable partnerships among different organisations, working together for a period of time for the same objectives. The legacy of the trainings on individuals and organisations, as well as the continuation of the established partnerships also beyond the end of the POCA funded projects, might contribute to the sustainability of the interventions.

On the other hand, the resistance on the part of public authorities to accept a new role of NGOs and social partners in a more open decision-making process in the main risk for the future. Indeed, for the Romania administration, having alternative solutions in the field of public policies to the governmental initiatives is a considerable cultural shift. An additional challenge comes from political instability. These main risks for the future are enhanced by the combination with the emergency situation generated by the COVID-19 pandemic, that could direct the priorities of policy makers towards other fields. Also, the discontinuity of a specific programme on capacity building with specific actions targeted at NGOs, as POCA, is a theme of concern: against this background, actions are required to capitalize the extremely positive results that POCA is achieving under theme 4.

Evaluation theme 5: Evaluation of the measures taken for the reform of the human resources management - SO 1.2.

The need of the Romanian public administration for a systemic enhancement of the human resources management is fully addressed by POCA, whose coherence with the SCAP and the SDFP is also very clear and tight. There are 5 projects funded under this theme, still under implementation, with a lower level of achievement of indicators so far if compared to other themes. The non-competitive calls were directed to the most relevant actors at the central level in the public administration, either as beneficiaries or as partners. These are the subjects that hold responsibilities and/or competencies in managing the human resources policy, regardless of whether it is a public function or contract staff. The size of the projects funded is generally significant and so is their complexity: without POCA, the beneficiaries would carry out the activities with great difficulties, especially in what concerns the adoption of IT systems for the human resource management.

The complexity of the projects caused delays from the beginning, attributable partly to issues to comply with the ex-ante conditionalities and to the reception and implementation of public procurement





procedures. Then delays were incremented by factors closely linked to the COVID-19 emergency situation: projects had to face the rescheduling or cancelling of face-to face training courses, or the unavailability of project team members.

Despite such difficulties, that took to the rescheduling of the end-deadlines for some projects, interventions are advancing and there is a general confidence that the activities are being effective: in particular, the impact of the large training schemes and the fruitful collaboration with qualified external experts (such as the WB) are seen as an extremely positive factor for the enhancement of the individual and organisational capacities and, therefore, for the sustainability of the new of HR management that are being adopted. There are risk factors linked to the emergency situation generated by COVID-19, which are undeniable, but they can be tackled through various methods by the beneficiaries of the evaluation theme 5. The capitalization of the results and ensuring the sustainability of projects can also be addressed, inter alia, by raising awareness of policy makers and senior management of key organizations from public administration.



II. Analize efectuate pentru fiecare temă de evaluare

În acest capitol sunt prezentate rezultatele analizei efectuate în cadrul contractului pentru fiecare dintre întrebările de evaluare. Rezultatele și constatările sunt formulate în urma implementării următoarelor activități:

- Recenzia literaturii de specialitate efectuată în cadrul Raportului Inițial;
- Analiza documentară;
- Analiza indicatorilor de rezultat/realizare;
- Interviuri cu Autoritatea de Management a POCA și cu alți actori strategici;
- Interviuri cu beneficiarii POCA;
- Studii de caz cu beneficiarii POCA;
- Sondaj de opinie aplicat în rândul beneficiarilor POCA;
- Customer satisfaction aplicat pentru tema de evaluare 5;
- Panel de experți;
- Focus grupuri organizate cu beneficiarii POCA.

Conform prevederilor Caietului de Sarcini, trebuie avute în vedere următoarele aspecte:

- Rezultatele detaliate ale fiecărei analize sunt prezentate în Anexe;
- Răspunsurile la întrebările de evaluare pentru fiecare temă de evaluare sunt prezentate în cadrul capitolului următor.

Tema de evaluare 1 – Evaluarea măsurilor întreprinse pentru abordarea unitară a planificării strategice și bugetării pe programe (evaluarea procedurilor și mecanismelor implementate în acest sens) - OS 1.1

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.a În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele specifice ținând cont de indicatorii de program, comuni și specifici
---	--

La nivelul temei de evaluare 1 au fost selectați patru indicatori prin care se pot evalua procedurile și mecanismele de planificare strategică și bugetare pe programe (2 indicatori de rezultat și 2 indicatori de realizare). La nivel general, în baza proiectelor finalizate și a celor aflate în implementare, programul înregistrează un grad de atingere al țintelor de **58%** și este estimat ca obiectivele să fie atinse în proporție de **100%** la finalul anului 2023 – estimarea este justificată prin faptul că un număr ridicat de proiecte prin care se contribuie la indicatorii selectați se află încă în implementare. Astfel, s-a remarcat faptul că indicatorii 5S1 și 5S38 – indicatorii cu contribuție exclusivă la tema de evaluare 1 – și-au atins țintele într-o măsură ridicată (cu precizarea că țintele planificate inițial în cazul 5S1 și 5S38 au fost crescute în anul

2020; țintele planificate inițial au fost deja depășite în totalitate). În același timp, 2 dintre proiecte au fost demarate în lunile octombrie, respectiv noiembrie 2020, ceea ce va aduce contribuții suplimentare la atingerea indicatorilor în perioada viitoare. Pe de altă parte, în cazul indicatorilor 5S7 și 5S46 – indicatori ce contribuție la mai multe teme de evaluare, țintele sunt atinse într-o pondere relativ redusă (23%, respectiv 27%), însă așteptările sunt ridicate pentru anul 2023, având în vedere numărul de proiecte aflate în implementare. În continuare sunt evidențiate valorile înregistrate la nivel de indicator, precum și nivelul de atingere actual și gradul de atingere estimat pentru anul 2023.

Tabel nr. 1. **Grad de atingere a țintelor pentru anii 2019 și 2023, pentru indicatorii aferenți temei de evaluare 1**

Denumire indicator	Tipologie indicator	Grad de atingere	Țintă	Estimare 2023	Nivel de atingere (decembrie 2020)	Estimare privind gradul de atingere (2023)
5S1 Autorități și instituții publice centrale care au implementat planificarea strategică și bugetarea pe programe pe baza metodologiilor și instrumentelor unitare	Rezultat	14	17	31	82%	100%
5S7 Personalul din autoritățile și instituțiile publice centrale care a fost certificat la încetarea calității de participant la formare legată de OS 1.1 ²	Rezultat	3.459	15.000	19.729	23%	100%
5S38 Autorități și instituții publice centrale sprijinite pentru a introduce planificarea strategică și bugetarea pe programe	Realizare	18	17	31	100%	100%
5S46 Participanți la activități de formare legate de OS 1.1 ³	Realizare	5.454	20.000	22.799	27%	100%

Sursa: Prelucrarea datelor de monitorizare de către echipa de evaluare

Conform informațiilor analizate de echipa de evaluare și în baza numărului de proiecte finanțate care contribuie la indicatorii aferenți temei de evaluare 1, se poate estima că indicatorii de program, comuni și specifici, își vor atinge obiectivele propuse pentru anul 2023. Prin urmare, performanța generală a implementării proiectelor aferente temei de evaluare 1 este una deja pozitivă, fiind așteptat ca la finalul perioadei de implementare a programului, proiectele să își atingă în totalitate obiectivele preconizate în raport cu rezultatele și realizările așteptate.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.b Cât de relevante au fost intervențiile/acțiunile finanțate în cadrul programului pentru nevoile diferitelor părți interesate (instituții și grupuri țintă)?
---	--

² Indicator cu contribuție la mai multe teme de evaluare

³ Indicator cu contribuție la mai multe teme de evaluare

În contextul crizei generate de pandemia de Covid-19, în următorii ani România va primi de la Uniunea Europeană aproximativ 64,5 miliarde de euro. Conform celor menționate de Ursula von der Leyen „*Acest lucru transformă imensa provocare cu care ne confruntăm într-o oportunitate, nu numai prin susținerea redresării economice, ci și prin investiții în viitorul nostru*”. Majoritatea resurselor vor fi utilizate prin formele tradiționale de gestiune partajată a politicilor publice (REACT-UE/Asistența de redresare pentru coeziune și teritoriile Europei, Fondul pentru o tranziție justă, Politica de Coeziune, FEAGA), însă, aproximativ 14 miliarde de euro vor fi alocate prin mecanismul de redresare și reziliență, care va necesita elaborarea unor noi programe și politici publice și, prin urmare, vor fi necesare mecanisme de planificare strategică și bugetare pe programe.

Recenzia literaturii de specialitate și a documentelor strategice confirmă faptul că planificarea strategică și bugetarea pe programe încă reprezintă o prioritate pentru administrația publică din România. Aceste aspecte reies din Recomandările specifice de țară din 2020 (CSR4) și din Raportul de țară pentru România (pag. 59). În plus, Programul Național de Reformă 2020 (PNR) își propune să consolideze capacitatea administrației publice din România din perspectiva planificării strategice și bugetării pe programe, cu referire la:

- Orientarea investițiilor în dezvoltarea unei infrastructuri eficiente și sustenabile (p. 38);
- Sprijinirea industriilor culturale și creative (p. 40);
- Dezvoltarea durabilă (p. 54);
- Politica urbană (p. 62)
- Renovarea fondului construit național din perspectiva eficienței energetice și a riscului seismic (p. 64).

Pe lângă politicile sectoriale, PNR 2020 plasează planificarea strategică și prioritizarea politicilor guvernamentale ca elemente centrale ale întregii reforme a administrației publice din România (p. 55), oferind un rol central Secretariatului General al Guvernului (SGG) pentru dezvoltarea și coordonarea acestora. Este de remarcat faptul că PNR a menționat proiectele finanțate prin Programul Operațional Capacitate Administrativă ca dovadă a eforturilor administrației publice din România de realizare a reformei, atât la nivel sectorial, cât și la nivel central, ceea ce demonstrează faptul că POCA are un rol determinant în sprijinirea adoptării planificării strategice și a bugetării pe programe în România.

Nevoia de consolidare a planificării strategice și a bugetării pe programe a fost, de asemenea, confirmată prin **sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1, dar și din **analiza proiectelor** contractate în cadrul acestei teme. Rezultatele evaluării au confirmat că există două tipuri de nevoi. Prima categorie vizează consolidarea capacității generale a administrațiilor centrale și recuperarea decalajelor prin:

1. Dezvoltarea abilităților și capacității personalului din perspectiva analizei și evaluării politicilor publice, elaborarea de politici publice bazate pe dovezi și evaluarea stadiului actual al politicilor și sectoarelor publice;

2. Stabilirea unor metodologii unitare pentru corelarea proceselor de planificare strategică și bugetării pe programe;
3. Elaborarea unei abordări bazată pe dovezi în locul unei coordonări ad-hoc a sistemului de luare a deciziilor;
4. Facilitarea coordonării între programele și politicile naționale.

Aceste nevoi sunt, în principal, acoperite de proiectele implementate de Secretariatul General al Guvernului (spre exemplu, *Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort*, proiect cod SMIS 117834, *Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort-II*, proiect cod SMIS 127338).

Cea de-a doua categorie de nevoi se referă la planificarea strategică și bugetarea pe programe la nivelul politicilor sectoriale care implică:

- Identificarea și cartografierea nevoilor grupurilor țintă în funcție de distribuția acestora la nivel local și central, precum și pe diferite domenii/sectoare de activitate;
- Definirea strategiei/programului sectorial și stabilirea priorităților;
- Alocarea resurselor financiare pe baza unor criterii obiective legate de nevoile actuale ale sectorului/zonei de intervenție;
- Îmbunătățirea competențelor personalului instituțiilor publice în domenii legate de bugetarea pe programe și planificarea strategică;
- Actualizarea procedurilor de lucru, luând în considerare aplicabilitatea și adaptarea acestora la situația existentă (în funcție de provocările actuale și de așteptările cetățenilor);
- Consolidarea coordonării interne a entităților și organizațiilor externe/subordonate din cadrul unei administrații publice centrale.

Această a doua categorie de nevoi este acoperită prin proiectele implementate de către alte ministere și autorități publice centrale. Câteva exemple de proiecte care au fost analizate și în cadrul **interviurilor** derulate în cadrul contractului și care adresează nevoile incluse în această categorie sunt prezentate în continuare:

1. Ministerul Finanțelor Publice aplică planificarea strategică pentru a implementa noi instrumente financiare pentru gestionarea finanțelor publice și, în special, pentru optimizarea datoriei publice (*Dezvoltarea capacității de administrare a datoriei publice guvernamentale prin utilizarea instrumentelor financiare derivate*, cod SMIS 121644).
2. Autoritatea Națională pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilități Copii și Adopții a elaborat un proiect de consolidare a capacității instituțiilor subordonate la nivel de județe (*Elaborarea planului de dezinstituționalizare a copiilor din instituții și asigurarea tranziției îngrijirii acestora în comunitate*, cod SMIS 199193).
3. Ministerul Sănătății a introdus metode de planificare strategică pentru raționalizarea programului național de sănătate, astfel încât alocarea financiară să fie bazată pe nevoile reale (*Îmbunătățirea*

capacității de planificare strategică și management al Programelor Naționale de Sănătate Publică (PNSP) finanțate de Ministerul Sănătății, cod SMIS 118349).

4. Ministerul Mediului, Apelor și Pădurilor implementează planificarea strategică pentru a îndeplini cerințele UE și pentru a se conforma cerințelor Directivei 91/271/CEE privind tratarea apelor uzate din aglomerările umane (*Îmbunătățirea capacității autorității publice centrale în domeniul managementului apelor în ceea ce privește planificarea, implementarea și raportarea cerințelor europene din domeniul apelor, cod SMIS 126656*).

Rezultatele evaluării au relevat faptul că POCA adresează nevoile grupului țintă acoperit de tema de evaluare 1, respectiv a ministerelor și autorităților publice centrale, din perspectiva planificării strategice și bugetării pe programe. Pe de o parte, Programul Operațional Capacitate Administrativă, prin proiectele implementate de SGG, sprijină tranziția administrației publice din România către dezvoltarea de politici publice susținute de dovezi, în conformitate cu solicitările din cele mai recente documente UE și naționale de politici strategice (de exemplu, PNR și CSR). Pe de altă parte, POCA sprijină dezvoltarea unor politici sectoriale, prin intermediul cărora ministerele și autoritățile publice centrale își propun să coreleze obiectivele strategice cu resursele financiare, îmbunătățind astfel coordonarea internă.

Prin urmare, intervențiile și acțiunile finanțate de POCA în cadrul temei de evaluare 1 au fost relevante pentru sprijinirea nevoilor părților interesate, care pot fi grupate în următoarele categorii: nevoi individuale, nevoi organizaționale, nevoi instituționale. Nevoile individuale acoperite de intervențiile POCA vizează aspecte precum planificarea strategică, bugetarea pe programe, analiza politicilor publice și cunoștințe specifice unui anumit sector. În ceea ce privește nevoile organizaționale acoperite de proiectele sprijinite în cadrul temei de evaluare 1, acestea se referă la dezvoltarea unor metodologii comune pentru corelarea planificării strategice cu bugetarea pe programe, crearea unui sistem de raportare și elaborarea de instrumente pentru analiza economică și financiară. Cele mai recurente nevoi instituționale acoperite la nivelul beneficiarilor sunt legate de abordarea bazată pe dovezi în cadrul sistemului de luare a deciziilor, coordonarea între programele și politicile naționale, coordonare între entități subordonate și sprijin pentru conformarea cu legislația UE și pentru dezvoltarea unor acte normative.

Rezultatele evaluării confirmă astfel faptul că POCA permite consolidarea competențelor la nivel individual, dar și a celor legate de dezvoltarea organizațională, prin consolidarea metodologiilor și a organizării instituționale. De asemenea, POCA facilitează coordonarea și cooperarea interinstituțională. Toate aceste efecte pozitive sunt vizate în mod clar și explicit de către autoritățile publice centrale, în vederea obținerii unei eficiențe și eficacități interne sporite.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?

Analiza documentară și interviurile realizate cu membrii Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei de Consolidare a Administrației Publice (CNCISCAP) au confirmat faptul că POCA sprijină pe deplin implementarea Strategiei de Consolidare a Administrației Publice (SCAP). „Raportul de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020 - Pilonul I, 2019” identifică următoarele submăsuri sprijinite direct de către POCA prin proiectele implementate în cadrul temei de evaluare 1:

- I.1.1 Creșterea gradului de predictibilitate în privința organizării și funcționării instituțiilor de la nivelul administrației publice centrale și a politicilor pe care acestea le gestionează. Definirea clară a mandatelor instituțiilor administrației publice de la nivel central;
- I.1.2 Adoptarea de măsuri concrete de asigurare a stabilității pe termen lung a structurii instituțiilor publice;
- II.1.2. Operaționalizarea, la Centrul Guvernului, a unei structuri Strategy Unit;
- II.1.3. Consolidarea planificării strategice și introducerea bugetării pe programe la nivel central.

Mai detaliat, **analiza efectuată la nivelul documentațiilor de proiect** arată că toate proiectele implementate în cadrul temei de evaluare 1 sprijină atingerea sub-obiectivelor I.1.1, I.1.2, II.1.3 din cadrul SCAP. Proiectele implementate de către ministerele de linie formulează politici publice naționale sub formă de propuneri de legislație, programe, master planuri, prin aplicarea planificării strategice și a bugetării pe programe (câteva exemple sunt furnizate în tabelul de mai jos).

COD SMIS	NUME BENEFICIAR	Politică/Strategie națională
119193	Autoritatea Națională Pentru Protecția Drepturilor Copilului și Adopție	Legea privind protecția și promovarea drepturilor copilului
126656	Ministerul Apelor și Pădurilor	Strategia națională pentru alimentarea cu apă și canalizare
118319	Ministerul Cercetării Și Inovării/Direcția Inovare și Infrastructură CDI	Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare tehnologică și Inovare 2014-2020.
118158	Ministerul Mediului	Politică publică în domeniul gestionării deșeurilor și a siturilor contaminate - C.A.D.S.
118349	Ministerul Sănătății	Strategia Națională de Sănătate
118894	Ministerul Transporturilor	Master Plan General de Transport al României

De asemenea, în baza constatărilor obținute prin unul din **studiile de caz** realizate în cadrul acestei teme de evaluare, proiectele implementate de SGG sprijină, de asemenea, elaborarea unor strategii naționale. De exemplu, în cadrul proiectului „Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerului de resort” (cod SMIS 117834), SGG a susținut elaborarea strategiei naționale de turism, iar la nivel mai general, proiectele implementate de SGG vizează, de asemenea, oferirea de sprijin și orientări strategice generale.

Proiectul *“Dezvoltarea capacității de management strategic prin operaționalizarea, la nivelul Centrului Guvernului, a unei structuri tip Strategy Unit (SU)”*, cod SMIS 118427”, implementat de SGG, se adresează

În principal obiectivului specific II.1.2. Mai multe detalii despre aceste aspecte pot fi consultate în anexa cu rapoartele de interviuri realizate. Proiectul vizează crearea de unități strategice moderne (în interiorul departamentelor de la nivelul guvernului) și își propune, de asemenea, îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor referitoare la strategiile naționale, prin corelarea politicilor publice cu cele mai importante documente în domeniu.

Proiectele implementate de SGG care contribuie la atingerea obiectivelor SCAP sunt proiectul „Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort”, cod SMIS 117834, și proiectul care reprezintă o continuare a acestuia (respectiv, proiectul cod SMIS 127338), și care oferă un sprijin metodologic și operațional general celor 13 ministere implicate pentru dezvoltarea, actualizarea și monitorizarea planurilor strategice instituționale.

Astfel, evaluarea efectuată a dovedit că POCA este corelat cu obiectivele SCAP, dar sprijină în același timp și implementarea strategiilor naționale sectoriale. Coerența generală a proiectelor finanțate prin POCA cu SCAP este facilitată de logica de intervenție a programului (a se vedea și analiza pentru întrebările de evaluare 3a și 3b) și de procesul de selecție a proiectelor depuse în cadrul programului (a se vedea și analiza pentru întrebarea de evaluare 1h). Aceste mecanisme facilitează modul în care aplicanții își modelează și definesc cererile de finanțare ale proiectelor pentru a fi în concordanță cu obiectivele specifice din cadrul SCAP. De asemenea, nivelul general de coerență strategică cu SCAP este verificat în etapa de depunere a proiectelor; în acest sens, fișele de proiect dezvoltate includ o secțiune dedicată încadrării/contribuției/corelării obiectivelor proiectului cu obiectivele și măsurile din strategiile cheie susținute prin program, precum și strategiile naționale în domeniu.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.d Care sunt actorii și factorii "externi" care au influențat realizările înregistrate?

Analiza efectuată pentru tema de evaluare 1 a identificat mai mulți factori externi negativi care au afectat implementarea proiectelor finanțate în cadrul acestei teme de evaluare din POCA, însă problema principală în prezent este reprezentată de criza generată de pandemia de Covid-19. **Sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor acestei teme de evaluare a identificat trei categorii de efecte negative:

- a) Activitățile față în față au fost amânate sau chiar anulate; activitățile legate de organizarea sesiunilor de instruire, ateliere de lucru sau întâlniri de coordonare au fost suspendate și reorganizate ulterior prin utilizarea unor instrumente de comunicare online (de exemplu, prin videoconferințe, seminare web, etc.);
- b) Procesul de luare a deciziilor a fost încetinit; **interviurile** realizate în cadrul acestei teme de evaluare au evidențiat faptul că activitatea autorităților publice centrale a fost afectată de

pandemia de Covid și că mai multe decizii legate de aspectele legislative/strategice ale proiectelor au fost suspendate sau amânate;

- c) Procedurile de achiziții publice au fost amânate. De exemplu, în cazul proiectului implementat de Ministerul Sănătății în cadrul acestei teme de evaluare, toate direcțiile din cadrul ministerului, inclusiv departamentul de achiziții publice, s-au concentrat în mod prioritar pe achiziționarea de materiale sanitare și dispozitive medicale necesare pentru a limita răspândirea virusului Covid-19. În aceste situații, achizițiile prevăzute a fi desfășurate în cadrul proiectelor au fost amânate.

Rezultatele **interviurilor** realizate cu beneficiarii acestei teme de evaluare relevă faptul că efectele negative sunt legate în principal de dificultățile întâmpinate de beneficiari în organizarea de întâlniri fizice și de nevoia de a reorganiza tot procesul și activitățile proiectului, prin adaptarea acestuia la metode de lucru moderne (smart-working). Aceste aspecte au provocat întâzieri în respectarea termenelor limită prevăzute în cadrul proiectelor și în atingerea rezultatelor previzionate, ca urmare a faptului că unele activități din cadrul proiectelor au fost amânate. Cu toate acestea, toți beneficiarii care au participat la interviurile realizate în cadrul contractului au reușit să depășească obstacolele inițiale și să identifice modalități alternative de desfășurare a activităților adoptând în principal soluții online. În opinia echipei de evaluare, criza generată de pandemia de Covid-19 nu pare să fi avut efecte perturbatoare asupra proiectelor, limitând efectele generale la apariția unor întâzieri, anularea unor activități din cadrul proiectelor, precum și realizarea doar parțială a unor indicatori aferenți acestor activități.

Un alt factor extern este reprezentat de reorganizarea frecventă a ministerelor. **Analiza documentară** (în principal analiza Rapoartelor Anuale de Implementare) a arătat faptul că, în faza inițială de implementare a programului (2016-2017), reorganizările instituționale frecvente la nivelul administrației publice centrale au avut un impact asupra implementării generale a POCA, ducând la:

- a) necesitatea de a revizui/actualiza contractele de finanțare încheiate între Autoritatea de Management și beneficiari, fapt care a încetinit demararea proiectelor selectate spre finanțare.
- b) întâzieri în încheierea și realizarea acordurilor și protocoalelor dintre autoritățile care fac parte din sistemul de management și control al POCA (AM, ACP, AA), precum și cele încheiate între Autoritatea de Management și alte instituții naționale (de exemplu, ANAP, ANI, DLAF).

În faza următoare din implementarea programului (perioada 2018-2020), reorganizarea instituțională a afectat sau împiedicat implementarea unor proiecte, în sensul în care, reorganizarea la nivelul instituțiilor centrale a avut un impact asupra resurselor umane, făcând dificilă consolidarea cunoștințelor interne - din cauza deselor schimbări la nivel de personal intern. Mai mult decât atât, reorganizările au destabilizat structura instituțională generală provocând întâzieri inclusiv în derularea activităților proiectelor. Interviurile oferă exemple clare legate de impactul acestor reorganizări asupra beneficiarilor: în cadrul proiectului *“Îmbunătățirea capacității autorității publice centrale în domeniul managementului apelor în ceea ce privește planificarea, implementarea și raportarea cerințelor europene din domeniul apelor, cod SMIS 126656*, fuziunea a două ministere, respectiv Ministerul Apelor și Pădurilor și Ministerul Mediului, a

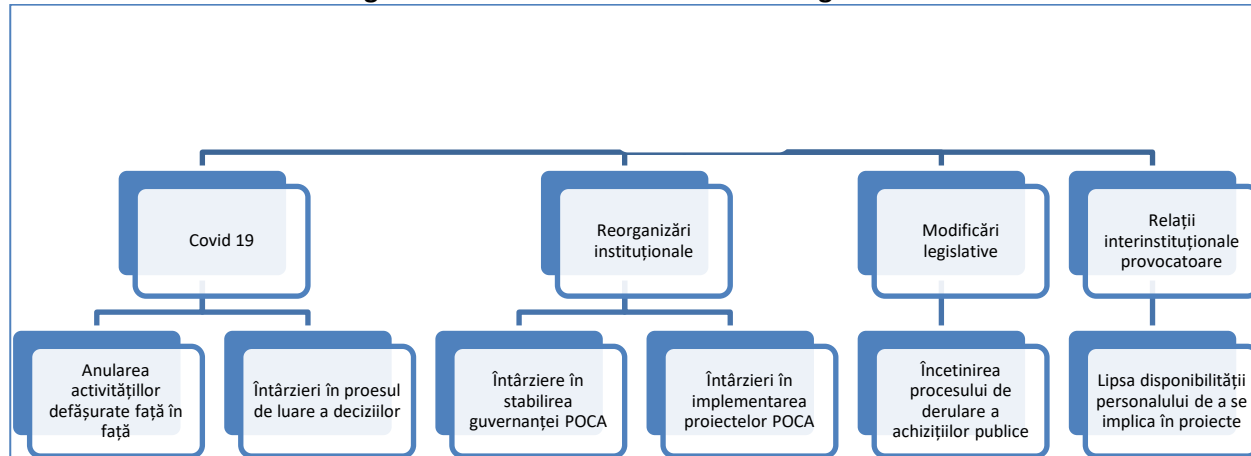
încetinit adoptarea tuturor deciziilor strategice legate de managementul proiectelor implementate de aceste instituții.

O provocare recurentă identificată din **analiza documentară, interviurile și studiile de caz** realizate în cadrul acestei teme de evaluare a fost reprezentată de instabilitatea cadrului legislativ, care a generat două consecințe negative. Una dintre aceste consecințe poate afecta ideea sau scopul proiectului în sine. O modificare la nivelul legislației poate cauza întârzieri în implementarea proiectelor, prin necesitatea de actualizare a unor rezultate prevăzute în cadrul proiectelor pentru a fi în concordanță cu noul cadru normativ. Cu această situație s-a confruntat proiectul „*Îmbunătățirea capacității de planificare strategică și management al Programelor Naționale de Sănătate Publică (PNSP) finanțate de Ministerul Sănătății*”, cod SMIS 118349”, a cărui implementare a fost influențată de modificările Normelor tehnice pentru implementarea Programului național de sănătate publică. Cea de-a doua consecință generată de instabilitatea cadrului legislativ este legată de procesul de derulare a achizițiilor publice. Modificările apărute în legislația privind achizițiile publice cresc gradul de incertitudine în rândul beneficiarilor și a furnizorilor, dar și posibilitatea de apariție a unor litigii și greșeli, provocând astfel întârzieri în finalizarea procedurilor de achiziții publice derulate la nivelul instituțiilor beneficiare.

Din **interviurile** realizate și din **sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1, a reieșit faptul că relația dintre beneficiari și alte instituții a reprezentat uneori un factor extern negativ, care a fost generat de existența unor priorități divergente și a unei culturi administrative diferite la nivel instituțional. Un exemplu în acest sens a fost oferit în cadrul **studiului de caz** referitor la proiectul „*Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort*”, cod SMIS 117834. Pe de o parte, SGG își propune prin implementarea acestui proiect să aplice metodologia de planificare în procesul de formulare a strategiilor naționale sectoriale, precum și să consolideze capacitatea partenerilor (a altor ministere din grupul țintă al proiectului). Cu toate acestea, la începutul demarării proiectului, ministerele de resort nu au fost pe deplin interesate să adopte o astfel de metodologie, pe de o parte pentru că era necesar să acorde un timp suplimentar pentru astfel de sarcini, iar pe de altă parte, pentru că apărea o schimbare de cultură administrativă, de la o abordare formalistă la o abordare orientată spre rezultate. Aceste diferențe de perspective au fost reflectate în disponibilitatea personalului de a participa la activitățile de formare sau de a participa la astfel de activități comune. Cu toate acestea, aceste dificultăți s-au dovedit a fi mai puțin importante.

Graficul de mai jos sintetizează factorii externi negativi și influența acestora asupra implementării POCA.

Figura nr. 1. Factori externi negativi



Sursa: Analize elaborate de către echipa de evaluare

Rezultatele interviurilor realizate și ale sondajului de opinie aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1 au contribuit la identificarea factorilor externi pozitivi care au facilitat implementarea POCA:

1. Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (CNCISCAP) a fost important pentru realizarea unei coordonări strategice, în special pentru eficientizarea procesului de selecție a proiectelor, precum și pentru menținerea unui dialog strategic deschis cu Comisia Europeană.
2. Parteneriatele cu instituțiile academice, precum și parteneriatele cu actori internaționali (cum ar fi Banca Mondială, Banca Europeană de Investiții etc.) au fost esențiale pentru implementarea eficientă a proiectelor finanțate prin POCA. Această colaborare a fost recunoscută ca fiind fundamentală pentru succesul proiectelor din mai multe motive: a oferit resurse umane suplimentare, a pus la dispoziție expertiză tehnică de înaltă calitate care nu este disponibilă pe piața națională de consultanță și a atras, totodată, know-how internațional. De asemenea, aceste parteneriate facilitează extinderea transferului de cunoștințe către beneficiarii proiectelor, fapt care reprezintă un factor pozitiv foarte important pentru dezvoltarea capacității administrative.

Totodată, echipa de evaluare consideră că un alt factor pozitiv este reprezentat de existența CNCISCAP, acest comitet asigurând nivelul de cooperare și orientare necesar pentru implementarea POCA și reprezintă, totodată, una din lecțiile învățate din cadrul PODCA.

Un factor extern nou, comparativ cu evaluarea realizată în anul 2019, este reprezentat de pandemia de Covid-19, care a afectat implementarea anumitor proiecte prin anularea activităților și crearea de întârzieri. Cu toate acestea, cel mai important factor extern este reprezentat de instabilitatea instituțională, care reprezintă rezultatul combinării a doi factori externi negativi: reorganizarea la nivelul administrației publice centrale și modificările legislative. Instabilitatea instituțională are impact asupra resurselor umane, asupra „regulilor jocului” și poate pune în pericol eficacitatea proiectelor în sine, afectând calitatea generală și implementarea activităților previzionate în cadrul proiectelor.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

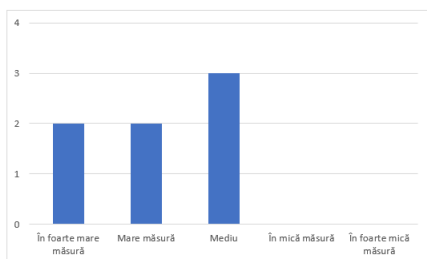
1.e Cum au influențat criteriile de eligibilitate propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor în raport cu apelul de proiecte relevant temei de evaluare?

Apelurile de proiecte aferente temei de evaluare 1 au fost apeluri non-competitive, adresate autorităților publice centrale. Un important criteriu de eligibilitate a proiectelor POCA, inclusiv în cadrul temei de evaluare 1, se referă la concordanța proiectelor cu obiectivele SCAP. Aceste obiective au vizat în principal consolidarea planificării strategice și introducerea bugetării pe programe (OS II 1), clarificarea mandatelor, rolurilor și competențelor, atât la același nivel administrativ, cât și între nivelurile administrative diferite (OS I.1).

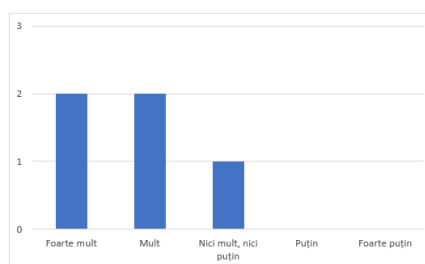
Majoritatea respondenților la sondajul de opinie aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1 a declarat că criteriile de eligibilitate au avut o influență medie asupra dezvoltării cererilor de finanțare și mare/foarte mare asupra formării parteneriatelor.

Figura nr. 2.

1. Cât de mult au influențat criteriile de eligibilitate elaborarea cererii dvs. de finanțare? (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5, unde 1 - foarte mică măsură, iar 5 - foarte mare măsură)



2. Cât de mult au influențat criteriile de eligibilitate structura parteneriatului oferit proiectelor dvs.? (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5, unde 1 - puțin, iar 5 - foarte mult)



Sursa: Elaborare date provenite din sondajul de opinie de către echipa de evaluare

Dezvoltarea cererilor de finanțare și formarea parteneriatelor au fost influențate de criteriile de eligibilitate, însă această influență a fost una pozitivă, neexistând probleme majore semnalate în cadrul activităților de evaluare. Acest aspect a fost confirmat atât în cadrul sondajului de opinie, cât și în cadrul interviurilor realizate cu beneficiarii temei de evaluare și cu reprezentanții AM POCA. De exemplu, în cadrul interviului realizat cu Ministerul Educației și Cercetării (proiect "Îmbunătățirea politicilor publice în învățământul superior și creșterea calității reglementărilor prin actualizarea standardelor de calitate QAFIN", cod SMIS 117846), a fost confirmat faptul că nu au existat probleme legate de criteriile de eligibilitate în faza de pregătire a proiectului.

Rezultatele interviului realizat cu reprezentanții Autorității de Management au relevat faptul că în anul 2018 au existat unele dificultăți în procesul de evaluare a cererilor de finanțare, legate de imposibilitatea de solicitare a unor clarificări pentru criteriile de verificare administrativă și a eligibilității, însă au fost luate

măsuri pentru rezolvarea acestor situații de către AM, astfel încât să se poată solicita clarificări pentru anumite criterii de eligibilitate obligatorii din cadrul apelurilor non-competitive.

Astfel, criteriile de eligibilitate au avut o influență pozitivă asupra dezvoltării proiectelor și formării parteneriatelor, întrucât nu au fost identificate situații problematice grave în procesul de depunere a cererilor de finanțare, iar acolo unde s-au identificat totuși unele dificultăți, s-au luat măsuri eficiente pentru a le rezolva. Evaluarea a relevat, de asemenea, faptul că apelurile non-competitive au permis definirea strategică a posibilor beneficiari finali (autoritățile publice centrale), iar criteriile de eligibilitate au sprijinit dezvoltarea și rafinarea conținutului cererilor de finanțare. În general, procesul de selecție a contribuit în mare măsură la calitatea globală și concentrarea strategică a proiectelor.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.f În comparație cu programul operațional anterior (PODCA 2007-2013), cum a funcționat programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii?
---	---

LA NIVEL DE PROGRAM

Comparativ cu PODCA, POCA beneficiază de existența a două elemente strategice – SCAP și CNCISCAP. În perioada anterioară de programare nu a existat o strategie la nivel național care să vizeze consolidarea capacității administrației publice, similară cu SCAP. Această strategie, pe lângă faptul că definește obiectivele pe termen lung, a prevăzut și înființarea unui comitet de monitorizare și evaluare, CNCISCAP, menit totodată să ofere sprijin instituțiilor publice în implementarea acțiunilor SCAP.

Un aspect mai puțin pozitiv legat de cele două elemente inovatoare menționate mai sus este legat de caracterul formal al acestora. Nevoile imediate ale beneficiarilor nu găsesc mereu o articulare în SCAP, iar, cum a fost menționat și în cadrul întrebării de evaluare precedente, concordanța cu SCAP este un criteriu de eligibilitate în cadrul proiectelor POCA. În ceea ce privește CNCISCAP, acesta poate fi considerat uneori ca fiind prea formal, luând în considerare frecvența redusă a organizării reuniunilor de lucru în cadrul acestui comitet, precum și a numărului ridicat de participanți.

În ciuda aspectelor mai puțin pozitive menționate, impactul SCAP și CNCISCAP asupra POCA a fost unul pozitiv, programul actual fiind astfel mai bine orientat din punct de vedere strategic și mai bine organizat decât PODCA.

O altă îmbunătățire la nivel de program este legată de dezvoltarea componentelor tehnice din cadrul programului, din punct de vedere al procedurilor de lucru și gradului de digitalizare utilizat în cadrul acestora, aspect care a fost evidențiat și în cadrul interviului realizat cu AM POCA. Existența platformei MySMIS este considerată o îmbunătățire comparativ cu perioada trecută de programare, iar unele etape din procesul de evaluare și contractare se realizează, la momentul elaborării prezentului raport de evaluare, în totalitate electronic și online. Aceste îmbunătățiri au contribuit la reducerea timpului necesar

pentru etapa de contractare, aspect evidențiat și în cadrul interviurilor cu beneficiarii temei de evaluare 1. În ciuda acestor îmbunătățiri, platforma MySMIS este percepută de majoritatea beneficiarilor ca fiind încă neintuitivă.

Srijinul suplimentar oferit de reprezentanții AM POCA în elaborarea fișelor de proiect, sub formă de asistență tehnică pentru solicitanții de finanțare - care în cadrul PODCA a existat doar sub forma mecanismului cererilor de idei de proiecte - a contribuit, de asemenea, la îmbunătățirea calității generale a proiectelor.

LA NIVEL DE PROIECT

La nivel de proiect, la fel ca și la nivel de program, se consideră că implementarea proiectelor finanțate prin POCA prezintă unele îmbunătățiri comparativ cu perioada trecută de programare. În cadrul interviurilor realizate, beneficiarii temei de evaluare 1 au menționat că există o evoluție a POCA din perspectiva depunerii cererilor de finanțare, a implementării și a eficientizării abordării strategice la nivelul proiectelor. Au fost de asemenea apreciate pozitiv de către beneficiari flexibilitatea programului și buna colaborare cu Autoritatea de Management.

De exemplu, Autoritatea Națională pentru Persoanele cu Dizabilități, Copil și Adopții, beneficiar al proiectului "*Elaborarea planului de dezinstituționalizare a copiilor din instituții și asigurarea tranziției îngrijirii acestora în comunitate*", cod SMIS 119193, a apreciat că există o evoluție a POCA comparativ cu PODCA, din perspectiva îmbunătățirii ghidurilor și a instrucțiunilor legate de implementarea proiectelor, precum și din perspectiva faptului că perioada de evaluare a proiectelor depuse în cadrul POCA a durat mai puțin față de PODCA.

În concluzie, în opinia echipei de evaluare, Programul Operațional Capacitate Administrativă este considerat mai eficient decât PODCA din mai multe perspective. Cele mai importante vizează natura mai strategică a programului, în mare parte datorită SCAP și CNCISCAP. Deși SCAP și CNCISCAP au fost considerate uneori prea formale, valoarea adăugată a acestora în implementarea programului este evidentă. Au fost de asemenea apreciate pozitiv flexibilitatea programului, calitatea logicii de intervenție, reducerea timpului de evaluare și digitalizarea etapelor administrative din cadrul POCA.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.g În ce măsură a fost luată în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului?
---	--

LA NIVEL DE PROGRAM

Experiența PODCA a contribuit, printre altele, la crearea ulterioară a unui program operațional de consolidare a capacității administrative mai strategic, mai flexibil, și mai concentrat pe nevoile autorităților centrale.

Activitățile de evaluare au demonstrat faptul că SCAP și CNCISCAP oferă o orientare strategică și o mai bună coordonare între obiective, acțiuni și rezultate, corelare care nu a existat în perioada PODCA. Acest aspect pozitiv a fost confirmat și în cadrul interviurilor derulate cu actorii cheie ai programului și cu beneficiarii temei de evaluare 1, considerându-se că acest nivel îmbunătățit de coordonare în cadrul POCA s-a manifestat mai mult în ceea ce privește corelarea proiectelor cu obiectivele din SCAP. Colaborarea și coordonarea instituțională, deși considerate foarte importante la nivelul temei de evaluare 1, cât și la nivelul celorlalte teme de evaluare, pot fi încă deficitare.

În implementarea PODCA, nu exista o strategie generală de reformă a administrației publice în România. Orientarea mai strategică a POCA față de perioada de programare anterioară, vizează în principal faptul că în perioada 2014-2020 există Strategia de Consolidare a Administrației Publice (SCAP), care definește principalele obiective și măsuri naționale de modernizare a administrației publice, oferind astfel un caracter integrat al intervențiilor sprijinite prin POCA. Un plan de acțiune care să operaționalizeze SCAP, inclusiv obiectivele pe termen scurt, a fost elaborat ca anexă la Strategia de Consolidare a Administrației Publice (anexa 3 din SCAP), acesta având rolul de a orienta chiar și mai strategic tipurile de intervenții vizate în cadrul strategiei. Pe de altă parte, Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (CNCISCAP) este organismul care asigură structurarea acțiunilor legate de SCAP pe tipuri de instituții (ministere, instituții subordonate/coordonatoare, structuri descentralizate - a se vedea pagina 53 din SCAP), care monitorizează activitățile strategiei, sprijină instituțiile responsabile de implementarea acțiunilor și facilitează implementarea acestora.

Aceste schimbări ale abordării strategice au fost evaluate în mod pozitiv de către echipa de evaluare, deoarece pe de o parte au permis o aliniere mai sistematică între proiectele dezvoltate de către beneficiari și contextul administrativ, iar pe de altă parte au permis corelarea proiectelor cu obiectivele de reformă pe termen lung. În același timp, se consideră că există un grad mai ridicat de coerență a proiectelor cu strategiile naționale, deoarece beneficiarii POCA au o mai bună înțelegere a ceea ce face programul.

LA NIVEL DE PROIECT

Sondajul de opinie aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1 relevă faptul că mai mult de jumătate din respondenți (71%) au fost parteneri de proiect în perioada anterioară de programare, în cadrul PODCA. Aceștia au considerat experiența dobândită în cadrul PODCA ca fiind de ajutor în derularea proiectelor implementate prin POCA.

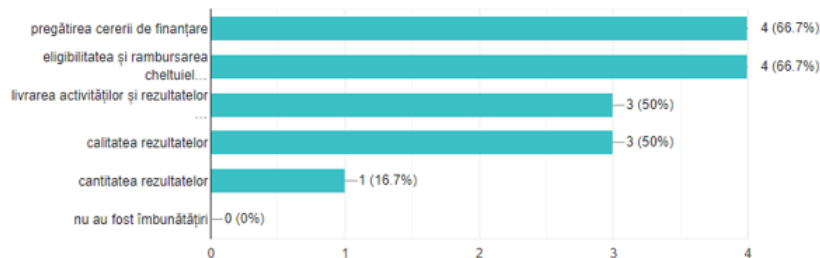
Cele mai importante aspecte care au contribuit la îmbunătățirea experienței acumulate sunt legate în primul rând de pregătirea cererii de finanțare și de eligibilitatea și rambursarea cheltuielilor.

Alte experiențe relevante dobândite în perioada trecută de programare sunt legate de:

- implementarea activităților și obținerea rezultatelor (management operațional);
- calitatea rezultatelor;
- cantitatea rezultatelor.

Figura nr. 3.

11. În cazul în care ați participat în cadrul PODCA 2007-2013, ce aspecte au contribuit la îmbunătățirea experienței acumulate?



Sursa: Elaborare date provenite din sondajul de opinie de către echipa de evaluare

Experiența dobândită în cadrul PODCA a fost una folositoare, atât la nivel general al programului, cât și la nivelul proiectelor.

Activitățile de evaluare au relevat faptul că, la nivel de program, lecțiile învățate din PODCA au contribuit la crearea unui program mai bine coordonat, mai strategic, și totodată mai flexibil. Principalele lecții învățate la nivelul programului se referă la necesitatea existenței unei mai bune coordonări și concentrări a intervențiilor finanțate. Constituirea CNCISCAP a fost foarte eficientă în rezolvarea primei probleme, legată de coordonarea politicilor publice la nivel național, în timp ce înființarea SCAP a fost relevantă din perspectiva existenței unei strategii mai concentrate. În plus, o atenție ridicată a fost asigurată atât prin Acordul de Parteneriat 2014-2020, cât și prin modul de proiectare a POCA. Mai exact, identificarea mai clară a acțiunilor eligibile și a unui set de indicatori bine definiți a sprijinit beneficiarii în formularea unor proiecte mai coerente și integrate. Totodată, la nivel de proiect, experiența beneficiarilor în cadrul PODCA a fost considerată benefică în implementarea proiectelor POCA și foarte relevantă în formularea propunerilor de proiecte (cererilor de finanțare). De asemenea, sprijinul suplimentar oferit sub formă de asistență tehnică pentru solicitanți a contribuit la îmbunătățirea calității generale a proiectelor sprijinite prin POCA.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.h Cum au contribuit activitățile de comunicare la informarea potențialilor solicitanți și la creșterea vizibilității proiectelor finanțate?

LA NIVEL DE PROGRAM

Unul dintre cele mai importante instrumente de comunicare utilizate în cadrul POCA, conform analizei documentare efectuate, îl reprezintă website-ul oficial al Programului (<http://www.poca.ro>). Pe lângă



existența acestui website, POCA dispune de pagini oficiale și pe platforme de social media (Facebook, Twitter). În mediul online, beneficiarii, dar și alte posibile părți interesate, inclusiv publicul general, pot accesa informații legate de:

- lista operațiunilor finanțate;
- lista apelurilor de proiecte;
- lista de plăți către beneficiari și achizițiile efectuate de aceștia;
- calendarul apelurilor de proiecte;
- ghidul beneficiarului și ghiduri ale solicitantului;
- întrebări frecvente;
- date de contact;
- rapoarte de evaluare a programului;
- studii elaborate în cadrul POCA;
- newslettere;
- modele de contract;
- comunicate de presă;
- strategia de comunicare a programului.

Echipa de evaluare consideră că, pe lângă faptul că oferă informații relevante celor interesați de program, aceste mijloace de comunicare oferă și o transparență a programului și a activităților desfășurate în cadrul acestuia.

Utilitatea website-ului POCA este confirmată de interviurile realizate cu beneficiarii temei de evaluare, la nivelul cărora a fost menționat faptul că website-ul programului este consultat constant pentru eventuale informații necesare. Totodată, în cadrul interviurilor au mai fost menționate și alte activități de comunicare cum ar fi comunicarea directă cu ofițerii de proiect din cadrul AM POCA, workshopuri, evenimente de diseminare și conștientizare sau conferințe de presă.

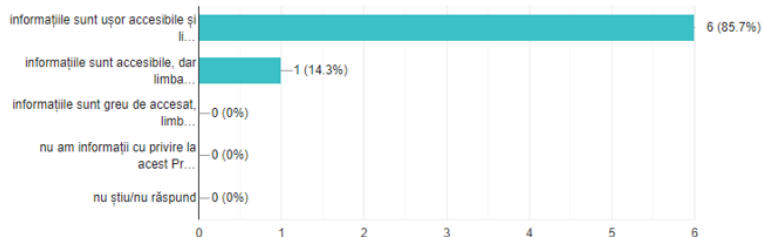
Nivelul ridicat de calitate al instrumentelor de comunicare a informațiilor utilizate în cadrul POCA a fost confirmat și în cadrul sondajelor de opinie adresate beneficiarilor temei de evaluare 1, atât în anul 2019, cât și în anul 2020. Nivelul de accesibilitate și detaliu al informațiilor furnizate de POCA a fost foarte apreciat de marea majoritate a respondenților la sondajele de opinie (a se vedea graficele de mai jos).

Sondajul de opinie adresat beneficiarilor temei de evaluare 1 relevă faptul că informațiile primite de la POCA sunt ușor accesibile, iar limbajul utilizat este ușor de înțeles:



Figura nr. 4.

9. Cum apreciați nivelul de accesibilitate al informațiilor referitoare la POCA?

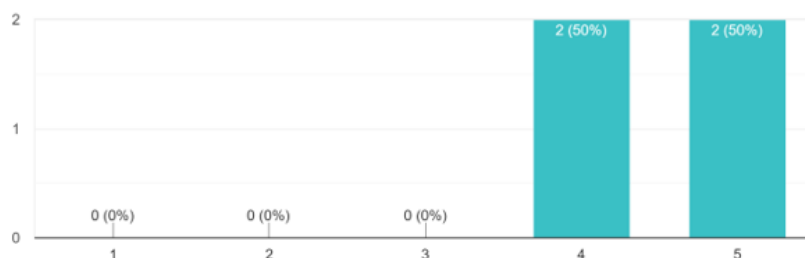


Sursa: Prelucrarea datelor din sondajul de opinie de către echipa de evaluare

Figura nr. 5.

1.3. Cum apreciați nivelul de detalii al informațiilor furnizate de POCA? Vă rugăm să utilizați scara de la 1 la 5 (unde „1” este punctaj minim și „5” este punctaj maxim).

4 responses



Sursa: Prelucrarea datelor din sondajul de opinie de către echipa de evaluare

Se poate observa, din analiza datelor colectate prin intermediul sondajelor de opinie aplicate, că niciunul dintre respondenți nu a acordat un scor scăzut din perspectiva nivelului de detalii al informațiilor furnizate de către POCA.

În opinia evaluatorilor, website-ul programului este corelat cu Planul de comunicare al POCA și îndeplinește diferite roluri, precum: informarea potențialilor solicitanți despre oportunitățile de finanțare existente în cadrul POCA; furnizarea de informații tehnice potențialilor solicitanți și beneficiarilor finali; creșterea vizibilității proiectelor POCA prin publicarea celor mai bune practici; asigurarea transparenței generale prin publicarea listei de beneficiari.

LA NIVEL DE PROIECT

La nivel de proiect, analiza documentară a relevat faptul că cele mai des folosite activități de comunicare se realizează prin intermediul:

- evenimentelor și conferințelor;
- materialelor de promovare;
- comunicării online.

De exemplu, pentru proiectul *Îmbunătățirea capacității de planificare strategică și management al Programelor Naționale de Sănătate Publică (PNSP) finanțate de Ministerul Sănătății*, cod SMIS 118349, care a făcut și obiectul unuia din studiile de caz realizate în cadrul temei de evaluare 1, beneficiarul a creat pe website-ul Ministerului Sănătății o secțiune dedicată proiectului unde se regăsesc date despre acesta, a realizat materiale de promovare pe care le-a distribuit în unitățile sanitare și direcțiile de sănătate publică din subordinea și coordonarea Ministerului Sănătății.

Principalele mijloace de comunicare la nivelul programului sunt web-site-ul, rețelele sociale, workshopuri, evenimente. La nivel de proiecte, principalele mijloace de promovare sunt mediul online, materialele promoționale și evenimentele. Website-ul POCA are un rol important din mai multe perspective: reprezintă canalul principal de transmitere a informațiilor despre program și include rezultatele proiectelor finanțate prin POCA, precum și exemple de proiecte finanțate în cadrul programului. Prin urmare, activitățile de comunicare POCA la nivelul Programului sunt bine dezvoltate, în special în furnizarea de informații detaliate și transparente pentru potențialii solicitanți și pentru beneficiarii finali ai programului.

În concluzie, mijloacele de comunicare POCA sunt considerate eficiente și diversificate pentru a oferi părților interesate informații legate de program și asistență tehnică pentru implementarea proiectelor. Totodată, aceste mijloace de comunicare au rolul de a crește transparența și vizibilitatea programului. La nivel de proiect, diseminarea rezultatelor programului a reprezentat un efort comun în cadrul organizațiilor implicate în implementarea proiectelor. Activitățile de comunicare vizează în special administrația publică și, într-o măsură mai puțin extinsă, publicul general.

2. Ce mecanisme au facilitat/au constituit un obstacol pentru schimbările avute în vedere de intervenții sau de efectele intervențiilor?	2. Care sunt actorii și factorii "interni" ce au influențat realizările înregistrate?
--	--

FACTORI INTERNI NEGATIVI

În baza rezultatelor obținute din interviurile realizate în cadrul temei de evaluare 1, una dintre problemele interne principale este reprezentată de numărul și nivelul de calitate al resurselor umane disponibile în cadrul instituțiilor beneficiare. Volumul de muncă necesită adesea mai mult personal, iar membrii echipei de proiect nu au întotdeauna experiența necesară pentru implementarea eficientă a proiectelor. Un aspect important menționat de beneficiari în acest sens a fost reprezentat de schimbările repetate de personal la nivelul instituțiilor publice centrale. De asemenea, un alt exemplu în acest sens a fost oferit de unul din **studiile de caz** realizate în cadrul temei de evaluare 1. La nivelul proiectului *"Îmbunătățirea capacității de*

planificare strategică și management al Programelor Naționale de Sănătate Publică (PNSP) finanțate de Ministerul Sănătății”, cod SMIS 118349”, doar pozițiile de ofițer tehnic și asistent de proiect au fost ocupate de aceleași persoane pe parcursul întregului proces de implementare, iar restul membrilor echipei (manager de proiect, manager financiar, responsabil cu achizițiile publice, consilier juridic) au fost schimbați periodic. De exemplu, în perioada de implementare a proiectului au existat 4 manageri de proiect diferiți desemnați de către instituția beneficiară. Desele schimbări de personal la nivelul echipelor de proiect nu împiedică implementarea generală a proiectelor, însă îngreunează consolidarea cunoștințelor la nivelul organizațiilor beneficiare.

Un al doilea factor intern care a influențat realizările înregistrate la nivelul temei de evaluare 1 este reprezentat de sistemul de monitorizare MySMIS. Conform datelor rezultate din **analiza documentară** (analiza Rapoartelor Anuale de Implementare și a documentațiilor de proiect), la începutul perioadei actuale de programare (în anul 2015) au existat întârzieri în lansarea sistemului informatic integrat (MySMIS), fapt care a încetinit implementarea generală a programului. Deoarece implementarea unor proiecte a demarat înainte de lansarea efectivă a platformei MySMIS, în unele cazuri a fost necesar ca beneficiarii să introducă retroactiv documentele aferente proiectelor în sistemul informatic, fapt care a creat unele dificultăți de ordin administrativ.

Cu toate acestea, și la momentul elaborării prezentului raport de evaluare, platforma MySMIS reprezintă încă o provocare din perspectiva utilizării acesteia de către beneficiarii POCA (concluzie confirmată și din rezultatele obținute din **interviurile** realizate și din **sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1). Conform rezultatelor obținute din sondajul de opinie aplicat, majoritatea respondenților consideră că platforma electronică MySMIS este încă dificil de operat. Dificultățile sunt, în general, reprezentate de:

1. imposibilitatea de a opera pe deplin toate procesele administrative și de a gestiona eficient documentele elaborate în cadrul proiectelor. Beneficiarii participanți la interviurile realizate în cadrul acestei teme de evaluare au menționat faptul că „sistemul informatic (MySMIS) este considerat util, însă acesta nu este complet funcțional, ținând cont și de faptul că partea de implementare a lipsit” pentru o lungă perioadă.
2. completarea liniilor bugetare (introducerea datelor), opțiune care necesită de obicei timp suplimentar pentru finalizare și generează riscuri legate de introducerea eronată a datelor.
3. procesul de încărcare a informațiilor/documentațiilor care este uneori dificil.

În ciuda acestor aspecte negative, la acest moment majoritatea beneficiarilor nu se mai confruntă cu probleme specifice legate de utilizarea platformei MySMIS, luând în considerare și faptul că aceștia au avut suficient timp să se familiarizeze cu sistemul și cu facilitățile pe care acesta le oferă.

FACTORI INTERNI POZITIVI

În majoritatea **interviurilor** realizate în cadrul acestei teme de evaluare, beneficiarii au menționat un grad ridicat de satisfacție față de sprijinul primit din partea reprezentanților Autorității de Management a POCA și consideră că AM a avut un rol esențial în sprijinirea beneficiarilor în implementarea cu succes a

proiectelor. Așa cum a fost deja menționat în rapoartele de evaluare anterioare, beneficiarii consideră că AM oferă sprijin și informații utile „la timp”; unii beneficiari au subliniat că au fost în contact cu reprezentanții AM POCA aproape zilnic, apreciind foarte mult calitatea personalului AM POCA și abordarea cooperativă și colaborativă de care au dat dovadă. Conform opiniilor colectate din partea beneficiarilor participanți la activitățile de evaluare:

„Nu a fost nevoie de consultanți pentru elaborarea cererii de finanțare, deoarece a existat sprijin din partea Autorității de Management la întocmirea fișei de proiect pentru că aceasta a fost depusă în cadrul unui apel non-competitiv.” - Autoritatea Națională Pentru Protecția Drepturilor Copilului și Adopție.

„Interacțiunea cu reprezentanții AM POCA este bună, luând în considerare răspunsurile prompte ale acestora, ajutorul oferit și soluțiile rapide.” - Ministerul Sănătății.

„Beneficiarul a primit constant sprijinul AM POCA — a existat o persoană responsabilă de urmărirea contractului și de fiecare dată când au fost întâmpinate dificultăți în implementare, a fost organizată o întâlnire și s-au primit explicațiile necesare.” - Ministerul Apelor și Pădurilor.



Sondajul de opinie aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1 confirmă, de asemenea, nivelul general de satisfacția al beneficiarilor față de sprijinul primit din partea reprezentanților AM POCA.

Din **interviurile** realizate cu beneficiarii temei de evaluare 1 s-au identificat ca fiind esențiale parteneriatele cu instituții academice (Academia Națională), precum și parteneriate cu actori internaționali (cum ar fi Banca Mondială). Ambele categorii de instituții ajută la depășirea problemelor cauzate de lipsa de expertiză (rezultate ale **focus grupului** organizat în cadrul acestei teme de evaluare). Banca Mondială a fost un actor de încredere și foarte cooperant, lucrând împreună cu beneficiarii și oferind expertiză specializată în domeniile necesare.

În concluzie, factorii interni negativi care au influențat realizările înregistrate la nivelul temei de evaluare 1 se datorează complexității sistemului informatic MySMIS și lipsei de resurse umane adecvate în echipele de proiect, în timp ce cel mai important factor intern pozitiv este reprezentat de sprijinul oferit din partea autorităților POCA. Analiza informațiilor colectate din diferite surse permit formularea unei concluzii de evaluare pozitive nu numai cu privire la capacitatea tehnică a autorităților programului, ci și cu privire la abordarea constructivă oferită de către echipa AM POCA beneficiarilor pe parcursul întregii perioade de derulare a proiectelor (de la depunerea cererilor de finanțare până la închiderea efectivă a proiectelor).

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?	3.a În ce măsură facilitează logica de intervenție calitatea programului?
--	--

Analiza documentară a relevat faptul că logica de intervenției a POCA este adecvat corelată cu obiectivele strategice stabilite pentru tema de evaluare 1 (a se consulta tabelul de mai jos). Nevoile identificate sunt legate de obiectivele, activitățile propuse, indicatorii și rezultatele previzionate la nivelul POCA. Această logică de intervenție se reflectă în apelurile non-competitive deschise pentru depunerea proiectelor care abordează într-adevăr aspecte legate de îmbunătățirea planificării strategice, bugetării pe programe, clarificarea mandatelor, rolurilor și competențelor în administrația publică centrală. Nivelul ridicat de coerență cu Strategia de consolidare a administrației publice 2014-2020 contribuie și la calitatea logicii de intervenție în cadrul POCA.

OBIECTIVE	<i>1.1 Dezvoltarea și introducerea unor sisteme comune și standardizate în administrația publică, care să optimizeze procesele decizionale care vizează mediul de afaceri și cetățenii, în conformitate cu SCAP (Strategia de consolidare a administrației publice)</i>
	
REALIZĂRI AȘTEPTATE	<ul style="list-style-type: none">– documente strategice și de planificare;– instruirii de personal;– metodologii pentru planificare financiară și evaluarea ex-ante a politicilor publice;– mecanisme pentru îmbunătățirea managementului instituțiilor administrației publice;
	
ACTIVITĂȚI	<ul style="list-style-type: none">– planificarea strategică și bugetarea pe programe la nivel central;– elaborarea, actualizarea procedurilor, a metodologiilor privind planificarea strategică și bugetarea pe programe;– elaborarea de documente strategice la nivelul ministerelor de linie din administrația publică centrală;– sprijinirea implementării bugetării pe programe;– dezvoltarea și implementarea mecanismelor/metodelor de coordonare și cooperare în cadrul și între diferitele niveluri administrative.

REZULTATE AȘTEPTATE	<ul style="list-style-type: none"> – metodologii, ghiduri, proceduri interne aplicate; – studii, analize finalizate; – personal cu competențe și abilități îmbunătățite; – sisteme de operare IT; – ghiduri și activități de bune practici.
----------------------------	--

Logica de intervenție a POCA pentru tema de evaluare 1 sprijină beneficiarii în dezvoltarea și implementarea proiectelor, prin stabilirea unor direcții strategice clare și coerente care au fost urmărite de beneficiari în definirea și realizarea activităților. Acest aspect a fost evidențiat și în cadrul **interviurilor** realizate pentru această temă de evaluare; există un consens comun cu privire la calitatea programului POCA, care facilitează dezvoltarea proiectelor relevante din perspectiva identificării corecte a obiectivelor, activităților și indicatorilor propuși.

Activitățile de evaluare realizate au condus la concluzia că logica de intervenție a POCA (obiective, indicatori și activități) permite aplicanților să își definească proiectele, prin orientarea în mod coerent a acestora către planificarea strategică și bugetarea pe programe și prin formularea de acțiuni (formare specializată, elaborarea de metodologii și consolidarea coordonării instituționale) care să fie în concordanță cu măsurile preconizate în cadrul POCA. Logica de intervenție a Programului a fost definită ținându-se cont de nevoile identificate la nivelul administrației publice din România, în ceea ce privește planificarea strategică și bugetarea pe programe. În consecință, în cadrul OS 1.1, POCA a identificat în mod clar tipul de beneficiari finali și categoriile de activități. Logica directă a programului permite dezvoltarea unui mecanism coerent de selectare a proiectelor (prin apeluri non-competitive). La rândul lor, apelurile non-competitive au funcționat bine în reducerea numărului de potențiali aplicanți și în concentrarea obiectivelor abordate prin proiecte.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?	3.b Cât de coerentă și de relevantă este logica intervenției în ceea ce privește relațiile cauzale dintre rezultatele propuse prin program și acțiunile întreprinse pentru atingerea lor?
--	--

Tabelul de mai jos prezintă principalele rezultate propuse în cadrul proiectelor finanțate în cadrul temei de evaluare 1 (analiza documentațiilor de proiect), care sunt comparate de echipa de evaluare cu activitățile preconizate în cadrul POCA.

Rezultate propuse la nivelul proiectelor	Rezultate propuse în cadrul POCA
- planuri strategice instituționale;	– documente strategice și de planificare;

Rezultate propuse la nivelul proiectelor	Rezultate propuse în cadrul POCA
<ul style="list-style-type: none"> - materiale de promovare; - workshop-uri; - sesiuni de formare și vizite de studiu; 	<ul style="list-style-type: none"> – instruirii de personal;
<ul style="list-style-type: none"> - studii, analize, evaluări ex-post ale politicilor publice; 	<ul style="list-style-type: none"> – mecanisme pentru îmbunătățirea managementului instituțiilor administrației publice;
<ul style="list-style-type: none"> - metodologii pentru planificarea strategică și bugetarea pe programe; - instrumente IT și seturi de date. 	<ul style="list-style-type: none"> - metodologii pentru planificare financiară și evaluarea ex-ante a politicilor;

Tabelul evidențiază faptul că există o corelare substanțială între rezultatele așteptate ale proiectelor finanțate și activitățile prevăzute în cadrul POCA. Tabelul următor compară principalele realizări așteptate a fi atinse în cadrul proiectelor finanțate în cadrul temei de evaluare 1 și rezultatele stabilite în cadrul POCA.

Realizări așteptate în cadrul proiectelor	Rezultate așteptate în cadrul POCA
<ul style="list-style-type: none"> – documente strategice și de planificare; – redactare de propuneri legislative/reglementări; – instruirii de personal; – metodologii pentru planificare financiară și evaluarea ex-ante a politicilor; – mecanisme pentru îmbunătățirea managementului instituțiilor administrației publice; – mecanisme pentru îmbunătățirea funcționării interne a instituțiilor administrației publice. 	<ul style="list-style-type: none"> – metodologii, ghiduri, proceduri interne aplicate; – studii, analize finalizate; – strategii naționale și politici publice dezvoltate; – personal cu competențe și abilități îmbunătățite; – sisteme de operare IT; – ghiduri și activități de bune practici.

Ca și în cazul realizărilor propuse, există un nivel ridicat de coerență între proiectele finanțate și POCA din perspectiva rezultatelor previzionate.

Analiza documentară a verificat dacă tipurile de activități propuse în cererile de finanțare corespund activităților prevăzute în cadrul POCA; mai mult decât atât, tipurile de realizări propuse la nivelul proiectelor sunt corelate cu indicatorii de realizare și de rezultat stabiliți în cadrul POCA. Prin urmare, structura logică a POCA este reflectată în mod adecvat la nivel de proiecte finanțate în cadrul temei de evaluare 1.

Evaluarea a relevat faptul că POCA abordează principalele nevoi identificate în literatura de specialitate care sunt direct legate de planificarea strategică și bugetarea pe programe. Ulterior, POCA transpune în mod coerent aceste nevoi în termeni de rezultate/obiective preconizate (planificarea strategică și bugetarea pe programe în autoritățile și instituțiile publice centrale se realizează pe baza metodologiilor și

instrumentelor comune). Prin urmare, relația logică dintre obiectivele specifice (și rezultatele așteptate) legate de planificarea strategică/bugetarea pe programe și acțiunile finanțate în cadrul obiectivului specific 1.1. este evidentă la nivelul programului.

4. În ce măsură sunt justificate costurile implicate, având în vedere schimbările/efectele / rezultatele de program înregistrate?	4. În ce măsură costurile sunt considerate eficiente, comparate, de asemenea, cu alte activități naționale, programele UE și FESI cu scop similar?
---	---

Pentru analiza eficienței costurilor necesare pentru implementarea proiectelor POCA, echipa de evaluare a avut în vedere următoarele dimensiuni: analiza numărului mediu necesar alocat pentru implementarea proiectelor POCA, precum și compararea costului mediu în termeni de volum de muncă echivalent cu norma întreagă (FTE) pe an per milion de euro la nivel de proiect gestionat.

Cu alte cuvinte, echipa de evaluare a avut în vedere parcurgerea următoarelor etape pentru a evalua eficiența POCA:

1) a **identificat valoarea medie a resurselor umane** necesare pentru gestionarea unui proiect POCA, incluzând în aceasta și componentele legate de gestionarea fluxurilor financiare, colectarea informațiilor și rapoartarea, activitățile legate de derularea achizițiilor publice, supravegherea implementării tehnice și activități de comunicare. Nu a fost luat în considerare conținutul specific al proiectelor (de exemplu, furnizarea de activități de instruire, elaborarea de metodologii specifice, realizarea de analize etc.);

2) a **comparat din punct de vedere cantitativ** valoarea medie a resurselor umane necesare pentru implementarea unei intervenții POCA cu valoarea altor programe UE „similare”. În acest caz, analiza a fost efectuată prin compararea valorii de referință (analiza benchmarking) a volumului mediu de lucru necesar pentru implementarea unui proiect POCA cu volumul mediu de lucru la nivelul UE necesar pentru implementarea unui proiect finanțat prin FSE sau prin programe operaționale care vizează OT 11. Volumul de muncă luat în considerare se referă la identificarea numărului de angajați echivalent cu normă întreagă (FTE⁴) care sunt necesari pentru a gestiona un proiect de 1 milion de euro.

3) a comparat **din punct de vedere calitativ** volumul de muncă necesar pentru implementarea intervențiilor POCA cu volumul de muncă necesar pentru implementarea altor programe „similare” din România, în baza rezultatelor colectate prin sondajul de opinie și interviurile realizate în cadrul acestei teme de evaluare.

⁴ Echivalent cu normă întreagă (FTE) reprezintă o unitate care indică volumul de muncă al unei persoane care lucrează un an ca funcționar public (sau a unei persoane care lucrează în funcții similare) într-un proiect al UE. Anul este considerat ca reprezentând 220 zile de lucru cu 8 ore pe zi.

Astfel, pentru prima etapă a analizei (identificarea valorii medii a resurselor umane), echipa de evaluare estimează că derularea unui proiect necesită de regulă **7,5 persoane** (ca valoare mediană). Aceste informații au fost colectate și procesate de echipa de evaluare în baza rezultatelor colectate prin sondajul de opinie și interviurile realizate.

În cea de-a doua etapă (**analiza cantitativă de tip benchmarking**), a fost efectuată o analiză comparativă între costul median, în termen de volum de muncă, necesar pentru implementarea unui proiect POCA și costul median necesar implementării unui alt proiect finanțat de UE. Documentul analizat ca referință este Studiul CE „Noua evaluare a costurilor și sarcinilor administrative ale FESI, Raport final - octombrie 2018⁵”. În acest studiu, costurile administrative - adică costurile suportate de către beneficiarii proiectului - sunt calculate în funcție de volum de muncă echivalent normă întreagă (FTE) pe an per milion de euro la nivel de proiect gestionat. În tabelul de mai jos, este prezentată mediana pentru alte proiecte similare POCA, relevante din perspectiva realizării comparației între volumul de muncă mediu necesar implementării proiectelor.

Categoriile de intervenții analizate	Volum de muncă echivalent normă întreagă (FTE) per Milion de Euro (mediana)
Proiect FSE	3.271
OT 11	4.531
POCA tema de evaluare 1	2,48

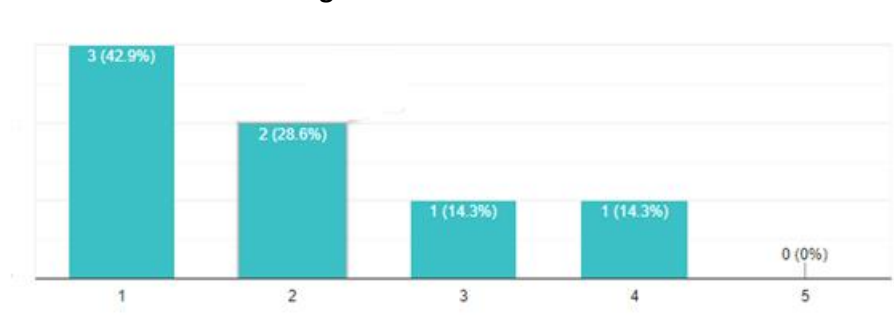
Această comparație demonstrează faptul că volumul de muncă necesar implementării unui proiect POCA este mai redus comparativ cu volumul de muncă necesar pentru implementarea unor proiecte finanțate prin FSE sau OT 11, fiind astfel dovedit faptul că intervențiile finanțate prin POCA, tema de evaluare 1, sunt considerate eficiente, comparate, de asemenea, cu alte programe UE și FESI cu scop similar.

Eficiența POCA este confirmată și în cazul în care acesta este comparat cu un program similar de la nivel național, prin analiză calitativă de tip benchmarking. Unele informații colectate prin **interviurile** realizate sintetizează foarte bine opinia comună a beneficiarilor, care consideră că „POCA este unul dintre cele mai simplificate programe, care eficientizează foarte mult activitatea din perspectiva pregătirii documentațiilor și livrabilelor și a interacțiunii cu AM POCA (Raport de interviu Ministerul Sănătății).

Rezultatele **sondajului de opinie** reconfirmă eficiența proiectelor implementate în cadrul POCA. Majoritatea respondenților au declarat că același tip de activități nu ar fi putut fi implementate fără POCA sau la costuri mai mici (a se consulta graficul de mai jos).

⁵ Disponibil la https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/assess_admin_costs.pdf

Figura nr. 6.



Notă: „1” reprezintă dezacord total și „5” cu totul de acord)

Sursa: Elaborare date provenite din sondajul de opinie de către echipa de evaluare

Concluzia generală a evaluării efectuate este că costurile asociate managementului proiectelor finanțate prin POCA în cadrul temei de evaluare 1 sunt relativ mici în comparație cu cele ale proiectelor finanțate prin alte programe similare. Cu toate acestea, gestionarea unui proiect POCA necesită o investiție semnificativă din partea beneficiarilor în ceea ce privește calitatea și numărul personalului implicat în activitățile proiectelor, iar rezultatele obținute din **interviurile** realizate și din **focus grupul** organizat în cadrul acestei teme de evaluare evidențiază faptul că numărul de persoane necesar a fi implicat în gestionarea proiectelor a fost mai mare comparativ cu cel prevăzut inițial. Astfel, s-a considerat că pentru o implementare eficientă a proiectului este necesară o echipă formată din cel puțin 8 persoane, cu o abilități și competențe diferite, de la managementul proiectului, la contabilitate, monitorizare, raportare precum și cunoștințe legate de tematica specifică a proiectelor derulate. De asemenea, ar trebui asigurată continuitatea personalului care face parte din echipa de proiect.

5. Ce factori au influențat eficiența cu care au fost atinse rezultatele?	5. Care sunt actorii și factorii „interni și externi” care au influențat realizările înregistrate, inclusiv din perspectiva eficienței?
---	---

Din activitățile de evaluare derulate în cadrul acestei teme a rezultat faptul că au existat mai mulți factori „interni și externi” care au influențat realizările înregistrate în cadrul temei de evaluare 1, care sunt prezentați în continuare.

Instabilitatea cadrului juridic și instituțional care a avut o influență nu numai asupra implementării proiectelor, ci și asupra atingerii rezultatelor acestora. Dacă există schimbări frecvente la nivelul ierarhiei și al personalului politic, acest lucru poate atrage după sine o lipsă de asumare a rezultatelor.

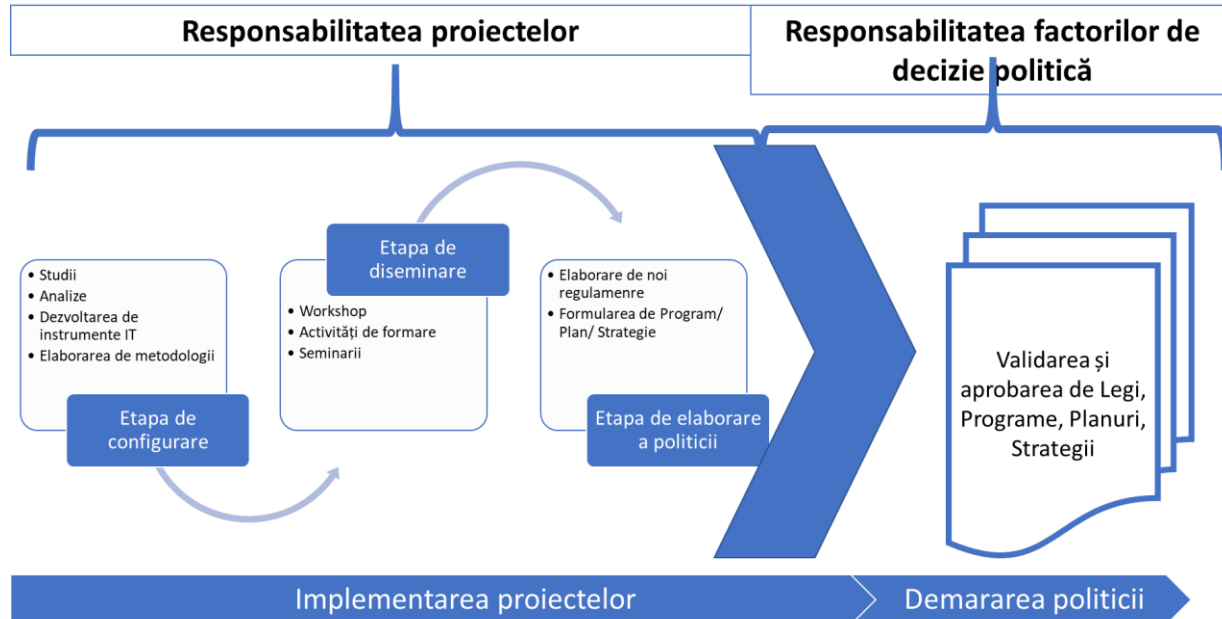
De asemenea, **cultura administrativă** poate deveni un obstacol în atingerea obiectivelor POCA. Pe de o parte, există o reticență naturală în acceptarea unei abordări „noi”, care este orientată mai mult spre rezultate. Pe de altă parte, lipsa de încredere poate împiedica transmitere coerentă a informațiilor și

practicilor instituționale la nivel mai general. De asemenea, evaluarea a evidențiat faptul că există o lipsă generală de încredere între instituții și că acest fapt ar putea fi în detrimentul unei posibile colaborări interinstituționale și unui schimb de informații adecvat.

Un factor extern care a influențat realizarea obiectivelor este reprezentat de **angajamentul factorilor de decizie politică**, care este considerat esențial pentru integrarea rezultatelor proiectelor în procesul de elaborare a politicilor instituționale.

În general, un proiect finanțat prin POCA în cadrul temei de evaluare 1 are prevăzute mai multe etape, care constau în elaborarea de studii și analize preliminare, stabilirea de metodologii, proiectarea și dezvoltarea unor instrumente IT (faza de configurare), organizarea de instruiți și cursuri de formare (faza de diseminare a rezultatelor). Mai mult decât atât, luând în considerare faptul că toate proiectele POCA aferente temei de evaluare 1 urmăresc să introducă planificarea strategică și bugetarea pe programe în procesul de formulare a politicilor publice, mai există o ultimă etapă legată de elaborarea efectivă a politicilor publice. Această ultimă fază are ca scop dezvoltarea directă sau indirectă a unui nou document de politică publică, care ar putea lua forma unei legi, a unui program, unui plan general etc. (a se consulta imaginea de mai jos). În timp ce în etapa de implementare a proiectului, care prevede derularea activităților propuse, responsabilitatea principală revine echipei de proiect, după finalizarea proiectului, când ar trebui demarată politica publică, rolul factorilor de decizie de la nivelul instituției beneficiare devine esențial.

Figura nr. 7. Etape prevăzute în cadrul proiectelor POCA (tema de evaluare 1)



Sursa: Informații elaborate de către echipa de evaluare

Acest flux prezentat în graficul de mai sus a fost explicat și la nivelul unuia din **studiile de caz** realizate pentru tema de evaluare 1. Proiectul implementat de către Ministerul Sănătății „Îmbunătățirea capacității

de planificare strategică și management al Programelor Naționale de Sănătate Publică (PNSP) finanțate de Ministerul Sănătății” - cod SMIS 118349, creează contextul pentru schimbarea cadrului legislativ (adoptarea unei anumite legi), prin efectuarea unei analize solide în domeniul vizat, consultarea părților interesate, proiectarea instrumentelor administrative specifice, etc. Adoptarea noii legi va valorifica și utiliza rezultatele proiectelor pentru a crește eficiența muncii și pentru a oferi o perspectivă mult mai clară asupra resurselor disponibile. Cu toate acestea, scopul final, și anume adoptarea legii, se află în responsabilitatea nivelului politic și a factorilor de decizie politici.

Rezultatele obținute din **interviurile** realizate cu beneficiarii temei de evaluare 1 confirmă faptul că factorilor de decizie politică le revine un rol important în ceea ce privește adoptarea completă a rezultatelor prevăzute în cadrul proiectelor.

Prin urmare, echipa de evaluare consideră că angajamentul factorilor de decizie politică este foarte relevant deoarece influențează în mod direct ceilalți factori (instabilitate politică, modificări de cultură administrativă, etc.). Acești factori pot influența rezultatele proiectelor în mai multe moduri:

- a) schimbări la nivel politic. Schimbarea factorului de decizie politică implică adesea o reorganizare la nivel instituțional (a se vedea analiza pentru întrebarea de evaluare 1d, în legătură cu instabilitatea instituțională) și necesitatea de a familiariza noile persoane cu rol de conducere cu scopul și importanța proiectelor aflate în implementare. Acest aspect a fost confirmat și în cadrul unuia din interviurile realizate cu beneficiarii acestei teme de evaluare (Ministerul Educației Naționale): „*schimbările la nivelul conducerii instituției au implicat necesitatea de a explica în mod repetat impactul și relevanța proiectului pentru fiecare reprezentant legal modificat, iar aceste modificări au avut și un impact în aprobarea documentelor de politici elaborate în cadrul proiectului*”.
- b) lipsa asumării rezultatelor și lipsa angajamentului la nivelul conducerii instituției beneficiare, care ar putea fi corelate direct cu explicația de la punctul anterior. Rezultatele obținute din sondajul de opinie relevă faptul că beneficiarii își propun în mod constant să mențină conducerea instituției informată despre activitățile, relevanța și stadiul implementării proiectelor, iar majoritatea respondenților la chestionar a afirmat că nivelul politic și persoanele cu rol de conducere din cadrul instituțiilor beneficiare au un nivel ridicat de cunoștințe și informații legate de rezultatele proiectelor aflate în implementare.

Astel, în opinia echipei de evaluare, principalii factori care au influențat realizarea obiectivelor sunt reprezentați de angajamentul factorilor de decizie politică, instabilitatea cadrului juridic și instituțional și reticența față de schimbarea culturii administrative. Primul dintre acești factori (angajamentul factorilor de decizie politică) este decisiv și pentru celelalte două. Cu alte cuvinte, îndeplinirea obiectivelor finale la nivelul instituției, în conformitate cu strategiile naționale, depinde în mare măsură de nivelul politic. Dacă factorii decizionali ai administrațiilor publice centrale nu susțin proiectele și rezultatele acestora, nu va exista un impact asupra cadrului politic. De asemenea, evaluarea a evidențiat reticența la schimbarea status

quo-ului la nivelul unor instituții beneficiare, dat fiind faptul că principalul obstacol identificat este reprezentat de rezistența la producerea schimbărilor în cadrul unor proceduri înrădăcinate și învechite.

6. În ce măsură progresele înregistrate se datorează intervenției/acțiunilor finanțate?	6. Cum au fost transpuse rezultatele obținute în atingerea obiectivelor/ priorităților strategiilor naționale?
---	---

Există trei obiective specifice în cadrul SCAP⁶, care sunt vizate de tema de evaluare 1:

- I.1.1 Creșterea gradului de predictibilitate în privința organizării și funcționării instituțiilor de la nivelul administrației publice centrale și a politicilor pe care acestea le gestionează. Definirea clară a mandatelor instituțiilor administrației publice de la nivel central;
- I.1.2 Adoptarea de măsuri concrete de asigurare a stabilității pe termen lung a structurii instituțiilor publice;
- II.1.2. Operaționalizarea, la Centrul Guvernului, a unei structuri Strategy Unit;
- II.1.3. Consolidarea planificării strategice și introducerea bugetării pe programe la nivel central.

Așa cum a fost anticipat și în cadrul analizei pentru întrebările de evaluare 1b și 1c, proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 1 din POCA pot fi împărțit în două categorii diferite:

- Proiecte implementate de SGG, care au o natură mai sistemică. Acestea urmăresc să definească cadrul metodologic general și să stabilească o abordare unitară în ceea ce privește implementarea planificării strategice și a bugetării pe programe; aceste proiecte vizează, în principal, obiectivele specifice I.1.1 și II.1.2;
- Proiecte implementate de ministere și autorități publice centrale, care au ca obiectiv transpunerea planificării strategice și a abordării bugetare pe programe în plan sectorial; aceste proiecte sunt relevante pentru obiectivele specifice I.1.2 și II.1.3.

Imaginea de mai jos își propune încadrarea proiectelor în aceste două categorii.

⁶ Raportul de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020 - Pilonul I, 2019

Figura nr. 8. Încadrarea proiectelor aferente temei de evaluare 1

Elaborarea și diseminarea
metodologiilor

117834 Secretariatul General Al Guvernului

127338 Secretariatul General Al Guvernului

118427 Secretariatul General Al Guvernului

Planificare Strategică Sectorială

119193	Autoritatea Națională Pentru Protecția Drepturilor Copilului și Adopție
118448	Centrul Național De Dezvoltare A Învățământului Profesional și Tehnic
126656	Ministerul Apelor și Pădurilor
118319	Ministerul Cercetării și Inovării/Direcția Inovare și Infrastructura CDI
119195	Ministerul Comunicațiilor Și Societății Informaționale
117846	Ministerul Educației Naționale/SS Andea
121644	Ministerul Finanțelor Publice/Direcția Generală De Trezorerie și Datorie Publică
118158	Ministerul Mediului
118349	Ministerul Sănătății
118894	Ministerul Transporturilor
130070	Departamentul Pentru Românii De Pretutindeni
134464	Inspectoratul General Pentru Situații De Urgență

Sursa: Analize elaborare de către echipa de evaluare

Principalul rezultat așteptat al proiectelor implementate de SGG în cadrul temei de evaluare 1, care este corelat și cu obiectivele specifice antemenționate I.1.1 și II.1.2 din SCAP, vizează crearea unei mai bune coordonări și coerențe la nivelul procesului guvernamental general de luare a deciziilor, în raport cu planificarea strategică și bugetarea pe programe. Un exemplu în acest sens este oferit de **studiul de caz** realizat în cadrul temei de evaluare 1, care vizează proiectul „Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort”, cod SMIS 117834. Acest proiect de îmbunătățire a formulării planurilor strategice⁷ prevăzute și-a propus operaționalizarea primilor 4 ani (anul bugetar curent + 3 ani de estimări bugetare) din strategiile existente, pentru a face o legătură cu cadrul de cheltuieli pe termen mediu dezvoltat de Ministerul Finanțelor Publice. Proiectele implementate, prin acțiunile desfășurate (elaborare planuri strategice și metodologii de bugetare pe programe) au dezvoltat și consolidat capacitatea administrativă a instituțiilor beneficiare și au obținut rezultate la 3 niveluri diferite: la nivel individual, organizațional și instituțional. Din perspectiva dezvoltării nivelului individual, s-a obținut o îmbunătățire a cunoștințelor ca urmare a cursurilor de formare desfășurate în domeniul planificării strategice și al bugetării pe programe, atât pentru personalul SGG, cât și pentru personalul ministerelor de resort incluse în grupul țintă al proiectului. Din perspectiva dezvoltării operaționale și organizaționale, un rezultat obținut în cadrul proiectelor a vizat elaborarea unei metodologii uniforme actualizate pentru planificarea strategică la nivel național. Deși nu a fost prevăzut în proiect, se intenționează ca metodologia dezvoltată să fie adoptată printr-o hotărâre de guvern, fapt ce ar crea un impact al proiectului și din

⁷ Planurile strategice sunt documente de management (la nivelul ministerelor de resort) care operaționalizează obiectivele strategiilor existente, traducându-le în măsuri și acțiuni care vor beneficia de estimări bugetare din cadrul cheltuielilor pe termen mediu.

perspectiva dezvoltării capacității administrative la nivel instituțional general. Toate aceste realizări la nivel individual, organizațional și instituțional corespund obiectivului I.1.1 din SCAP. Pe de o parte, aceste realizări sprijină ministerele în stabilirea unor obiective clare (adică predictibilitate), iar pe de altă parte, sprijină aceste instituții publice centrale în mai buna definire a funcțiilor interne (clarificarea mandatelor și rolurilor acestora).

Cea de-a doua categorie de proiecte, care corespund obiectivelor specifice antemenționate I.1.2 și II.1.3 din SCAP șucare vizează aplicarea planificării strategice și a bugetării pe programe, are ca principal rezultat elaborarea unor documente de politică publică, ce pot avea diferite forme. **Studiul de caz** efectuat asupra proiectului implementat de Ministerul Sănătății oferă un exemplu relevant pentru acest tip de rezultate. Proiectul *“Îmbunătățirea capacității de planificare strategică și management al Programelor Naționale de Sănătate Publică (PNSP) finanțate de Ministerul Sănătății”*, cod SMIS 118349 a introdus instrumente și mecanisme de planificare strategică pentru a permite aplicarea sistemului de politici bazate pe dovezi în cadrul Programelor Naționale de Sănătate Publică. Proiectul a demarat cu o cartografiere a deficitelor locale și cu identificarea potențialelor soluții inovatoare de la nivelul celor mai performante județe. Într-o a doua etapă, proiectul a furnizat și a diseminat instrumente necesare pentru standardizarea capacității de a colecta date relevante, de a le analiza și interpreta, inclusiv prin metode statistice. Rezultatul final este reprezentat de o propunere de lege pentru a îmbunătăți definirea programelor naționale de sănătate în viitor.

Pe lângă orientarea strategică diferită a acestor două categorii de proiecte, rezultatele propuse a fi atinse din implementarea proiectelor finanțate în cadrul temei de evaluare 1 au un potențial impact comun, ce poate fi diferențiat pe cele trei componente prezentate anterior: individual, organizațional și instituțional. Rezultatele obținute din analiza **interviurilor, sondajului de opinie și focus grupului** sunt prezentate în tabelul următor. Trebuie menționat faptul că aceste rezultate nu sunt încă realizate complet, deoarece majoritatea proiectelor sunt încă în implementare. Cu toate acestea, combinând rezultatele analizei calitative (interviuri și focus grupuri) cu nivelul de realizare a indicatorilor, este foarte probabil că rezultatele propuse să fie atinse complet la finalizarea proiectelor.

Rezultate propuse a fi atinse la nivel individual
Abilități legate de planificarea strategică Abilități legate de bugetarea pe programe Capacitatea de coordonare a politicilor naționale cu alte ministere/autorități centrale. Conștientizarea cu privire la dezvoltarea politicilor publice bazate pe dovezi (la nivelul managementului superior și nivelului politic) Abilități de elaborare a reglementărilor de politici publice Abilități analitice generale Competențe în monitorizare și evaluare Competențe IT Cunoștințe specifice sectoriale
Rezultate propuse a fi atinse la nivel organizațional
Noi metodologii de planificare strategică

Noi metodologii de bugetare strategică
Proceduri noi sau îmbunătățite aplicate pentru coordonarea politicilor publice cu alte ministere/autorități centrale
Monitorizarea instrumentelor IT pentru dezvoltarea politicilor publice
Seturi de date și baze de date

Rezultate propuse a fi atinse la nivel instituțional

Stabilirea unui regulament-cadru pentru a integra planificarea strategică/bugetarea pe programe în procesul de elaborare a politicilor publice din România
Crearea procesului de luare a deciziilor bazate pe dovezi
Crearea de unități/echipe specifice care se ocupă de planificarea strategică.
Îmbunătățirea cooperării interinstituționale
Stabilirea unor noi planuri sectoriale/strategii naționale/reglementări

Interviurile realizate cu beneficiarii temei de evaluare 1 oferă exemple concrete care validează rezultatele din categoriile prezentate mai sus:

La nivel individual, proiectul „Dezvoltarea capacității de administrare a datoriei publice guvernamentale prin utilizarea instrumentelor financiare derivate”, cod SMIS 121644, implementat de Ministerul Finanțelor Publice, dezvoltă abilitățile și cunoștințele personalului implicat în administrarea datoriilor publice guvernamentale pentru utilizarea instrumentelor financiare derivate.

La nivel organizațional, următoarele două exemple confirmă rezultatele obținute:

- a) O aplicație web dezvoltată pentru spitale și pentru personalul ministerului pentru raportarea costurilor către Ministerul Finanțelor Publice. Este un nou mecanism de coordonare dezvoltat de Ministerul Sănătății (proiectul cod SMIS 118349).
- b) Un sistem care permite colectarea de informații din teritoriu, raportarea și, în cele din urmă, monitorizarea implementării Directivei 91/271/CEE privind tratarea apelor reziduale urbane. Acest sistem informațional a fost dezvoltat de Ministerul Mediului, Apelor și Pădurilor în cadrul proiectului Cod SMIS 126656.

La nivel instituțional, un exemplu relevant pentru confirmarea rezultatelor prezentate mai sus este reprezentat de laboratorul de politici publice dezvoltat în cadrul proiectului „Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort”, cod SMIS 117834, implementat de Secretariatul General al Guvernului. Laboratorul de politici reprezintă un loc în care se pot discuta soluții inovatoare, și se pot consolida legături între diverse ministere, care intră în contact pentru a analiza diferitele scenarii legate de intervențiile pe care doresc să le realizeze.

În acest moment al implementării programului, există rezultate care nu sunt pe deplin materializate. Astfel, este de menționat faptul că informațiile colectate prin sondajul de opinie aplicat, prin interviurile și studiile de caz realizate se referă mai degrabă la rezultatele așteptate și nu la cele efectiv atinse. Cu toate acestea, există un optimism general în rândul beneficiarilor legat de posibilitatea de atingere a rezultatelor propuse. Rezultatele ultimului **sondaj de opinie** aplicat (în luna octombrie 2020) evidențiază faptul că majoritatea

respondenților au declarat că metodologiile și propunerile legislative elaborate vor fi operaționale în următoarele 12 luni. Analiza indicatorilor aferenți temei de evaluare 1 (a se vedea întrebarea de evaluare 1a) sugerează, de asemenea, că percepția beneficiarilor este confirmată din perspectiva cantitativă, în sensul că rezultatele propuse pot fi atinse în proporție de 100% până la finalul perioadei de implementare a proiectelor. Progresul înregistrat până în acest moment și performanța programului permit, de asemenea, o estimare optimistă legată de atingerea obiectivelor SCAP.

În ceea ce privește contribuția netă a POCA, rezultatele **evaluării** converg asupra faptului că, în absența POCA, nu s-ar putea atinge același nivel de calitate și cantitate din perspectiva rezultatelor propuse. Altfel spus, toate rezultatele obținute în cadrul proiectului se datorează în totalitate POCA. Este important de menționat faptul că contribuția POCA nu este esențială doar din punct de vedere financiar. Rezultatele interviurilor și focus grupului realizat evidențiază două elemente calitative:

- „disciplina” proiectului. POCA sprijină beneficiarii să integreze logica proiectării intervențiilor publice, urmând o abordare bazată pe rezultate. De asemenea, structura și sistemul de implementare al POCA (a se vedea întrebarea de evaluare 3a) contribuie la organizarea activităților la nivelul beneficiarilor într-un mod consecvent. Cu alte cuvinte, modul în care POCA este implementat (identificarea clară și eficientă a obiectivelor și a indicatorilor asociați, implementarea ordonată, raportarea pe etape, monitorizarea constantă a stadiului de implementare), facilitează modul în care beneficiarii își organizează toate aspectele proiectelor, astfel încât să crească nivelul de coerență a proiectelor cu cadrul strategic al programului și să crească posibilitatea de a atinge rezultatele scontate.
- cadrul instituțional oferit de SCAP și CNCISCAP. Beneficiarii proiectelor au fost sprijiniți să implementeze proiectele într-un „mediu” consistent. Actorii cheie au avut posibilitatea și contextul de a face schimb de informații, de a discuta despre priorități strategice și de a integra activitățile într-un mod mai structurat. Chiar dacă există încă aspecte care pot fi îmbunătățite (a se vedea întrebarea de evaluare 1f), contextul instituțional a crescut șansele de atingere a obiectivelor SCAP.

În concluzie, SCAP (respectiv obiectivele specifice din cadrul strategiei acoperite de tema de evaluare 1) vizează stabilirea și consolidarea planificării strategice și a bugetării pe programe prin stabilirea unei metodologii unitare și adoptarea acestor metodologii la nivelul fiecărui minister de linie. Evaluarea releva faptul că proiectele POCA au contribuit la materializarea ambelor categorii de obiective. La nivel individual, proiectele POCA au dezvoltat capacități în ceea ce privește planificarea strategică și bugetarea pe programe. La nivel organizațional, POCA permite introducerea metodologiilor de planificare și bugetare. Mai mult decât atât, POCA contribuie la îmbunătățirea coordonării politicilor dintre ministere/autorități centrale, prin sprijinirea stabilirii unor aranjamente interinstituționale.

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative?

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative, inclusiv în raport cu strategiile naționale?

Rezultatele pozitive ale POCA obținute la niveluri diferite – individual, organizațional – prezentate în cadrul analizei pentru întrebarea de evaluare anterioară sunt avute în vedere atât de SCAP, cât și de POCA. Pe lângă aceste rezultate legate de planificarea strategică și bugetarea pe programe, activitățile de evaluare realizate în cadrul temei de evaluare 1 relevă faptul că există rezultate ale proiectelor care vizează utilizarea sistemului contabil, a sistemelor IT dezvoltate, a rețelelor formate și a guvernantei, aspecte care reprezintă efecte neintenționate ale intervențiilor finanțate. Aceste abilități „soft” sunt rezultatele importante ale proiectelor implementate în cadrul temei de evaluare 1, care au fost obținute în paralel cu dezvoltarea abilităților mai „tehnice” legate de planificarea strategică și bugetare pe programe.

Mai mult decât atât, analiza efectuată în cadrul temei de evaluare 1 a evidențiat rezultate suplimentare pe termen mediu, care nu au fost planificate inițial și care reprezintă efecte neintenționate pozitive ale proiectelor, precum:

- dezvoltarea de politici și reglementări mai eficiente în adresarea nevoilor cetățenilor;
- creșterea gradului de transparență;
- consolidarea cooperării interinstituționale;
- optimizarea utilizării resurselor financiare.

Dintre beneficiile și rezultatele menționate anterior, creșterea transparenței este, în opinia echipei de evaluare, cea care are un efect mai important pe termen mediu. Acest rezultat a fost confirmat și de unul dintre beneficiarii intervievați (reprezentantul SGG): „Un efect important al implementării proiectului constă în faptul că planificarea strategică contribuie la transparentizarea etapelor logice necesare pentru luarea deciziilor. O astfel de reformă vizează, pe de o parte, creșterea calității cheltuielilor guvernamentale și, pe de altă parte, îmbunătățirea procesului decizional. Transparența obținută în acest proces poate fi de asemenea înțeleasă ca un rezultat în sine, dar și ca un mod în care rezultatele sunt practic obținute”.

Proiectele implementate prin POCA aferente temei de evaluare 1 vor avea, de asemenea, un efect pe termen lung asupra îmbunătățirii calității vieții cetățenilor. Există mai multe exemple care susțin această constatare:

- a) Proiectul "*Îmbunătățirea capacității autorității publice centrale în domeniul managementului apelor în ceea ce privește planificarea, implementarea și raportarea cerințelor europene din domeniul apelor*", cod SMIS 126656, va contribui direct la îmbunătățirea calității apei și a gestionării deșeurilor, datorită identificării adecvate a aglomerărilor umane.
- b) Proiectul "*Îmbunătățirea capacității de planificare strategică și management al Programelor Naționale de Sănătate Publică (PNSP) finanțate de Ministerul Sănătății*", cod SMIS 118349, va îmbunătăți performanța sistemului de sănătate.

- c) Proiectul *"Elaborarea planului de dezinstituționalizare a copiilor din instituții și asigurarea tranziției îngrijirii acestora în comunitate"*, cod SMIS 119193, va consolida măsurile de protecție a copiilor.
- d) Proiectul *"Monitorizarea și evaluarea strategiilor condiționalități ex-ante în educație și îmbunătățirea procesului decizional prin monitorizarea performanței instituționale la nivel central și local"*, cod SMIS 117841, va îmbunătăți calitatea sistemului educațional.

Pe lângă toate efectele pozitive menționate mai sus, evaluarea a relevat faptul că ar putea exista și un efect negativ neintenționat. **Panelul de experți** a ridicat problema că ar putea exista un impact negativ asupra pieței de consultanță la nivel național, luând în considerare faptul că majoritatea proiectelor au ales să fie sprijinite de organizații internaționale sau academice. Într-adevăr, o mare parte din proiecte implementate în cadrul temei de evaluare 1 sunt sprijinite de Banca Mondială, din cauza lipsei de expertiză și competențe specifice la nivel național, precum și a dificultăților semnificative în desfășurarea achizițiilor publice în România. Acest lucru poate avea un impact negativ asupra pieței locale de consultanță, deoarece lipsa cererii pentru servicii similare la nivel intern poate avea ca efect reducerea calității ofertelor pe viitor din partea consultanților privați. Pe termen lung, acest lucru ar putea afecta întregul „ecosistem public de consultanță” de la nivel național, precum și posibilitățile viitoare de a externaliza aceste servicii la un cost mai redus.

8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?

8.a Există elemente care ar putea afecta impactul și/ sau sustenabilitatea intervențiilor?

Sondajul de opinie aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1 și **analiza documentară** efectuată (analiza cererilor de finanțare și a rapoartelor de progres pentru proiectele aferente temei de evaluare 1) evidențiază faptul că toți beneficiarii au gândit măsuri pentru a asigura sustenabilitatea rezultatelor obținute în cadrul proiectelor. Aceste măsuri variază de la:

1. Alocarea unui buget specific pentru continuare activităților după finalizarea proiectelor.
2. Alocarea de resurse umane pentru urmărirea rezultatelor proiectelor.
3. Realocarea de responsabilități la nivel intern;
4. Consolidarea rezultatelor proiectelor prin formalizarea acestora la nivelul instituțiilor;
5. Activități de diseminare în cadrul organizațiilor beneficiare;
6. Integrarea procedurilor dezvoltate în cadrul proiectelor în procedurile interne ale instituțiilor beneficiare;

Câteva exemple concrete legate de modul în care proiectele au implementat soluțiile prezentate mai sus provin din interviurile realizate cu beneficiarii acestei teme de evaluare:

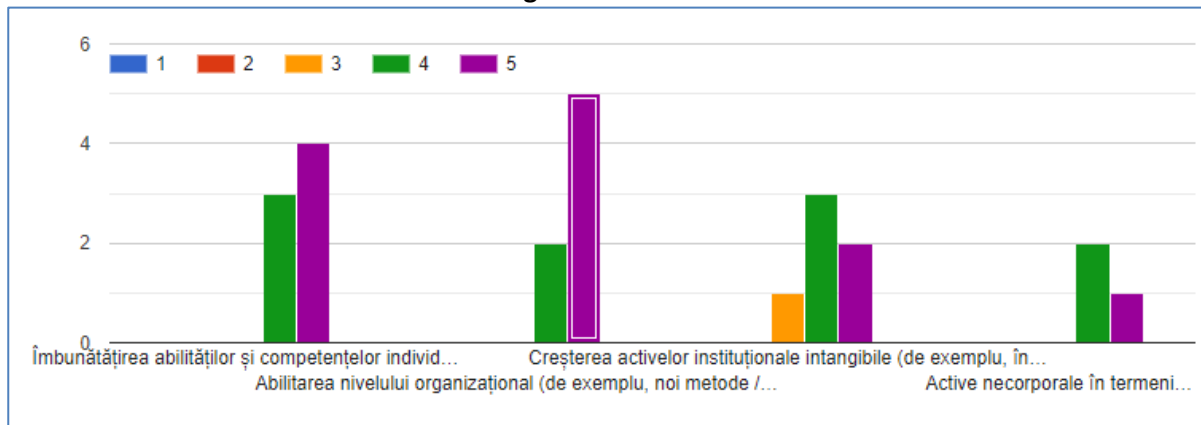
- Ministerul Sănătății va asigura resursele umane care să formeze un nucleu de specialiști, ce vor reprezenta o resursă competentă pe termen lung. Echipa proiectului va putea disemina know-

- how-ul legat de implementarea proiectului către alți angajați ai beneficiarului, contribuind astfel la îmbunătățirea expertizei resurselor umane din cadrul instituției (proiect cod SMIS 118349);
- Ministerul Finanțelor Publice va elabora proceduri interne prin intermediul cărora instrumentele financiare pentru gestionarea datoriei publice dezvoltate în cadrul proiectului vor fi integrate în gestionarea datoriei publice (proiect cod SMIS 121644);
 - Ministerul Mediului, Apelor și Pădurilor a delegat deja Autoritatea Națională Română pentru Apă pentru a fi responsabilă de continuarea sistemului de monitorizare dezvoltat în cadrul proiectului. Mai mult decât atât, ministerul elaborează un fond de investiții pentru a urmări măsurile prevăzute de planul dezvoltat în cadrul proiectului (proiect cod SMIS 126526).

Pe lângă aceste soluții tehnice și administrative implementate de către beneficiari, rezultatele **sondajului de opinie și interviurilor** realizate arată un efort continuu din partea beneficiarilor de implicare a factorilor de decizie politică, pentru a-i conștientiza asupra importanței relevanței rezultatelor obținute în cadrul proiectelor. Rezultatele obținute nu sunt uniforme și depind foarte mult de angajamentul la nivel individual, dar acest aspect va fi dezvoltat în analiza referitoare la întrebarea de evaluare 8b. Dificultatea asigurării sustenabilității rezultatelor rezidă nu numai din lipsa angajamentului factorilor de decizie politică, dar chiar și când acest angajament există, poate fi influențat de schimbările instituționale frecvente și devine foarte volatil. De exemplu, pot exista situații în care un ministru și aparatul său de specialitate se pot schimba de 4-5 ori în mai puțin de trei ani.

Rezultatele **sondajului de opinie** aplicat (a se vedea graficul de mai jos) și ale **interviurilor** realizate converg asupra faptului că diferitele categorii de rezultate obținute din implementarea proiectelor aferente temei de evaluare 1 pot prezenta niveluri diferite de sustenabilitate. Rezultatele care sunt considerate ca fiind cele mai sustenabile sunt cele legate de nivelul individual și organizațional. În mod coerent cu ceea ce a fost prezentat în analiza efectuată pentru tema de evaluare 5, sustenabilitatea acestor rezultate este mai ușor de asigurat la nivelul proiectelor. Rezultatele care vizează nivelul instituțional sunt mai puțin probabil să fie sustenabile pe termen lung, deoarece îndeplinirea obiectivelor finale la nivelul instituției depinde în mare măsură de nivelul politic. Dacă factorii decizionali ai administrațiilor publice centrale nu susțin proiectele și rezultatele acestora, nu va exista un impact asupra cadrului politic.

Figura nr. 9.



Sursa: Elaborare date provenite din sondajul de opinie de către echipa de evaluare

De asemenea, echipa de evaluare consideră că proiectele au capacitatea de a implica în continuare resurse financiare și umane și de a asigura transferul de know-how în cadrul instituțiilor beneficiare. Beneficiarii proiectelor alocă resurse pentru asigurarea sustenabilității încă de la momentul depunerii cererii de finanțare și implementează activități interne intense de formare și diseminare a cunoștințelor. Aceste măsuri pot asigura sustenabilitatea rezultatelor obținute la nivelul individual și organizațional.

Pentru a sprijini integrarea rezultatelor la nivel instituțional, angajamentul factorilor de decizie politică este esențial. Chiar dacă beneficiarii proiectelor finanțate în cadrul temei de evaluare 1 își propun să implice și să informeze constant factorii de decizie politică cu privire la proiectele implementate, lipsa asumării politice este dificil de abordat și poate pune în pericol rezultatele obținute, mai ales la nivel instituțional.

<p>8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?</p>	<p>8.b Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale (inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?</p>
---	---

Analiza efectuată pentru întrebările de evaluare 6 și 8a a evidențiat „fragilitatea” rezultatelor obținute la nivel instituțional, care reprezintă de altfel scopul final al procesului național de reformă în România și al SCAP. Rezultatele **interviurilor** și **focus grupurilor** organizate confirmă rolul esențial al angajamentului factorilor de decizie politică asupra asigurării sustenabilității acestei tipologii de rezultate. În absența unor angajamente din partea factorilor de decizie politică, rezultatele proiectelor nu vor schimba profund administrația beneficiară și nu vor avea impact asupra cadrului instituțional. În continuare sunt prezentate două exemple provenite din activitățile de evaluare realizate, care reiterează importanța acestor angajamente:

- Principalul rezultat al proiectului "*Îmbunătățirea capacității autorității publice centrale în domeniul managementului apelor în ceea ce privește planificarea, implementarea și raportarea cerințelor europene din domeniul apelor*", cod SMIS 126656, este reprezentat de noul sistem informatic dezvoltat în cadrul proiectului. Acest sistem va fi transferat noii Autorități Naționale a Apelor Române, iar Ministerul Apelor și Pădurilor facilitează acest proces de transfer, însă înființarea noii agenții este o activitate care nu este inclusă în cadrul proiectului și nu este foarte clar, până în prezent, modul în care sunt implicați factorii de decizie în această etapă finală.
- Proiectul implementat de Ministerul Sănătății în cadrul temei de evaluare 1 ("*Îmbunătățirea capacității de planificare strategică și management al Programelor Naționale de Sănătate Publică (PNSP) finanțate de Ministerul Sănătății*", cod SMIS 118349) are ca scop dezvoltarea și adoptarea unei noi legi care ar trebui să îmbunătățească eficiența financiară a sectorului de sănătate publică prin centralizarea costurilor inclusiv la nivelul ministerului. Cu toate acestea, decizia finală de a adopta o nouă lege, prin urmare transferarea responsabilității financiare în întregime către Ministerul Sănătății, este pe deplin o alegere politică.

Rezultatele **interviurilor** realizate evidențiază importanța creșterii conștientizării în rândul factorilor de decizie politică, care depinde foarte mult de modul în care echipa de management a proiectelor poate explica importanța acestuia în fața conducerii instituției. Cu toate acestea, conștientizarea factorilor de decizie politică este o sarcină foarte dificilă, din cauza fluctuației și eterogenității personalului din cadrul instituțiilor publice centrale. Echipele de proiect se angajează adesea să explice în mod repetat scopul proiectelor și să reconstruiască nivelul de angajament asumat de conducerea instituției (a se vedea întrebarea de evaluare 5).

O altă provocare reieșită din activitățile de evaluare pentru asigurarea consolidării rezultatelor este reprezentată de lipsa comunicării între autoritățile publice centrale și dificultățile întâmpinate în schimbul de experiență și de cunoștințe între aceste instituții. Rezultatele **focus grupului** organizat în cadrul acestei teme de evaluare au evidențiat faptul că între proiectele implementate de SGG, care urmăresc stabilirea unui cadru metodologic unitar, și proiectele implementate de celelalte ministere, care vizează stabilirea strategiilor sectoriale (analiza pentru întrebarea de evaluare 5), nu au existat contacte sau coordonări în cadrul acestui proces. De asemenea, majoritatea respondenților la **sondajul de opinie**, aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1, a declarat că nu au existat oportunități de interacționare și coordonare cu alți colegi din alte ministere în legătură cu subiectele abordate în cadrul temei de evaluare 1. Echipa de evaluare consideră că acest lucru nu ar fi putut fi ușor de evitat, luând în considerare faptul că proiectele au fost implementate în paralel, însă această lipsă de comunicare poate împiedica efectele pe termen lung ale rezultatelor proiectelor sprijinite prin POCA, prin:

- a) Subminarea posibilității de a stabili o cultură administrativă omogenă, care să nu fie doar formală, ci bazată pe rezultate. O cultură administrativă favorabilă este esențială pentru realizarea schimbării vizate de SCAP.
- b) Periclitarea unei abordări unitare generale privind planificarea strategică și bugetarea pe programe.

- c) Posibilitatea de duplicare a activităților care nu optimizează eforturile diferite întreprinse până în acest moment.

Aceste două riscuri - lipsa angajamentului politic și comunicarea interinstituțională deficitară - pot deveni și mai severe în noua perioadă de programare (2021-2027). Politica de Coeziune nu va aborda Obiectivul Tematic 11 și, prin urmare, nu va exista un program operațional similar POCA, dedicat în întregime consolidării capacității administrative. Aceasta ar putea reprezenta o problemă pentru continuarea reformei administrative și pentru asigurarea sustenabilității rezultatelor POCA. Problema nu este de ordin financiar. Programul Comisiei Europene de sprijin pentru reforme structurale (SRSP) ar trebui să completeze parțial resursele financiare și să sprijine eforturile viitoare de reformă, chiar într-un mod mai concentrat, iar alte oportunități de finanțare vor fi disponibile din alte programe operaționale, chiar și în perioada 2021-2027. Totuși, așa cum a fost deja prezentat în cadrul analizei pentru întrebarea de evaluare 7, POCA a fost un program foarte important, care a asigurat, împreună cu SCAP și CNCISCAP și o „umbrelă” instituțională. Fără acest cadru strategic, atenția și angajamentul politic, precum și cooperarea și comunicarea între autoritățile centrale se pot diminua.

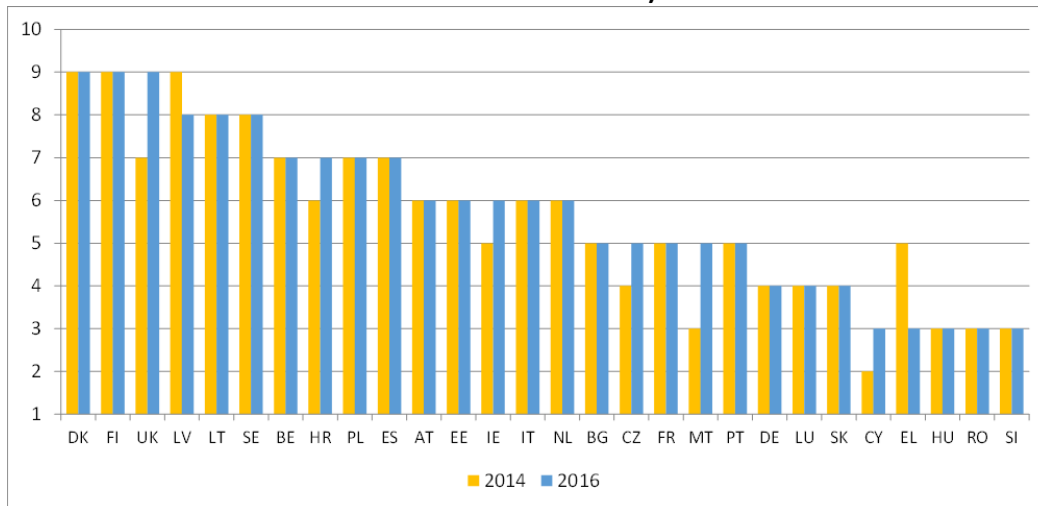
Prin urmare, evaluarea a arătat faptul că lipsa angajamentului factorilor de decizie politică și disfuncționalitățile în comunicarea interinstituțională sunt două elemente care periclitează rezultatele obținute din implementarea proiectelor POCA la nivel instituțional. Combinarea celor două elemente poate fi chiar amplificată în perioada de programare 2021-2027, ca urmare a absenței unui cadru instituțional care să ofere îndrumare strategică și coordonare, așa cum sunt acestea asigurate în acest moment de POCA, SCAP și CNCISCAP.

9. În ce măsură intervențiile sunt relevante pentru nevoile identificate inițial și pentru posibila evoluție a acestor nevoi ulterior identificării inițiale?" (întrebare suplimentară)?

9. În ce măsură intervențiile care au fost implementate în cadrul programului răspund într-adevăr nevoilor identificate inițial și evoluției acestora în timp?

Potrivit „indicatorului capacității de implementare” din cadrul Indicatorilor de guvernare sustenabilă (SGI) dezvoltați de Bertelsmann, la nivelul anului 2019 România ocupa ultimul loc în rândul statelor membre în ceea ce privește planificarea strategică. Eșecul corelării între politicile publice, planificarea strategică și bugetarea pe programe reprezintă un factor cheie care contribuie la rezultate bugetare slabe la nivel macro, strategic și operațional (Banca Mondială 2002). Neexploatarea completă a resurselor disponibile în perioada următoare (inclusiv resursele UE provenite din instrumentul Next Generation UE) reprezintă un risc sever pe care România și-l va asuma dacă nu integrează politicile publice cu planificarea strategică și bugetarea pe programe, având în vedere că vor exista programe de cheltuieli definite de priorități politice care vor trebui corelate cu realitățile bugetare.

Figura nr. 10. Capacitatea de planificare strategică (unde 1 – cel mai redus, iar 10 – cel mai ridicat)



Sursa: reprodus în baza informațiilor CE 2018a (în baza „indicatorului capacității de implementare” Bertelsmann SGI)

Analiza efectuată în cadrul acestui raport de evaluare a relevat faptul că proiectele POCA abordează principalele nevoi actuale legate de îmbunătățirea capacității de bugetare pe programe și de planificare strategică. Conform constatărilor prezentate deja la nivelul întrebărilor de evaluare 1b, 3a și 3b, proiectele sprijinite prin POCA răspund nevoilor relevante pentru administrația publică din România. Dovada relevanței POCA de-a lungul timpului este că Recomandările specifice de țară elaborate de Comisia Europeană în 2020 se referă la necesitatea „îmbunătățirii calității și predictibilității luării deciziilor”.

Tema de evaluare 2: Evaluarea sistemelor de management al calității și performanței (evaluare a modului de implementare a acestor mecanisme și analiză a impactului acestora) - OS 1.1

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.a În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele specifice ținând cont de indicatorii de program, comuni și specifici

La nivelul temei de evaluare 2 au fost selectați patru indicatori prin care se poate evalua implementarea sistemelor de management al calității și performanței (2 indicatori de rezultat și 2 indicatori de realizare). În cazul acestei teme de evaluare, programul înregistrează un grad de atingere al țăintelor de **37%**, nivel relativ scăzut în continuare, având în vedere faptul că beneficiarii acestor proiecte sunt reprezentați de instituții publice centrale. În anul 2020, a fost finalizat un proiect aferent temei de evaluare 2, remarcându-se că în majoritatea cazurilor au existat întârzieri în lansarea apelurilor de proiecte, ca urmare a nerespectării condiționalităților ex-ante, precum și în derularea procedurilor de achiziție publică, necesare pentru atingerea scopului prezent. Cu toate acestea, prin numărul de proiecte contractate, rămase în implementare (12 din totalul de 13 contractate), este estimat ca obiectivele să fie atinse în proporție de **100%** la finalul anului 2023 – luând în considerare inclusiv indicatorii cu contribuții la mai multe teme de evaluare. Astfel, în cazul indicatorilor cu contribuție exclusivă la tema de evaluare 2, s-a remarcat că 11 instituții publice centrale au fost deja sprijinite pentru a introduce sisteme de management al calității (țintă atinsă în proporție de 100%), însă numai unul din aceste proiecte a fost concretizat în implementarea unui sistem unitar de management al calității și performanței (proiectul susținut de *Ministerul Muncii și Protecției Sociale*). În continuare sunt evidențiate valorile înregistrate la nivel de indicator, precum și nivelul de atingere actual și gradul de atingere estimat pentru anul 2023.

Tabel nr. 2. **Grad de atingere a țăintelor pentru anii 2019 și 2023, pentru indicatorii aferenți temei de evaluare 2**

Denumire indicator	Tipologie indicator	Grad de atingere	Țintă	Estimate 2023	Nivel de atingere (decembrie 2020)	Estimare privind gradul de atingere (2023)
5S2 Autorități și instituții publice centrale care au implementat sistemele unitare de management al calității și performanței	Rezultat	1	9	12	11%	100%
5S7 Personalul din autoritățile și instituțiile publice centrale care a fost certificat la încetarea calității de participant la formare legată de OS 1.1	Rezultat	3.459	15.000	19.729	23%	100%
5S39 Autorități și instituții publice centrale sprijinite pentru a introduce sistemele unitare de management al calității și performanței	Realizare	11	9	12	100%	100%
5S46 Participanți la activități de formare legate de OS 1.1	Realizare	5.454	20.000	22.799	27%	100%

Sursa: Prelucrarea datelor de monitorizare de către echipa de evaluare

Luând în considerare cele prezentate anterior, în baza estimărilor echipei de evaluare și a perspectivelor pozitive ale beneficiarilor proiectelor finanțate, există o mare probabilitate ca obiectivele stabilite pentru 2023 să fie atinse.

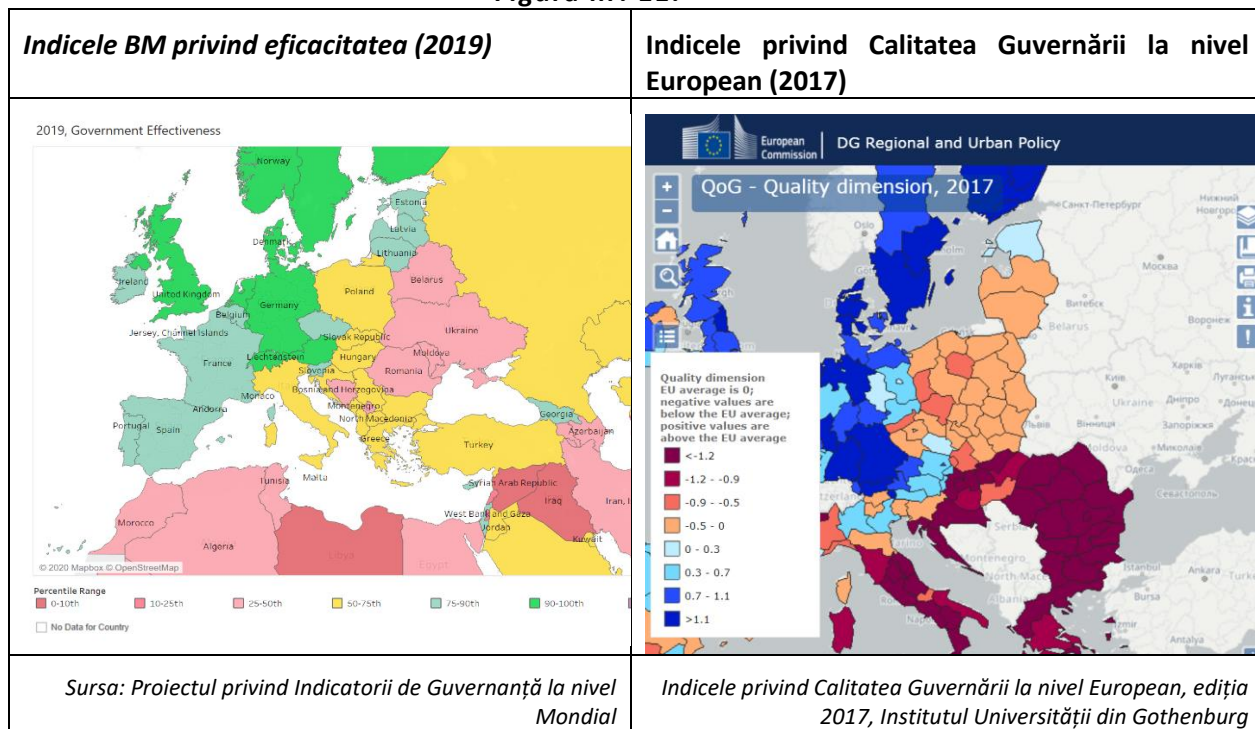
1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.b Cât de relevante au fost intervențiile/acțiunile finanțate în cadrul programului pentru nevoile diferitelor părți interesate (instituții și grupuri țintă)?
---	--

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie	X	Secțiunea II – Relevanță (chestionar aplicat noilor respondenți)
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind relevanța
Studii de caz	X	Secțiunea 1.1. Context și cadru general/nevoi care trebuie abordate
Recenzia literaturii de specialitate	X	Indici BM/ UE
Analiza documentară	X	Analiza cererilor de finanțare/Programului Național de Reformă și Recomandările Specifice Țării
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group	X	Prima secțiune privind relevanța
Panel de experți	X	Primul set de întrebări privind relevanța

Îmbunătățirea calității administrației publice este încă una dintre principalele nevoi ale administrației publice din România, evidențiată de mai mulți indici internaționali. În ceea ce privește eficiența guvernării, în anul 2019, Banca Mondială clasa România pe ultimul loc între țările UE și în ultimele 25-50% dintre celelalte state ale lumii (a se consulta harta următoare). Indicele privind Calitatea Guvernării la nivel European (European Quality of Government Index - EQI), ediția 2017, elaborat de Institutul privind Calitatea Guvernării, al Universității Gothenburg, confirmă în esență constatările Băncii Mondiale și din perspectivă regională.

Figura nr. 11.



Îmbunătățirea „calității” reprezintă prioritatea principală confirmată și de Programul Național de Reformă 2020 și de Recomandările Specifice pentru România 2020. Analiza cererilor de finanțare ale proiectelor depuse în cadrul temei de evaluare 2 sprijină examinarea mai aprofundată a problemelor privind calitatea, precum:

1. **Abordarea neunitară;** există o eterogenitate a culturii organizaționale la nivelul instituțiilor administrației publice, din cauza diferitelor moduri administrative de operare, valori și nivele de formalizare. Acest lucru creează o neînțelegere continuă a proceselor interne și conduce la o aplicare hiper-formală a procedurilor de lucru la nivelul instituțiilor, precum și la nivelul entităților subordonate.
2. **Alocarea ineficientă a resurselor umane și financiare;** ministerele și instituțiile subordonate consideră dificilă adoptarea unei abordări obiective în alocarea resurselor interne, ceea ce conduce la menținerea unui mediu intern în care resursele nu sunt utilizate integral în atingerea obiectivelor stabilite. Înțelegerea defectuoasă a proceselor contribuie la ineficiența și ineficacitatea instituțiilor, din perspectiva realizării obiectivelor acestora.
3. **Organizare internă inflexibilă;** există o cultură organizațională ierarhizată și compartimentată, care este orientată spre execuția ascendentă a sarcinilor, de la nivelele inferioare, către cele superioare, și nu pe o abordare orizontală, din interior spre exterior sau de jos în sus.
4. **Nivel scăzut de cunoștințe specifice domeniului managementului calității;** acesta implică proceduri de lucru inadecvate sau nemonitorizate și, în consecință, un sistem de raportare deficitar.

5. Comunicare inter și intra-instituțională deficitară.

Pentru a aborda nevoile menționate anterior referitoare la calitate, beneficiarii proiectelor POCA au prevăzut intervenții **pe trei niveluri diferite: individual, organizațional și instituțional** (a se consulta tabelul de mai jos).

Personal	Organizațional	Instituțional
Îmbunătățirea abilităților în procedurile de lucru și monitorizarea acestora; Competențe individuale legate de management organizațional și evaluarea eficienței; Competențe și abilități specifice ISO/CAF.	Dezvoltarea procedurilor standard de management; Stabilirea unui sistem de gestionare și monitorizare a resurselor.	Comunicare intra și inter-ministerială; Îmbunătățirea transparenței, responsabilităților; Cooperarea inter-instituțională cu entitățile subordonate.

În conformitate cu așteptările beneficiarilor, diferitele tipologii de intervenții susținute prin POCA **vor permite o mai bună utilizare a resurselor evitând duplicarea costurilor, o mai mare concentrare pe eficiență, o gestionare mai eficace a personalului și, în cele din urmă, transparență, accesibilitate, un plus de eficiență, management unitar și comunicare.** Prin urmare, intervențiile POCA vor crește capacitatea generală de îmbunătățire a calității guvernantei la nivelul beneficiarilor.

De asemenea, este important de menționat faptul că intervențiile POCA referitoare la sistemul de management al calității, nu sunt circumscrise doar autorităților publice centrale, ci implică și **entitățile subordonate acestora**. Un exemplu este oferit de proiectul *”Calitate, standarde, performanță – premisele unui management eficient la nivelul Ministerului Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene, cod SMIS 120208”*, în cadrul căruia sistemul de calitate va fi adoptat de Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației, dar și de agențiile subordonate (de ex. Agenția Națională pentru Locuințe). În cazul proiectului implementat de Ministerul Sănătății (*Consolidarea capacității administrative a Ministerului Sănătății și a unităților aflate în subordonare, coordonare și sub autoritate prin implementarea unitară a Sistemului de Management al Calității SR EN ISO 9001:2015, cod SMIS 119731*), 73 de entități subordonate vor fi implicate în certificarea ISO:9001. Prin urmare, proiectele POCA depășesc nevoile autorităților centrale și se adresează unui grup mai mare de organisme subordonate autorităților ministeriale, inclusiv agențiilor și entităților periferice.

În baza activităților de evaluare realizate, a rezultat faptul că, pe lângă nevoile specifice legate de calitate, proiectele POCA sprijină indirect și identificarea, respectiv formularea unui număr de strategii sectoriale naționale, care vor fi dezvoltate de beneficiari. Între acestea se numără: Strategia Națională de Specializare Inteligentă 2021-2027 (SNSI), Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2021-2027 (SNCDI) și Planul Național pentru Sănătate.

Luând în considerare cele prezentate anterior, echipa de evaluare consideră că intervențiile finanțate în cadrul temei de evaluare 2 au dovedit un grad ridicat de relevanță pentru adresarea nevoilor identificate de beneficiari la momentul depunerii proiectelor (în principal cele referitoare la implementarea sistemelor de management al calității și performanței), dar și un nivel ridicat de extrapolare a soluțiilor propuse și dezvoltate de către beneficiari către alte instituții subordonate, reușindu-se astfel replicarea rezultatelor la nivelul mai multor instituții și grupuri țintă.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?
---	---

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie	X	Secțiunea II – Relevanță (chestionar aplicat noilor respondenți)
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind relevanța
Studii de caz	X	Secțiunea 1.1. Context și cadru general / nevoi care trebuie abordate
Recenzia literaturii de specialitate		Nu este cazul
Analiza documentară	X	Analiza proiectelor /Raport de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020 - Pilonul VI, 2019
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group	X	Prima secțiune privind relevanța
Panel de experți	X	Primul set de întrebări privind relevanța

Activitățile de evaluare realizate în cadrul prezentului contract au demonstrat faptul că POCA este relevant pentru sprijinirea obiectivelor SCAP legate de adoptarea standardelor de calitate. Această constatare a fost confirmată în cadrul tuturor metodelor de evaluare realizate și este coerentă cu direcțiile strategice ale programului, care au creat un cadru sistemic de implementare a intervențiilor finanțate în strânsă legătură cu obiectivele strategiilor naționale în domeniul vizat de tema de evaluare 2. În cadrul sondajului de opinie aplicat, marea majoritate a respondenților a răspuns că POCA este „foarte relevant” (75%) sau „relevant” (20%). În mod similar, **Raportul de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020 - Pilonul VI, 2019**, susține că POCA deține un rol fundamental în sprijinirea diseminării standardelor de calitate în rândul administrației publice din România (pagina 5).

Aceste opinii sunt confirmate de analiza calitativă elaborată de evaluatori (în special în baza rezultatelor interviurilor și studiilor de caz realizate în cadrul temei de evaluare 2). Prin urmare, echipa de evaluare consideră că POCA are un rol esențial în implementarea:

- *Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 (SCAP), în ceea ce privește obiectivul specific: II.6.2. „Creșterea gradului de utilizare a sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică”;*
- *Planului de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020, elaborat de Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației (de aici înainte Planul de acțiuni).*

Chiar dacă Planul de acțiuni nu indică Programul Operațional Capacitate Administrativă ca fiind singura sursă posibilă de finanțare pentru autoritățile publice centrale, 80% dintre aceste autorități au fost sprijinite de acest program, conform rezultatelor evaluării.

Autorități centrale prezentate ca grup țintă în Planul de acțiune pentru POCA	Beneficiar final în cadrul POCA?
Ministerul Lucrărilor Publice și Dezvoltării Administrației (MLPDA)	Da
Agenția Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară	
Ministerul Finanțelor Publice (MFP)	
Ministerul Mediului Apelor și Pădurilor (MMAP)	Da
Ministerul Muncii și Protecției Sociale (MMPS)	Da
Ministerul Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri (MEEMA)	Da
Ministerul Sănătății (MS)	Da
Ministerul Educației și Cercetării (MEC)	Da
Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor (MTIC)	Da
Ministerul Afacerilor Interne (MAI)	Da

Aprofundând analiza la un nivel mai detaliat, se observă că proiectele susținute de POCA sunt corelate cu obiectivul specific I.2 *”Implementarea de sisteme unitare de management al calității aplicabile administrației publice, standardul ISO 9001 și instrumentul CAF, inclusiv formarea/instruirea specifică pentru implementarea sistemului/instrumentului de management al calității”.*

De exemplu, proiectul *„Calitate, standarde, performanță – premisele unui management eficient la nivelul Ministerului Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene, cod SMIS 120208”*, implementat de Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației urmărește în mod direct obiectivul I.2, prin stabilirea unui *sistem de management certificat ISO 9001 și al unui sistem de autoevaluare de tip CAF.*

Planul de acțiuni prevede că POCA va acoperi 16 ministere. Cu toate acestea, POCA sprijină în prezent proiecte în domeniul sistemelor de calitate implementate de către 8 ministere, ceea ce reprezintă 50% din ministerele prevăzute de Planul de acțiune pentru adoptarea ISO/CAF/BSC. Justificarea acestei diferențe ar putea avea motive diferite. Unele ministere ar fi putut opta pentru utilizarea resurselor proprii, în procesul de certificare. Alte ministere au fuzionat între timp și aceasta poate fi o explicație pentru numărul

mai redus de instituiții centrale care au fost sprijinite prin POCA. Cu toate acestea, trebuie luat în considerare faptul că perioada de programare nu s-a finalizat încă, astfel că, teoretic, există încă timp pentru a acoperi acest decalaj.

Prin urmare, echipa de evaluare consideră că POCA este un program esențial pentru a îmbunătăți adoptarea standardelor de calitate (ISO9001: 2015, CAF) în administrația publică din România, așa cum este prevăzut de SCAP și Planul de acțiune pentru calitate, deși nu toate autoritățile centrale au primit sprijinul prevăzut.

De asemenea, luând în considerare obiectivele propuse în cadrul proiectelor finanțate în cadrul temei de evaluare 2, echipa de experți evaluatori consideră că proiectele POCA, care vizează adoptarea standardelor de calitate, sunt relevante și pentru alte strategii naționale, precum:

- **Strategia privind mai buna reglementare 2014-2020.** Programul Operațional Capacitate Administrativă contribuie la realizarea obiectivului 3 al Strategiei, și anume Dezvoltarea capacității administrative pentru implementarea politicilor privind mai buna reglementare.
- **Strategia Națională Anticorupție.** În multe cazuri, odată cu implementarea ISO 9001:2015, s-a decis și implementarea ISO 37001: 2016, care este un standard anti-mită. Se consideră că acesta din urmă ar putea avea un potențial mai mare, fiind corelat în mare măsură cu Strategia Națională Anticorupție, implementată de toate ministerele.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.d Care sunt actorii și factorii "externi" care au influențat realizările înregistrate?
---	---

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie	X	Secțiunea II – Rezultate, eficiență și valorificarea rezultatelor (chestionar aplicat în rândul noilor respondenți)/întrebările 1.4- 1.7 (chestionar aplicat în rândul vechilor respondenți)
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind managementul
Studii de caz	X	Secțiunea 2.2
Recenzia literaturii de specialitate		Nu este cazul
Analiza documentară	X	Analiza rapoartelor intermediare ale proiectelor / POCA RAI 2019
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group	X	Prima secțiune privind managementul
Panel de experți	X	Primul set de întrebări privind managementul

Izbucnirea pandemiei COVID-19 a avut un impact asupra implementării majorității proiectelor aferente temei de evaluare 2. Principala problemă a constituit-o realizarea activităților față în față, cum ar fi sesiunile de instruire, întâlniri și ateliere, care reprezentau acțiuni de consolidare a capacității administrative.

Pandemia de COVID-19 și izolarea aferentă au îngreunat interacțiunea beneficiarilor atât cu colegii, cât și cu partenerii din cadrul proiectelor. Mai mult decât atât, activitățile asociate achizițiilor publice au fost încetinite din cauza dificultăților de organizare a procedurilor aferente și a obstacolelor întâmpinate de potențialii ofertanți.

Activitățile de evaluare realizate în cadrul temei de evaluare 2 au arătat că beneficiarii au pus în aplicare soluții diferite pentru atenuarea riscurilor cauzate de pandemie, printre care:

- Activitățile de instruire/seminariile au fost transformate în activități on-line (ex. webinar). Proiectul *“Calitate, standarde, performanță – premisele unui management eficient la nivelul Ministerului Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene, cod SMIS 120208”* oferă un exemplu în acest sens. S-au organizat întâlniri online, însă acestea s-au dovedit fi mai puțin eficiente din cauza limitărilor tehnice. O soluție practică a constituit-o transmiterea preliminară a documentelor prin e-mail și ulterior operarea modificărilor, în paralel, cu *track changes*.
- Interacțiunile cu echipa de proiect/personalul/partenerii POCA au fost gestionate prin intermediul platformelor web.
- Activitățile au fost amânate sau suspendate. În cazul proiectului *“Creșterea capacității sistemului CDI de a răspunde provocărilor globale. Consolidarea capacității anticipatorii de elaborare a politicilor publice bazate pe dovezi, cod SMIS 127557”* a fost necesară identificarea de experți tematici care să fie implicați în dezvoltarea strategiei. Cu toate acestea, procedura a fost efectuată după declararea stării de urgență, generată de pandemia de COVID-19, motiv pentru care a trebuit să fie amânată, iar acest lucru a provocat unele întârzieri în calendarul activităților proiectului.

În general, pandemia COVID-19 pare să fi încetinit implementarea proceselor, dar nu a afectat capacitatea de a obține rezultate și de a genera impact în cadrul proiectelor. În cazul Ministerului Sănătății - care, desigur, se află în prima linie în lupta împotriva pandemiei - răspândirea COVID-19 pare să nu fi afectat realizarea indicatorilor sau a rezultatelor așteptate ale proiectului, chiar dacă unele activități vor necesita prelungirea perioadei de implementare.

Problemele legate de **reorganizarea internă** la nivelul instituțiilor beneficiare afectează și implementarea proiectelor. Acest lucru este în mod special împovăraător pentru proiectele corespunzătoare temei de evaluare 2. De fiecare dată când apar astfel de schimbări, este necesară elaborarea unei noi organigrame și revizuirea fluxului de lucru intern. În consecință, se realizează o regroupare a rolurilor și responsabilităților, ceea ce duce la necesitatea revizuirii cadrului general CAF și ISO. Ca rezultat final, proiectul va suferi cu siguranță întârzieri în implementare. Aceleași probleme ar putea apărea odată cu

reorganizarea (instituțională) externă. Interesant este cazul MLDPA, ministerul a cărui organizare a suferit numeroase modificări, trecând de la denumirea de MDRAP la MDRAPFE, MLPDA și apoi la MDLPA.

Din nou, acest lucru implică revizuirea modului de delegare a atribuțiilor, resetarea responsabilităților, un nou proces de luare a deciziilor, toate acestea având impact direct asupra stabilirii sistemelor de calitate.

În opinia echipei de evaluare, un al treilea factor extern care ar putea împiedica implementarea POCA este reprezentat de **lipsa unei expertize adecvate** la nivelul pieței de consultanță. Aceasta obligă administrația publică să investească mult timp pentru implementarea unor etape administrative, din cauza lipsei ofertanților în procedurile de licitație, capabili să îndeplinească criteriile de selecție sau să prezinte documentația justificativă după atribuire. Un exemplu în acest sens îl reprezintă proiectul *“Sistem integrat de management pentru o societate informațională performantă (SIMSIP), cod SMIS 116172”*, la nivelul căruia o procedură de licitație a fost anulată din cauza faptului că ofertantul câștigător nu îndeplinea cerințele administrative. În cadrul unui alt proiect, *“Calitate, standarde, performanță – premisele unui management eficient la nivelul Ministerului Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene, cod SMIS 120208”*, ofertantul nu a prezentat documentația suplimentară solicitată prin clarificări, determinând întâzieri suplimentare în programarea generală a contractului. Cu toate acestea, potrivit informațiilor colectate prin **interviurile realizate** în cadrul acestei teme de evaluare, piața consultanței devine din ce în ce mai reactivă și mai dornică să liciteze pentru servicii legate de sprijinirea instituirii unui sistem de calitate, precum și a serviciilor conexe IT.

Cea de-a patra și ultima problemă este reprezentată de dificultățile **de cooperare cu alte instituții**, centrale sau subordonate acestora. Un sfert dintre beneficiari se confruntă cu astfel de dificultăți din cauza lipsei de interes și asumare, a comunicării dificile și a problemelor legate de prioritățile interne.

Analizele efectuate de către echipa de evaluare evidențiază mai mulți **factori externi pozitivi** care facilitează implementarea programului. Unul dintre aceștia este reprezentat de rolul **CNCISCAP în coordonarea politicilor publice**, rol care s-a dovedit important în eficientizarea procesului de selecție a proiectelor, precum și în menținerea unui dialog deschis între actorii strategici (a se consulta următoarea întrebare de evaluare pentru mai multe detalii).

Un alt factor pozitiv care a fost identificat de către experții evaluatori în cadrul acestei teme de evaluare se referă la faptul că **parteneriatele cu actori internaționali** (cum ar fi Banca Mondială, Banca Europeană de Investiții etc.) s-au dovedit a fi foarte relevante. Ambele instituții au fost parteneri extrem de viabili și constructivi pentru beneficiarii temei de evaluare 2, care au depășit problemele cauzate de lipsa expertizei naționale în domeniul implementării sistemelor de management al calității.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.e Cum au influențat criteriile de eligibilitate propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor în raport cu apelul de proiecte relevant temei de evaluare?

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie	X	Secțiunea II – Rezultate, eficiență și valorificarea rezultatelor (chestionar aplicat noilor respondenți) / întrebările 1.4- 1.7 (chestionar aplicat vechilor respondenți)
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind managementul
Studii de caz		Nu este cazul
Recenzia literaturii de specialitate		Nu este cazul
Analiza documentară	X	Documente POCA: Ghidul solicitantului aferent cererii de proiecte / Fisa de proiect / Criterii de evaluare tehnică și financiară
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group		Nu este cazul
Panel de experți		Nu este cazul

Activitățile de evaluare au relevat faptul că structura parteneriatului și conținutul cererilor de finanțare au fost influențate de criteriile de selecție. Majoritatea respondenților la sondajul de opinie aplicat și la interviurile realizate au punctat faptul că cerințele privind eligibilitatea au o influență semnificativă asupra cererilor de finanțare. De asemenea, aceștia sunt de părere că structura parteneriatului creat pentru proiect a fost influențată și de criteriile de eligibilitate.

În opinia echipei de evaluare, modul în care criteriile de eligibilitate au influențat propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor a vizat în principal următoarele aspecte:

- În primul rând, apelurile de proiecte sunt non-competitive și se adresează doar autorităților centrale (IP3/2016, IP8/ 017, IP1/2018, IP14/2019). Aceste apeluri de proiect abordează direct obiectivele specifice ale SCAP (I.1, II, 1) și sunt legate în mod explicit de măsurile de sprijin pentru implementarea managementului calității. Prin urmare, criteriile de eligibilitate restricționează potențialii beneficiari și posibii parteneri doar către acele entități cu rol direct în atingerea obiectivelor SCAP.
- În al doilea rând, structura Ghidului solicitantului aferent cererilor de proiecte solicită în mod specific:
 - Coerența cu obiectivul specific 1.1 al POCA și cu SCAP (punctul 1, anexa I);
 - Coerența rezultatelor așteptate cu cele enumerate în ghidul solicitantului, la care contribuie proiectul propus (punctele 2 și 3, anexa I);
 - Realizările proiectului, indicatorii și obiectivele privind implementarea trebuie să fie identice cu cele ale POCA (punctul 4, anexa IV);
 - Coerența cu măsurile planificate în Planul de acțiune pentru calitate (punctul 5, anexa II).

Astfel, prevederile Ghidului Solicitantului definesc în mod clar modul în care propunerile de proiecte trebuie să fie formulate, pentru a fi corelate cu SCAP și Planul de acțiune pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice.

În al treilea rând, criteriile de evaluare (tehnică și financiară) sunt foarte precise și punctuale. Există 14 criterii de evaluare diferite, împărțite în patru secțiuni: relevanță, metodologie de implementare, eficiența cheltuielilor și sustenabilitate. Toate aceste secțiuni trebuie să fie foarte bine detaliate la nivelul propunerilor de proiecte și trebuie să prezinte în mod coerent modul în care beneficiarul (sau parteneriatul format) va îndeplini aceste criterii în cadrul proiectelor propuse.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.f În comparație cu programul operațional anterior (PODCA 2007-2013), cum a funcționat programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii?
---	---

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie	X	Secțiunea II – Relevanță (chestionar adresat noilor respondenți)
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind relevanța
Studii de caz		
Recenzia literaturii de specialitate		
Analiza documentară	X	SCAP / Plan de Acțiune privind Calitatea
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group	X	Prima secțiune privind relevanța
Panel de experți	X	Primul set de întrebări privind relevanța

Datorită nivelului mai ridicat de orientare și abordare strategică, POCA este perceput de beneficiari (conform rezultatelor evidențiate de interviuri și sondajul de opinie aplicat) ca reprezentând un progres comparativ cu programul anterior, PODCA. Acest lucru a fost realizat prin existența a două documente strategice (SCAP și Planul de Acțiune) și prin înființarea Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 - CNCISCAP.

- SCAP oferă o **abordare strategică** ridicată, stabilind un obiectiv specific în acest sens: II.6.2. „Utilizarea sporită a calității sistemelor și instrumentelor de management în administrația publică”.
- Planul de acțiune pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice oferă **cadru operațional** care identifică beneficiarii, activitățile specifice și calendarul de implementare. De asemenea, include o analiză mai specifică a beneficiilor ISO și CAF.

- CNCISCAP **coordonează și structurează intervențiile** pe teren. În cadrul CNCISCAP se află și MLPDA, care coordonează activitatea de management al calității și conduce grupul de lucru aferent acestui domeniu.

Combinarea cadrului operațional (SCAP) de orientare strategică (Plan de acțiune) și coordonare (CNCISCAP) oferă beneficiarilor, în calitate de autorități centrale, o viziune mai bună asupra modului de dezvoltare și implementare a proiectelor implementate de aceștia.

În opinia echipei de evaluare, POCA reprezintă o evoluție semnificativă și din perspectiva mecanismului de implementare și abordării sale integrate și strategice. Motivul pentru care POCA este perceput ca reprezentând o evoluție față de PODCA este datorat nivelului mai mare de concentrare al programului în jurul unor obiective strategice și de eficientizare a intervențiilor. De asemenea, introducerea apelurilor de proiecte dedicate acestor intervenții a fost o noutate a Programului Operațional Capacitate Administrativă comparativ cu PODCA, iar aceste apeluri contribuie la îmbunătățirea calității și a centrării proiectelor în jurul acestui obiectiv strategic. Existența, de asemenea, a unui sprijin suplimentar în faza de pregătire a proiectelor acordat solicitanților a îmbunătățit și mai mult eficiența și eficacitatea POCA față de programul anterior.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.g În ce măsură a fost luată în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului?
---	--

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie	X	Secțiunea II – Relevanță (chestionar adresat noilor respondenți)
Interviuri	X	Interviuri cu beneficiari strategici
Studii de caz		
Recenzia literaturii de specialitate		
Analiza documentară	X	SCAP / Plan de Acțiune privind Calitatea / Raport de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020 - Pilonul VI, 2019
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group	X	Prima secțiune privind relevanța
Panel de experți	X	Primul set de întrebări privind relevanța

La nivel de program, evaluarea intermediară a PODCA și evaluarea ex-ante a POCA (analiza documentară) au evidențiat necesitatea creșterii orientării asupra problemelor strategice, precum și necesitatea unei coordonări interinstituționale mai strânse. Aceste două lecții au fost luate în considerare în cadrul POCA.

În ceea ce privește **coordonarea interinstituțională**, echipa de evaluare consideră că înființarea CNCISCAP a îmbunătățit colaborările dintre autoritățile centrale. Dincolo de rolul principal deținut de MLPDA, CNCISCAP sprijină definirea priorităților politice și sprijină instituțiile responsabile cu implementarea managementului calității, așa cum este prevăzut de SCAP (p. 52). Mai important, CNCISCAP, prin lucrările tematice privind managementul calității și raportarea specifică (Raportul de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020 - Pilonul VI, 2019), a completat monitorizarea POCA cu informații detaliate asupra implementării sistemului de management al calității (tema de evaluare 2).

În ceea ce privește **creșterea orientării** asupra problemelor strategice: SCAP oferă o orientare strategică, identificând principalele măsuri și activități care trebuie întreprinse. Așa cum a fost deja menționat în analiza realizată pentru întrebarea de evaluare 1.g, SCAP și Planul de acțiune pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice oferă un cadru strategic și operațional pentru implementarea managementului calității la nivelul autorităților și instituțiilor publice, în perioada 2016-2020. Acesta facilitează implementarea POCA, întrucât a eficientizat tipurile de acțiuni și a identificat principalii actori și obiectivele finale.

Prin urmare, activitățile de evaluare realizate în cadrul temei de evaluare 2 au arătat faptul că POCA a reușit să coordoneze și să concentreze mai bine resursele către managementul calității, în comparație cu PODCA. O dovadă clară a acestui fapt este reprezentată de creșterea bruscă a procesului de certificare, care a avut loc în ultimii ani (a se vedea întrebarea de evaluare 5).

În legătură **cu situația particulară a fiecărui proiect**, experiența dobândită prin implementarea proiectelor în cadrul PODCA și a altor programe anterioare (finanțate de exemplu prin POC, POAT, LIFE și Programul Transnațional Dunărea) a fost foarte importantă pentru toți beneficiarii. Experiența acumulată a fost importantă nu numai pentru elaborarea cererilor de finanțare, ci și pentru managementul financiar și raportare.

Prin urmare, în opinia evaluatorilor, experiența acumulată în perioada trecută de programare este reflectată în mod clar și în mare măsură în intervențiile actuale, atât la nivel de program/strategic, cât și la nivel de proiect.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.h Cum au contribuit activitățile de comunicare la informarea potențialilor solicitanți și la creșterea vizibilității proiectelor finanțate?

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie	X	Secțiunea II – Rezultate, eficiență și valorificarea rezultatelor (chestionar adresat noilor respondenți) / întrebările 1.4- 1.7 (chestionar adresat vechilor respondenți)
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind managementul
Studii de caz	X	Secțiunea 2.2
Recenzia literaturii de specialitate		Nu este cazul
Analiza documentară	X	Site-ul POCA / Cereri de finanțare și rapoarte ale proiectelor/ Planul de comunicare POCA.
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group	X	Prima secțiune privind managementul
Panel de experți	X	Primul set de întrebări privind managementul

În general, la **nivel de program**, informațiile furnizate de către POCA sunt apreciate într-un mod foarte pozitiv: 62,5% dintre beneficiarii care au răspuns la sondajul de opinie aplicat în cadrul temei de evaluare 2 consideră informațiile furnizate în cadrul programului ca fiind foarte relevante, iar 37,5% ca fiind relevante. De asemenea, din punct de vedere calitativ, majoritatea beneficiarilor evaluează informațiile furnizate ca fiind ușor de accesat și de înțeles.

Analizând site-ul web al POCA (indicat de beneficiari ca reprezentând principala sursă de informații), se observă că opiniile beneficiarilor sunt sprijinite și de constatări obiective. Site-ul web este actualizat zilnic cu principalele noutăți ale programului și conține următoarele secțiuni:

- întrebări frecvente;
- exemple de proiecte finanțate prin POCA;
- lista tuturor operațiunilor finanțate;
- lista apelurilor pentru proiectele trecute și viitoare;
- calendarul apelurilor de proiecte;
- ghidul beneficiarului și ghidurile solicitantului.

Site-ul web al POCA oferă, de asemenea, informații importante pentru potențialii beneficiari și publicul larg, contribuind la asigurarea transparenței programului prin listarea tuturor operațiunilor finanțate (așa cum se solicită prin Regulamentul (UE) nr. 1303/2013) și prezentarea valorilor actualizate privind nivelul de absorbție al resurselor (valoarea totală eligibilă a apelurilor lansate: 1301,74 milioane de euro / valoarea eligibilă contractată: 749,90 milioane de euro (111,71% din valoarea alocată programului) / plățile efectuate beneficiarilor: 173,57 milioane de euro). În concluzie, echipa de evaluare consideră că site-ul web al programului prezintă în mod adecvat elementele propuse prin Planul de comunicare POCA.

De asemenea, la nivelul POCA au fost organizate mai multe evenimente pentru a crește vizibilitatea și transparența programului.

Aprofundând analiza la **nivel de proiecte**, se constată că fiecare proiect planifică activități de informare care vizează în principal instituțiile implicate. Examinând în detaliu rapoartele de progres ale proiectelor aferente temei de evaluare 2, este de remarcat faptul că, în general, cheltuielile de comunicare includ materiale de promovare, mai exact broșuri, pliante, servicii care vizează publicarea comunicatelor de presă, servicii de organizare a evenimentelor, achiziționarea de servicii de publicitate, servicii de proiectare site-uri web.

Un exemplu concret pentru cantitatea și calitatea activităților de comunicare implementate este oferit de proiectul „*Calitate, standarde, performanță – premisele unui management eficient la nivelul Ministerului Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene, cod SMIS 120208*”. Activitățile de comunicare sunt reprezentate de:

- Publicarea unui comunicat de presă pentru a anunța lansarea proiectului pe site-ul beneficiarului, precum și în presa scrisă cu acoperire națională (o publicație);
- Promovarea activităților proiectului printr-o secțiune a site-ului beneficiarului (<https://www.mlpda.ro/>);
- Distribuirea de informații și materiale publicitare către membrii grupului țintă al proiectului (1000 de mape; 3 roll-up-uri pentru a fi utilizate în evenimentele proiectului; 30 de postere tip A3).
- Conferința de închidere a proiectului, cu durata de o zi, pentru a prezenta activitățile și rezultatele proiectului (100 de participanți). Cu această ocazie, va fi publicat un comunicat de presă, pentru a promova rezultatele obținute în cadrul proiectului.

Prin urmare, proiectele folosesc o combinație de mai multe canale și instrumente de comunicare diferite, cum ar fi evenimente, site-uri web, materiale promoționale, pentru a implica și informa grupul țintă al proiectului, dar și publicul general. În mod firesc, odată cu răspândirea pandemiei COVID-19, activitățile desfășurate în sistem on-line au devenit mai relevante, în vreme ce întâlnirile fizice cu mai mulți participanți nu au mai avut loc.

Astfel, în opinia echipei de evaluare, instrumentele de comunicare utilizate în cadrul POCA sunt în general eficiente și pot fi capabile să creeze, să gestioneze și să disemineze informații în mod eficient. Instrumentele de comunicare sunt utile și adecvate nu numai pentru a informa potențialii beneficiari despre program în sine și pentru a crește vizibilitatea proiectelor, dar și pentru a sprijini beneficiarii în faza de implementare a proiectelor.

2. Ce mecanisme au facilitat/au constituit un obstacol pentru schimbările avute în vedere de intervenții sau de efectele intervențiilor?	2. Care sunt actorii și factorii "interni" ce au influențat realizările înregistrate?
--	--

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie	X	Secțiunea II – Rezultate, eficiență și valorificarea rezultatelor (chestionar adresat noilor respondenți) / întrebările 1.4- 1.7 (chestionar adresat vechilor respondenți)
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind managementul
Studii de caz	X	Secțiunea 2.2
Recenzia literaturii de specialitate		Nu este cazul
Analiza documentară	X	Site-ul web POCA/Cererile de finanțare și rapoartele proiectelor/Planul de comunicare POCA
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group	X	Prima secțiune privind managementul
Panel de experți	X	Primul set de întrebări privind managementul

Principala problemă internă identificată de experții evaluatori în cadrul temei de evaluare 2 se referă la derularea **procesului de achiziții publice**, precum și la faptul că legislația națională este foarte complicată și expune procedurile realizate la riscul de a fi contestate.

Dificultățile apar fie în faza de pregătire a lansării procedurilor de achiziții publice, fie în etapa ulterioară atribuirii acestora. În legătură cu primul caz, de exemplu, în cadrul proiectului *“Sistem integrat de management pentru o societate informațională performantă (SIMSIP), cod SMIS 116172”*, specificațiile caietului de sarcini pentru achiziționarea serviciilor au fost elaborate de 5 ori înainte de aprobarea finală, iar procesul de evaluare a ofertelor a fost unul îndelungat (inclusiv din cauza intervențiilor repetate ale ANAP asupra documentației de atribuire). În legătură cu dificultățile post-atribuire, mai multe proiecte au raportat contestații cu privire la rezultatele procedurilor de achiziție (de exemplu, proiectul *Calitate, standarde, performanță – premisele unui management eficient la nivelul Ministerului Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene, cod SMIS 120208*)

Un factor intern care a creat unele dificultăți pentru gestionarea și guvernarea internă a proiectelor este reprezentat de platforma MySMIS, considerată a nu fi foarte ușor de utilizat. Beneficiarii s-au confruntat cu dificultăți în introducerea informațiilor din cererea de finanțare în sistemul IT, deoarece acestea aveau structuri diferite. De exemplu, beneficiarii au menționat că platforma MySMIS avea câteva secțiuni în care trebuiau introduse informații despre activități, în corelare cu bugetul aferent, opțiuni care nu exista în documentația proiectului, fiind astfel necesare timp și eforturi suplimentare din partea beneficiarului. Chiar și atunci când solicitările de rambursare sunt încărcate în MySMIS, este dificilă identificarea anumitor linii de cheltuieli. Ghidul elaborat de Ministerul Fondurilor Europene, care detaliază etapele utilizării MySMIS, a fost apreciat de utilizatori, însă beneficiarii consideră că platforma ar putea fi îmbunătățită.

Activitățile de evaluare au identificat faptul că factorul pozitiv cel mai proeminent este reprezentat de **sprijinul POCA**. Cea mai mare parte a răspunsurilor la interviuri și sondajul de opinie aplicat în cadrul temei de evaluare 2 evidențiază profesionalismul și disponibilitatea personalului POCA de a sprijini beneficiarii permanent. O constatare reieșită în urma interviului realizat cu beneficiarul proiectului „Creșterea

capacității sistemului CDI de a răspunde provocărilor globale. Consolidarea capacității anticipative pentru elaborarea politicilor publice bazate pe dovezi, cod SMIS 127557” explică relația dintre personalul POCA și beneficiari: „interacțiunea cu reprezentanții AM POCA este apreciată pozitiv, colaborarea dintre aceștia fiind permanentă, flexibilă și adaptată nevoii de a identifica soluții la problemele întâmpinate pe parcursul implementării proiectului. De asemenea, implicarea POCA în etapa de definire a proiectului și elaborarea cererii de finanțare a fost foarte importantă și relevantă pentru noi”.

Rolul decisiv al AM a fost confirmat și în timpul pandemiei COVID-19. Personalul AM POCA a arătat deschidere și înțelegere pe parcursul acestei perioade, facilitând implementarea corectă a activităților contractuale.



3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)	3.a În ce măsură facilitează logica de intervenție calitatea programului?
---	--

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie		Nu este cazul
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind managementul
Studii de caz		Nu este cazul
Recenzia literaturii de specialitate	X	Analiza nevoilor realizată în Raportul inițial
Analiza documentară	X	Documentul de program POCA / Documentele apelurilor de proiecte
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group		Nu este cazul
Panel de experți		Nu este cazul

Logica de intervenție a programului este una robustă (a se vedea figura de mai jos) și se reflectă în documentația apelurilor de proiecte (IP3/2016, IP8/2017, IP1/2018, IP14/2019). Ghidul solicitantului aferent cererilor de proiecte și Fișa de proiect sunt simplificate conform tipurilor de realizări și activități prevăzute pentru POCA, în legătură cu tema de evaluare 2. În general, indicatorii sunt coerenți cu realizările și rezultatele previzionate.

Această relație clară între obiectivul programului, rezultatele și procesul de selecție (adică documentația proiectelor) este percepută ca fiind utilă pentru beneficiari și sprijină totodată coerența proiectelor cu domeniul de aplicare al programului (a se vedea următoarea întrebare de evaluare).

OBIECTIVE	1.1 Dezvoltarea și introducerea unor sisteme comune și standardizate în administrația publică, care să optimizeze procesele decizionale care vizează mediul de afaceri și cetățenii, în conformitate cu SCAP (Strategia de consolidare a administrației publice)
	
REZULTATE AȘTEPTATE	<p>Sisteme unitare de management al calității și performanței implementate în cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale.</p> <p>Implementarea unui sistem de politici bazate pe dovezi implementate în autoritățile și instituțiile publice centrale, inclusiv evaluarea impactului ex-ante</p> <p>Indicatori specifici de rezultat: 5S3; 5S7; 5S9; 5S11; 5S12; 5S13; 5S14</p>
	
ACTIVITĂȚI	<ul style="list-style-type: none"> • stabilirea și implementarea acțiunilor necesare consolidării cadrului legislativ pentru implementarea managementului calității la nivelul administrației publice, cu accent pe autoevaluare și pe un sistem unitar, de ex. CAF, ISO, BSC • elaborarea unui plan de acțiune pentru prioritizarea și organizarea implementării managementului calității, pe tipuri de instituții • implementarea managementului calității și performanței în cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale • implementarea unui mecanism de monitorizare și evaluare a impactului utilizării sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică • efectuarea de analize, studii pentru a identifica și dezvolta mecanisme și instrumente pentru îmbunătățirea proceselor decizionale • realizarea de ghiduri, manuale, organizarea de acțiuni pentru identificarea, promovarea și diseminarea bunelor practici (de exemplu, benchmarking / bench-learning), inovare și rețea în administrația publică <p>Indicatori specifici de realizare: 5S39; 5S40; 5S50</p>

În opinia echipei de evaluare, logica de intervenție a POCA este concentrată asupra beneficiarilor și nevoilor acestora (îmbunătățirea sistemului calității), iar obiectivul său este clar definit (crearea instrumentelor ISO 9001 și CAF). Acest aspect este ulterior reflectat asupra formulării acțiunilor eligibile, precum și în sistemul de indicatori. Toate aceste elemente contribuie la dezvoltarea unor proiecte care sunt în mod clar coerente cu obiectivele stabilite la nivelul apelurilor de proiecte. Toate proiectele implementate (rezultate ale analizei documentare și interviurilor realizate) sunt corelate cu strategiile POCA. Cu alte cuvinte, logica clară de intervenție a POCA a permis concentrarea proiectelor asupra procesului de îmbunătățire a managementului calității.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)	3.b Cât de coerentă și de relevantă este logica intervenției în ceea ce privește relațiile cauzale dintre rezultatele propuse prin program și acțiunile întreprinse pentru atingerea lor?
---	--

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie		Nu este cazul
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind managementul
Studii de caz		Nu este cazul
Recenzia literaturii de specialitate	X	Analiza nevoilor realizată în Raportul inițial
Analiza documentară	X	Documentul de program POCA /Documentele apelurilor de proiecte / Cererile de finanțare și rapoartele proiectelor
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group		Nu este cazul
Panel de experți		Nu este cazul

Tabelul următor prezintă analiza cererilor de finanțare și a rapoartelor aferente proiectelor din cadrul temei de evaluare 2. Cele mai frecvente nevoi, activități și rezultate identificate în cererile de finanțare ale proiectelor sunt comparate cu logica de intervenție a POCA.

	Nevoi	Principalele activități așteptate	Rezultate
Cererea de finanțare a proiectului	<ul style="list-style-type: none"> - lipsa unui sistem decizional sistematic (decizii ad-hoc); - organizare internă incoerentă; - slaba comunicare intra și interinstituțională; - proceduri de lucru neadecvate sau nemonitorizate; - sistem de raportare deficitar. 	<ul style="list-style-type: none"> - implementarea sistemelor CAF și ISO - capacitate sporită în formularea politicilor publice bazate pe dovezi - îmbunătățirea eficienței cadrului intern - instruirea personalului - dezvoltarea de sisteme IT 	<ul style="list-style-type: none"> - implementarea sistemelor de management al calității funcționare organizațională îmbunătățită și unitară - elaborarea cadrelor strategice naționale bazate pe dovezi - îmbunătățirea politicilor publice - îmbunătățirea competențelor personalului

<p>Logica de intervenție POCA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - consolidarea relațiilor și coordonării dintre ministere și autoritățile centrale - asigurarea coerenței și a unei abordări unitare în definirea, introducerea și monitorizarea standardelor de cost și a calității - asigurarea unui sistem riguros de monitorizare, capabil să urmărească indicatori de performanță și standarde de calitate 	<ul style="list-style-type: none"> - acțiuni cu accent pe autoevaluare și un sistem unitar, de ex. CAF, ISO, BSC - monitorizarea și evaluarea impactului sistemelor și instrumentelor de management în administrația publică - analize, studii pentru a identifica și dezvolta mecanisme și instrumente pentru îmbunătățirea proceselor decizionale 	<ul style="list-style-type: none"> - un cadru juridic și instituțional stabil, eficient și coerent; - abordare instituțională unitară - îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților personalului din autoritățile și instituțiile publice
--	---	--	--

În baza analizei cererilor de finanțare și a rapoartelor de progres aferente proiectelor, echipa de evaluare consideră că există un nivel ridicat de coerență cu logica de intervenție a programului (a se vedea tabelul anterior). Mai exact:

1. obiectivul specific și rezultatele așteptate sunt corelate cu nevoile identificate în cererile de finanțare ale proiectelor;
2. rezultatele așteptate pentru autoritățile publice care implementează sistemul de management al calității sunt în concordanță cu activitățile planificate în cererile de finanțare și rapoartele proiectelor;
3. logica de intervenție a POCA și logica proiectelor sunt în mod substanțial coerente.

De asemenea, gradul ridicat de concentrare a POCA asupra nevoilor beneficiarilor (îmbunătățirea managementului calității, prin introducerea standardelor ISO și CAF), analiza logicii de intervenție, gradul ridicat de corelare între acțiuni și rezultatele așteptate, subliniază în mod clar faptul că programul este extrem de coerent și relevant.

<p>4. În ce măsură sunt justificate costurile implicate, având în vedere schimbările/efectele / rezultatele de program înregistrate?</p>	<p>4. În ce măsură costurile sunt considerate eficiente, comparate, de asemenea, cu alte activități naționale, programele UE și FESI cu scop similar?</p>
--	--

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
-------------------------	-------------------------	------------------------------

Sondaj de opinie	X	Secțiunea III Secțiunea V – Eficiență
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind managementul
Studii de caz	X	Secțiunea 2.2
Recenzia literaturii de specialitate		Nu este cazul
Analiza documentară	X	Aplicațiile și rapoartele aferente proiectelor / Planul de comunicare POCA
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group	X	Prima secțiune privind managementul
Panel de experți	X	Primul set de întrebări privind managementul

Din perspectiva analizei eficienței intervențiilor finanțate în cadrul temei de evaluare, un aspect important care a fost luat în considerare în cadrul evaluării se referă la eficiența din perspectiva resurselor umane alocate pentru implementarea unui proiect finanțat din POCA. Cel de-al doilea aspect relevant pentru analiza eficienței POCA are în vedere compararea costurilor în termeni de volum de muncă necesar cu alte activități naționale, programele UE și FESI cu scop similar.

Activitățile de evaluare realizate în cadrul temei de evaluare 2 au arătat faptul că numărul mediu de persoane alocate pentru managementul unui proiect a fost de 7 persoane (valoarea mediană este 5). În general, o echipă de proiect reunește următoarele poziții:

- 1) Manager de proiect;
- 2) Asistent de proiect;
- 3) Ofițer de implementare;
- 4) Ofițer financiar;
- 5) Ofițer achiziții publice;
- 6) Responsabil comunicare;
- 7) Expert tehnic.

Majoritatea beneficiarilor susțin că volumul general de muncă necesar pentru implementarea unui proiect în cadrul temei de evaluare 2 este unul rezonabil. În cadrul sondajului de opinie aplicat în rândul beneficiarilor acestei teme de evaluare, 87,5% dintre respondenți au fost de acord că obținerea acelorași rezultate cu cele ale proiectelor finanțate de POCA nu ar fi putut fi posibilă la costuri mai mici. De asemenea, interviurile realizate evidențiază faptul că POCA este relativ mai ușor de implementat comparativ cu un program FESI similar din România.

Percepția privind eficiența relativă a proiectelor POCA este confirmată de **analiza benchmark** a costurilor medii înregistrate de proiectele POCA, aferente temei de evaluare 2, cu alte proiecte similare finanțate din fonduri UE.

În ceea ce privește tema de evaluare 2, documentul luat ca referință este Studiul CE „*New assessment of the costs and administrative burdens of the ESIF, Final Report - October 2018*”. În acest studiu, costurile administrative, respectiv costurile suportate de beneficiarii proiectului - sunt calculate pe baza volumului

de muncă echivalent cu normă întreagă (ENI) pe an, per milion de euro, la nivel de management și la nivel de proiect. În tabelul de mai jos este prezentată valoarea mediană pentru diferite categorii de proiecte care au fost comparate cu intervențiile sprijinite prin POCA.

Categoriile de intervenții comparate	Volum de muncă echivalent normă întreagă (ENI) per Milion de Euro (mediana)
Proiect FSE	3,271
OT 11	4,531
Proiect POCA aferent temei 2	2,94

Proiectele POCA prezintă cea mai mică valoare, prin raportare la un proiect similar (din punctul de vedere al tipologiei fondurilor și obiectivului tematic), aspect care confirmă eficiența relativă a acestuia.

Echipa de evaluare consideră că există dovezi solide care atestă faptul că, fără sprijinul POCA, proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 2 ar fi fost dificil de implementat. Prin urmare, POCA este esențial pentru implementarea proiectelor finanțate. Programul nu implică costuri de management mai mari comparativ cu alte programe FESI. În comparație cu alte programe similare UE, tema de evaluare 2 din cadrul POCA s-a dovedit a fi foarte eficientă.

5. Ce factori au influențat eficiența cu care au fost atinse rezultatele?	5. Care sunt actorii și factorii „interni și externi” care au influențat realizările înregistrate, inclusiv din perspectiva eficienței?
---	--

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie	X	Secțiunea III Secțiunea V – Eficiență
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind managementul
Studii de caz	X	Secțiunea 2.2
Recenzia literaturii de specialitate		Nu este cazul
Analiza documentară	X	Aplicațiile și rapoartele aferente proiectelor / Planul de comunicare POCA
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group	X	Prima secțiune privind managementul
Panel de experți	X	Primul set de întrebări privind managementul

Factorii externi relevanți identificați de către echipa de evaluare sunt prezentați în continuare.

Angajamentul din partea factorilor de decizie politică este un aspect important care poate afecta realizările obținute în cadrul proiectelor finanțate prin POCA aferente temei de evaluare 2. Din activitățile de evaluare realizate în cadrul acestei teme de evaluare a rezultat faptul că succesul proiectelor depinde

foarte mult de angajamentul politic, fapt care este îngrijorător atât din perspectiva implementării proiectelor, cât și a asigurării sustenabilității acestora. Din analiza datelor colectate prin interviuri și sondajul de opinie rezultă că cea mai mare parte a beneficiarilor sunt conștienți de acest lucru și majoritatea încearcă să implice conducerea instituțiilor beneficiare pe parcursul implementării proiectelor.

Atunci când factorul de decizie este pe deplin conștient de beneficiile POCA, acesta devine un factor pozitiv decisiv care poate „salva” proiectul. Un exemplu îl reprezintă proiectul *“Creșterea capacității sistemului CDI de a răspunde provocărilor globale. Consolidarea capacități anticipatorii de elaborare a politicilor publice bazate pe dovezi, cod SMIS 127557”*, unde rolul jucat de factorii de decizie (Secretar de stat) a fost foarte important în accelerarea implementării activităților proiectului, care au fost întârziate din cauza reorganizărilor instituționale. Pe de altă parte, lipsa de interes din partea factorilor de decizie politică poate cauza întâzieri în luarea deciziilor foarte importante pentru proiect. În cazul proiectului *“Sistem integrat de management pentru o societate informațională performantă (SIMSIP), cod SMIS 116172”* au existat întâzieri în procesul de achiziție a sistemului informatic, cauzate de amânarea semnării documentelor necesare licitației de către factorii de conducere ai ministerului.

Lipsa de interes din partea factorilor de decizie poate produce întâzieri în luarea unor decizii foarte importante pentru proiect, iar echipa de evaluare consideră că lipsa asumării interne la nivel decizional și transferarea proiectului de la un factor decident la altul poate afecta implementarea proiectelor. De asemenea, s-a constatat faptul că există un efort constant din partea echipelor de proiect de a implica factorii de decizie ai organizațiilor în vederea asigurării asumării din partea acestora a rezultatelor proiectelor.

Stabilitatea cadrului instituțional are un impact asupra obținerii rezultatelor proiectelor. Posibilitatea ca proiectul să modifice efectiv modul de operare al instituțiilor depinde de un anumit nivel de continuitate. Schimbările frecvente ale competențelor ministeriale și reorganizarea funcțiilor instituționale nu ajută la consolidarea sistemelor de management al calității.

Cultura administrativă este, de asemenea, foarte importantă pentru tema de evaluare 2. Într-adevăr, trecerea de la paradigma administrativă comună actuală, bazată pe respectarea rutinei, la una bazată pe calitate, necesită o schimbare considerabilă în cultura organizației. Modificările nu sunt legate doar de modul în care este conceput procesul, ci și de abordarea generală a funcției de administrare. Acest lucru ar putea crea o oarecare rezistență la schimbare. Un exemplu ilustrativ în acest sens este răspunsul furnizat de unul dintre beneficiarii intervievați (Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor), care afirmă că „de obicei, administrația publică din România se concentrează mai degrabă asupra aspectelor legislative, decât asupra celor calitative și din acest motiv a fost necesar ca inițial personalul din minister să conștientizeze necesitatea și importanța unor astfel de activități de management al calității”.

Instabilitatea cadrului legislativ afectează implementarea proiectelor și rezultatele obținute de acestea. Unul dintre beneficiarii intervievați (Ministerul Sănătății) a confirmat că „modificările frecvente ale legislației sunt printre principalii factori care au creat dificultăți în perioada de implementare a proiectului”.

În cele din urmă, în opinia echipei de evaluare, o amenințare este reprezentată și de lipsa unei **abordări unitare**. În mod particular, implementarea CAF a fost identificată la nivelul studiului de caz și a panelului de experți ca un exemplu în acest sens. Constatarea este justificată de faptul că, în prezent, sunt implementate în paralel mai multe proiecte de management al calității CAF, dar fără conexiuni orizontale sau oportunități de a împărtăși experiențe/opinii legate de acest subiect. Această pluralitate poate pune în pericol abordarea unitară așteptată. O exemplificare în acest sens este furnizată direct de unul dintre beneficiarii intervievați (Ministerului Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației). Instrumentul de autoevaluare CAF este implementat individual de către fiecare instituție, utilizând probabil abordări diferite. CAF este un instrument propus pentru instituțiile publice, dar nu beneficiază de o transpunere unitară și adaptată la nivel național, care să prezinte un cadru comun pentru toate instituțiile din România.

6. În ce măsură progresele înregistrate se datorează intervenției/acțiunilor finanțate?	6. Cum au fost transpuse rezultatele obținute în atingerea obiectivelor/ priorităților strategiilor naționale?
---	---

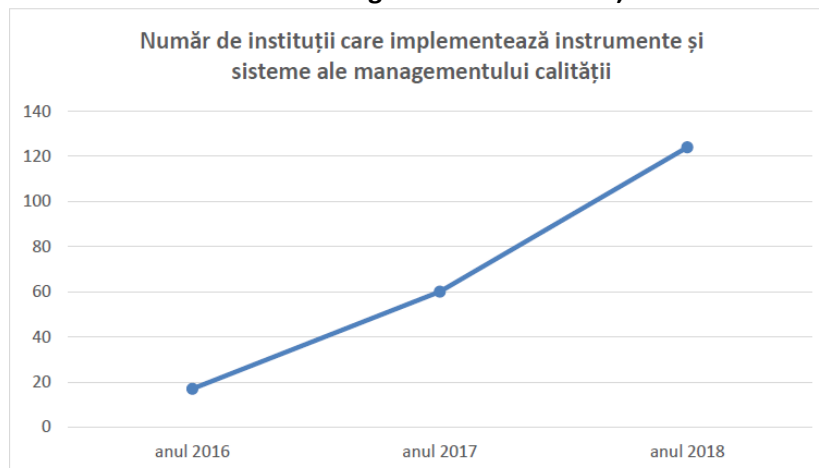
Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie	X	Secțiunea III Secțiunea V – Eficiență
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind rezultatele
Studii de caz	X	Secțiunea 3
Recenzia literaturii de specialitate		Nu este cazul
Analiza documentară	X	Aplicațiile și rapoartele aferente proiectelor / Planul de comunicare POCA / Raport de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020 - Pilonul VI , 2019
Analiza indicatorilor	X	Indicatori de realizare/rezultat
Focus group	X	Secțiune privind rezultatele
Panel de experți	X	Al doilea set de întrebări privind rezultatele

Obiectivul general al Strategiei naționale și al Planului de acțiune pentru implementarea etapizată a managementului calității în administrația publică este reprezentat de implementarea managementului calității în toată administrația publică din România. Pornind de la constatările Raportului de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020 - Pilonul VI, 2019, se observă că numărul total de autorități (locale și centrale) care adoptă sistemul de management al calității crește rapid (a se consulta imaginea de mai jos⁸). Cu alte cuvinte, obiectivul general al SCAP și al Planului de acțiune va fi atins progresiv.

⁸Figura include autorități publice locale (care sunt relevante în contextul temei de evaluare 2)

Figura nr. 12. Număr de instituții care implementează instrumente și sisteme ale managementului calității



Sursa: Raport de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020
Pilonul IV – Managementul calității și serviciile publice

POCA joacă un rol relevant în introducerea sistemului de management al calității în România, în contextul temei de evaluare 2, referitoare la autoritățile centrale. Tabelul de mai jos prezintă ministerele care implementează proiecte având ca obiectiv adoptarea procesului de certificare.

Minister	ISO	CAF	BSC
Ministerul Afacerilor Interne	x	x	x
Ministerul Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri	x	x	
Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor	x	x	x
Ministerul Mediului, Apelor și Pădurilor	x	x	
Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației	x	x	
Ministerul Fondurilor Europene	x	x	
Ministerul Educației și Cercetării	x	x	
Ministerul Muncii și Protecției Sociale		x	

Sursa: informații prelucrate de evaluatori

Tabelul evidențiază faptul că 8 ministere implementează în prezent proiecte POCA, pentru dezvoltarea unor sisteme de management al calității. Este important de menționat că majoritatea ministerelor încearcă să adopte mai multe sisteme de calitate, în general CAF și ISO9001.

În ceea ce privește calitatea, tipul de rezultate obținute poate fi grupat în trei categorii: personal, organizațional și instituțional. Tabelul de mai jos grupează în aceste categorii rezultatele identificate prin sondajul de opinie, interviuri și analiza documentară efectuată.

Individual	Organizațional	Instituțional
1. Competențe legate de autoevaluare - CAF;	1. Analiza sistemului de control intern / managerial;	Susținerea schimbării cadrului normativ (de

Individual	Organizațional	Instituțional
2. Abilități de management al calității ISO9001; 3. Abilități în managementul performanței, management și control; 4. Know-how în inovarea procesului administrativ; 5. Activități de conștientizare a SCIM; 6. Instruire cu privire la sistemele SCIM și ISO9001 / CAF.	2. Elaborarea metodologiilor 3. Implementarea unui sistem informațional integrat (platformă IT); 4. Proiectarea ghidurilor (de exemplu, pentru control intern / ISO9001); 5. Mecanism de monitorizare implementat; 6. Adoptarea unor noi organigrame; 7. Adoptarea metodelor de analiză/diagnostic pentru activități administrative recurente la nivelul organizației; 8. Diseminarea sistematică a bunelor practici.	exemplu, pentru SCIM, audit public și control financiar, managementul calității).

Câteva exemple pot ilustra mai bine tipologia rezultatelor enumerate mai sus. În ceea ce privește nivelul **individual**:

- Proiectul „Calitate, Standarde, Performanță - Premisele unui Management Eficient la nivelul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice”, cod SIPOCA 47, asigură activități de instruire care acoperă toate nivelurile ierarhice ale instituției, personalul de conducere și cel de execuție beneficiind de sesiuni separate de formare.
- Proiectul „Consolidarea capacității administrative a Ministerului Sănătății și a unităților aflate în subordonare, coordonare și sub autoritate prin implementarea unitară a Sistemului de Management al Calității SR EN ISO 9001:2015” (cod SMIS 119731) prevede vizite de studiu la nivelul unor instituții centrale din trei state europene.

La nivelul **organizațional**, un exemplu potențial pentru evidențierea acestor aspecte este proiectul „Dezvoltarea capacității instituționale a Ministerul Fondurilor Europene printr-un sistem integrat de management al calității” (cod SMIS 129934), la nivelul căruia au fost implementate Cadrul Comun de Autoevaluare și standardul ISO și a fost dezvoltat un sistem IT dedicat pentru facilitarea implementării celor două sisteme de management al calității.

Rezultatele obținute sunt în concordanță cu strategiile naționale și în special cu Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autoritățile și instituțiile publice 2016-2020.

Din punct de vedere cantitativ, analiza indicatorilor de rezultat (întrebarea de evaluare 1.a) arată că obiectivele propuse vor fi atinse până la finalul anului 2023. O constatare care confirmă că există o mare probabilitate ca rezultatele ilustrate mai sus să fie obținute provine din interviurile realizate în cadrul

acestei teme de evaluare. Majoritatea respondenților sunt de acord că procesul complet de certificare, precum și operaționalizarea noii proceduri vor avea loc în anul următor.

În cele din urmă, cu privire la **atingerea rezultatelor** de mai sus, există mai multe dovezi că, fără POCA, nu ar fi fost posibil să se atingă același nivel de realizare și aceleași rezultate. În primul rând, majoritatea respondenților la sondaj sunt de acord că fără POCA, rezultatele nu ar fi ajuns la același nivel de calitate. Aceeași concluzie a rezultat și din interviurile realizate cu beneficiarii temei de evaluare 2, de exemplu Ministerul Sănătății a afirmat că „dacă nu ar fi existat finanțare POCA, proiectele nu ar fi putut fi implementate, în pofida necesității de a standardiza modul de lucru (...). Optimizarea obținută la nivelul instituției se datorează în mare măsură proiectului POCA”.

Prin urmare, echipa de evaluare consideră că există două motivații principale care stau la baza acestei constatări. Una este reprezentată de disponibilitatea resurselor, întrucât nu există o sursă financiară alternativă pentru a finanța într-un mod atât de sistematic implementarea sistemelor de management al calității. Un element suplimentar este furnizat de sprijinul „metodologic” oferit de POCA. Într-adevăr, programul stabilește o disciplină în ceea ce privește implementarea și furnizează o îndrumare care altfel ar fi dificil de obținut. Acest aspect este confirmat și de răspunsurile la unul dintre interviurile realizate cu beneficiarii temei de evaluare 2: „*Avantajul POCA constă în crearea unui cadru funcțional de management al proiectului, în care există indicatori stabiliți, termene limită și repere/rezultate care trebuie atinse. În absența unui astfel de cadru, chiar dacă ar exista resurse financiare, acestea ar fi utilizate ineficient*” (proiect cod SMIS 127557).

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative?	7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative, inclusiv în raport cu strategiile naționale?
--	--

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie	X	Secțiunea III Secțiunea V – Eficiență
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind rezultatele
Studii de caz	X	Secțiunea 3
Recenzia literaturii de specialitate		Nu este cazul
Analiza documentară	X	Aplicații și rapoarte aferente proiectelor/ Raport de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020 - Pilonul VI , 2019
Analiza indicatorilor	X	Indicatori de realizare/rezultat
Focus group	X	Secțiune privind rezultatele
Panel de experți	X	Al doilea set de întrebări privind rezultatele

Analiza informațiilor obținute din interviuri, sondajul de opinie și documentele oficiale sugerează că POCA obține rezultate dincolo de cele așteptate de SCAP, în legătură cu tema de evaluare 2, care abordează sistemul de management al calității.

În primul rând, în afară de SCAP, programul a avut un rol important în proiectarea și elaborarea unor **strategii sectoriale naționale specifice**, cum sunt, de exemplu, Strategia Națională de Sănătate și Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2021-2027, prin faptul că proiectele sprijinite în cadrul temei de evaluare 2 au avut definite activități legate de implicarea în procesul de elaborare a acestor strategii sectoriale. Mai mult decât atât, POCA va avea un efect pozitiv și în **pregătirea noii perioade de programare FESI**. Într-adevăr, planificarea strategică susținută de POCA (ex. Strategia Națională de Specializare Inteligentă) reprezintă etape preliminare pentru implementarea viitoare a programelor operaționale finanțate prin FEDR sau FSE.

Un efect pozitiv suplimentar este acela că POCA, aplicând Planul de acțiune pentru implementarea etapizată a managementului calității în administrația publică, sprijină autoritățile din România în **respectarea condiționalităților ex-ante**. Dezvoltarea sistemelor de management al calității este un criteriu în cadrul condiționalității ex-ante cu referire la „Existența unui cadru politic strategic pentru consolidarea eficienței administrative a statelor membre, inclusiv a reformei administrației publice”. Planul de acțiune pentru implementarea etapizată a managementului calității în autoritățile și instituțiile publice 2016-2020 a permis României să îndeplinească subcriteriul referitor la condiționalitatea ex-ante impusă.

POCA dezvoltă competențele și abilitățile individuale referitoare la introducerea sistemelor de management al calității, **de tip „soft” sau „transversal”**, așa cum sunt prezentate în continuare. Această constatare este susținută de rezultatele sondajului de opinie și ale interviurilor realizate în cadrul temei de evaluare 2.

Competențe soft / transversal

Competențe legate de utilizarea instrumentelor TIC

Competențe legate de utilizarea sistemului contabil

Competențe legate de utilizarea actelor juridice

Capacitatea de a crea rețele și de a crea relații în legătură cu guvernarea pe mai multe niveluri

Capacitatea de a consolida cooperarea și leadershipul intern

Constatările interviurilor și analiza cererilor de finanțare ale proiectelor arată că introducerea standardelor ISO și CAF în instituțiile publice va genera un impact pe termen mediu, concretizat în:

- creșterea calității generale a serviciilor oferite către comunitate;
- transparență mai mare;
- optimizarea resurselor publice.

Cu toate acestea, evaluarea impactului pe termen mediu este încă prematură, întrucât impactul intervențiilor nu este încă concretizat până la momentul elaborării prezentului raport de evaluare.

În opinia echipei de evaluare, POCA a generat unele efecte neintenționate, care au un caracter pozitiv, nefiind identificate efecte adverse. Toate aceste efecte indirecte apar mai ales la nivel individual (abilități soft), ceea ce confirmă faptul că fără POCA nu s-ar fi atins același nivel de calitate al proiectelor și acțiunilor de îmbunătățire a managementului calității.

8. În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?	8.a Există elemente care ar putea afecta impactul și/ sau sustenabilitatea intervențiilor?
---	---

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie	X	Secțiunea VI – Capitalizare
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind sustenabilitatea
Studii de caz	X	Secțiunea 4
Recenzia literaturii de specialitate		Nu este cazul
Analiza documentară	X	Aplicațiile proiectelor
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group	X	Secțiunea privind sustenabilitatea
Panel de experți	X	Al doilea set de întrebări privind sustenabilitatea

Beneficiarii temei de evaluare 2 prevăd măsuri multiple pentru a asigura sustenabilitatea rezultatelor. În baza analizei documentare (inclusiv analiza descriptivă din cadrul cererilor de finanțare ale proiectelor aferente temei de evaluare 2) și a interviurilor, este posibilă clasificarea tipologiilor de soluții în trei categorii (a se vedea tabelul de mai jos)

Tabel nr. 3. **Principalele aspecte care asigură sustenabilitatea rezultatelor proiectelor POCA**

Personal	Organizațional	Instituțional
Diseminarea rezultatelor obținute în cadrul organizațiilor.	Modificarea procedurilor de lucru interne astfel încât aceasta să respecte standardul ISO9001:2015 / CAF	Promovarea proiectelor de acte normative necesare susținerii rezultatelor proiectelor
Promovarea celor mai bune practici	Integrarea procedurilor dezvoltate în „manuale de reguli” interne	Resurse financiare pentru menținerea standardelor
Înființarea platformelor web	Schimbarea modelului de organizare internă. Rolurile și pozițiile individuale: echipa de management a proiectului și persoanele	

Personal	Organizațional	Instituțional
	implicate în activitățile de consolidare a capacității CAF / ISO9001 vor fi valorificate după finalizarea proiectului. Aderarea la o organizație internațională (de exemplu, platforma europeană CAF).	implementate, anual, prin bugetul de stat.

Proiectele oferă câteva exemple concrete despre aceste soluții. În legătură cu soluțiile de consolidare a rezultatelor la **nivel individual**, unul dintre proiectele implementate în cadrul temei de evaluare 2 (cod SMIS 127557) asigură sustenabilitatea rezultatelor obținute menținând funcționale platformele dezvoltate în cadrul proiectului. Aceste platforme dezvoltate pentru a construi Strategia națională pentru specializarea inteligentă sunt, de asemenea, concepute sub forma unui „hub de conectare”, care are rolul de a facilita comunicarea între persoanele implicate și după finalizarea proiectului.

La **nivel organizațional**, va exista un efort în direcția continuării monitorizării procesului de certificare a calității ISO 9001 nu numai la nivelul beneficiarilor, ci și la nivelul organismelor subordonate (proiect cod SMIS 119731, proiect cod SMIS 119731). Această monitorizare activă va implica, totodată, un proces de (re)certificare a instituțiilor subordonate după finalizarea proiectelor.

Efortul constă și în asigurarea unui anumit nivel de omogenitate în aplicarea standardului unitar de calitate, prin stabilirea unor proceduri de standardizare a metodologiei aplicabile la nivelul tuturor instituțiilor subordonate. În cazul unui proiect analizat în cadrul temei de evaluare 2 (cod SIPOCA 47), chestionarul de autoevaluare CAF va fi reaplicat la nivelul instituției la fiecare 2 ani, urmând a fi dezvoltat, în consecință, și un plan de acțiune corectivă pentru a îmbunătăți activitățile instituțiilor implicate în proiect, a cărui implementare va fi monitorizată în mod continuu. În cadrul unui alt proiect (cod SMIS 199731), soluția pentru lipsa abordării unitare constă în utilizarea sistemului IT. Prin urmare, la nivelul proiectelor există un sistem electronic care sprijină sistemul de management al calității, iar acesta este unul comun tuturor instituțiilor subordonate (aproximativ 80 de instituții), facilitând implementarea uniformă a sistemului de management al calității.

În cele din urmă, la **nivel instituțional**, consolidarea rezultatelor este urmărită prin instituirea unui regulament. De exemplu, un ordin de ministru emis cu scopul impunerii obligației de a implementa ISO 9001 și de a utiliza aplicația aferentă, pentru facilitarea implementării la nivelul tuturor instituțiilor subordonate (proiect cod SMIS 119731).

În concluzie, echipa de evaluare consideră că rezultatele obținute la nivel individual, în cadrul proiectelor, prezintă o mai mare probabilitate de a fi sustenabile (ex. competențe și abilități noi dezvoltate în rândul personalului instituțiilor beneficiare), urmate de rezultatele la nivel organizațional (ex. noi instrumente și proceduri dezvoltate). Rezultatele instituționale sunt în general considerate a fi mai puțin sustenabile. Această constatare este susținută de rezultatele interviurilor și ale sondajului de opinie aplicat și se bazează pe observația că majoritatea soluțiilor sunt combinate la aceste două niveluri (individual și organizațional), în timp ce nivelul instituțional este mai puțin impactat. Motivul rezidă în faptul că nivelul instituțional este

vizat într-o mai mică măsură de obiectivele proiectelor: stabilirea reglementărilor presupune schimbarea puterii și a competențelor, aspect care nu poate fi realizat fără sprijin politic, iar reglementarea politică și instituțională este una dintre problemele care afectează rezultatele proiectelor (a se vedea întrebarea de evaluare 5). Acest aspect este abordat în cadrul următoarei întrebări de evaluare (8b).

8. În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?	8.b Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale (inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?
---	--

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie	X	Secțiunea VI – Capitalizare
Interviuri	X	Răspunsuri în cadrul secțiunii privind sustenabilitatea
Studii de caz	X	Secțiunea 4
Recenzia literaturii de specialitate		Nu este cazul
Analiza documentară	X	Aplicațiile proiectelor
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group	X	Secțiune privind sustenabilitatea
Panel de experți	X	Al doilea set de întrebări privind sustenabilitatea

Lipsa **angajamentului politic** și **reticența la nivelul culturii administrative** pot pune în pericol nu doar obținerea rezultatelor (a se vedea întrebarea de evaluare 5), ci și sustenabilitatea acestora. Sustenabilitatea proiectelor în ceea ce privește rezultatele obținute la nivel instituțional este mai puțin probabilă decât cea a rezultatelor obținute la nivel individual (a se vedea întrebarea de evaluare 8a). Cu alte cuvinte, este foarte probabil ca pentru instituția care a beneficiat de finanțare prin POCA, sistemul / sistemele de management al calității implementate să poată fi operaționale pe termen scurt și mediu. Cu toate acestea, pe termen lung, este mai puțin probabil ca sistemul de management al calității să reziste. Prin urmare, pentru ca sistemul de management al calității (vizat de tema de evaluare 2) să devină un instrument administrativ uniform și extins în administrația publică din România, este esențial un angajament din partea factorilor de decizie politică și o schimbare a culturii administrative. Această concluzie este evidențiată și de analiza răspunsurilor colectate prin interviuri și sondaj: majoritatea managerilor de proiect încearcă să implice factorii politici și administrativi superiori, prin informarea acestora cu privire la rezultatele proiectelor.

Un alt risc este reprezentat de **aplicarea neunitară a standardului de calitate**, așa cum s-a observat în cadrul întrebării de evaluare 8a. La nivelul interviurilor efectuate, s-a subliniat importanța menținerii unei

abordări unitare, și în afara limitelor proiectelor implementate: „proiectul își propune, de asemenea, să dezvolte un ghid de bune practici privind implementarea sistemului de management al calității și o metodologie pentru implementarea și monitorizarea unitară a sistemului de management al calității”.

Toate aceste riscuri (lipsa angajamentului politic, adversitatea culturii administrative, lipsa abordării unitare) ar putea fi agravate de faptul că există o incertitudine cu privire la **continuitatea SCAP și la coordonarea generală oferită de aceasta**. Mai mult decât atât, nu va exista un program similar cu POCA, dar sursele de finanțare pot fi accesate prin diferite alte surse și programe operaționale. Prin urmare, fără SCAP/CNSISCAP/Planul de acțiune sau un mecanism similar de coordonare, administrația publică se va confrunta cu dificultăți majore în a-și menține abordarea omogenă și atitudinea pozitivă.

De exemplu, în absența POCA, finanțarea necesară pentru continuarea proiectelor va proveni din mai multe surse potențiale de finanțare. Fără un mecanism de coordonare, precum SCAP/CNSISCAP, va fi dificil să se asigure omogenitatea abordării strategice.

Mai mult, în cadrul sondajului de opinie, beneficiarii au declarat că în afara proiectului POCA nu există posibilitatea de a împărtăși experiențe și de a face schimb de practici și know-how. Prin urmare, echipa de evaluare consideră că în lipsa sprijinului POCA, va fi mult mai dificilă consolidarea culturii administrative care să susțină sistemul de management al calității.

9. În ce măsură intervențiile sunt relevante pentru nevoile identificate inițial și pentru posibila evoluție a acestor nevoi ulterior identificării inițiale?" (întrebare suplimentară)?	9. În ce măsură intervențiile care au fost implementate în cadrul programului răspund într-adevăr nevoilor identificate inițial și evoluției acestora în timp?
--	--

Sinteza instrumentelor de evaluare aplicate pentru a efectua analiza în cadrul acestei întrebări de evaluare:

Instrumente de evaluare	Utilizarea în cadrul ÎE	Analiza relevantă – secțiune
Sondaj de opinie		Nu este cazul
Interviuri		Nu este cazul
Studii de caz		Nu este cazul
Recenzia literaturii de specialitate	X	Indici BM/UE - Tool 2017 edition – Quality of Public administration
Analiza documentară	X	Aplicațiile și rapoartele aferente proiectelor / Planul de comunicare POCA / Raport de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020 - Pilonul VI, 2019
Analiza indicatorilor		Nu este cazul
Focus group	X	Secțiune privind rezultatele
Panel de experți	X	Al doilea set de întrebări privind rezultatele

Documentele cheie strategice naționale privind politicile UE, precum și analiza literaturii de specialitate (a se vedea Raportul inițial) au evidențiat necesitatea unei creșteri a eficienței în administrația publică din

România. Implementarea sistemului de management al calității este văzută ca o modalitate eficientă de a îmbunătăți calitatea în administrația publică⁹.

Tabelul de mai jos compară principalele nevoi identificate în analiza documentară, precum și cele mai frecvente rezultate așteptate ale proiectelor, pentru a verifica modul în care proiectele propuse adresează nevoile identificare inițial și evoluția acestora în timp

Nevoi prezente asociate temei de evaluare 2	Rezultate comune așteptate în cadrul proiectelor POCA (tema de evaluare 2)
<ol style="list-style-type: none">1. Implementarea extensivă a unui model de luare a deciziilor bazat pe dovezi / metodologii formale;2. Asigurarea implementării unor sisteme riguroase de monitorizare și evaluare;3. Asigurarea unei abordări consecvente și unitare în ceea ce privește definirea, introducerea și monitorizarea standardelor de calitate.	<ul style="list-style-type: none">• Adoptarea sistemelor de management al calității;• Îmbunătățirea funcționării organizaționale;• Performanță îmbunătățită a politicilor publice;• Îmbunătățirea competențelor personalului.

Tabelul evidențiază faptul că toate nevoile identificate găsesc o corespondență în rezultatele scontate ale proiectelor POCA.

La nivelul panelului de experți a fost, de asemenea, confirmat faptul că aceste nevoi sunt în continuare valide, considerând totodată aspectele subliniate la nivelul Recomandărilor Specifice de Țară înaintate României la nivelul anului 2020¹⁰. Astfel, recomandarea nr. 4 solicită României să „îmbunătățească calitatea și eficacitatea administrației publice”. De asemenea, nevoile de a crește nivelul de adoptare a standardelor de calitate sunt urmărite și la nivelul Programului Național de Reformă 2020 (PNR), care prevede extinderea sistemului de management al calității la nivelul întregii administrații.

Tema de evaluare 2 din cadrul programului răspunde în mod coerent nevoilor identificate la nivelul strategiilor naționale și UE, iar proiectele finanțate adresează în mod eficient aceste elemente, subliniind accentul clar al programului asupra acoperirii integrate a problemelor considerate prioritare la nivelul instituțiilor beneficiare, corelate cu cele identificate în cadrul documentelor strategice existente. Prin urmare, există o logică evidentă între obiective, intervenții și nevoi, fiind de asemenea, evident că necesitățile identificate sunt încă valabile în prezent.

⁹ A se consulta Tool 2017 edition – Quality of Public administration, tema 4, p. 38, Comisia UE, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055&type=2&furtherPubs=no>

¹⁰ A se consulta Recomandarea Consiliului privind Programul național de reformă al României pentru 2020 și care include un aviz al Consiliului privind Programul de convergență al României pentru 2020

Tema de evaluare 3: Evaluarea măsurilor luate pentru îmbunătățirea cadrului legislativ (evaluarea tuturor măsurilor luate pentru a aduce o schimbare în acest domeniu) - OS 1.1

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.a În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele specifice ținând cont de indicatorii de program, comuni și specifici
---	--

La nivelul temei de evaluare 3 au fost selectați nouă indicatori prin care se pot evalua măsurile luate pentru îmbunătățirea cadrului legislativ (4 indicatori de rezultat și 5 indicatori de realizare¹¹). La nivel general, în baza proiectelor finalizate și a celor aflate în implementare, programul înregistrează un grad de atingere al țintelor de **60%** și este estimat ca obiectivele să fie atinse în proporție de **100%** la finalul anului 2023 – estimarea este justificată prin faptul că numai 24 de proiecte aferente temei 3 au fost finalizate, în timp ce există un număr ridicat de proiecte aflate în implementare (86 de proiecte). Astfel, dintre indicatorii cu contribuție exclusivă la tema de evaluare 3, s-a remarcat faptul că 4 din 7 indicatori și-au atins deja țintele în totalitate, iar un alt indicator prezintă un grad de atingere de 94%, însă există în continuare doi indicatori pentru care nu s-au înregistrat valori (5S5 și 5S4, adăugați ca urmare a modificărilor realizate la nivel de program în anul 2020). Se poate observa cum proiectele finalizate au contribuit la atingerea indicatorilor mai sus menționați și faptul că, din estimările rezultate la nivel de proiect, țintele pentru anul 2023 vor fi atinse în totalitate. De asemenea, se constată că în cazul indicatorilor 5S3, 5S41 și 5S40 țintele au fost cu mult depășite încă din momentul actual. În continuare sunt evidențiate valorile înregistrate la nivel de indicator, precum și nivelul de atingere actual și gradul de atingere estimat pentru anul 2023.

Tabel nr. 4. **Grad de atingere a țintelor pentru anii 2019 și 2023, pentru indicatorii aferenți temei de evaluare 3**

Denumire indicator	Tipologie indicator	Grad de atingere	Țintă	Estimare 2023	Nivel de atingere (decembrie 2020)	Estimare privind gradul de atingere (2023)
5S3 Autorități și instituții publice centrale care au elaborat politici bazate pe dovezi, inclusiv evaluarea ex-ante a impactului	Rezultat	16	8	98	100%	100%
5S4 Acte normative sistematizate	Rezultat	nu	da	da	0%	100%
5S5 Autorități și instituții publice centrale care au implementat măsuri unitare de reducere a poverii administrative pentru mediul de afaceri și pentru cetățeni	Rezultat	0	8	31	0%	100%
5S7 Personalul din autoritățile și instituțiile publice centrale care a fost certificat la încetarea calității de participant la formare legată de OS 1.1	Rezultat	3.459	15.000	19.729	23%	100%

¹¹ Patru dintre acești indicatori au fost adăugați ca urmare a modificării programului operațional în conformitate cu prevederile Deciziei nr.C(2019)5835/30.07.2019.

Denumire indicator	Tipologie indicator	Grad de atingere	Țintă	Estimare 2023	Nivel de atingere (decembrie 2020)	Estimare privind gradul de atingere (2023)
5S41 Metode, instrumente, proceduri dezvoltate de autoritățile publice centrale pentru a sprijini dezvoltarea la nivel local	Realizare	29	18	124	100%	100%
5S40 Autorități și instituții publice centrale sprijinite pentru a realiza studii, analize și evaluări ex ante a impactului pentru fundamentarea politicilor publice	Realizare	24	9	115	100%	100%
5S42 Autorități și instituții publice sprijinite pentru a sistematiza fondul activ al legislației	Realizare	16	17	47	94%	100%
5S43 Autorități și instituții publice centrale sprijinite pentru a introduce măsuri unitare pentru reducerea poverii administrative pentru mediul de afaceri și pentru cetățeni	Realizare	12	12	32	100%	100%
5S46 Participanți la activități de formare legate de OS 1.1	Realizare	5.454	20.000	22.799	27%	100%

Sursa: Prelucrarea datelor de monitorizare de către echipa de evaluare

Din analiza documentară a rezultat că unele proiecte au fost demarate recent, iar în alte cazuri au existat întârzieri în demararea activităților proiectelor, explicând, prin urmare, rata scăzută de finalizare din numărul total de proiecte contractate și gradul de realizare a țintelor indicatorilor de rezultat asociați acestei teme de evaluare. În orice caz, beneficiarii intervievați au demonstrat o conștientizare deplină a gradului de realizare a obiectivelor proiectelor, aspect datorat în special atenției sporite acordată fiecărei activități de la nivelul proiectelor.

Concluzia generală este că obiectivele specifice temei de evaluare 3, prin prisma indicatorilor de rezultat și de realizare, prezintă un nivel de atingere ridicat.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.b Cât de relevante au fost intervențiile/acțiunile finanțate în cadrul programului pentru nevoile diferitelor părți interesate (instituții și grupuri țintă)?
---	--

Aspectele ce țin de o mai bună reglementare au fost și sunt încă un subiect extrem de relevant, atât pentru România, cât și pentru Uniunea Europeană. În documente precum "Raportul de țară din 2020 pentru România" și "Recomandarea Consiliului din 2020", România este încurajată să se concentreze asupra îmbunătățirii și simplificării cadrului legislativ. România a depus eforturi semnificative în această direcție, așa cum este ilustrat în "Programul Național de Reformă 2020" și "Raportul de Evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020 - Pilonul II – Debirocratizare și simplificare", documente în cadrul cărora POCA este menționat ca instrument în procesul pentru o mai bună reglementare.

Analiza documentațiilor de proiect aferente temei de evaluare 3 evidențiază nevoile identificate și adresate de beneficiari, corespunzătoare cu obiectivul POCA legat de îmbunătățirea cadrului legislativ, respectiv:

- **Simplificarea/îmbunătățirea procedurilor** - gradul de birocrație ridicat creează dificultăți pentru cetățeni, întreprinderi, precum și pentru instituții colaboratoare. Aceasta creează probleme atât din punct de vedere al timpului de lucru, cât și din punctul de vedere al transparenței activității instituției.
- **Îmbunătățirea colaborării inter-instituționale** - fragmentarea procedurilor și a proceselor interne de la nivelul instituțiilor publice îngreunează atingerea obiectivelor unei viziuni unitare și a unei colaborări eficiente între instituțiile publice.
- **Crearea de noi politici publice și strategii** - pentru a-și atinge obiectivele și pentru a stabili direcții de acțiune, este necesar ca instituțiile publice să creeze noi politici publice și strategii.
- **Creșterea capacității organizatorice** - aceasta presupune creșterea capacității organizaționale și a nivelului de competență de la nivelul personalului intern în formularea politicilor publice, precum și de a le pune în aplicare, de a le monitoriza și de a le evalua.

Pentru a aborda nevoile legate de îmbunătățirea cadrului legislativ, beneficiarii proiectelor POCA au în vedere intervenții definite la trei niveluri diferite (individual, organizațional și instituțional), evidențiate după cum urmează:

Individual	Organizațional	Instituțional
Îmbunătățirea competențelor angajaților privind modul de implementare a proiectelor; Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților personalului în vederea sprijinirii măsurilor/acțiunilor specifice de la nivelul proiectelor; Îmbunătățirea competențelor angajaților în ceea ce privește elaborarea, aprobarea politicilor publice, precum și monitorizarea implementării acestora.	Îmbunătățirea calității documentelor strategice; Îmbunătățirea procesului de elaborare a politicilor publice; Punerea în aplicare a politicilor publice.	Reducerea sarcinii administrative pentru cetățeni și mediul de afaceri.

Relevanța proiectelor POCA la diferite niveluri a fost evidențiată și confirmată inclusiv în cadrul rezultatelor sondajului de opinie aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 3:

Nevoi organizaționale individuale	Îmbunătățirea capacității organizaționale	Nivel instituțional
85,7% dintre respondenți consideră că acest aspect este foarte relevant	88,6% dintre respondenți consideră că acest aspect este foarte relevant	58,8% dintre respondenți consideră că acest aspect este foarte relevant

Echipele de evaluare consideră că, după finalizarea proiectelor, beneficiarii intervențiilor POCA (beneficiarii de proiecte, grupurile-țintă și alte părți interesate) vor avea parte de proceduri îmbunătățite și simplificate, de propuneri de politici publice sau strategii, de proceduri armonizate între instituții, sisteme IT dezvoltate și de personal mai calificat în domeniul politicilor publice.

Un exemplu care ilustrează modul în care intervențiile POCA aduc beneficii indirecte asupra actorilor cheie îl reprezintă proiectul „Dezvoltarea capacității instituționale a autorității naționale de reglementare în Domeniul Energiei pentru simplificarea procesului de schimbare a furnizorului de energie electrică și de gaze naturale”, cod SMIS 129990, care își propune să simplifice, să accelereze și să facă mai transparent procesul de schimbare a furnizorului de energie electrică și gaze pentru diferiții actori, cum ar fi distribuitorii, furnizorii și clienții finali, prin crearea unei platforme IT.

Se poate concluziona că intervențiile POCA sunt foarte relevante pentru a răspunde nevoilor beneficiarilor și recomandărilor emise de UE pentru îmbunătățirea cadrului legislativ și la o scară mai largă, intervențiile sunt relevante pentru oferirea unor servicii publice de calitate.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?
---	---

Proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 3 sunt coerente cu „Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020” și „Strategia privind o mai bună reglementare 2014-2020”.

La nivelul „Raportului de Evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020. Pilonul I – Politici publice și Reglementare” se constată că tema de evaluare 3 este coerentă cu următoarele obiective:

- OS I.1. Creșterea gradului de predictibilitate în ceea ce privește organizarea și funcționarea instituțiilor la nivelul administrației publice centrale și politicile pe care le gestionează;
- OS.II.1. Creșterea coerenței, eficienței, predictibilității și transparenței în procesul de luare a deciziilor în administrația publică;
- OS II.4. Soluții IT pentru standardizarea administrației publice;
- OS II.1.3. Îmbunătățirea procesului de evaluare a impactului reglementărilor, a procesului de consultare publică, sistematizarea și simplificarea legislației;

- OS II.1.5. Consolidarea transparenței procesului decizional.

În "Raportul de Evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020. Pilonul II – Debirocratizare și simplificare" se menționează în mod clar rolul POCA în atingerea următoarelor obiective ale SCAP:

- OS III.1.Reducerea birocrăției pentru cetățeni;
- OS III.2.Reducerea birocrăției pentru mediul de afaceri;
- OS III.3.Reducerea birocrăției inter și intra-instituționale.

Coerența cu SCAP este o condiție obligatorie a proiectelor finanțate prin POCA. Sondajul de opinie aplicat în cadrul temei de evaluare 3 a evidențiat că 80% dintre respondenți consideră că intervențiile sunt foarte relevante pentru SCAP.

POCA este coerent cu obiectivele „Strategiei privind mai buna reglementare 2014-2020” precum:

1. simplificarea fondului activ al legislației;
2. creșterea calității fluxului reglementărilor;
3. dezvoltarea capacității administrative pentru o mai bună implementare a politicilor de reglementare.

În plus, există o coerență și cu „Planul integrat de simplificare a procedurilor administrative pentru cetățeni”, care vizează:

- economisirea resurselor pentru accesarea serviciilor (în termeni financiari, de timp, informații, confort etc.);
- efecte care ar determina orientarea către alte domenii de interacțiune cu cetățenii;
- eliberarea instituțiilor publice de a implica resurse în interacțiunea cu cetățenii (timp, informații, resurse materiale, financiare etc.)

Echipa de evaluare pentru tema 3 a identificat și evidențiat în tabelul de mai jos care sunt principalele rezultate așteptate ale proiectelor și faptul că acestea sunt coerente cu SCAP și SMBR.

Principalele rezultate așteptate ale proiectelor	Coerența cu SCAP	Coerența cu SMBR
Sistematizarea și armonizarea reglementărilor existente	x	x
Simplificarea reglementării	x	x
Adoptarea soluțiilor de e-guvernare	x	x
Crearea unui sistem analitic pentru a sprijini dezvoltarea politicilor publice	x	x
Crearea unui sistem analitic de monitorizare și evaluare a politicilor publice	x	x
Elaborarea politicilor publice	x	x

Principalele rezultate așteptate ale proiectelor	Coerența cu SCAP	Coerența cu SMBR
Elaborarea strategiilor naționale	X	X
Dezvoltarea de noi metodologii și orientări interne	X	X
Consolidarea capacității la nivelul personalului	X	X
Îmbunătățirea accesibilității datelor interne pentru mediul extern.	X	X

Analiza efectuată în cadrul tabelului de mai sus arată că proiectele sprijinite în cadrul temei de evaluare 3 au implementat activități care au inclus componente legate de analiza actelor administrative, formularea soluțiilor de reglementare, elaborarea planurilor de implementare, furnizarea de soluții IT sau formarea profesională a grupurilor țintă. Toate aceste activități sunt în mod clar corelate cu atingerea obiectivelor celor două strategii naționale, SCAP și SMBR. Tipul de activități avute în vedere de strategiile naționale (de exemplu, V.3 Dezvoltarea capacității administrative pentru implementarea unor politici de reglementare mai bune) se referă la formare, elaborarea de studii și stabilirea unui set de date. Aceste activități sunt în concordanță cu proiectele implementate până în prezent în cadrul temei de evaluare 3.

Alte rezultate ale activității de evaluare, care confirmă relevanța POCA pentru implementarea strategiilor naționale, se referă la următoarele constatări:

- toate ministerele sunt implicate ca actori-cheie în procesul de simplificare;
- majoritatea indicatorilor definiți în cadrul strategiilor naționale sunt compatibili cu indicatorii POCA;
- Strategia națională pentru o mai bună reglementare 2014-2020 menționează Programul Operațional Capacitate Administrativă ca sursă de finanțare pentru implementarea acțiunilor vizate de strategie (a se vedea anexa strategiei - Implicații bugetare).

Relevanța proiectelor în legătură cu SCAP, SMBR și alte strategii naționale este confirmată de analiza proiectelor aferente temei de evaluare 3. Pe lângă corelația cu strategiile legate de administrația publică, proiectele sunt coerente și cu alte strategii sectoriale și cu alte documente strategice de la nivel european, cum ar fi: *Acordul de parteneriat 2014-2020*, *Recomandări specifice de țară 2014*, *Strategia Națională de Sănătate 2014-2020*, *Strategia Națională de Competitivitate 2014-2020*, *Strategia Națională de Incluziune Socială a Persoanelor cu Dizabilități 2014-2020*, *Strategia Națională „O societate fără bariere pentru persoanele cu dizabilități” 2015-2020*, *Strategia Națională pentru Protecția și Promovarea Drepturilor Copilului 2014-2020*.

Un astfel de exemplu, care ilustrează perfect această situație este reprezentat de proiectul „Creșterea capacității MMJS de coordonare metodologică a SPAS-urilor în vederea îndeplinirii atribuțiilor și obligațiilor legale pe domeniul serviciilor sociale și a creșterii calității Serviciilor oferite cetățenilor”, cod SMIS 125764,

care a reprezentat subiectul unui studiu de caz și care este coerent cu mai multe strategii și documente europene, precum:

- SCAP;
- SMBR;
- Strategia Națională pentru Promovarea Îmbătrânirii Active și Protecția Persoanelor Vârstnice pentru perioada 2015-2020;
- Strategia Națională privind Incluziunea Socială și Reducerea Sărăciei 2014-2020;
- Strategia Guvernului României de incluziune a cetățenilor români aparținând minorității rome pentru perioada 2015-2020;
- Strategia Națională de Sănătate 2014-2020;
- Strategia de incluziune a cetățenilor români aparținând minorității rome;
- Strategia Națională de Dezvoltare Regională;
- Strategia Națională privind Incluziunea Socială a Persoanelor cu Dizabilități 2014-2020;
- Strategia Națională pentru Protecția și Promovarea Drepturilor Copilului 2014 – 2020;
- Programul Național de Reforma (PNR);
- Acord de Parteneriat 2014-2020.

Activitățile de evaluare realizate în cadrul temei de evaluare 3 au confirmat că proiectele contribuie la atingerea obiectivelor vizate de diferite strategii naționale din diferite perspective. În majoritatea cazurilor, proiectele au o abordare sistemică care vizează îmbunătățirea capacității administrative la nivel național, urmărind o logică de intervenție orizontală. În schimb, anumite proiecte urmăresc o abordare sectorială și prin urmare vizează eliminarea unor lacune specifice - de exemplu, în sistemul fiscal sau în sectorul agricol.

Categoriile de intervenții definite în cadrul POCA prezintă un grad ridicat de coerență cu strategiile naționale, fiind acordată o atenție ridicată aspectelor precum coordonarea în cadrul guvernului și între diferitele niveluri administrative, combaterea birocrăției, modernizarea sistemului de resurse umane, îmbunătățirea guvernării electronice, modificarea cadrului legislativ, îmbunătățirea planificării strategice și a procesului de luare a deciziilor.

Evaluarea a relevat faptul că proiectele sprijinite prin POCA se concentrează sistematic pe nevoile beneficiarilor și că toate ministerele principale sunt implicate în domeniul simplificării, fapt care demonstrează că programul contribuie la eficientizarea și eficiența administrației publice în coordonarea, reglementarea, promovarea și implementarea politicilor și acțiunilor care creează cadrul pentru realizarea acestora, contribuind la îndeplinirea obiectivelor vizate de diferite strategii naționale.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.d Care sunt actorii și factorii "externi" care au influențat realizările înregistrate?

Principalii factori externi care au influențat realizările înregistrate au fluctuat în funcție de perioada de timp din implementarea programului. La nivelul temei de evaluare 3, în prima parte a perioadei de implementare a POCA, principalii factori care au îngreunat implementarea s-au datorat întârzierilor cauzate de adoptarea cadrului legislativ național, metodologiilor de gestionare financiară a fondurilor europene sau din cauza condiționalităților ex-ante. Recent, un factor extern important a fost reprezentat de pandemia Covid-19.

Prin urmare, printre factorii externi care influențează realizările, se pot menționa următorii

- Pandemia Covid-19;
- Proceduri de achiziții publice;
- Schimbări instituționale și politice.

Interviurile cu beneficiarii temei de evaluare 3 au confirmat cele enunțate anterior și exemplifică efectele factorilor externi de influență.

Pandemia Covid-19 a generat apariția unei situații unice, care a declanșat unele întârzieri și schimbări în procesul inițial preconizat pentru implementarea proiectelor. Unele activități au fost transferate în mediul online, în timp ce în unele cazuri activitățile au fost amânate sau chiar anulate (spre exemplu, vizitele de studiu prevăzute a fi organizate în alte state). În anumite situații, sesiunile de instruire au fost demarate on-line, dar, în condițiile în care anumiți beneficiari consideră că instruirile trebuie susținute față în față, activitățile respective au fost întârziate – spre exemplu, activitățile din cazul proiectului „*Consolidarea și promovarea poziției României ca actor relevant în cadrul proceselor de luare a deciziilor la nivel european*”, cod SMIS 115759. Pentru beneficiari precum Ministerul Sănătății și CNAS, pandemia a însemnat o schimbare a priorităților și o creștere a volumului de muncă, deoarece aceste instituții se ocupă direct de gestionarea situației de criză. CNAS a luat decizia de suspendare a activităților proiectului „*Sistem integrat de Management în Sistemul de Asigurări Sociale de Sănătate*”, cod SMIS 13004, însă în urma discuțiilor cu AM POCA s-a ajuns la concluzia că existența unui sistem integrat, similar cu cel propus în cadrul proiectului ar duce la o mai bună gestionare a problemelor sistemului de sănătate, prin urmare proiectul a continuat.

De asemenea, în contextul pandemiei, AM POCA a depus eforturi suplimentare pentru a facilita derularea procedurilor administrative, pentru a ajuta astfel implementarea proiectelor. A fost posibil ca beneficiarii să extindă termenele limită pentru proiectele cu schimbări majore numai prin semnarea de acte adiționale. Mai mult, s-a acordat prioritate evaluării proiectelor considerate importante pentru combaterea pandemiei și a efectelor acesteia.

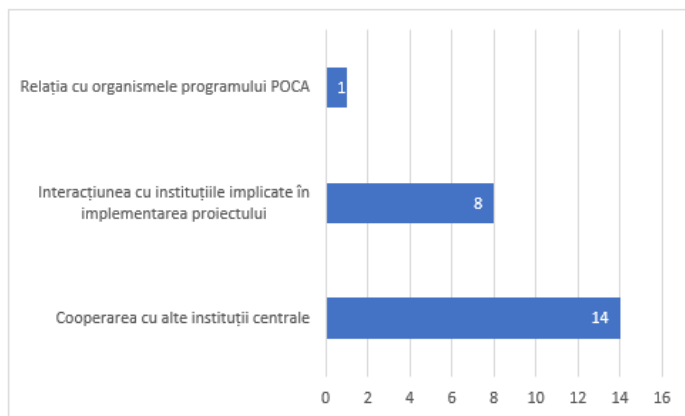
În ceea ce privește schimbările instituționale, în unele cazuri, beneficiarii au subliniat acest aspect ca fiind un factor negativ (exemplu, proiectul „*Îmbunătățirea capacității decizionale la nivelul sectorului financiar – Trezor*”, cod SMIS 119993), în timp ce alții au menționat că, deși instituțiile pe care le reprezintă (exemplu, ANPCDA) au fost reorganizate de mai multe ori, procesul de implementare a proiectelor nu a fost afectat.

Activitățile de evaluare realizate la nivelul beneficiarilor temei de evaluare 3 au identificat o serie de factorii "externi" care au influențat realizările înregistrate, precum existența unor probleme cu derularea procedurilor de achiziții publice (de exemplu, pentru achiziționarea de servicii de implicare a experților internaționali în activitățile desfășurate în România, platforma de achiziții publice (SICAP) nu permite această opțiune). Alte probleme legate de achizițiile publice au vizat faptul că modificarea legislației a împiedicat evaluarea ofertelor depuse, contestațiile depuse au declanșat întârzieri majore în procesul de implementare a proiectelor. Echipa de evaluare consideră că problema achizițiilor publice, aspect recurent în toate activitățile de evaluare, poate cauza întârzieri în implementarea proiectelor, care uneori se află în afara controlului beneficiarului, generate de aspecte precum neprezentarea ofertelor sau reluarea procedurilor în urma depunerii ofertelor neconforme.

Un alt factor extern care a influențat înregistrările realizate la nivelul temei de evaluare 3 a vizat schimbările politice repetate, care de multe ori s-au transpus în necesitatea ca echipele de management să fie nevoite să reitereze impactul și relevanța proiectelor pentru fiecare reprezentant legal, având implicit efecte asupra documentelor de politici publice elaborate, care au fost elaborate cu întârziere.

Sondajul de opinie a confirmat factorii antemenționați și a relevat anumite informații suplimentare. Factorii externi identificați de beneficiari care au creat dificultăți în implementarea proiectelor au fost reprezentați de cooperarea cu alte instituții centrale și interacțiunea cu instituțiile implicate în implementarea proiectului.

Figura nr. 13.



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

De asemenea, AM POCA consideră că un factor extern care poate avea influență asupra realizărilor programului este reprezentat de utilizarea platformei ARAHNE - impusă de Autoritatea de Audit pentru a evita dubla finanțare. Această platformă arnecesita îmbunătățiri suplimentare pentru a putea efectua verificarea cu precizie și în mod eficient.

Evaluarea a identificat o serie de factori externi care au cauzat întârzieri în demararea unor proiecte, care ulterior au contribuit la înregistrarea unui nivel scăzut de finalizare a proiectelor finanțate, după cum a fost prezentat în cadrul primei întrebări de evaluare. Printre factorii cei mai recurenți se regăsesc instabilitatea

instituțională, care a avut efecte asupra implementării programului, fie din cauza instabilității politice, fie din cauza deselor schimbări de reformă care afectează procedurile organizaționale interne din cadrul și între ministere. Alți factori care au cauzat întârzieri în implementarea intervențiilor au fost reprezentați de problemele întâmpinate de beneficiari în derularea procedurilor de achiziții publice și de efectele pandemiei de Covid-19. Este totuși important de subliniat faptul că în toate aceste cazuri, au fost identificate soluții care limitează efectele negative ale acestor factori.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.e Cum au influențat criteriile de eligibilitate propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor în raport cu apelul de proiecte relevant temei de evaluare?
---	--

Proiectele aferente temei de evaluare 3 au fost depuse în cadrul următoarelor apeluri de proiecte: IP 1/2015, IP 3/2016, IP 8/2017, IP 12/2018, IP 14/2019, IP 17/2019. Proiectele depuse sunt corelate cu Axa Prioritară 1 – Administrație publică și sistem judiciar eficient, Obiectiv Specific 1.1 – Dezvoltarea și introducerea unor sisteme și standarde comune în administrația publică care optimizează procesele decizionale orientate către cetățeni și întreprinderi în conformitate cu SCAP. Prin urmare, proiectele derulate în cadrul acestei teme de evaluare integrează în mod direct măsurile SCAP.

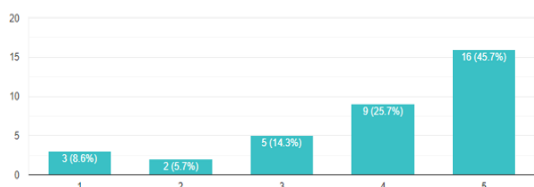
În general, beneficiarii nu au întâmpinat obstacole majore în ceea ce privește definirea proiectelor și implementarea acestora. Procedura de depunere și pregătire a cererii de finanțare a fost considerată ca fiind clară și mai facilă în comparație cu alte programe de finanțare. Atunci când a fost necesar, beneficiarii au solicitat sprijin fie din partea AM POCA în timpul procesului de aplicare, fie au angajat o companie de consultanță externă. Cu toate acestea, a existat o problemă cu privire la mecanismul apelurilor de proiecte non-competitive, care a creat dificultăți în elaborarea cererilor de finanțare din perspectiva lipsei de flexibilitate a bugetului.

Aproape jumătate dintre respondenții sondajului de opinie au fost de acord că elaborarea cererii de finanțare a fost influențată în mare măsură de criteriile de eligibilitate. Pe de altă parte, modul de formare a parteneriatelor evidențiază un aspect suplimentar - același procent de respondenți care au considerat că criteriile de eligibilitate au influențat foarte mult structura parteneriatului au considerat că criteriile de eligibilitate au o influență foarte mică asupra modului de elaborare a cererii. Din perspectiva echipei de evaluare, acest fapt poate fi explicat prin faptul că, în general, criteriile de eligibilitate au fost clare și că modul de completare a cererilor de proiecte nu a creat dificultăți în etapa de depunere a proiectelor. Cu toate acestea, complexitatea legată de specificul intervențiilor sprijinite în cadrul temei de evaluare 3 și sfera de aplicare a proiectelor au necesitat formarea unor parteneriate care să depășească participarea unui singur beneficiar final. Prin urmare, proiectele complexe și de dimensiuni mari trebuiau implementate într-un parteneriat mai larg. De exemplu, proiectul „Consolidarea și promovarea poziției României ca actor relevant în cadrul procesului de luare a deciziilor la nivel european”, cod SMIS 115759, a fost implementat de Ministerul Afacerilor Externe în parteneriat cu Secretariatul General al Guvernului, Ecole Nationale

d'Administration și Institutul European din România/Compartiment Proiecte. Astfel, beneficiarul a dezvoltat parteneriatul având la bază complexitatea activităților prevăzute în cadrul proiectului. Crearea parteneriatului nu a fost considerată în niciun fel problematică, însă a fost considerată necesară pentru buna implementare a proiectului.

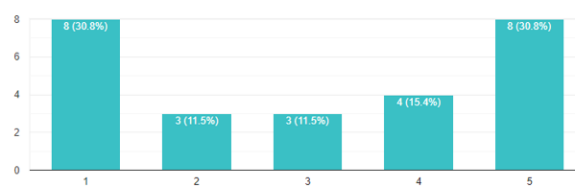
Figura nr. 14.

Cât de mult au influențat criteriile de eligibilitate elaborarea cererii dvs. de finanțare? (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5, unde 1 - foarte mică măsură, iar 5 - foarte mare măsură).



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

Cât de mult au influențat criteriile de eligibilitate structura parteneriatului oferit proiectelor dvs.? (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5, unde 1 - puțin, iar 5 - foarte mult)



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

Printre problemele majore și dificultățile întâmpinate în depunerea cererilor de finanțare, cele mai frecvente sunt reprezentate de pregătirea bugetului (55,9%) și înțelegerea condițiilor și termenilor privind depunerea proiectelor (41,2%).

În decursul anului 2018, AM POCA a remarcat unele neconcordanțe privind criteriile de verificare din punct de vedere administrativ și al eligibilității proiectelor, în special în faza inițială în care nu au putut fi solicitate clarificări. În acest sens, au fost luate măsuri și s-au operat modificări pentru a se putea solicita clarificări în etapa de verificare administrativă și a eligibilității în ceea ce privește o serie de aspecte, precum completarea contribuției financiare propriie – 98% pentru apeluri non-competitive, șanse egale și nediscriminare, dezvoltare durabilă, măsuri minime privind informarea și promovarea. Modificările au fost benefice, întrucât au permis menținerea în competiție a numeroase proiecte.

Criteriile de eligibilitate, chiar dacă au influențat elaborarea proiectelor, prin faptul că solicitanții au trebuit să își definească propunerile de proiecte în funcție de anumite aspecte prevăzute în cadrul Ghidului Solicitantului (respectarea unui prag procentual pentru cheltuielile salariale, respectarea unor categorii bine definite de grup țintă, etc), nu au creat probleme majore, având în vedere că și AM POCA a fost disponibilă pentru a oferi sprijinul necesar.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.f În comparație cu programul operațional anterior (PODCA 2007-2013), cum a funcționat programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii?

Activitățile de evaluare au demonstrat faptul că POCA vizează o orientare și o abordare mai strategică, este un program mai clar în ceea ce privește instrucțiunile formulate, mai ușor de pus în aplicare, mai flexibil și mai centrat pe autoritățile centrale. Existența SCAP reprezintă de asemenea un element pozitiv care a contribuit foarte mult la implementarea intervențiilor POCA. Un aspect mai puțin pozitiv a fost reprezentat de reducerea potențialilor beneficiari eligibili și a costurilor eligibile.

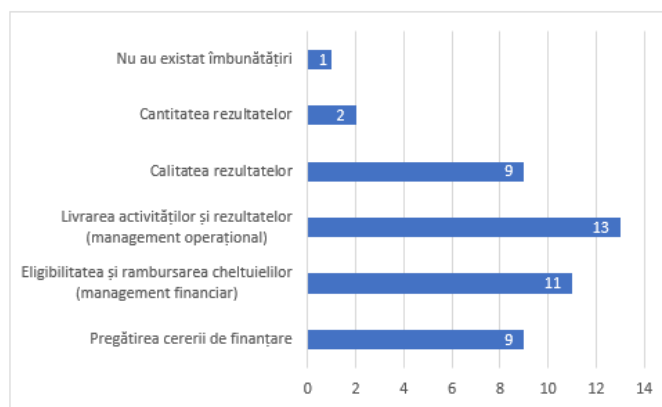
Echipele de evaluare consideră că POCA a prezentat o schimbare de perspectivă față de PODCA. Programul precedent avea ca scop îmbunătățirea eficienței resurselor umane și a logisticii la nivelul ministerelor, concentrându-se mai puțin pe dezvoltarea capacității administrative în beneficiul cetățenilor. În schimb, programul actual vizează într-un mod mai clar consolidarea capacității administrative și se consideră că implementarea POCA prezintă numeroase avantaje comparativ cu PODCA.

Din perspectiva colaborării cu AM POCA, activitățile de evaluare au relevat faptul că a existat o interacțiune pozitivă a acestora cu beneficiarii în timpul derulării ambelor programe, iar introducerea platformei MySMIS, împreună cu existența SCAP, au ajutat POCA să devină un program operațional mai strategic.

Dintre toți beneficiarii respondenți la sondajul de opinie aplicat în cadrul temei de evaluare 3, 25,7% au obținut finanțare prin PODCA. Dintre beneficiarii care au participat la PODCA 2007-2013, 72,2% dintre respondenți au considerat că aspectele legate de managementul operațional au contribuit cel mai mult la dobândirea unei experiențe utile în cadrul actualului program. Cel de-al doilea aspect a fost cel legat de dobândirea unei experiențe relevante în managementul financiar.

Figura nr. 15.

În cazul în care ați participat în cadrul PODCA 2007-2013, ce aspecte au contribuit la îmbunătățirea experienței acumulate?



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

În afară de SCAP, existența CNCISCAP și a altor strategii și planuri au ajutat POCA să devină un program mai strategic și mai bine orientat. În cadrul focus grupului organizat în cadrul temei de evaluare 3, participanții au subliniat importanța unei structuri care monitorizează progresul SCAP, chiar dacă în

următoarea perioadă de programare nu va exista un alt program dedicat administrației publice similar cu modul în care a fost POCA implementat.

Pentru tema de evaluare 3, pe lângă SCAP, alte două documente acționează ca documente strategice și anume: „Strategia pentru o mai bună reglementare 2014-2020” și „Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor”.

Procesul pentru o mai bună reglementare a început încă din perioada precedentă de programare, prin "Strategia pentru o reglementare mai bună la nivelul administrației publice centrale 2008 – 2013", motiv pentru care au fost înregistrate progrese în acest sens încă din acea perioadă. „Strategia pentru o mai bună reglementare la nivelul administrației publice centrale 2014-2020", continuă eforturile inițiate prin prima strategie, dar spre deosebire de cea anterioară, este mai bine orientată și are mai puține obiective. Obiectivul principal al acesteia este reprezentat de creșterea calității actelor normative (inițierea, adoptarea, implementarea și evaluarea acestora).

Echipa de evaluare consideră că, la nivelul AM POCA, s-au înregistrat îmbunătățiri tehnice care s-au corelat cu experiența acumulată și au făcut ca procesul de selecție și contractare (acum efectuat electronic) să fie mult mai rapid.

Evaluatorii consideră, de asemenea, că programul actual este, în general, de o relevanță strategică mai ridicată și se concentrează pe prioritățile naționale definite prin diferitele strategii naționale existente, în comparație cu programul anterior, care a fost mai fragmentat din punct de vedere al orientării strategice. Evaluarea constată în mod clar că există o îmbunătățire generală a POCA față de programul operațional anterior, care este demonstrată pe diferite niveluri, precum:

- la nivel strategic (obiective propuse): programul actual are capacitatea de a fi mai bine orientat, având definite obiective mai concentrate și integrate în strategiile naționale existente;
- la nivelul beneficiarilor (nevoi acoperite): gradul de adresare mai ridicat și mai punctual al nevoilor administrației publice, fapt care a condus la o mai bună orientare a programului - prin intervenții specifice – spre îmbunătățirea directă a capacității administrative la nivelul administrațiilor implicate;
- la nivelul proiectelor: faptul că, spre deosebire de PODCA, în cadrul POCA nu sunt finanțate proiecte de dimensiuni mici, sprijină și consolidează și mai mult abordarea mai strategică a programului.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.g În ce măsură a fost luată în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului?

Perioada de programare PODCA a reprezentat o experiență valoroasă care a ajutat la o mai bună definire și implementare a POCA. De asemenea, existența SCAP și a CNCISCAP reprezintă un cadru strategic care a asigurat o mai bună coordonare a obiectivelor și intervențiilor și care a fost util în implementarea POCA – element care a lipsit din perioada de programare anterioară. Evaluarea PODCA, precum și evaluarea ex-ante a POCA au necesitat o mai mare coordonare între ministere și o concentrarea mai mare a acestora asupra unor obiective comune integrate. Aceste lecții învățate au fost luate în considerare în cadrul POCA: SCAP și Strategia națională privind o mai bună reglementare 2014-2020 oferă o orientare mai strategică, în timp ce CNCISCAP asigură coordonarea politicilor la nivel național.

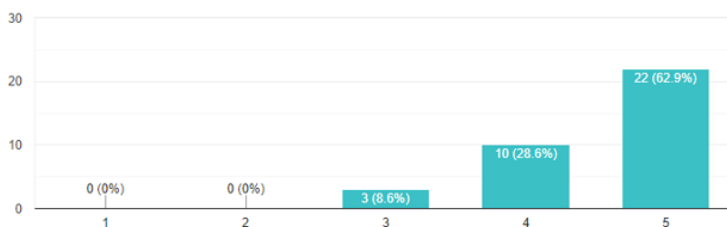
LA NIVEL DE PROIECT

Experiența beneficiarilor cu alte tipuri de finanțări a fost relevantă și le-a permis să facă o comparație cu alte programe care, de obicei, concluzionează că POCA este mai clar și mai ușor de implementat. Desigur, la această concluzie contribuie și natura programului care se concentrează mai mult pe dezvoltarea studiilor, metodologiilor, politicilor publice etc.

Mai mult de jumătate din răspunsurile la sondajul de opinie afirmă faptul că experiența anterioară este extrem de relevantă pentru implementarea programului.

Figura nr. 16.

În ce măsură a contat experiența acumulată anterior și cea actuală în implementarea programului? (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5, unde 1- puțin relevant și 5 - foarte relevant)



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

O parte din beneficiarii temei de evaluare 3 au definit noul proiect ca o continuare a unui proiect POCA anterior sau a unui proiect finanțat prin alte programe. De exemplu, proiectul „Progres în asigurarea tranziției de la îngrijirea în instituții la îngrijirea în comunitate”, cod SMIS 127380, este o continuare a proiectului „Elaborarea planului de dezinstituționalizare a copiilor din instituții și asigurarea tranziției îngrijirii acestora în comunitate”, cod SMIS 119193.

Un exemplu foarte bun este dat de proiectul „Creșterea capacității MMJS de coordonare metodologică a SPAS-urilor în vederea îndeplinirii atribuțiilor și obligațiilor legale pe domeniul serviciilor sociale și a creșterii calității serviciilor oferite cetățenilor”, cod SMIS 125764, care a creat o sinergie între proiecte finanțate din 3 programe diferite (POCU, POCA, POR). Proiectul a fost inițial contractat pe POCU, dar în faza de implementare a fost necesară introducerea unui proiect de infrastructură. În acest context, s-a apelat la

posibilitatea de finanțare prin POCU pentru a construi centre integrate. Ulterior, s-a demonstrat că la nivel local nu exista suficientă pregătire pentru a scrie proiecte și s-a luat decizia de a solicita finanțare POCA pentru a oferi asistență celor 139 de comunități locale în ceea ce privește accesarea fondurilor POR. Toate cele trei programe operaționale au fost astfel integrate pentru implementarea acestui proiect.

Ca urmare a lecțiilor extrase din perioada 2007-2013, evaluarea a relevat faptul că POCA este un program mai bine orientat și mai strategic comparativ cu PODCA. Acest rezultat se datorează unor inovații instituționale (de ex. constituirea CNCISCAP), precum și definirii unei abordări strategice a programului (corelarea cu SCAP și Strategia privind o mai bună reglementare 2014-2020).

Pentru acei beneficiari implicați în ambele programe, experiența acumulată în cadrul PODCA a contribuit la îmbunătățirea capacității aplicanților în pregătirea cererilor de finanțare, precum și în managementul financiar și operațional al proiectelor finanțate, fapt care a contribuit în mod direct la obținerea unui nivel ridicat de calitate a rezultatelor.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.h Cum au contribuit activitățile de comunicare la informarea potențialilor solicitanți și la creșterea vizibilității proiectelor finanțate?
---	--

La nivel de program, instrumentele de comunicare utilizate sunt diverse și pot fi considerate eficiente.

POCA deține un site oficial și este activă pe rețelele de socializare Facebook și Twitter. Site-ul oficial conține informații detaliate și transparente pentru potențialii solicitanți și beneficiarii finali ai programului sau pentru publicul larg. Aceste informații cuprind liste actualizate cu operațiunile finanțate, liste de plăți către beneficiari și achiziții efectuate de beneficiari, ghiduri, modele de contract, studii de evaluare, știri, întrebări frecvente sau detalii de contact.

În plus, există inclusiv un *Plan de Comunicare pentru Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020* care poate fi găsit și pe site-ul web. Toate aceste activități de comunicare sunt menite să informeze, să sporească vizibilitatea și să ofere sprijin, dacă este necesar.

La nivel de proiecte, mijloacele de comunicare utilizate în principal pentru informare și creșterea vizibilității au fost realizate în mediul online, prin evenimente și materiale promoționale.

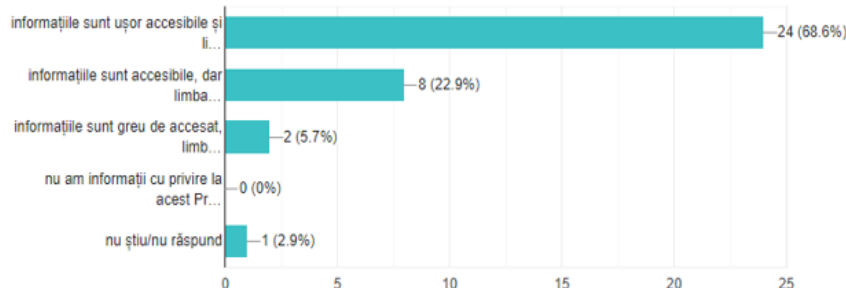
Beneficiarii intervievați au considerat că mijloacele de comunicare POCA sunt utile și suficiente. Comunicarea cu AM POCA a fost apreciată ca fiind bună, iar pentru a obține informații despre program, beneficiarii au utilizat, de asemenea, website-ul POCA și alte site-uri relevante (de exemplu, website-ul Ministerului Fondurilor Europene).

Sondajul de opinie arată că mai mult de jumătate dintre respondenți evaluează în mod pozitiv accesibilitatea informațiilor referitoare la POCA.

Figura nr. 17.

Cum apreciați nivelul de accesibilitate al informațiilor referitoare la POCA?

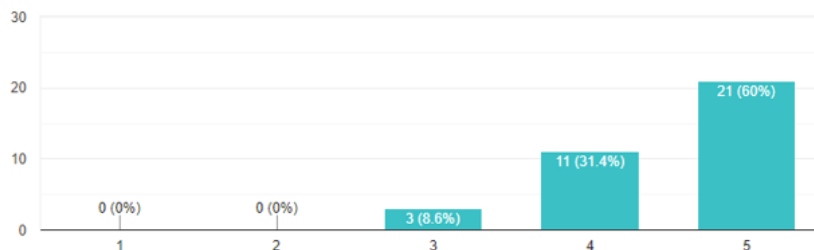
Figura nr. 17



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

Figura nr. 18.

Cum apreciați nivelul de detalii al informațiilor furnizate de POCA? Vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 (unde „1” este punctaj minim și „5” punctaj maxim).



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

La nivel de proiect, principalele instrumente de comunicare utilizate de beneficiari pentru creșterea vizibilității sunt reprezentate de evenimente, conferințe, materiale promoționale, materiale tipărite (pliante, banner) și comunicarea online (website, social media).

Activitățile de evaluare au evidențiat faptul că actualizarea permanentă a site-ului web al programului, secțiunea „Întrebări frecvente/răspunsuri” și furnizarea de răspunsuri prin telefon sau e-mail de către personalul AM POCA reprezintă o sursă importantă și utilă de informații detaliate și de asistență oferite potențialilor beneficiari. În plus, reprezentanții Autorității de Management participă la Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020,

facilitând circulația informațiilor între ministerele de resort. CNCISCAP oferă, în fapt, posibilitatea de a intensifica schimbul de informații între Autoritatea de Management și ministerele de resort.

Instrumentele de comunicare utilizate în cadrul programului sunt considerate în general eficiente, iar planul de comunicare a avut rolul de a crea, gestiona și disemina informațiile în mod eficient. Nivelul de accesibilitate al informațiilor necesare pentru beneficiari este în general ridicat. Instrumentele de comunicare sunt considerate utile și foarte potrivite nu numai pentru a informa potențialii beneficiari despre oportunitățile oferite de program și pentru a crește vizibilitatea proiectelor, dar și pentru a asista beneficiarii în faza de implementare a proiectelor, oferind sprijin și îndrumare acestora, precum și informații detaliate.

2. Ce mecanisme au facilitat/au constituit un obstacol pentru schimbările avute în vedere de intervenții sau de efectele intervențiilor?

2. Care sunt actorii și factorii "interni" ce au influențat realizările înregistrate?

FACTORI INTERNI NEGATIVI LA NIVELUL PROGRAMULUI.

Analiza documentară a evidențiat faptul că un factor intern care a influențat realizările înregistrate în cadrul temei de evaluare 3 a fost reprezentat de introducerea platformei MySMIS, care inițial a fost considerată dificil de utilizat de beneficiari.

În timpul interviurilor realizate cu beneficiarii temei de evaluare 3, principalii factori interni identificați s-au referit la:

- Platforma MySMIS, pentru care s-a primit un feedback mixt – Platforma MySMIS a fost în general percepută ca un instrument util pentru beneficiari, „care sprijină beneficiarii în procesul de raportare și monitorizare” (ANRE). Cu toate acestea, anumiți beneficiari au apreciat că aceasta nu este ușor de utilizat și poate crea probleme la încărcarea datelor și a documentelor.
- Perioada lungă de timp dintre momentul depunerii cererii de finanțare până la începerea efectivă a implementării proiectului.

LA NIVEL DE PROIECT, analiza rapoartelor de progres ale proiectelor aferente temei de evaluare 3 confirmă faptul că principalul factor intern care a influențat realizările înregistrate a fost reprezentat de dificultățile legate de achizițiile publice organizate în cadrul proiectelor.

Beneficiarii nu au întâmpinat foarte multe dificultăți în timpul implementării, însă unii factori negativi menționați de aceștia au vizat aspecte legate de:

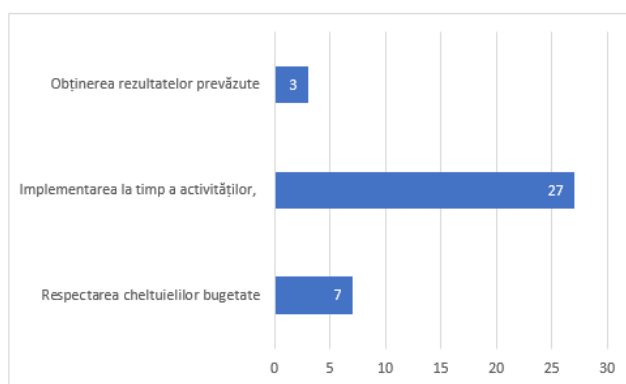
- managementul intern al proiectului a fost îngreunat deoarece au existat puține persoane din minister care au dreptul la semnătura electronică;
- procesul de achiziții publice (de exemplu, achiziții de materiale promoționale, care nu sunt aprobate de conducere);

- dificultăți în identificarea și angajarea experților externi.

Spre deosebire de rezultatele analizelor documentațiilor de proiect și rezultatele evidențiate prin interviuri, sondajul de opinie aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 3 a evidențiat faptul că principalele probleme interne întâlnite în timpul implementării proiectelor sunt legate de implementarea la timp a activităților (87,1%) și de respectarea cheltuielilor bugetate (22,6%). Alți factori menționați au fost legați de procedurile de achiziții publice, identificarea experților externi, etc.

Figura nr. 19.

*Care au fost principalele probleme interne cu care v-ați confruntat în timpul implementării proiectului?
(vă rugăm să bifați una sau mai multe opțiuni)*



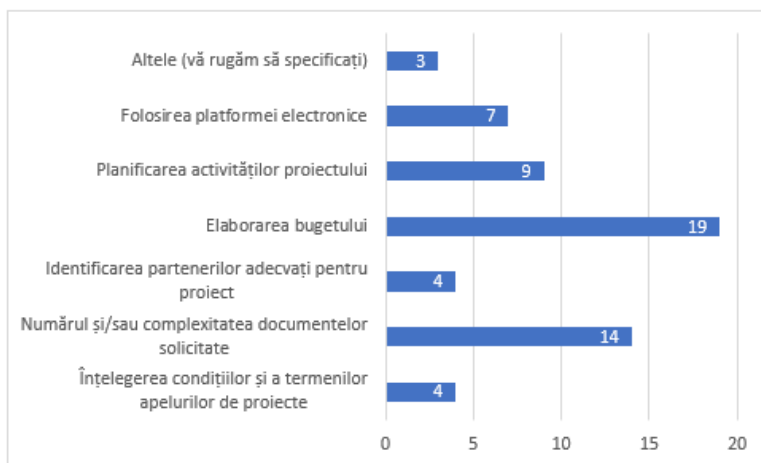
Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

Conform rezultatelor sondajului de opinie, principalele dificultăți întâmpinate în faza de depunere a cererilor de finanțare, sunt reprezentate de:

- elaborarea bugetului;
- numărul și/sau complexitatea documentelor solicitate.

Figura nr. 20.

Care au fost problemele și dificultățile majore întâmpinate la depunerea cererii de finanțare? (vă rugăm să bifați una sau mai multe opțiuni).



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

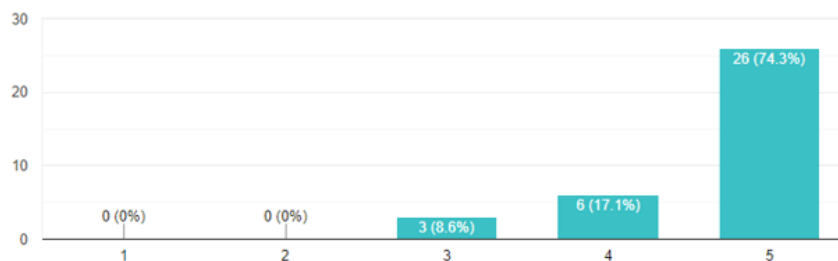
FACTORI INTERNI POZITIVI

În timpul interviurilor realizate, au fost identificați drept factori pozitivi care au influențat realizările proiectelor următorii:

- echipa de implementare a proiectului;
- consultanța externă (de exemplu, consultanța furnizată de Banca Mondială);
- sprijinul AM POCA: „o foarte bună colaborare cu AM POCA, care a oferit sprijin pentru rezolvarea problemelor apărute în timpul implementării și asigurarea suportului continuu legat de informații și de pașii necesari care au trebuit urmați în toate etapele de implementare a proiectului” (Ministerul Sănătății). Sprijinul AM POCA a fost apreciat pozitiv și de respondenții la sondajul de opinie aplicat în cadrul temei de evaluare 3:

Figura nr. 21.

Dacă ați primit sprijin din partea structurilor de management ale POCA, cum ați evalua acest sprijin acordat beneficiarilor în pregătirea și implementarea proiectelor? (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5, unde 1 - puțin relevant și 5 - foarte relevant).



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

În urma activităților de evaluare desfășurate, au fost identificați factorii interni care au influențat nivelul realizărilor înregistrate în cadrul acestei teme de evaluare. Cel mai des menționat factor este reprezentat de platforma MySMIS, pentru care există opinii diferite în baza informațiilor colectate de la beneficiarii implicați în procesul de evaluare. Platforma este considerată ca fiind foarte utilă și, fără îndoială, a crescut nivelul de calitate al implementării programului. Cu toate acestea, există încă unele probleme care au cauzat unele întârzieri sau au limitat funcționalitatea acesteia, precum: au fost înregistrate întârzieri în configurarea platformei iar, în unele cazuri, funcționalitatea acesteia creează dificultăți în utilizare, în introducerea datelor și în încărcarea și actualizarea documentațiilor aferente proiectelor.

Alți factori care au influențat înregistrările programului sunt reprezentați de întârzierile cauzate de procesul de achiziții publice sau de calitatea redusă a asistenței oferite de companiile de consultanță, respectiv furnizorii de servicii.

Cu toate acestea, ca și în cazul factorilor externi, cooperarea instituțională și, mai precis, sprijinul oferit de AM POCA, sunt considerați factori interni pozitivi care au sprijinit beneficiarii în mare măsură în depășirea problemelor întâmpinate în implementarea proiectelor.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?

3.a În ce măsură facilitează logica de intervenție calitatea programului?

Principalele obiective, activități, realizări și rezultatele așteptate în cadrul POCA sunt sintetizate de către echipa de evaluare în tabelul de mai jos.

OBIECTIVE	1.1 Dezvoltarea și introducerea unor sisteme comune și standardizate în administrația publică, care să optimizeze procesele decizionale care vizează mediul de afaceri și cetățenii, în conformitate cu SCAP (Strategia de consolidare a administrației publice)
REALIZĂRI AȘTEPTATE	<ul style="list-style-type: none">– Reglementări sistematizate;– Reglementări simplificate;– Elaborarea propunerilor de politici publice;– Dezvoltarea strategiilor naționale;– Mecanisme de monitorizare și evaluare a politicilor;– Instruirea personalului.
ACTIVITĂȚI	<ul style="list-style-type: none">– Analize și studii specifice;– Elaborarea, actualizarea procedurilor, metodologiilor privind sistematizarea și simplificarea reglementărilor;– Studii și metodologii pentru elaborarea politicilor publice;– Studii și metodologii pentru elaborarea strategiilor naționale;– Elaborarea, actualizarea procedurilor, metodologiilor privind monitorizarea și evaluarea politicilor;
REZULTATE AȘTEPTATE	<ul style="list-style-type: none">– Proceduri îmbunătățite / simplificate– Propuneri de politici publice, strategii, proceduri– Metodologii, ghiduri, proceduri interne;– Studii, analize finalizate;– Abilități îmbunătățite ale personalului;– Instrumente de e-guvernare;

Analiza efectuată în cadrul tabelului de mai sus oferă mai multe tipuri de informații:

1. În ceea ce privește tema de evaluare 3, POCA este un program coerent și logic cu o abordare strategică în care obiectivele, activitățile și rezultatele sunt interconectate.
2. Abordarea strategică se reflectă la nivelul proiectelor implementate prin POCA (a se vedea întrebarea de evaluare 1.b), ținând cont de faptul că rezultatele obținute prin acestea au fost relevante pentru obiectivele programului.
3. Logica internă a programului este corelată cu Strategia pentru o mai bună reglementare, deoarece are ca scop dezvoltarea și îmbunătățirea cadrului legislativ - prin toate rezultatele, activitățile și rezultatele obținute. Într-adevăr, activitățile prevăzute în cadrul POCA reflectă o mai bună reglementare, așa cum este aceasta promovată în cadrul strategiei (a se vedea întrebarea de evaluare 1.c), prin acțiuni concrete care vizează legislația actuală, procesele de demarare,

implementare și monitorizare a reglementării, precum și capacitatea de a implementa aceste inițiative la nivel administrativ central.

Logica programului este, de asemenea, reflectată în modul în care este acesta implementat. Sesiunile de apeluri de proiect organizate au urmat logica de intervenție a programului, iar coerența cu strategiile naționale a contribuit la creșterea calității acestuia (a se vedea întrebarea de evaluare 1e).

Interviurile cu beneficiarii temei de evaluare 3 au evidențiat faptul că POCA este un program clar de înțeles și mai ușor de implementat comparativ cu alte programe. Activitățile de evaluare au demonstrat faptul că beneficiarii și-au îmbunătățit competențele de pregătire a cererilor de finanțare, a cererilor de rambursare a cheltuielilor.

Toate aceste elemente confirmă faptul că nivelul de calitate al programului este ridicat, fapt datorat în principal și logicii de intervenție care a creat o legătură robustă în cadrul strategiei între nevoile adresate, țintele propuse și intervențiile finanțate. Faptul că această logică este percepută și înțeleasă în mod clar de către beneficiari contribuie și mai mult la creșterea nivelului de calitate al programului.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?	3.b Cât de coerentă și de relevantă este logica intervenției în ceea ce privește relațiile cauzale dintre rezultatele propuse prin program și acțiunile întreprinse pentru atingerea lor?
--	--

Tema de evaluare 3 face parte din OS 1.1: Dezvoltarea și introducerea unor sisteme și standarde comune în administrația publică care să optimizeze procesele decizionale orientate către cetățeni și întreprinderi, în conformitate cu SCAP.

Analiza efectuată de evaluatori și sintetizată în tabelul de mai jos evidențiază legătura dintre principalele nevoi, activitățile și rezultatele preconizate în cadrul proiectelor și logica de intervenție a programului.

	Nevoi	Principalele activități așteptate	Principalele rezultate așteptate
Cererea de finanțare a proiectului	<ul style="list-style-type: none">- nevoia de simplificare, accelerare și creștere a transparenței proceselor și reglementărilor administrative;- lipsa procedurilor și metodologiilor comune la nivelul administrației publice centrale și / sau locale;- lipsa unui sistem informațional integrat	<ul style="list-style-type: none">- formularea de propuneri pentru simplificarea procedurilor și reglementărilor actuale;- dezvoltarea instrumentelor unitare și a reglementărilor la nivelul administrației	<ul style="list-style-type: none">- reducerea sarcinii administrative pentru administrația publică, cetățeni și mediul de afaceri;- reglementări și proceduri sistematizate;- creșterea performanței și îmbunătățirea calității politicilor publice;

	Nevoi	Principalele activități așteptate	Principalele rezultate așteptate
	<p>care să cuprindă toate datele relevante;</p> <ul style="list-style-type: none"> - lipsa instrumentelor pentru elaborarea, monitorizarea și evaluarea politicilor publice; - lipsa unei strategii relevante actualizate sau a unei politici publice. 	<p>publice centrale și / sau locale;</p> <ul style="list-style-type: none"> - creșterea capacității de formulare a politicilor publice bazate pe dovezi; - efectuarea de studii, evaluări pentru a justifica politicile / strategiile publice; - propuneri de politici publice / strategii naționale; - dezvoltarea metodologiilor, ghidurilor, instrumentelor pentru monitorizarea și evaluarea politicilor publice; - dezvoltarea sistemelor IT. 	<ul style="list-style-type: none"> - propuneri de politici publice / strategii naționale; - metodologii, instrumente pentru monitorizarea și evaluarea politicilor; - soluții de guvernare electronică; - calificări crescute în domeniul unei mai bune reglementări.
Logica de intervenție a POCA	<ul style="list-style-type: none"> - fundamentarea și implementarea politicilor publice în interesul cetățenilor; - personal competent care lucrează în administrația publică; - simplificarea procedurilor administrative și reducerea birocrăției pentru cetățeni și mediul de afaceri. 	<ul style="list-style-type: none"> - analize, studii, metodologii pentru formularea, implementarea, monitorizarea și evaluarea politicilor publice; - propuneri de sistematizare și simplificare a regulamentului existent; - instrumente pentru îmbunătățirea colaborării în cadrul administrației publice și între administrația publică și cetățeni și mediul de afaceri. 	<ul style="list-style-type: none"> - un cadru legislativ și instituțional de calitate, eficient și coerent; - birocrăție redusă; - îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților personalului din autoritățile și instituțiile publice.

Analiza proiectelor relevă o legătură între activitățile vizate și rezultatele obținute. Principalele rezultate preconizate sunt reprezentate de propunerile de politici și strategii publice, îmbunătățirea capacității instituționale, formarea personalului și digitalizarea serviciilor. De asemenea, activitățile și rezultatele menționate mai sus sunt conectate în mod logic, ceea ce evidențiază legătura dintre teoria schimbării și o mai bună reglementare.

Echipa de evaluare consideră că există o coerență între logica de intervenție a POCA și proiectele implementate care se datorează, de asemenea, și modului în care programul a fost implementat și în mod specific modului în care au fost concepute apelurile de proiecte. Într-adevăr, cerințele din cererile de finanțare au jucat un rol important în stabilirea și materializarea relațiilor de cauzalitate dintre rezultatele propuse de program și acțiunile întreprinse de beneficiari pentru atingerea acestora.

Chiar dacă uneori, la nivelul cererilor de finanțare, legătura dintre obiectivele stabilite, activitățile și indicatorii propuși nu a fost întotdeauna clară de la început, rezultatele evaluării au evidențiat faptul că obiectivele propuse de beneficiari la nivelul proiectelor sunt pe deplin corelate cu intervențiile programului, confirmând logica generală a strategiei în sine.

Proiectele finanțate prevăd, de fapt, acțiuni de consolidare a capacității administrației publice de a elabora politici publice și reglementări specifice, acțiuni legate de îmbunătățirea competențelor în administrația publică responsabilă cu implementarea regulilor și procedurilor administrative, acțiuni legate de simplificarea legislației și a procedurilor pentru a reduce povara administrativă asupra mediului de afaceri. În baza rezultatelor obținute în urma activităților de evaluare se poate concluziona că intervențiile finanțate au abordat în mare măsură nevoile beneficiarilor, fapt care conduce la concluzia că logica programului este în mod semnificativ coerentă și relevantă pentru atingerea rezultatelor propuse.

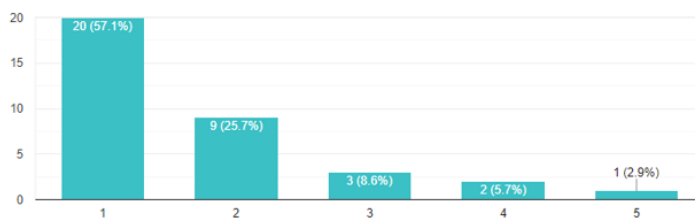
4. În ce măsură sunt justificate costurile implicate, având în vedere schimbările/efectele / rezultatele de program înregistrate?

4. În ce măsură costurile sunt considerate eficiente, comparate, de asemenea, cu alte activități naționale, programele UE și FESI cu scop similar?

57,1% dintre respondenții la sondajul de opinie aplicat în cadrul temei de evaluare 3 nu sunt de acord cu sintagma conform căreia „*aceleași realizări ale proiectului POCA ar fi putut fi obținute cu costuri mai mici*”, în timp ce numai 25,7% sunt de acord cu această afirmație. Pe baza acestor răspunsuri se poate concluziona că, fără finanțarea POCA, costurile pentru beneficiari ar fi fost mai mari.

Figura nr. 22.

În ce măsură sunteți de acord cu următoarea frază „aceeași realizare a proiectului POCA ar fi putut fi atinsă cu costuri mai mici” ? (unde „1” reprezintă dezacord total și „5” cu totul de acord).



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

În ceea ce privește personalul necesar pentru implementarea proiectelor, aproximativ 10 persoane/zi sunt alocate managementului de proiect în decurs de 1 an, cu o valoare mediană de 7 persoane/zi.

Proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 3 ar fi fost dificil de implementat în lipsa sprijinului oferit în cadrul programului. Prin urmare, POCA oferă o contribuție puternică și o reprezintă o oportunitate relevantă pentru implementarea și succesul proiectelor. Cu toate acestea, programul prezintă, pentru unii beneficiari (cei cu o structură mai puțin consolidată sau cu mai puțină experiență în gestionarea unor proiecte finanțate prin alte program UE), un volum de muncă ridicat, care s-a dovedit a fi mai mare decât cel așteptat inițial. De asemenea, în unele cazuri, costurile au fost mai ridicate din cauza necesității de implicare a unor servicii de asistență tehnică mai costisitoare.

5. Ce factori au influențat eficiența cu care au fost atinse rezultatele?

5. Care sunt actorii și factorii „interni și externi” care au influențat realizările înregistrate, inclusiv din perspectiva eficienței?

Principalii factori interni care au influențat pozitiv realizările se referă la nivelul ridicat de calitate al consultanței externe - „Fără sprijinul și asistența tehnică primită de la Banca Mondială, ar fi fost dificil să se implementeze proiectul la același nivel de calitate, având în vedere că este dificil să se găsească și să se achiziționeze o astfel de expertiză în România” (SGG).

Principalii factori externi care au influențat negativ realizările înregistrate sunt legați de schimbările politice, instituționale și de pandemia Covid 19.

În cea mai mare parte, situația generată de pandemie a provocat întârzieri în implementare sau transferul activităților în mediul online. Cu toate acestea, în unele cazuri, activitățile au fost anulate, așa cum s-a întâmplat în cazul proiectului referitor la ”Consolidarea și promovarea poziției României ca actor relevant în cadrul proceselor de luare a deciziilor la nivel european”, cod SMIS 115759, în cadrul căruia au fost anulate vizitele de studiu în alte state membre ale UE.

În pofida factorilor negativi menționați mai sus, majoritatea beneficiarilor sunt optimiști că indicatorii și obiectivele proiectelor pot fi atinse, chiar dacă există mici întârzieri.

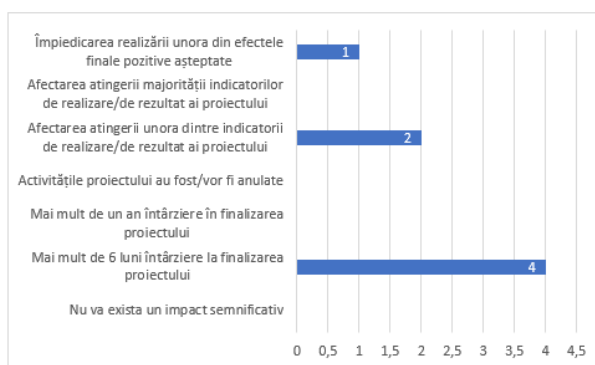
Factorii menționați mai sus au fost confirmați și de răspunsurile oferite la sondajul de opinie aplicat în cadrul temei de evaluare 3, la care se adaugă următoarele:

- Lipsa de colaborare din partea altor instituții;
- Birocrația instituțională;
- Supra-reglementarea;
- Întârzieri majore în implementarea proiectelor;
- Identificarea de experți instruiți în domeniu;
- Achiziții publice – aplicații și desemnarea unui câștigător fără o experiență excelentă în acel segment de piață;
- Pandemia Covid-19.

Întrebați despre impactul pandemiei Covid-19 asupra proiectului, 80% dintre respondenți consideră că vor întârzia finalizarea proiectului cu cel puțin 6 luni.

Figura nr. 23.

În opinia dvs., care va fi impactul pandemiei de COVID-19 asupra proiectului?



Sursă: Prelucrarea datelor statistice

În opinia echipei de evaluare, instabilitatea politică și instituțională reprezintă un factor extern semnificativ, care influențează atingerea rezultatelor. Instabilitatea contextului politic și/sau a cadrului legislativ este adesea menționată ca fiind un factor care influențează negativ realizările programului și provoacă întârzieri în implementarea proiectelor. Instabilitatea și/sau schimbarea cadrului legislativ s-ar putea reflecta în dificultățile cu care se confruntă unii beneficiari de a interacționa cu alte instituții, aceste relații fiind afectate de modificările legislative și de reorganizarea instituțională.

Actorii și factorii identificați în cadrul procesului de evaluare sunt, de regulă, în afara sferei de control a beneficiarilor, dar sunt decisivi pentru buna implementare a proiectelor și asigurarea sustenabilității rezultatelor.

6. În ce măsură progresele înregistrate se datorează intervenției/acțiunilor finanțate?

6. Cum au fost transpuse rezultatele obținute în atingerea obiectivelor/ priorităților strategiilor naționale?

În cadrul temei de evaluare 3, POCA a urmărit îmbunătățirea cadrului legislativ și s-au depus eforturi semnificative în această direcție.

La nivel de program, actorii strategici au creat un cadru reglementat, în special prin existența unor *strategii dedicate unei mai bune reglementări SCAP, SMBR, Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor și prin CNCISCAP, o structură care să ajute la implementarea, monitorizarea și evaluarea SCAP.*

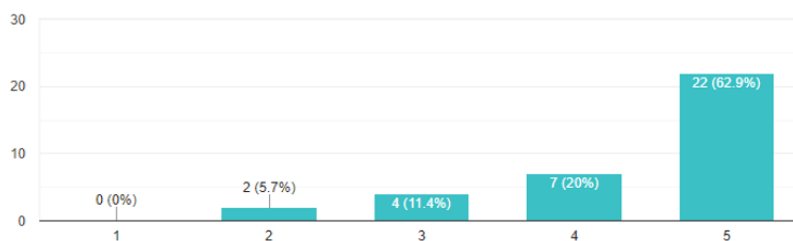
În următoarea perioadă de programare, un astfel de program operațional nu va mai exista. Ca alternativă, beneficiarii vor utiliza finanțare din partea altor programe, chiar dacă nu sunt dedicate în mod specific consolidării capacității administrației publice, dar care oferă posibilitatea de a finanța într-o anumită măsură îmbunătățirea administrației publice (de exemplu, POC, POCU, linii de finanțare destinate digitalizării în administrația publică, programul de sprijin pentru reforme structurale, asistența tehnică oferită de Banca Mondială). Cu toate acestea, există un consens comun între beneficiari și anume că fără programul POCA aceleași rezultate nu ar fi fost obținute. În cadrul focus grupului organizat, opiniile au fost confirmate de actorii cheie ai programului, care consideră că un program similar POCA ar trebui să existe în următoarea perioadă de programare. S-a menționat, de asemenea, necesitatea de a monitoriza sustenabilitatea proiectelor și rezultatelor acestora.

Importanța POCA și a rezultatelor sale pentru administrația publică a fost evidențiată și în cadrul panelului de experți, când a fost confirmat că beneficiarii nu ar fi putut finanța proiectele din bugetele proprii.

Calitatea și structura programului POCA au contribuit la rezultatele obținute. Majoritatea respondenților la sondajul de opinie aplicat a fost de acord că aceleași rezultate ca cele atinse în cadrul proiectelor nu ar fi putut fi obținute fără sprijinul POCA.

Figura nr. 24.

În ce măsură sunteți de acord cu următoarea frază: „fără proiectul POCA nu se va atinge același rezultat/rezultatul nu va atinge același nivel calitativ” („1” reprezintă dezacord total și „5” cu totul de acord)



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

Chiar dacă alte programe vor avea componente prin care va fi posibilă îmbunătățirea capacității instituționale, această îmbunătățire se va face fragmentat și neînsoțită de un cadru strategic aferent. De asemenea, fără un program dedicat îmbunătățirii administrației publice, va lipsi și un sistem adecvat de monitorizare și evaluare.

La nivel de proiecte, rezultatele sunt transpuse de către administrațiile publice centrale care au profitat de oportunitățile de finanțare și au dezvoltat proiecte, corelate cu strategiile și obiectivele POCA, care contribuie în mod direct la îmbunătățirea cadrului legislativ.

În prezent, singurele ministerele care nu au implementat un proiect finanțat prin tema de evaluare 3 din cadrul POCA sunt Ministerul Justiției, Ministerul Apărării Naționale și Ministerul Tineretului și Sportului.

Echipa de evaluare a clasificat proiectele POCA din cadrul temei de evaluare 3 în următoarele categorii generale, în funcție de scopul și corelarea acestora cu obiectivele SCAP și SMBR (unele proiecte corespund mai multor categorii):

Obiectivul general al proiectului	Procentul de proiecte care corespund obiectivelor generale identificate	Obiectivul SCAP	Obiectivul SMBR
Sistematizarea și armonizarea reglementărilor existente	40%	OG III Debirocratizare și simplificare pentru cetățeni, întreprinderi și administrație	I. Simplificarea fondului legislativ activ – I.1.Sistematizarea și unificarea legislației;
Simplificarea legislației	26%	OG III Debirocratizare și simplificare pentru cetățeni, întreprinderi și administrație	I. Simplificarea fondului legislativ activ – I.1.Sistematizarea și unificarea legislației;

Obiectivul general al proiectului	Procentul de proiecte care corespund obiectivelor generale identificate	Obiectivul SCAP	Obiectivul SMBR
Adoptarea soluțiilor E.Government	2 %	OG II Implementarea unui management eficient în administrația publică OS II.4 Soluții IT pentru raționalizarea administrației publice	I. Simplificarea fondului legislativ activ – I.1.Sistematizarea și unificarea legislației;
Instituirea unui sistem analitic care să sprijine elaborarea politicilor	64%	OG II.Implementarea unui management eficient în administrația publică OS II.1.3. Îmbunătățirea procesului de evaluare a impactului reglementărilor, a procesului de consultare publică, sistematizarea și simplificarea legislației	II.Creșterea calității fluxului de reglementare
Instituirea unui sistem analitic de monitorizare și evaluare a politicilor	34%	OG II.Implementarea unui management eficient în administrația publică OS II.1.3. Îmbunătățirea procesului de evaluare a impactului reglementărilor, a procesului de consultare publică, sistematizarea și simplificarea legislației	II.Creșterea calității fluxului de reglementare
Elaborarea politicilor/strategiilor publice/planurilor naționale	35%	OG II.Implementarea unui management eficient în administrația publică OS II.1.3. Îmbunătățirea procesului de evaluare a impactului reglementărilor, a procesului de consultare publică, sistematizarea și simplificarea legislației	II.Creșterea calității fluxului de reglementare

Exemple relevante de proiecte care și-au atins rezultatele propuse sunt *Elaborarea planului de dezinstituționalizare a copiilor din instituții și asigurarea tranziției îngrijirii acestora în comunitate, cod SMIS 119193*, și *Dezvoltarea capacității de management strategic prin operaționalizarea, la nivelul Centrului Guvernului, a unei structuri tip Strategy Unit (SU), cod SMIS 118427*. Ambele proiecte au fost finalizate cu succes, atingându-și toți indicatorii. În cadrul primului proiect a fost elaborată o politică publică, care a fost apoi aprobată ca act normativ (modificarea și modernizarea Legii nr. 272/2004 privind protecția și promovarea drepturilor copilului). În cadrul celui de-al doilea proiect, trei instituții publice au fost sprijinite pentru efectuarea de studii, au fost elaborate analize și evaluări de impact ex ante pentru fundamentarea politicilor publice, a fost creat un mecanism de coordonare în cadrul administrației centrale și între

nivelurile administrației publice centrale, a fost creat un sistem pentru îmbunătățirea procesului decizional și au fost implementate procedurile și procesele aferente acestuia și, totodată a fost elaborată o strategie sectorială națională - Strategia națională în domeniul turismului.

Pe lângă coerența cu strategiile naționale legate de administrația publică, proiectele sunt coerente și cu alte strategii sectoriale, în funcție de domeniul de competență al acestora, fapt care dovedește că rezultatele propuse la nivel de proiecte converg către atingerea obiectivelor/ priorităților strategiilor naționale. Exemple în acest sens constau în: *Strategia Națională de Sănătate 2014-2020 (Sistem integrat de Management în Sistemul de Asigurări Sociale de Sănătate, cod SMIS 130048)*, *Strategia Națională de Competitivitate 2014-2020 (Creșterea capacității administrative a Ministerului Economiei în vederea monitorizării, evaluării și coordonării politicilor publice din domeniul competitivității economice, cod SMIS 127820)*, *Strategia națională privind incluziunea socială a persoanelor cu dizabilități 2014-2020*, *Strategia națională pentru protecția și coordonarea serviciilor pentru copii*. De asemenea, proiectele POCA sunt coerente cu documentele UE, cum ar fi *Recomandările specifice de țară 2014 (Creșterea capacității instituționale pentru dezvoltarea Națională coordonată a îngrijirilor paleative și îngrijirilor la domiciliu, cod SMIS 129439)*.

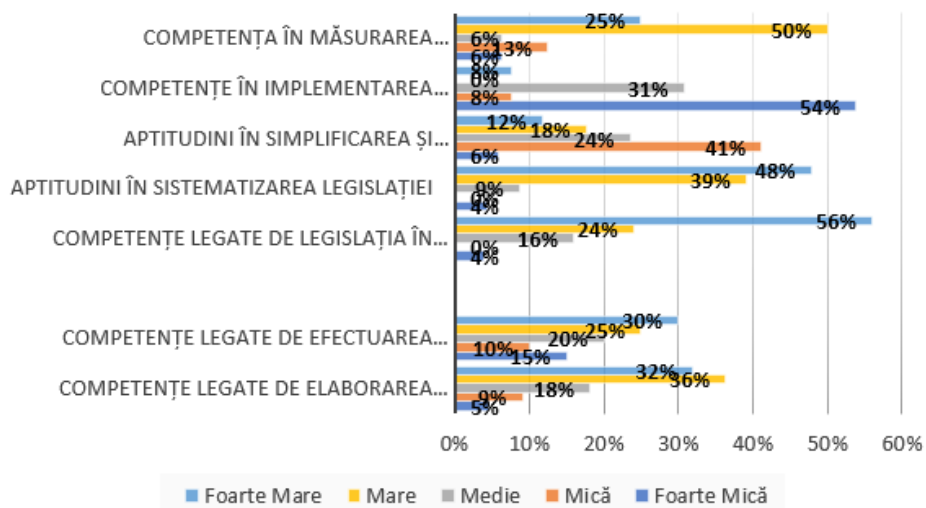
Mai mult decât atât, proiectul "*Sistem integrat de Management în Sistemul de Asigurări Sociale de Sănătate*", cod SMIS 130048, contribuie la îmbunătățirea administrației publice prin crearea unei baze de date în domeniul sănătății care să contribuie și la atingerea obiectivelor din strategia națională de sănătate prin raportarea, controlul, distribuirea fondurilor de date. În prezent, procesul de creare a bazei de date nu este încă finalizat.

Din analiza rezultatelor proiectelor a reieșit faptul că, la momentul finalizării, acestea vor contribui la îmbunătățirea capacității în cadrul administrației publice pe trei niveluri:

Nivel individual (de la cel mai înalt la cel mai scăzut, conform sondajului de opinie):

1. Competențe legate de legislația în domenii specifice;
2. Aptitudini în sistematizarea legislației;
3. Competențe legate de elaborarea actelor juridice;
4. Competențe legate de efectuarea evaluării ex-ante a actelor juridice (evaluarea impactului normativ);
5. Competențe în măsurarea costurilor și a sarcinilor administrative;
6. Aptitudini în simplificarea și utilizarea opțiunilor costului standard;
7. Competențe în implementarea testului IMM.

Figura nr. 25.

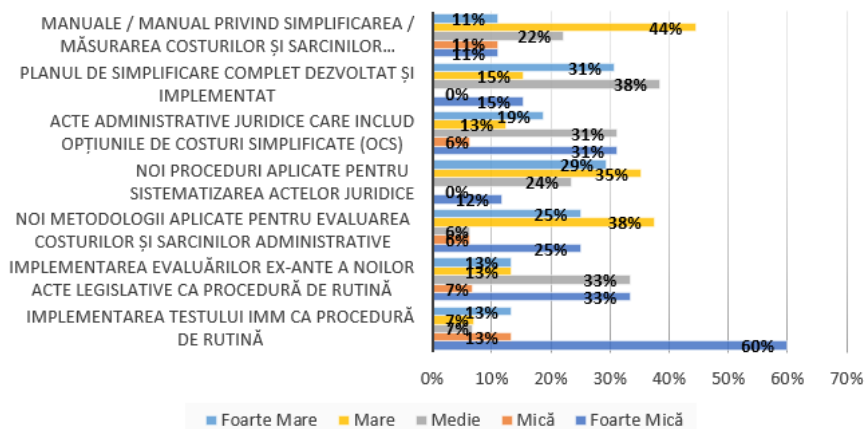


Sursa: prelucrarea datelor de către echipa de evaluare

Nivelul organizațional (de la cel mai înalt la cel mai scăzut, conform sondajului de opinie):

1. Planul de simplificare complet dezvoltat și implementat;
2. Noi proceduri aplicate pentru sistematizarea actelor juridice;
3. Noi metode aplicate pentru evaluarea costurilor și sarcinilor administrative;
4. Acte administrative juridice care includ opțiunile de costuri simplificate (OCS);
5. Implementarea testului IMM ca procedură de rutină;
6. Implementarea evaluărilor ex-ante pentru noile acte legislative ca proceduri de rutină;
7. Manuale privind simplificarea/măsurarea costurilor și sarcinilor administrative.

Figura nr. 26.

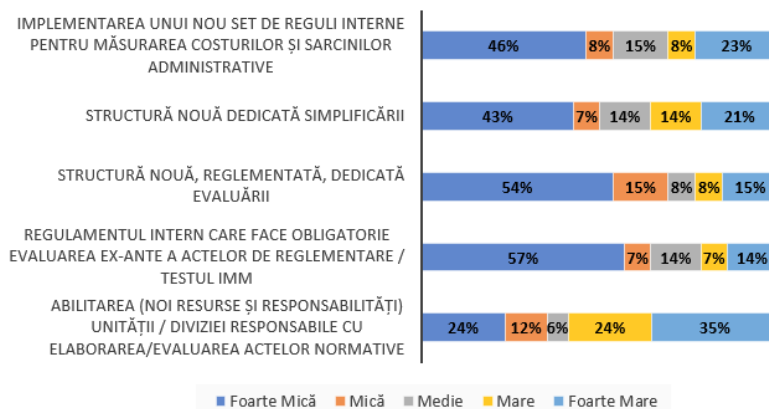


Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

Nivelul instituțional (de la cel mai înalt la cel mai scăzut, conform sondajului de opinie):

1. Crearea (noi resurse și responsabilități) unității/diviziei responsabile cu elaborarea/evaluarea actelor normative;
2. Implementarea unui nou set de reguli interne pentru măsurarea costurilor și sarcinilor administrative;
3. Structură nouă dedicată simplificării;
4. Structura nouă, reglementată, dedicată evaluării;
5. Regulamentul intern care face obligatorie evaluarea ex-ante a actelor de reglementare/testul IMM.

Figura nr. 27.



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

Majoritatea proiectelor sunt încă în curs de implementare, iar răspunsurile beneficiarilor cu privire la rezultatele care urmează să fie obținute reflectă acest aspect. Întrebați dacă în cadrul proiectului a fost sau va fi adoptat un nou act normativ ca urmare a proiectului, doar 20% dintre beneficiari au răspuns afirmativ. Cu toate acestea, la întrebarea dacă sunt/vor fi adoptate noi metodologii ca instrument de lucru comun la nivelul instituției, 40% dintre beneficiari au răspuns afirmativ.

În ceea ce privește coordonarea internă la nivelul instituției și colaborarea cu alte ministere, majoritatea răspunsurilor au oferit opinii neutre.

În ciuda faptului că nivelul de finalizare al proiectelor finanțate este încă redus, se estimează că programul va îndeplini, din punct de vedere financiar și fizic, obiectivele preconizate până în anul 2023. De asemenea, există o percepție extrem de clară asupra beneficiilor programului pentru proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 3. În primul rând, rezultatele evaluării au evidențiat faptul că fără sprijinul POCA, activitățile nu ar fi fost dezvoltate la același nivel de calitate. Îmbunătățirea răspunsului adecvat al administrației publice prin serviciile de calitate oferite și, în general, îmbunătățirea nivelului de calitate a instituțiilor, sunt elemente care fundamentează strategiile naționale pentru o mai bună reglementare și pentru consolidarea administrației publice. Prin urmare, POCA și rezultatele calitative obținute de program până în prezent contribuie în mod semnificativ la îmbunătățirea calității instrumentelor de implementare a politicilor publice reprezentate de reglementări (acte normative, proceduri etc.), precum și la procesul de inițiere, adoptare, implementare și evaluare a politicilor publice.

Rezultatele obținute sunt în conformitate cu prioritățile stabilite la nivel național. Rezultatele obținute la nivel individual contribuie la îmbunătățirea procesului de formulare a politicilor publice, iar abilitățile dobândite fundamentează consolidarea capacității administrative. Rezultatele organizaționale și instituționale îmbunătățesc semnificativ capacitatea de coordonare și gestionare a politicilor publice. Obiectivele specifice ale Strategiei pentru o mai bună reglementare sunt, prin urmare, corelate cu rezultatele obținute din punct de vedere calitativ. Aceste rezultate la nivel individual, organizațional și instituțional, contribuie la simplificarea legislației, la creșterea calității fluxului de reglementări, la dezvoltarea capacității administrative pentru implementarea unor politici mai bune de reglementare.

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative?	7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative, inclusiv în raport cu strategiile naționale?
--	--

La nivel de program, unul dintre principalele efecte neintenționate este legat de corelarea proiectelor cu alte strategii naționale, cum ar fi *Strategia Națională de Sănătate 2014-2020*, *Strategia Națională de Competitivitate 2014-2020*, *Strategia Națională de Incluziune Socială a Persoanelor cu Dizabilități 2014-2020*, *Strategia Națională pentru Protecția și Promovarea Drepturilor Copilului 2014-2020*, *Strategia Națională de Incluziune Socială și Reducere a Sărăciei 2014-2020* și cu documente strategice de la nivel european.

Fiind coerente cu strategii specifice (nu legate de administrația publică), ministerele de resort își îmbunătățesc capacitatea administrativă în domeniul lor de specialitate.

Pe lângă rezultatele pe termen scurt, care sunt în principal intenționate, implementarea unor politici mai bune, proceduri simplificate, instrumente IT, sprijină pe termen lung dezvoltarea unor politici și reglementări mai eficiente - care să răspundă nevoilor cetățenilor, o mai mare transparență, o mai bună cooperare interinstituțională, o mai bună implementare a rezultatelor și o utilizare mai eficientă a resurselor financiare. În cadrul focus grupului organizat, au fost prezentate rezultatele menționate mai sus și s-a convenit că transparența crescută reprezintă cel mai relevant efect neintenționat al intervențiilor. Îmbunătățirea cooperării interinstituționale și optimizarea utilizării resurselor financiare au fost considerate a fi cele mai puțin relevante.

La nivel de proiecte au apărut anumite efecte neintenționate în timpul implementării.

De exemplu, proiectul pentru „*Consolidarea funcțiilor de management strategic la nivelul SGG*”, cod SMIS 127585, implementat de SGG, a avut două efecte neintenționate legate de gestionarea situației cauzate de pandemia Covid-19:

- Unul dintre obiectivele proiectului a fost de a crea o abordare de tip „laborator de politici” și în timp ce activitatea legată de laboratorul de politici a fost deja începută, noul context generat de pandemie a orientat acest exercițiu spre domeniul politicii publice legate de redeschiderea școlilor. Au avut loc mai multe întâlniri care au avut rolul de a identifica scenariile cele mai potrivite pentru redeschiderea școlilor, fiind elaborat și un document care conține un set de propuneri/scenarii care au fost înaintate Ministerului Educației și care au fost luate în considerare la crearea Programului Național de redeschidere a școlilor.
- Criza generată de virusul Sars-COV-2 a accentuat o problemă existentă la nivelul administrației publice din România, legată de continuitatea obiectivelor/planurilor unei instituții, în sensul că s-a evidențiat necesitatea de analize complexe pentru a decide care funcții/componente ale unei instituții pot/nu pot fi întrerupte în caz de criză și care sunt mecanismele de intervenție rapidă în situații de urgență. De asemenea, s-a propus crearea unei strategii de continuitate a activităților/obiectivelor pentru administrația publică și pregătirea instrumentelor de intervenție care pot fi aplicate în anumite situații neprevăzute.

Proiectul „*Elaborarea planului de dezinstituționalizare a copiilor din instituții și asigurarea tranziției îngrijirii acestora în comunitate*”, cod SMIS 119193, implementat de Autoritatea Națională pentru Persoanele cu Dizabilități, Copii și Adoptivi, a avut, de asemenea, două efecte neintenționate:

- Elaborarea unui proiect de lege care nu a fost prevăzut inițial ca rezultat al proiectului: aceasta a venit ca o soluție la problemele ridicate în cadrul reuniunilor regionale ale actorilor în cauză. Legea actuală privind protecția și promovarea drepturilor copiilor a fost modificată și urmează să fie publicată în Monitorul Oficial.
- De asemenea, proiectul a implicat îngrijitori adoptivi: astfel, rezultatele evaluării realizate în cadrul proiectului au fost utilizate ca justificare și argumentare într-un alt proiect implementat de

ANPDCA cu 47 parteneri, finanțat prin POCU (cu un buget de 678 milioane de euro). Pentru prima dată, direcțiile locale și regionale au avut ocazia să implementeze un proiect finanțat de UE (prin creșterea capacității administrative, inclusiv la nivel local).

Pe lângă competențele specifice dobândite prin proiect, există câteva competențe transversale pe care persoanele implicate în proiect le dobândesc:

- Capacitatea de a consolida cooperarea și leadershipul intern;
- Capacitatea de a crea rețele și de a crea relații în legătură cu guvernarea pe mai multe niveluri;
- Competențe în legătură cu utilizarea instrumentelor IT;
- Competențe în legătură cu utilizarea actelor juridice;
- Abilități lingvistice (engleză);
- Competențe în legătură cu utilizarea sistemului contabil.

Toate competențele transversale menționate mai sus, coroborate cu competențele individuale specifice menționate în răspunsul de la întrebarea anterioară, precum și experiența acumulată în implementarea proiectelor finanțate de UE, ajută pe termen lung la crearea unui personal mai calificat, care va fi capabil să își desfășoare activitatea profesională la un nivel mai înalt, probabil să continue implementarea proiectelor finanțate de UE și să se disemineze mai departe modul în care își desfășoară activitatea.

8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?

8.a Există elemente care ar putea afecta impactul și/sau sustenabilitatea intervențiilor?

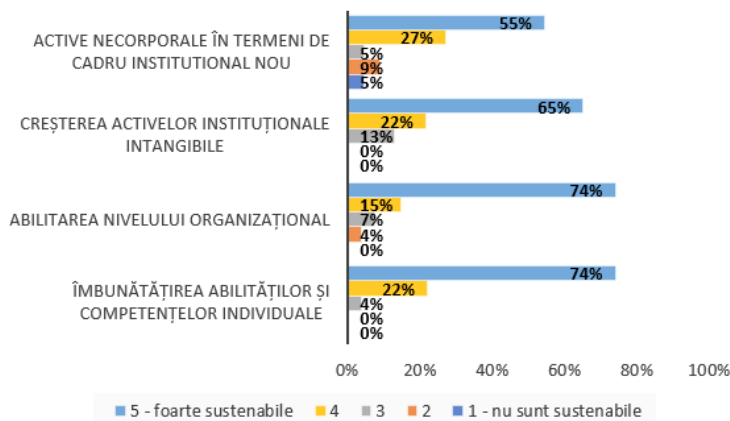
În principal, sustenabilitatea proiectelor aferente temei de evaluare 3 va fi asigurată prin:

- rezultatele proiectului vor fi utilizate pentru îmbunătățirea proceselor organizatorice, proiecte de strategii naționale, politici publice, simplificarea și sistematizarea legislației;
- aprobarea factorilor decizionali pentru implementarea proceselor organizatorice dezvoltate, proiectelor de strategii naționale, politici publice, simplificarea și sistematizarea legislației;
- personal mai calificat, capabil să-și utilizeze expertiza;
- menținerea funcționalității sistemelor IT dezvoltate;
- activități de diseminare (informarea instituțiilor din domeniu și a altor părți interesate, conferințe, evenimente de promovare etc.);
- sisteme de monitorizare și evaluare.

Sondajul de opinie a relevat că cele mai sustenabile rezultate sunt legate de îmbunătățirea abilităților și competențelor individuale și de rezultatele obținute la nivel organizațional (de exemplu elaborarea de proceduri și instrumente de lucru îmbunătățite).

Figura nr. 28.

În ce măsură rezultatele obținute prin proiect sunt sustenabile (selecți de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă "nu sunt sustenabile" și 5 „foarte sustenabile”)

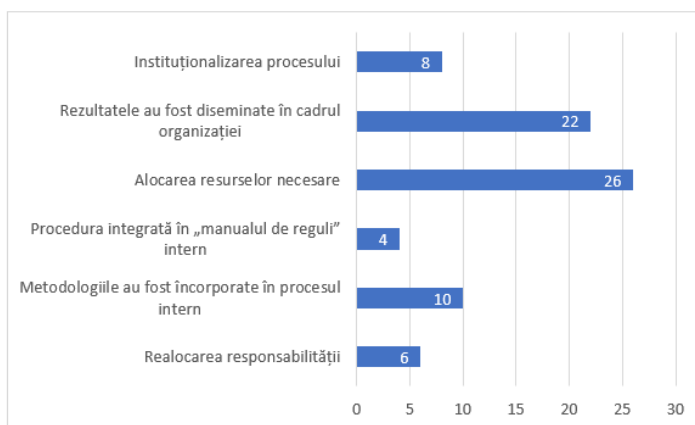


Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

Pentru asigurarea sustenabilității rezultatelor obținute în cadrul proiectelor finanțate prin POCA și pentru valorificarea viitoare a acestora, beneficiarii au prevăzut alocarea viitoare de resurse necesare continuării integrării rezultatelor la nivelul instituțiilor beneficiare și diseminarea rezultatelor în cadrul acestora.

Figura nr. 29.

Ce tipuri de activități a derulat organizația dvs. pentru valorificarea acestor rezultate?



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

A existat un consens comun între beneficiari, actorii strategici și panelul de experți cu privire la importanța sprijinului din partea factorului decizional. Rezultatele proiectelor pot fi valorificate dacă există un angajament din partea conducerii în acest sens și, din păcate, acesta este un factor în afara ariei de control a proiectelor.

Alte acțiuni de asigurare a sustenabilității au fost confirmate de panelul de experți, cum ar fi întreținerea și valorificarea maximă a instrumentelor IT elaborate, actualizarea documentelor elaborate în cadrul proiectelor, pentru a menține relevanța și utilitatea acestora, dar și utilizarea rezultatelor proiectelor ca bune practici de către alte autorități publice.

Din informațiile colectate rezultă clar că sustenabilitatea intervențiilor este asigurată la nivel de proiect și este corelată cu capacitatea fiecărui proiect de a genera efecte la nivel individual, organizațional și instituțional. În general, opinia evaluatorilor este că proiectele prezintă un nivel ridicat de sustenabilitate și, prin urmare, rezultatele calitative obținute pot fi menținute în viitor. De asemenea, trebuie menționat faptul că abilitatea de a menține astfel de rezultate depinde strict de modul în care acestea sunt diseminate între diferitele niveluri ale administrațiilor (valorificare la nivel central, însă transferate ulterior și către alte niveluri), ceea ce necesită implicarea factorilor de decizie politică.

8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?	8.b Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale (inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?
--	--

La nivel de program, principalul risc privind sustenabilitatea este reprezentat de lipsa unui nou program POCA în perioada 2021-2027. O altă problemă constă în lipsa unui nou SCAP și CNCISCAP.

Principalii factori identificați ca risc pentru sustenabilitatea proiectelor sunt schimbările legislative și organizatorice, ceea ce ar putea împiedica implementarea rezultatelor proiectului. În cazul în care procesul de reformă nu este sprijinit de un proces decizional coerent și reglementat, este posibil ca rezultatele intervențiilor POCA să nu aibă un impact asupra administrației publice sau să aibă un impact mult mai lent.

Cu toate acestea, beneficiarii intervievați nu și-au exprimat o îngrijorare majoră cu privire la sustenabilitatea proiectelor derulate, dar au precizat faptul că lipsa sprijinului din partea conducerii instituțiilor poate reprezenta un risc major pentru sustenabilitatea proiectelor.

Riscul menționat mai sus a fost confirmat și de rezultatele sondajului de opinie, împreună cu cele menționate în continuare:

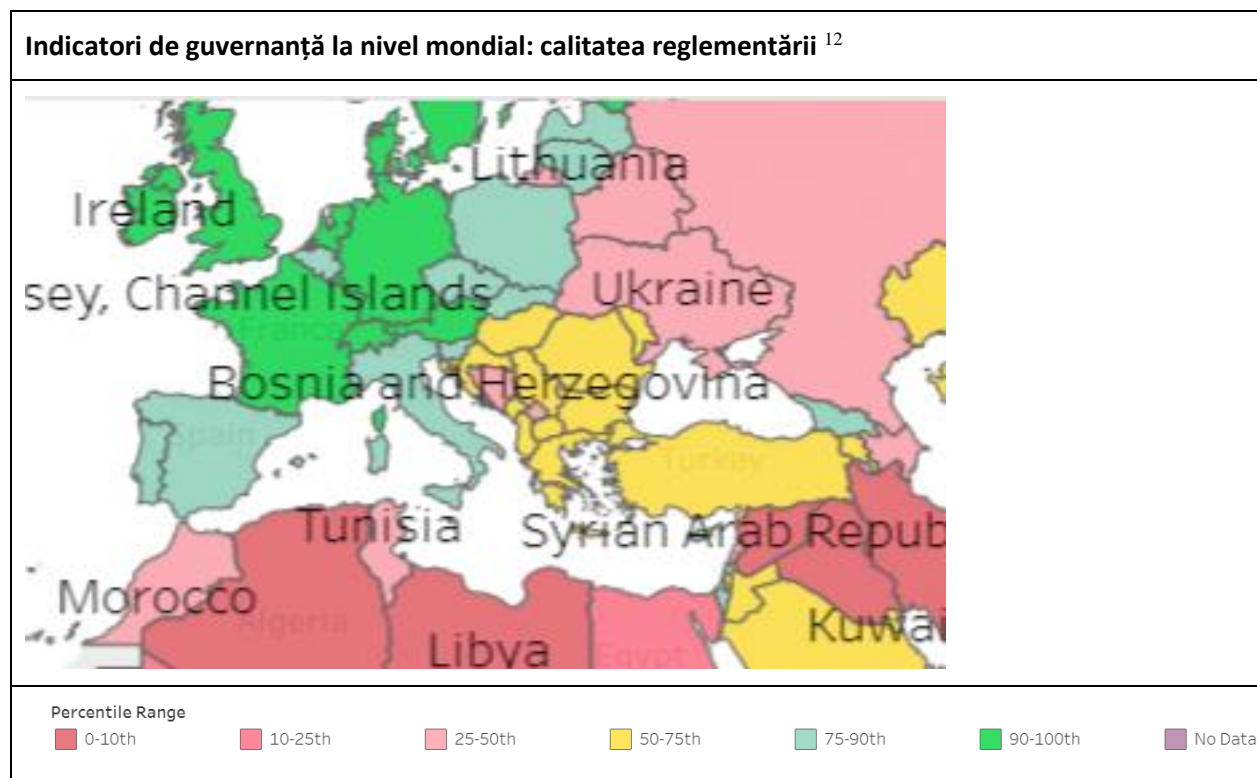
- Gradul scăzut de alfabetizare digitală a populației;
- Rezistența la schimbare din partea instituțiilor publice;
- Lipsa unei viziuni coerente la nivelul administrației publice.

Un accent important a fost pus inclusiv pe gradul de implicare a factorilor decizionali ca factor de risc – aspect relevant în timpul interviurilor cu beneficiarii, sondajului de opinie, focus grupului și panelului de experți.

9. În ce măsură intervențiile sunt relevante pentru nevoile identificate inițial și pentru posibilă evoluție a acestor nevoi ulterior identificării inițiale?" (întrebare suplimentară)?	9. În ce măsură intervențiile care au fost implementate în cadrul programului răspund într-adevăr nevoilor identificate inițial și evoluției acestora în timp?
--	---

Proiectele implementate la nivelul temei de evaluare 3 din cadrul POCA abordează direct problema unei mai bune reglementări (a se vedea întrebările de evaluare 6, 3b și 1b). De fapt, proiectele POCA sprijină instituțiile centrale în procesul de îmbunătățire a cadrului legislativ, de fundamentare și monitorizare a strategiilor naționale, de dezvoltare a metodologiilor de simplificare.

Într-adevăr, îmbunătățirea procesului legislativ și a simplificării este esențială pentru România. Conform indexului Băncii Mondiale pentru calitatea normativă, România se afla, în anul 2019, în cea de-a treia quartilă (ultimii 25%) din punct de vedere al calității, la nivel UE rezultate similare fiind înregistrate doar pentru Bulgaria, Grecia și Ungaria (a se vedea harta de mai jos).



¹² Indicatorii de guvernare la nivel mondial: Documentul de lucru al Băncii Mondiale nr. 5430 privind cercetarea politicilor publice - aspecte metodologice și analitice, Publicat: 24 sept. 2010



Faptul că nevoile abordate de proiectele sprijinite prin POCA sunt încă relevante este confirmat și de Programul Național de Reformă¹³ care a dedicat o secțiune specifică acestui aspect. În această secțiune, principalele activități menționate ca fiind desfășurate de guvernul român sunt cele implementate în cadrul proiectelor POCA (SIPOCA 603, SIPOCA 399).

Prin urmare, intervențiile POCA continuă să abordeze probleme considerate esențiale pentru România, atât din perspectiva nevoilor reale, cât și din perspectiva priorităților politice.

¹³ A se vedea „O mai bună reglementare” p. 61, Programul Național de Reformă din România 2020



Tema de evaluare 4 – Evaluarea sprijinului acordat pentru susținerea ONG-urilor și a partenerilor sociali (evaluarea mecanismelor, instrumentelor și acțiunilor menite să îmbunătățească monitorizarea și evaluarea ulterioară a politicilor publice, precum și inițiativele de reformă, sesiunile de formare pentru a dezvolta capacitățile acestor instituții, networking-ul etc.) - OS 1.1

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.a În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele specifice ținând cont de indicatorii de program, comuni și specifici?
---	---

La nivelul temei de evaluare 4 au fost selectați trei indicatori prin care se poate evalua sprijinul pentru susținerea ONG-urilor și a partenerilor sociali (1 indicator de rezultat și 2 indicatori de realizare). Toți indicatorii aferenți temei de evaluare 4 au fost atinși în proporție de 100% - aceștia chiar depășesc cu mult valorile planificate inițial. În continuare sunt evidențiate valorile înregistrate la nivel de indicator, precum și nivelul de atingere actual și gradul de atingere estimat pentru anul 2023.

Tabel nr. 5. Grad de atingere a țăntelor pentru anii 2019 și 2023, pentru indicatorii aferenți temei de evaluare 4

Denumire indicator	Tipologie indicator	Grad de atingere	Țintă	Estimare 2023	Nivel de atingere (decembrie 2020)	Estimare privind gradul de atingere (2023)
556 ONG-uri și parteneri sociali care au formulat și promovat propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern	Rezultat	148	20	142	100%	100%
5544 ONG-uri și parteneri sociali sprijinite pentru a-și îmbunătăți capacitatea de a formula și promova propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern	Realizare	154	35	150	100%	100%
5545 Personal din ONG-uri și parteneri sociali care participă la activități de formare	Realizare	8.408	525	7.504	100%	100%

Sursa: Prelucrarea datelor de monitorizare de către echipa de evaluare

Conform interviului realizat cu Autoritatea de Management, interesul ONG-urilor și al partenerilor sociali în a formula propuneri de politici publice alternative a depășit așteptările la nivel de program. În fapt, ONG-urile au demonstrat că doresc să se implice în formularea și dezvoltarea politicilor publice, unele în parteneriat cu instituțiile administrației publice centrale, în special în domenii precum sănătatea, serviciile sociale și educația.

Conform informațiilor obținute prin intermediul chestionarului aplicat în rândul beneficiarilor, majoritatea respondenților au considerat că rezultatele generate de către proiecte în ceea ce privește „capacitatea de a dezvolta rețele și relații între guvern și alți actori relevanți” au fost bune sau foarte bune.

La nivelul analizei efectuate a rezultat faptul că, pe lângă indicatori, intervențiile sunt clar legate de obiective strategice, în special în ceea ce privește dezvoltarea de politici publice alternative, precum și faptul că ONG-urile au oferit un feedback preponderent pozitiv din punct de vedere al participării acestora în cadrul POCA.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.b Cât de relevante au fost intervențiile/acțiunile finanțate în cadrul programului pentru nevoile diferitelor părți interesate (instituții și grupuri țintă)?
---	--

Analiza evidențiază un nivel ridicat de relevanță pentru intervențiile finanțate în cadrul temei de evaluare 4, în raport cu nevoile părților interesate, reprezentate în principal de ONG-uri și de alți actori ai societății civile din România.

Sprejuzinul POCA a permis de fapt ONG-urilor să creeze propuneri de politici publice alternative care, în mod normal, nu ar fi fost posibile fără finanțare externă. Actorii sociali (ONG-urile) recunosc potențiala utilitate a intervențiilor aferente temei de evaluare 4, iar nivelul ridicat de interes al ONG-urilor față de acest tip de intervenție confirmă logica programului în ceea ce privește nevoile părților interesate.

Activitățile de evaluare au demonstrat faptul că ONG-urile au manifestat un interes ridicat pentru acest tip de intervenții, interes care s-a reflectat inclusiv în valorile atinse în cazul indicatorilor 5S44 (ONG-uri și parteneri sociali sprijiniți pentru a-și îmbunătăți capacitatea de a formula și promova propuneri alternative la politicile publice inițiate de guvern) și 5S45 Personal din ONG-uri și parteneri sociali care participă la activități de formare), care au înregistrat valori mai ridicate decât valorile țintă stabilite pentru anul 2023. Prin urmare, s-a constatat o creștere a capacității ONG-urilor în domeniul formulării de politici publice alternative, astfel că partenerii sociali par să fie mai bine conectați cu administrația publică centrală în urma participării la proiectele finanțate de POCA.

Activitățile de evaluare au relevat faptul că aceste proiecte sunt extrem de importante deoarece creează o legătură între instituțiile publice (care adesea nu dispun de timpul și resursele necesare pentru a lucra la politici alternative) și comunitatea reprezentată de partenerii sociali (care are capacitatea de a oferi feedback în legătură cu diferite probleme specifice). Deși au existat și există și alte programe similare în cadrul cărora partenerii sociali pot depune cereri (POSDRU, POCU, PODCA, granturi norvegiene), niciunul dintre acestea nu a avut un apel specific și un obiectiv atât de bine conturat și orientat către ONG-urile din România. **Analiza proiectelor** a examinat nevoile pe care beneficiarii urmăresc să le abordeze prin intermediul POCA. Acestea pot fi grupate în nevoi la *nivel individual*, care se axează pe îmbunătățirea capacității persoanelor din organizațiile care beneficiază de sprijinul POCA, nevoi la *nivel organizațional*, care se concentrează asupra îmbunătățirilor necesare beneficiarilor, în calitatea lor de organizații, și nevoile la *nivel instituțional*, care sunt cele mai frecvente și sunt adesea strâns legate de activitatea factorilor de decizie politică. Pentru detalii suplimentare, se poate consulta tabelul următor:

Nevoi la nivel individual	Nevoi la nivel organizațional	Nevoi la nivel instituțional
<ul style="list-style-type: none"> ○ Îmbunătățirea competențelor personalului partenerilor sociali în domeniul lor de activitate (de exemplu, securitatea națională, relațiile dintre pacient și personalul medical etc.). ○ Îmbunătățirea competențelor personalului partenerilor sociali în elaborarea politicilor publice alternative 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Consolidarea capacității de organizare a ajutorării copiilor care au nevoie de sprijin, prin proceduri și instrumente îmbunătățite, crearea de parteneriate care să maximizeze expertiza în interesul copiilor și propunerea unor politici publice concepute pentru a răspunde nevoilor copiilor. ○ Îmbunătățirea cunoștințelor personalului ONG-urilor cu responsabilități în formularea politicilor publice, atât prin participarea la cursuri specializate, cât și prin formularea de politici legate de valorile profesiei. ○ Identificarea unor măsuri alternative de inserție profesională și de ocupare a forței de muncă pentru studenții și absolvenții de învățământ superior, inclusiv pentru a preveni emigrarea. ○ Prevenirea și combaterea hărțuirii în mediul școlar 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Creșterea capacității instituționale și a eficienței administrațiilor și serviciilor publice la nivel național, regional și local, în perspectiva implicării societății civile. ○ Consolidarea culturii securității, consolidarea și sporirea transparenței sistemelor de sprijin pentru securitatea națională. ○ Îmbunătățirea relației dintre pacient și personalul medical prin intermediul unui set comun de valori în instituțiile publice. ○ Consolidarea capacității sindicatelor în sistemul de stat pentru sprijinirea dialogului social. ○ Reducerea rezistenței și a opoziției pacienților, dar și a organizațiilor de pacienți, față de politicile și programele din domeniul sănătății și protecției sociale (care răspund adesea doar parțial nevoilor pacienților) ○ Abordarea lipsei de colaborare și consultare între autoritățile centrale și locale în domeniul sănătății și protecției sociale ○ Combaterea lipsei unor mecanisme eficiente de comunicare între autoritățile sanitare și actorii din cadrul sistemului, interesați de buna funcționare a acestuia ○ Creșterea capacității asociațiilor de a influența procesul decizional în cadrul sistemului de sănătate.

Toate nevoile descrise de beneficiari sunt acoperite de intervențiile finanțate de program, în cadrul acestei teme: la nivel individual, activitățile specifice, cum ar fi cursurile de formare, precum și activitatea de elaborare a unor politici publice alternative au asigurat îmbunătățirea competențelor și a capacităților personalului beneficiarilor. Primul obiectiv specific al proiectului „Inițiative în politici publice alternative pentru servicii sociale de impact” (cod SMIS 112241), gestionat de beneficiarul interviuat ASSOC, a fost

dezvoltarea cunoștințelor și competențelor a 75 de reprezentanți ai ONG-urilor și ai partenerilor sociali pentru a formula și promova propuneri de politicile publice alternative în domeniul serviciilor sociale.

La nivel organizațional, formularea și crearea unei politici publice asigură, ca activitate colectivă care are în vedere un cadru organizațional complex, consolidarea în ansamblu a competențelor organizației. De exemplu, beneficiarul intervievat, ARATD, a avut, la nivelul proiectului implementat (cod SMIS 111631), obiectivul de a crește capacitatea a 40 de organizații (parteneri sociali), care lucrează în sectorul public, de a se implica în formularea și promovarea unor propuneri de alternative la politicile publice, obiectiv care a fost în totalitate atins, fiind astfel consolidată capacitatea la nivel organizațional.

În cele din urmă, la nivel instituțional, POCA oferă o valoare adăugată ridicată, deoarece sprijină beneficiarii în elaborarea politicilor publice care urmează să fie adoptate de factorii de decizie și fac sectoarele de activitate ale beneficiarilor mai eficiente și mai orientate către cererea reală provenind de la grupuri-țintă (cum ar fi pacienții, persoanele defavorizate, copiii care au nevoie de ajutor). Unul dintre beneficiarii intervievați, Asociația Crest, a solicitat sprijin prin POCA, în cadrul proiectului Qualimed (cod SMIS 112155), pentru a consolida capacitatea sectorului social și a autorităților publice de a planifica acțiuni în domeniul sănătății. Trebuie menționat că beneficiarul a considerat că acest demers ar putea fi realizat numai printr-o colaborare între toți actorii cu un rol esențial în domeniul sănătății. Prin implementarea acestui proiect și prin atingerea obiectivelor propuse, beneficiarul și-a consolidat capacitatea administrativă la nivel instituțional, reușind să elaboreze o politică publică în domeniul sănătății care a fost benefică pentru actorii cheie din domeniul sănătății (administrație publică, ONG-urile, societatea civilă, etc.).

De asemenea, trebuie remarcat faptul că, în contextul actual din România, relevanța deosebită a implicării societății civile în formularea politicilor publice, precum și consolidarea unei relații mai strânse între actorii societății civile și administrațiile publice sunt aspecte confirmate de cea mai recentă **analiză documentară** efectuată: atât în documentele strategice naționale, cum ar fi Programul Național de Reformă 2020 (PNR), cât și în documente recente elaborate la nivelul UE, respectiv Raportul țară din 2020 privind România și Recomandarea Consiliului pentru Programul de reformă al României pentru 2020.

În concluzie, analiza efectuată demonstrează un nivel extrem de ridicat de relevanță a intervențiilor finanțate în cadrul temei de evaluare 4. O astfel de relevanță a fost confirmată la nivelul tuturor metodelor de evaluare derulate în cadrul contractului, de la analiza de la birou, la sondajul de opinie aplicat în rândul ONG-urilor beneficiare, studii de caz, interviuri, focus grup, precum și în cadrul panelului de experți.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?
---	--

Analiza efectuată în cadrul acestei teme de evaluare evidențiază faptul că strategiile naționale existente (SCAP, SNA, SNAP) urmăresc să atingă același obiectiv, care constă în crearea unei administrații publice

stabilă, eficientă și eficace. În același timp, consolidarea deschiderii și a dialogului între instituțiile publice și ONG-uri/partenerii sociali este complementară acestor obiective.

Obiectivele specifice ale SCAP sunt, la punctul II.1 „Creșterea coerenței, eficienței, predictibilităților și transparenței procesului decizional în administrația publică”, iar la punctul II.1.6 „Dezvoltarea capacităților societății civile, mediului academic și a altor parteneri sociali relevanți (sindicate, patronate etc.) de a susține și promova reforma administrației publice”.

Analiza elaborată arată că principalele activități desfășurate în cadrul proiectelor se înscriu în două tipologii:

- Formularea și promovarea unor propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern în diverse domenii de activitate socială, cum ar fi profesiile de asistent medical și moașă la nivel național, siguranța pacienților în domeniul medical, ocuparea forței de muncă și multe altele.
- Activități de consolidare a capacității prin formare, activități comune, participarea și dezvoltarea rețelelor tematice locale și naționale: în general, cursurile de formare au cuprins între 20 și 100 de participanți, iar crearea de rețele a inclus până la 40 de organizații care activează în același domeniu sau în domenii similare și care sunt capabile să se influențeze reciproc pentru a-și îmbunătăți competențele și capacitățile.

Toate cele 101 de proiecte finanțate de POCA în cadrul temei de evaluare 4 sunt în mod clar coerente și în concordanță cu obiectivele SCAP, fapt confirmat și de 86% dintre cei 53 de beneficiari chestionați prin intermediul sondajului¹⁴.

Analiza documentelor strategice naționale confirmă, de asemenea, coerența cu obiectivul SCAP de a genera o implicare mai mare a societății civile în procesul de luare a deciziilor privind politicile publice, întrucât (a) importanța implicării societății civile rămâne un subiect esențial în strategiile naționale și (b) intervențiile POCA au sporit cu succes participarea partenerilor sociali la formularea politicilor publice alternative, așa cum demonstrează realizarea indicatorilor și relevanța nevoilor beneficiarilor abordate prin sprijinul oferit de program (a se vedea întrebarea de evaluare 1b).

Analiza proiectelor a identificat alte strategii naționale relevante de care sunt legate direct sau indirect proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 4, cum ar fi strategii specifice legate de domeniul de activitate al partenerilor sociali:

- Strategia națională privind incluziunea socială și reducerea sărăciei 2014-2020;
- Strategia Guvernului României de incluziune a cetățenilor români aparținând minorității rome pentru perioada 2015-2020;
- Strategia națională de sănătate 2014-2020;
- Strategia națională de gestionare a deșeurilor 2014-2020;
- Strategia națională a României privind schimbările climatice 2013-2020;

¹⁴ Pentru 69%, proiectul a fost „foarte relevant”, iar pentru 17% a fost „relevant” în ceea ce privește atingerea obiectivelor SCAP

- Strategia națională și planul de acțiune pentru conservarea biodiversității pentru perioada 2013-2020;
- Strategia națională pentru sănătatea copiilor și a adolescenților 2015-2020;
- Strategia națională privind incluziunea socială a persoanelor cu handicap 2014-2020;
- Strategia națională pentru protecția și promovarea drepturilor copilului 2014-2020;
- Strategia națională pentru prevenirea și combaterea fenomenului violenței domestice 2013-2017.

Activitățile de evaluare realizate în cadrul acestei teme de evaluare au evidențiat faptul că intervențiile finanțate sunt extrem de relevante pentru beneficiari: mai mult decât atât, analiza a confirmat faptul că intervențiile sprijinite îndeplinesc obiectivele strategiilor naționale, care subliniază necesitatea creării unui nivel mai ridicat de relaționare și cooperare între instituțiile de la nivel național și ONG-uri. În opinia echipei de evaluare, intervențiile finanțate contribuie la rezolvarea acestei nevoi și la reducerea decalajului existent între partenerii sociali și autoritățile centrale. Obiectivul principal al proiectelor selectate este legat în principal de îmbunătățirea politicii publice în domeniul social (incluziunea socială, serviciile sociale, ocuparea forței de muncă, economia socială și regenerarea urbană). Prin urmare, proiectele sunt pe deplin coerente cu scopul inclus în strategiile naționale de a face instituțiile publice mai orientate spre dialogul social cu ONG-urile și partenerii sociali.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.d Care sunt actorii și factorii "externi" care au influențat realizările înregistrate?

Răspunsul la această întrebare de evaluare, care tratează factorii externi care au influențat implementarea activităților, este strâns legat de întrebarea de evaluare 2 (factori interni care influențează implementarea) și de întrebarea de evaluare 5 (factori interni și externi care influențează rezultatele).

În continuare sunt prezentați factorii externi care au influențat realizările înregistrate în cadrul temei de evaluare 4, așa cum au rezultat aceștia din activitățile de evaluare derulate la nivelul contractului.

Reticența autorităților publice. În rândul organizațiilor beneficiare din cadrul temei de evaluare 4, există impresia generală că autoritățile publice sunt reticente în a accepta „noul rol” al ONG-urilor și al partenerilor sociali în luarea deciziilor, în special deoarece majoritatea ONG-urilor de la nivel național nu pot avea acces la finanțare publică și, în general, nu sunt considerate ca făcând parte din același ecosistem de către autoritățile responsabile cu elaborarea și implementarea politicilor publice. Partenerii sociali se tem că rolul lor ar putea fi considerat ca invaziv de către administrațiile publice sau că ar putea genera un volum de muncă suplimentar pentru administrațiile publice care ar trebui să adopte politicile publice create. În cele din urmă, în cadrul **focus grupului** dedicat acestei teme de evaluare, s-a menționat că disparitățile în ceea ce privește salariile și ratele de rambursare a cheltuielilor de călătorie, între personalul administrației publice și cel al partenerilor sociali (care uneori au condiții mai bune), ar putea influența relația dintre cele două grupuri, care ar trebui să coopereze încă de la început în procesul de elaborare a politicilor publice. Acest obstacol general pare să fie totuși echilibrat de feedbackul pozitiv pe care

partenerii sociali îl primesc de la actorii cheie din teren, în legătura cu activitatea lor de dezvoltare a politicilor publice alternative: în cadrul focus grupului s-a menționat că „oamenii au fost încântați să vadă că punctul lor de vedere a fost luat în considerare”, motivând astfel partenerii sociali să creadă în continuare că acest tip de intervenție și finanțare ar trebui continuate.

Modificări ale contextului legislativ și politic. Un alt factor extern care are impact asupra eficacității și eficienței anumitor proiecte este reprezentat de eventualele modificări legislative la nivel național. De exemplu, în cadrul **focus grupului** s-a menționat că, după elaborarea proiectului și pe parcursul implementării sale, a existat o modificare a taxei pe valoarea adăugată (TVA), care a schimbat, într-o anumită măsură, gradul de îndeplinire a indicatorilor financiari ai proiectelor, creând în mod artificial „economii”. În plus, echipa de evaluare consideră că schimbările politice pot cauza fluctuații ale personalului cu capacitate de decizie, în cadrul instituțiilor publice cu care partenerii sociali ar trebui să intre în dialog și să colaboreze.

Pandemia COVID-19. Factorul extern cu cel mai mare impact potențial asupra implementării proiectelor a fost, desigur, izbucnirea pandemiei COVID-19: cu toate acestea, stadiul avansat al implementării proiectelor din cadrul acestei teme (majoritatea dintre ele erau deja finalizate atunci când s-a declarat starea de urgență) a făcut ca impactul asupra activităților să fie mai slab decât în cadrul altor teme de evaluare. Pe de altă parte, pandemia COVID-19 ar putea avea un efect important asupra valorificării rezultatelor proiectelor, și anume asupra adoptării efective a politicilor publice alternative create (a se vedea întrebarea de evaluare 5). În cazul în care s-au aflat încă în desfășurare la momentul izbucnirii pandemiei, proiectele din cadrul acestei teme au fost suficient de reziliente pentru a-și remodela activitățile. De exemplu, în cadrul **interviurilor** a fost prezentat cazul unui proiect care, în perioada stării de urgență, a continuat activitatea de cercetare și documentare și, ulterior, atunci când măsurile sociale au fost mai relaxate, a reluat reuniunile pe teren, în conformitate cu noile norme privind distanțarea socială.

Mai mulți factori externi au fost luați în considerare ca riscuri în cererile de finanțare, așa cum a evidențiat **analiza proiectelor**, dar aceștia par să fi avut un impact minor asupra implementării activităților. Riscurile externe cel mai des menționate sunt legate de procesul de achiziții publice, cum ar fi indisponibilitatea furnizorilor competenți (prin urmare, lipsa ofertelor din cauza unui număr limitat de furnizori competenți pe piață) sau riscurile legate de implicarea grupului țintă în activitățile proiectului, de exemplu potențialul interes scăzut al acestora.

Evaluarea a constatat faptul că procesul de implementare a intervențiilor finanțate în cadrul temei de evaluare 4 nu a prezentat întâzieri cauzate de factori externi, aspect confirmat inclusiv de valorile indicatorilor.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.e Cum au influențat criteriile de eligibilitate propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor în raport cu apelul de proiecte relevant temei de evaluare?

În cadrul OS 1.1 al programului, apelul de propuneri de proiecte pentru partenerii sociali, respectiv „creșterea capacității ONG-urilor și a unei părți sociale de o formula politici publice alternative, în cadrul OS 1.1”, a fost lansat în anul 2017. Două apeluri suplimentare de propuneri adresate ONG-urilor au fost lansate în 2020, dar în cadrul OS 2.1 al programului („Introducerea de sisteme și standarde comune în administrația publică locală ce optimizează procesele orientate către beneficiari în concordanță cu SCAP/ Sprijin pentru susținerea și promovarea dezvoltării la nivel local, inclusiv prin încheierea de parteneriate”).

Analiza influenței criteriilor de eligibilitate a fost efectuată pentru această temă de evaluare în două etape, mai întâi prin intermediul unui sondaj de opinie, cu un număr mare de beneficiari respondenți, care a adresat întrebări specifice privind criteriile de eligibilitate, și ulterior, prin intermediul unei analize directe cu beneficiarii selectați pentru participarea la interviuri și focus grupul organizat în cadrul acestei teme de evaluare.

Conform rezultatelor **sondajului**, formarea de parteneriate a fost foarte puțin influențată de criteriile de eligibilitate, care, în ansamblu, au răspuns așteptărilor și nevoilor solicitanților vizați. Printre aspectele care ar putea fi îmbunătățite, respondenții au menționat necesitatea unor informații mai precise cu privire la mai multe categorii de parteneri eligibili și au sugerat crearea unei baze de date pentru selectarea partenerilor de proiect.

Pe de altă parte, două treimi dintre beneficiarii respondenți la chestionar au afirmat că cererea de finanțare a fost, în general, influențată de criteriile de eligibilitate. Întrebați ce aspecte ar putea fi îmbunătățite pentru elaborarea cererii de finanțare, beneficiarii au sugerat următoarele puncte cheie: simplificarea lingvistică și creșterea tarifului orar eligibil. Cu toate acestea, în urma unei analize mai aprofundate, realizată prin investigații directe cu beneficiarii selectați (**interviuri și focus grupuri**) s-a remarcat că impactul criteriilor de eligibilitate a avut o importanță mai mică în definirea proiectelor. Rolul esențial al creării de parteneriate (a se vedea și întrebarea de evaluare 8a) a fost influențat în mod proactiv sau, cel puțin, nu a fost împiedicat în niciun fel de criteriile de eligibilitate ale apelurilor POCA, adresate partenerilor sociali.

Beneficiarii cu experiență în implementarea proiectelor finanțate de UE au subliniat faptul că experiența lor anterioară a fost utilă pentru gestionarea fără probleme a contractului de finanțare, cu respectarea criteriile solicitate.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.f În comparație cu programul operațional anterior (PODCA 2007-2013), cum a funcționat programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii?

O comparație între acțiunile și beneficiarii sprijiniți de PODCA și POCA, în cadrul acestei teme de evaluare, este posibilă doar într-o măsură limitată, întrucât POCA a finanțat proiecte specifice pentru a consolida legătura dintre partenerii sociali și factorii de decizie politică, spre deosebire de PODCA. În cadrul PODCA, astfel de apeluri de propuneri de proiecte nu au fost prevăzute, iar partenerii sociali, cum ar fi ONG-urile, puteau încheia parteneriate, conduse de obicei de alți beneficiari, pentru teme legate de consolidarea capacității administrative. De fapt, în cadrul **sondajului de opinie** aplicat în cadrul acestei teme de evaluare, aproape 10% dintre beneficiari au declarat că au participat la proiecte PODCA: pentru acești beneficiari, experiența dobândită în cadrul PODCA a fost importantă pentru realizarea unei mai bune gestionări a activităților POCA, în special în ceea ce privește elaborarea cererii de finanțare și managementul financiar.

Procesul de evaluare, inclusiv consultările directe cu beneficiarii (prin **interviuri** și **focus grupuri**), au evidențiat un nivel ridicat de satisfacție în rândul partenerilor sociali în ceea ce privește includerea acestei categorii de beneficiari în actualul program POCA: această atitudine pozitivă observată în rândul ONG-urilor este pe deplin corelată cu nivelul lor ridicat de interes și de participare la apelul de propuneri de proiecte. În comparație cu programul anterior, POCA are o abordare mai integrată și mai strategică față de acești beneficiari, concentrându-se în mod specific pe implicarea lor în procesul de formulare a politicilor publice, aspect care a stimulat depunerea de aplicații și a consolidat gradul de corelare dintre intervențiile finanțate și obiectivele SCAP. Focus grupul a evidențiat, de asemenea, că POCA este perceput ca fiind un program mai eficient pentru partenerii sociali decât predecesorul său.

Deși nu este posibilă o comparație punctuală a tipurilor de acțiuni și a beneficiarilor sprijiniți prin PODCA și POCA în cadrul acestei teme de evaluare, rezultatele obținute din procesul de evaluare demonstrează că a fost înregistrat un nivel ridicat de satisfacție în rândul ONG-urilor, referitor la includerea acestei categorii de beneficiari în cadrul actualului program POCA. De asemenea, o astfel de „atitudine pozitivă” observată în rândul ONG-urilor este pe deplin corelată cu nivelul ridicat de interes și participare a acestora în cadrul apelurilor lansate.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.g În ce măsură a fost luată în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului?
---	---

Rezultatele analizei arată că participarea la programele anterioare, chiar dacă aceasta se limitează la experiența dobândită în pregătirea cererilor de finanțare (chiar și atunci când nu se materializează în proiecte finanțate), este esențială pentru eficientizarea procesului de gestionare a proiectelor, atât din punct de vedere financiar, cât și operațional, și poate contribui în mod direct la obținerea unor rezultate satisfăcătoare.

Analiza evidențiază că experiența acumulată în gestionarea proiectelor complexe este, în termeni generali, unul dintre cele mai importante elemente care facilitează implementarea lor: acest aspect a fost semnalat de 84% dintre respondenții la sondaj, care au indicat, totodată, sprijinul din partea instituțiilor care gestionează programul POCA ca fiind un factor cheie în 92% din cazuri.

Informațiile colectate în cadrul interviurilor confirmă această constatare, evidențiind modul în care o astfel de experiență este importantă chiar la nivel individual, mai mult decât la nivelul organizației: în cazul beneficiarului ARATD (Asociația pentru Reformă în Administrație și Transparență Decizională) a existat o experiență semnificativă a membrilor asociației, care au lucrat în proiecte finanțate din fonduri UE, încă de la momentul lansării Programului Phare, în perioada premergătoare aderării României la UE.

Același lucru este valabil și pentru beneficiarul ASSOC, a cărui echipă de management a proiectului are o vastă experiență în gestionarea proiectelor finanțate din fonduri UE (ex. POCU).

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.h Cum au contribuit activitățile de comunicare la informarea potențialilor solicitanți și la creșterea vizibilității proiectelor finanțate?
---	--

Au fost examinate două „fluxuri” diferite de activități de comunicare pe care le asiază programul, pentru a aborda această întrebare de evaluare, care vizează două etape diferite din ciclul de proiect (momentul pregătirii proiectului și momentul diseminării rezultatelor proiectelor): pe de o parte (1) acțiunile de comunicare desfășurate de program pentru a informa potențialii beneficiari și pentru a sprijini solicitanții de finanțare, iar pe de altă parte (2) acțiunile de diseminare și vizibilitate pentru proiectele aflate în implementare și proiectele finalizate.

Analiza efectuată a confirmat eficacitatea acțiunilor realizate de program pentru informarea potențialilor beneficiari și pentru sprijinirea solicitanților de finanțare: 60,8% dintre respondenții la **sondajul de opinie** aplicat în cadrul temei de evaluare 4 au considerat că nivelul informațiilor este foarte bun, iar 68,6% au menționat că informațiile sunt ușor accesibile și că limbajul utilizat este ușor de înțeles. Această constatare este confirmată de rezultatele **interviurilor și focus grupurilor** cu beneficiarii, în contextul în care a existat o bună relație de cooperare cu instituțiile POCA, încă din faza de depunere a proiectelor. Site-ul web, considerat principalul punct de contact cu programul, încă din fazele inițiale, este perceput ca fiind util, complet și actualizat.

Proiectele au realizat, de asemenea, activități de comunicare diferite, de exemplu prin realizarea de materiale (cum ar fi bannere, pliante, afișe, roll-up-uri), evenimente (reuniuni de conștientizare, conferințe) și publicitate online (postări, petiții, publicații). Astfel de activități pot fi consolidate printr-o acțiune de comunicare mai puternică în cadrul programului, care ar putea crește vizibilitatea și diseminarea rezultatelor proiectelor, astfel cum se subliniază în secțiunea dedicată din Planul de acțiuni.

Cu toate acestea, la nivelul programului, s-au desfășurat în 2020 mai multe activități de comunicare: de la buletinul informativ trimestrial, la publicarea de știri specifice, publicarea rezultatelor sondajului realizat cu beneficiarii POCA, până la postările difuzate pe Twitter și Facebook.

Concluzionând, analiza efectuată a abordat cele două componente ale procesului de comunicare și informare: pe de o parte, activitatea desfășurată de program pentru informarea potențialilor aplicanți și

pentru sprijinirea solicitanților de finanțare poate fi evaluată în general ca fiind eficientă și relevantă. Pe de altă parte, diseminarea și vizibilitatea proiectelor existente, deși utilă, ar putea fi dezvoltată suplimentar (prin dezvoltarea unui sistem web centralizat pentru rezultatele și livrabilele dezvoltate în cadrul proiectelor, precum și prin organizarea de evenimente pentru diseminarea rezultatelor la nivel național și european).

2. Ce mecanisme au facilitat/au constituit un obstacol pentru schimbările avute în vedere de intervenții sau de efectele intervențiilor?

2. Care sunt actorii și factorii "interni" ce au influențat realizările înregistrate?

Răspunsul la această întrebare de evaluare, care tratează factorii externi care au influențat implementarea activităților, este strâns legat de răspunsurile la întrebarea de evaluare 1d (factori externi care influențează implementarea) și întrebarea de evaluare 5 (factori interni și externi care influențează rezultatele).

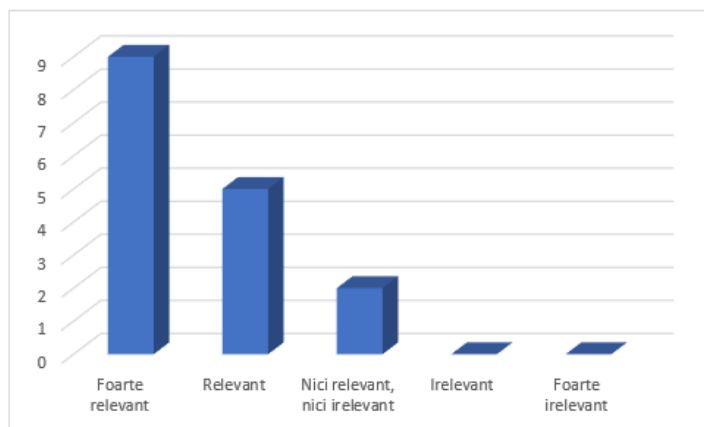
În continuare sunt prezentați factorii interni care au influențat realizările înregistrate în cadrul temei de evaluare 4, așa cum au rezultat aceștia din activitățile de evaluare derulate la nivelul contractului.

Sprrijinul primit din partea POCA. Colaborarea și sprijinul primit din partea POCA reprezintă un factor cheie intern care a influențat în mod semnificativ implementarea activităților proiectelor: evaluarea s-a axat pe acest factor în cadrul celor două sondaje realizate în cadrul temei de evaluare 4 în anii 2019 și 2020 (înregistrând 53, respectiv 15 respondenți) pentru a colecta opinii relevante și sugestii cu privire la modul de îmbunătățire a acestei relații; acest aspect a fost investigat, totodată, și în cadrul interviurilor și al focus grupului realizat. Majoritatea respondenților la **sondaj** (88% în cadrul primului sondaj, respectiv 86% în cadrul celui de-al doilea, dintr-un total de 68 de respondenți) au declarat că au primit un sprijin relevant sau foarte relevant din partea POCA, neexistând răspunsuri care să indice că sprijinul POCA nu a fost considerat util sau eficient.

Rugați să indice una sau mai multe dificultăți interne, beneficiarii au menționat că cele mai frecvente probleme sunt legate de utilizarea platformei electronice – MySMIS (34%), elaborarea bugetului (26%) și înțelegerea condițiilor și a termenilor apelurilor de proiecte (24%). Desfășurarea procedurilor de achiziții publice a fost, de asemenea, semnalată ca fiind o problemă (34%).

Figura nr. 30.

În cazul în care ați beneficiat de sprijin din partea POCA, cum ați evalua sprijinul oferit de autoritățile programului pentru a ajuta beneficiarii în pregătirea și implementarea proiectelor?



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

Feedback-ul pozitiv față de sprijinul oferit de AM POCA este confirmat și de răspunsurile colectate în cadrul **interviurilor** cu beneficiarii selectați: de exemplu, Asociația Crest a afirmat că experiența colaborării cu reprezentanții AM POCA a fost foarte pozitivă, aceștia din urmă oferind răspunsuri prompte la probleme legate de prefinanțare, plată și rambursare. De asemenea, responsabilii programului au prelucrat rapid cererile de plată, sprijinind beneficiarii în orice etapă a implementării proiectului.

Legat de aspectele care ar putea fi îmbunătățite în sprijinul primit din partea POCA, opțiunile cele mai recurente au vizat: îmbunătățirea clarității cerințelor din ghidul solicitantului, simplificarea modelelor de documente (raport tehnic, raport financiar) pentru a elimina duplicarea informațiilor, îmbunătățirea sistemului MySMIS și monitorizarea rezultatelor preconizate ale proiectelor.

Factori interni suplimentari. Alți factori interni, indicați de beneficiari ca riscuri în formularea proiectelor, constau în:

- Dificultăți în implicarea grupului țintă, inclusiv un interes scăzut din partea grupurilor țintă în ceea ce privește participarea la cursurile de formare legate de elaborarea de politici publice, promovare și comunicare eficientă, inclusiv riscul de retragere a persoanelor din grupul țintă, care poate afecta atingerea obiectivelor stabilite;
- Probleme legate de resursele umane, cum ar fi demisia personalului sau resurse umane insuficiente sau insuficient calificate, precum și dificultăți privind disponibilitatea experților tematici;
- Probleme bugetare și financiare (fluxul de numerar) legate de posibila întârziere a plăților;
- Probleme de comunicare între parteneri.

Cu toate acestea, riscurile amintite anterior s-au dovedit a avea o incidență limitată pe parcursul implementării proiectelor, așa cum au arătat rezultatele activităților de evaluare realizate în cadrul temei de evaluare 4. În opinia echipei de evaluare, mecanismele interne care au fost activate până în prezent au contribuit pozitiv la implementarea eficientă a proiectelor. Alte rezultate care s-au dovedit foarte eficiente și relevante sunt reprezentate de sprijinul acordat beneficiarilor de către autoritățile programului, precum și experiența trecută a beneficiarilor în pregătirea și gestionarea altor proiecte UE.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?

3.a În ce măsură facilitează logica de intervenție calitatea programului?

La nivelul programului, o tipologie specifică de acțiuni se referă la partenerii sociali și ONG-uri, în cadrul priorității de investiții 11i (Efectuarea de investiții în capacitatea instituțională și în eficiența administrațiilor și a serviciilor publice la nivel național, regional și local în vederea realizării de reforme, a unei mai bune reglementări și a bunei guvernanțe). Această tipologie este definită sub formă de „Măsuri pentru susținerea ONG-urilor și a partenerilor sociali” și include următoarele exemple de acțiuni:

- A. Dezvoltarea de instrumente independente de monitorizare și evaluare a politicilor publice;
- B. Dezvoltarea de mecanisme/instrumente de consolidare a dialogului social și civic;
- C. Dezvoltarea de acțiuni de formulare și promovare de propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern, conform SCAP;
- D. Dezvoltarea de proceduri, mecanisme pentru susținerea și promovarea inițiativelor de reformă a administrației publice și de interacțiune cu autoritățile și instituțiile administrației publice;
- E. Dezvoltarea capacității partenerilor sociali și a ONG prin instruirii, activități întreprinse în comun, participarea și dezvoltarea de rețele tematice locale/naționale/europene;
- F. Dezvoltarea responsabilității civice, de implicare a comunităților locale în viața publică și de participare la procesele decizionale, de promovare a egalității de șanse și nediscriminării, precum și a dezvoltării durabile.

Analiza actualizată a proiectelor a examinat realizările așteptate ale unui eșantion de intervenții finanțate, pentru a evalua dacă acestea corespund acțiunilor sugerate de program. Corelația dintre realizările preconizate la nivelul proiectelor și acțiunile programului este prezentată în următorul tabel.

Realizările preconizate în cadrul proiectelor	Acțiuni POCA
Evaluarea politicilor publice care pot avea un impact asupra exercitării depline a drepturilor copiilor Dezvoltarea capacității a 20 de ONG-uri și parteneri sociali, activi în domeniul sănătății, de a acționa în rețea pentru a elabora și monitoriza politicile în domeniul calității serviciilor medicale și siguranței pacienților.	Dezvoltarea de instrumente independente de monitorizare și evaluare a politicilor publice

Realizările preconizate în cadrul proiectelor	Acțiuni POCA
<p>Dezvoltarea unui instrument/concept (Qualimed) pentru colectarea integrată de informații necesare pentru monitorizarea și evaluarea politicilor publice în domeniul calității serviciilor de sănătate.</p> <p>Facilitarea dezvoltării de mecanisme pentru formularea, promovarea și monitorizarea politicilor publice, consolidarea dialogului social și civic.</p> <p>Crearea și dezvoltarea de instrumente cu aplicabilitate pentru monitorizarea și evaluarea politicilor publice și consolidarea dialogului social și civic.</p>	
<p>Creșterea aptitudinilor și competențelor practice a cel puțin 100 de reprezentanți ai ONG-urilor pentru a spori capacitatea acestora de analiză și prognoză în domeniul educației, securității, dialogului social, procesului decizional, socio-economiei.</p> <p>Crearea rețelei Qualimed ca mecanism de consolidare a dialogului social, de formulare, sprijinire și promovare a unor propuneri alternative la politicile privind calitatea serviciilor medicale și siguranța pacienților.</p> <p>Facilitarea dezvoltării de mecanisme pentru formularea, promovarea și monitorizarea politicilor publice, consolidarea dialogului social și civic.</p> <p>Crearea și dezvoltarea de instrumente cu aplicabilitate pentru monitorizarea și evaluarea politicilor publice și consolidarea dialogului social și civic.</p>	<p>Dezvoltarea de mecanisme/instrumente de consolidare a dialogului social și civic</p>
<p>Facilitarea elaborării de propuneri alternative la politicile publice de către ONG-uri, în domeniul securității naționale și al securității cibernetice.</p> <p>Elaborarea unei propuneri de politici publice alternative care să includă un set de valori fundamentale pentru profesiile de asistent medical și moașă.</p> <p>Formularea, promovarea și acceptarea de către autoritățile publice centrale relevante în domeniul muncii și al dialogului social a unei propuneri de politică publică alternativă, privind creșterea calității și eficienței dialogului social, de către un ONG și un partener social.</p> <p>Dezvoltarea capacității a 20 de ONG-uri și parteneri sociali, activi în domeniul sănătății, de a acționa în rețea pentru a elabora și monitoriza politicile în domeniul calității serviciilor medicale și a siguranței pacienților.</p> <p>Crearea rețelei Qualimed ca mecanism de consolidare a dialogului social, de formulare, sprijinire și promovare a unor propuneri alternative la politicile privind calitatea serviciilor medicale și siguranța pacienților.</p> <p>Facilitarea dezvoltării de mecanisme pentru formularea, promovarea și monitorizarea politicilor publice, consolidarea dialogului social și civic.</p> <p>Formularea și promovarea a cel puțin 2 politici publice în domeniul învățământului superior, care să sprijine dezvoltarea facilităților necesare pentru a reduce exodul studenților și al absolvenților.</p>	<p>Dezvoltarea de acțiuni de formulare și promovare de propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern, conform SCAP</p>
<p>Identificarea de soluții alternative și complementare pentru generarea de resurse umane specializate pentru situații privind securitatea națională și securitatea cibernetică</p>	<p>Dezvoltarea de proceduri, mecanisme pentru susținerea și promovarea inițiativelor de reformă a administrației publice și de interacțiune cu autoritățile</p>

Realizările preconizate în cadrul proiectelor	Acțiuni POCA
<p>Creșterea aptitudinilor și competențelor practice a cel puțin 100 de reprezentanți ai ONG-urilor pentru a spori capacitatea acestora de analiză și prognoză în domeniul educației, securității, dialogului social, procesului decizional, socio-economiei.</p> <p>Creșterea capacității organizațiilor profesionale de a formula propuneri de politici publice în sectorul medical.</p> <p>Creșterea capacității a 40 de parteneri sociali care lucrează în sectorul public de a se implica în formularea și promovarea unor propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern.</p> <p>Cultivarea și dezvoltarea cunoștințelor, competențelor și abilităților a 40 de persoane din grupul țintă, reprezentanți ai ONG-urilor.</p>	<p>și instituțiile administrației publice</p> <p>Dezvoltarea capacității partenerilor sociali și a ONG prin instruire, activități întreprinse în comun, participarea și dezvoltarea de rețele tematice locale/naționale/europene</p>
<p>Desfășurarea de campanii de promovare pentru protecția drepturilor copiilor.</p>	<p>Dezvoltarea responsabilității civice, de implicare a comunităților locale în viața publică și de participare la procesele decizionale, de promovare a egalității de șanse și nediscriminării, precum și a dezvoltării durabile</p>

Realizările planificate la nivelul proiectelor confirmă faptul că intervențiile finanțate corespund în mod clar logicii de intervenție a programului, care, în fapt, vizează crearea unei legături mai strânse între administrația publică și societatea civilă. În concluzie, logica de intervenție este prezentată în mod clar în cadrul programului și adresează nevoile beneficiarilor, iar acest fapt contribuie, conform opiniei echipei de evaluare, la îmbunătățirea calității realizărilor și rezultatelor prevăzute. S-a constatat, de asemenea, că a existat o relevanță puternică a proiectelor pentru atingerea obiectivelor programului, ceea ce face ca legătura dintre proiectele implementate de beneficiari și rezultatele programului să fie clară pentru aceștia.

<p>3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?</p>	<p>3.b Cât de coerentă și de relevantă este logica intervenției în ceea ce privește relațiile cauzale dintre rezultatele propuse prin program și acțiunile întreprinse pentru atingerea lor?</p>
---	---

La nivelul programului, rezultatele așteptate referitoare la partenerii sociali și ONG-uri, în cadrul priorității de investiții 11i (Efectuarea de investiții în capacitatea instituțională și în eficiența administrațiilor și a serviciilor publice la nivel național, regional și local în vederea realizării de reforme, a unei mai bune legiferări și a bunei guvernante) sunt definite după cum urmează:

- A. Capacitate crescută a ONG-urilor și partenerilor sociali de a se implica în formularea și promovarea de propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern;
- B. Propuneri alternative la politicile publice venite din partea ONG-urilor, acceptate.

Analiza actualizată a proiectelor a examinat rezultatele așteptate la nivelul unui eșantion de intervenții finanțate, pentru a evalua dacă acestea corespund rezultatelor planificate în cadrul programului. Corelația dintre rezultatele preconizate ale programului și cele ale proiectelor este prezentată în tabelul următor:

Rezultatele preconizate în cadrul proiectelor	Rezultatele preconizate în cadrul POCA (tema 4)
<p>Materiale și sesiuni de formare, o bibliotecă online;</p> <p>Trei rapoarte privind propunerile în domeniul educației și securității;</p> <p>O evaluare a politicilor publice relevante puse în aplicare pentru prevenirea hărțuirii în mediul școlar și o evaluare ex-ante a politicii publice alternative pentru prevenirea hărțuirii în mediul școlar;</p> <p>Dezvoltarea unui sistem care permite implicarea în formularea și promovarea unor propuneri alternative la politicile publice inițiate de guvern;</p> <p>O analiză a politicilor publice europene privind valorile profesiei de asistent medical și moașă;</p> <p>Personal din cadrul ONG-urilor și al partenerilor sociali formați pentru elaborarea și evaluarea politicilor publice;</p> <p>O rețea națională pentru consolidarea dialogului social și pentru sporirea coerenței, eficienței, predictibilității și transparenței procesului decizional din administrația publică;</p> <p>O rețea operaționalizată de organizații neguvernamentale și parteneri sociali pentru monitorizarea politicilor publice inițiate de autoritățile din domeniul sănătății și protecției sociale, în vederea evaluării și elaborării de propuneri alternative;</p> <p>Personalul din 40 de asociații de pacienți și parteneri sociali a fost instruit în domeniul „Dezvoltarea politicilor publice” și al „Promovării și comunicării publice”.</p> <p>Analiza națională privind aprofundarea nevoilor, problemelor și necesităților în domeniul învățământului superior;</p> <p>75 de reprezentanți ai ONG-urilor și ai partenerilor sociali formați pentru a formula și promova propuneri alternative la politicile publice în domeniul serviciilor sociale inițiate de Guvern;</p> <p>2 ONG-uri care au sprijinit îmbunătățirea propriei capacități de a formula și promova propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern în domeniul serviciilor sociale;</p>	<p>Capacitate crescută a ONG-urilor și partenerilor sociali de a se implica în formularea și promovarea de propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern</p>

Rezultatele preconizate în cadrul proiectelor	Rezultatele preconizate în cadrul POCA (tema 4)
<p>Elaborarea, promovarea și acceptarea unei politici publice alternative pentru prevenirea și combaterea comportamentului agresiv în mediul școlar;</p> <p>Promovarea și acceptarea unei politici publice alternative privind valorile profesiei de asistent medical și moașă;</p> <p>Promovarea și acceptarea unei politici publice alternative în domeniul dialogului social (reglementarea contractelor colective de muncă prin modificarea HG 833/2007);</p> <p>Au fost propuse 10 politici publice alternative în domeniul sănătății și protecției sociale, dintre care o politică publică în domeniul sănătății și al protecției sociale acceptată;</p> <p>Promovarea și acceptarea unei politici publice alternative în domeniul asigurării calității, standardizării și metodologiei de evaluare a clinicilor ambulatorii specializate și a practicilor de medicină de familie;</p> <p>Promovarea și acceptarea unei politici publice alternative în domeniul îmbunătățirii calității, standardizării și metodologiei de evaluare a spitalelor;</p> <p>Elaborarea a două politici publice care sprijină dezvoltarea facilităților necesare pentru a reduce exodul studenților și al absolvenților învățământului superior. Diseminarea, promovarea și acceptarea celor două politici publice elaborate;</p> <p>O politică publică alternativă în domeniul introducerii utilizării în România a Indicatorilor de calitate pentru Serviciile Medicale (ICSM) ai Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), promovată și acceptată;</p> <p>6 politici publice alternative elaborate și promovate în domeniul serviciilor sociale, dintre care două de politici publice acceptate.</p>	<p>Propuneri alternative la politicile publice venite din partea ONG-urilor, acceptate</p>

Măsurile întreprinse de către AM POCA sunt conectate logic atât cu activitățile propuse, cât și cu rezultatele așteptate. Teoria schimbării prezintă un caracter plauzibil deoarece obiectivul POCA urmărește să consolideze capacitatea beneficiarilor de a contribui la modificarea cadrului instituțional și să crească numărul acțiunilor integrate prin implicarea diferiților parteneri din mediul public și privat, în vederea promovării propunerilor alternative de politici publice.

Analiza evidențiază o relație de cauzalitate clară și puternică între rezultatele preconizate ale intervențiilor finanțate în cadrul temei de evaluare 4 și logica de intervenție a POCA. Trebuie remarcat faptul că, în unele cazuri, partenerii sociali au urmărit să prezinte mai multe politici publice alternative (până la 10 politici publice de la un beneficiar, în eșantionul examinat) și să stabilească obiective plauzibile (ex. o politică publică aprobată din 10 prezentate sau două de politici publice aprobate din 6 prezentate). Nivelul de coerență dintre logica de intervenție și acțiunile și rezultatele prevăzute este ridicat și evident atât din punct de vedere al planificării (acțiuni planificate, cât și a rezultatelor preconizate), cât și din punct de vedere al realizărilor, luând în considerare și faptul că beneficiarii respondenți la sondajul de opinie au confirmat că intervențiile reflectă în mod adecvat nevoile lor, fiind pe deplin corelate cu acțiunile propuse. Astfel, se poate afirma că logica programului este foarte relevantă și coerentă cu rezultatele propuse.

4. În ce măsură sunt justificate costurile implicate, având în vedere schimbările/efectele / rezultatele de program înregistrate?

4. În ce măsură costurile sunt considerate eficiente, comparate, de asemenea, cu alte activități naționale, programele UE și FESI cu scop similar?

Pentru a analiza modul în care costurile generate de implementarea intervențiilor POCA sunt considerate eficiente, inclusiv în comparație cu alte activități naționale, programe UE și FESI cu scop similar, echipa de evaluare a analizat eficiența în termeni de volum de muncă necesar pentru implementarea proiectelor, din perspectivă calitativă, în baza rezultatelor obținute din activitățile de evaluare derulate (interviuri și studii de caz, sondaj de opinie aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 4, panel de experți, focus grup). Realizarea unei analize benchmarking pentru această temă de evaluare, din perspectiva evaluării eficienței costurilor, nu a fost posibilă în acest raport de evaluare deoarece la nivelul UE nu au existat date comparabile. De asemenea, s-a optat pentru analiza eficienței în termeni de costuri generale necesare pentru resursele umane care sunt implicate în implementarea proiectelor, ținând cont de faptul că o analiză detaliată pe categorii de cheltuieli ar fi necesitat existența unor date dezagregate pe tipuri/coduri de intervenții la nivel de proiect legate de costurile implicate pentru managementul unui proiect.

În ciuda acestor limitări metodologice, rezultatele evaluării au evidențiat faptul că intervențiile finanțate în cadrul temei de evaluare 4 nu ar putea fi realizate cu costuri mai mici, în absența finanțării POCA. Mai mult decât atât, percepția privind volumul de muncă depinde foarte mult de experiența beneficiarilor, de dimensiunea proiectelor și de interacțiunea cu ofițerii de proiecte. Cu toate acestea, există o impresie generală conform căreia volumul de muncă în cadrul proiectelor s-a redus ca urmare a utilizării platformei MySMIS.

ONG-urile și alți parteneri sociali au necesitat, în majoritatea cazurilor, 3 persoane pentru gestionarea unui proiect. Așa cum a evidențiat sondajul de opinie, numărul mediu de persoane angajate în cadrul unui proiect POCA, pentru această temă de evaluare, este de 3,41. Numai într-un singur caz au fost angajate mai mult de 5 de persoane, conform tabelului de mai jos.

Figura nr. 31.

1. Câte persoane/zi (cu aproximație) sunt alocate managementului proiectului la nivelul unui singur an?

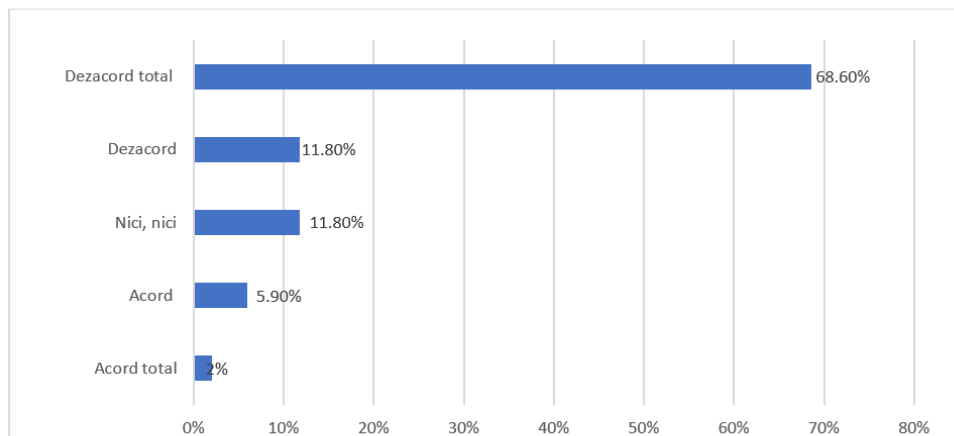
Opțiuni răspuns	Nr. răspunsuri
1	2
2	2
3	11
4	2
5	4
8	1
Alt concept de management	1

Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

Conform rezultatelor obținute în cadrul sondajului, există o convingere larg răspândită în rândul beneficiarilor cu privire la eficiența intervențiilor, în termeni de costuri, sau cel puțin cu privire la avantajele date de implementarea proiectelor POCA, în comparație cu alte surse posibile de finanțare:

Figura nr. 32.

În ce măsură sunteți de acord cu următoarea frază „aceeași realizare a proiectului POCA ar fi putut fi atinsă cu costuri mai mici” ? (unde „1” reprezintă dezacord total și „5” cu totul de acord).



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

Cele mai recente **interviuri** realizate cu beneficiarii și actorii-cheie confirmă aceste constatări. Beneficiarul Asociația Crest a considerat că, în unele cazuri, echipa de management a lucrat mai mult decât se estimase inițial. Cu toate acestea, în comparație cu alte programe finanțate de UE (de exemplu, POCU), POCA este considerat mai eficace, conform experienței beneficiarului. În plus, beneficiarul ASSOC a precizat că proiectele finanțate de POCA sunt „mai ușor de gestionat în comparație cu alte proiecte finanțate din alte surse de finanțare ale UE”.

În comparație cu alte programe operaționale, POCA este considerat mai facil, activitățile fiind considerate clare și consistente cu responsabilitățile uzuale. Procedura de raportare, timpul alocat pentru raportarea și gestionarea proiectelor sunt considerate mult mai eficiente în cadrul acestui program operațional. În concluzie, evaluarea relevă două aspecte foarte importante: în primul rând, există convingerea puternică conform căreia sprijinul oferit prin POCA este esențial pentru implementarea inițiativelor care, fără o astfel de finanțare, nu ar fi fost realizate; iar în al doilea rând, s-a constatat faptul că POCA este considerat un program eficient din punct de vedere al costurilor și sarcinilor implicate, cu toate că pentru unii beneficiari (de exemplu, cei cu mai puțină experiență în gestionarea de programe finanțate de UE), implementarea proiectelor a presupus un volum de muncă mai ridicat comparativ cu estimările inițiale. În opinia echipei de evaluare, acest ultim factor poate fi explicat prin faptul că pentru mulți beneficiari ai acestei teme de evaluare, POCA a reprezentat prima oportunitate de implicare într-un astfel de program, luând în considerare și faptul că în cadrul PODCA nu au fost finanțate proiecte depuse de ONG-uri.

5. Ce factori au influențat eficiența cu care au fost atinse rezultatele?

5. Care sunt actorii și factorii „interni și externi” care au influențat realizările înregistrate, inclusiv din perspectiva eficienței?

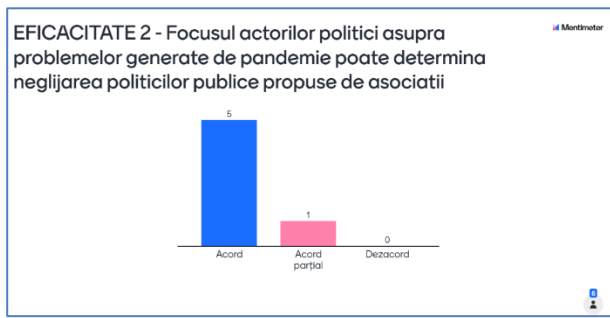
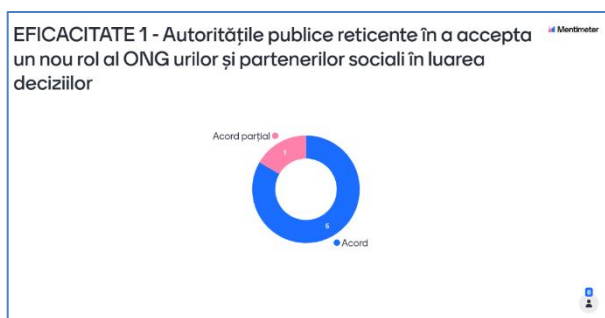
Răspunsul la această întrebare de evaluare, care tratează factorii externi și interni care au influențat rezultatele proiectelor, este strâns legat de răspunsurile la întrebarea de evaluare 1d și întrebarea de evaluare 2 (factori interni și externi care influențează implementarea activităților).

În continuare sunt prezentați factorii interni și externi care au influențat realizările înregistrate în cadrul temei de evaluare 4, așa cum au rezultat aceștia din activitățile de evaluare derulate la nivelul contractului.

Factori externi. La nivel extern, analiza a identificat doi factori esențiali care influențează rezultatele proiectelor: reticența autorităților publice în acceptarea unui nou rol din partea ONG-urilor și consecințele pandemiei COVID-19. Acești factori influențează, totodată, într-o anumită măsură, implementarea proiectelor (așa cum se observă în cadrul întrebării de evaluare 1d), dar există temerea că efectul lor combinat va avea o influență mai mare asupra rezultatelor proiectelor.

De fapt, reticența autorităților publice este confirmată de beneficiari, sub diverse forme, în cadrul **sondajului de opinie** fiind amintite, în principal, colaborarea dificilă cu instituțiile guvernamentale, procesul complicat de promovare și lobby, percepția unei lipse de încredere între sectorul public și cel neguvernamental. În cadrul **focus grupului** privind tema de evaluare 4, participanții și-au exprimat opiniile cu privire la aceste dificultăți (a se vedea graficul următor). Odată cu izbucnirea pandemiei COVID-19, beneficiarii proiectelor din cadrul temei de evaluare 4 se tem că o astfel de reticență va fi amplificată. Într-o anumită măsură, există temerea că problemele deja prezente în relația dintre partenerii sociali și instituțiile publice din România vor fi agravate de situația de urgență. În cadrul focus grupurilor, beneficiarii și-au exprimat temerile în mod clar, așa cum se arată în următoarele grafice:

Figura nr. 33.



Sursă: anchetă directă în cadrul focus grupului desfășurat în data de 14.12.2020, prin instrumentul interactiv Mentimeter.com

Într-adevăr, concentrarea actorilor politici asupra problemelor generate de pandemie poate duce la neglijarea politicilor publice propuse de asociații. În plus, există o îngrijorare cu privire la faptul că „pandemia ar putea reprezenta o scuză” pentru a nu aborda politicile publice alternative, cum ar fi cele

propuse de ONG-uri. În cele din urmă, potrivit beneficiarilor, pandemia a redus nivelul de cooperare dintre autoritățile publice și organizațiile neguvernamentale, cooperare care pe parcursul stării de urgență a fost minimă sau inexistentă.

Factori interni. Analiza a evidențiat doar câțiva factori interni care au facilitat obținerea rezultatelor: angajamentul și dedicarea partenerilor sociali, chiar și a personalului de conducere de la nivel superior, participarea masivă la activitatea de formare și răspunsul foarte pozitiv primit din partea grupurilor-țintă implicate în proiecte au avut un impact pozitiv asupra finalizării cu succes a activităților. Evaluarea a relevat faptul că nu a existat o rezistență internă care să creeze obstacole în calea obținerii rezultatelor. De fapt, conform răspunsurilor colectate în cadrul **sondajului**, cea mai frecventă problemă internă a fost implementarea la timp a activităților (34%), urmată de respectarea cheltuielilor bugetare (24%): totuși, aceste dificultăți sunt legate mai mult de etapele de implementare (a se vedea întrebarea de evaluare 2). Obținerea rezultatelor scontate a fost o dificultate doar pentru 18% dintre respondenți, o proporție care poate fi considerată minimă.

6. În ce măsură progresele înregistrate se datorează intervenției/acțiunilor finanțate?	6. Cum au fost transpuse rezultatele obținute în atingerea obiectivelor/priorităților strategiilor naționale?
---	---

În continuare, este examinată transpunerea rezultatelor obținute la nivel de program și de proiect.

La nivel de program, obiectivul general al SCAP și al planului său de acțiune, asociat temei de evaluare 4, este „Dezvoltarea capacității societății civile, mediului academic și altor parteneri sociali relevanți (sindicate, patronate etc.) de a susține și promova reforma administrației publice”

Există dovezi că programul a creat un cadru corect pentru atingerea acestui obiectiv, întrucât rezultatele preconizate ale POCA (reluate la întrebarea de evaluare 3b) sunt în mare măsură coerente cu SCAP:

- Capacitate crescută a ONG-urilor și partenerilor sociali de a se implica în formularea și promovarea de propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern;
- Propuneri alternative la politicile publice venite din partea ONG-urilor, acceptate.

Totodată, există dovezi că intervențiile selectate și finanțate de program, în cadrul temei de evaluare 4, au transpus în mod clar obiectivul SCAP în acțiuni concrete. Alături de participarea la programe de formare (a se vedea continuarea analizei în cadrul acestei întrebări de evaluare), proiectele au reușit să formuleze și să propună politici publice alternative, dintre care unele au fost deja adoptate.

În cadrul **sondajului de opinie**, un eșantion reprezentativ de beneficiari a furnizat răspunsuri cu privire la formularea și adoptarea unor astfel de politici. Cei 15 respondenți au indicat că șapte politici au fost formulate și deja acceptate de administrația publică, respectiv:

- Politică publică privind integrarea tehnologiei în învățământ preuniversitar din România;

- Politica națională de întărire a capacității mecanismelor interinstituționale locale - COJES prin introducerea bugetării pe bază de gen în vederea asigurării abordării integrate a principiului egalității de șanse între femei și bărbați în scopul prevenirii și combaterii violenței domestice;
- Politica națională privind documentarea și construcția bugetară din perspectiva de gen de către Consiliile Județene și Consiliile Locale a sumelor alocate prin HCL, conform legii 174/2018, pentru susținerea serviciilor sociale și a altor măsuri de asistență socială pentru victimele violenței domestice, prin utilizarea unui instrument unitar/fișa de buget;
- Măsuri active de îmbunătățire a incluziunii sociale și a inserției pe piața muncii a persoanelor cu dizabilități;
- Politica publică de resurse umane în sistemul penitenciar;
- Politica publică alternativă pentru modificarea legii 289/15.05.2002 privind perdelele forestiere de protecție;
- Medierea - politică publică eficientă în dialogul civic.

Se preconizează că alte trei politici prezentate de beneficiari vor fi acceptate în următoarele 6-12 luni, de la momentul în care s-a răspuns la sondaj (noiembrie 2020), și anume:

- Politica publică alternativă privind standardele de calitate în lucrul cu tinerii;
- E-România — O politică publică în domeniul e-guvernării;
- Strategia de Resurse Umane a sistemului penitenciar din România.

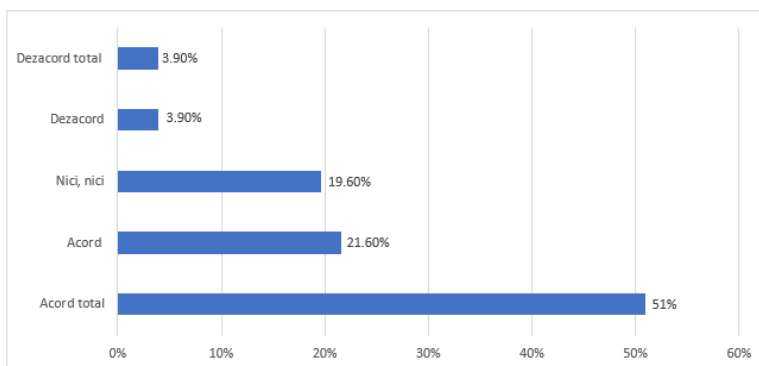
Analiza, deși limitată la un eșantion restrâns (15% dintre beneficiari), oferă totuși informații utile și pozitive privind transpunerea obiectivelor strategiei naționale în rezultate concrete.

La nivel de proiect, analiza evidențiază în mod clar importanța POCA și a rezultatelor sale pentru partenerii sociali. De fapt, calitatea și structura programului POCA au contribuit la rezultatele obținute.

În cadrul **sondajului** de opinie aplicat în cadrul temei de evaluare 4, majoritatea respondenților (72,6%) au menționat că rezultatele nu ar fi fost obținute dacă nu ar fi existat posibilitatea implementării proiectelor prin POCA, în vreme ce 69% dintre respondenți consideră că proiectele lor nu ar fi putut fi implementate cu costuri mai mici. Așa cum se menționează la întrebarea de evaluare 4, numai 3,9% dintre respondenți consideră că rezultatele ar fi fost obținute fără proiectele POCA.

Figura nr. 34.

În ce măsură sunteți de acord cu următoarea frază: „fără proiectul POCA nu se va atinge același rezultat/rezultatul nu va atinge același nivel calitativ” („1” reprezintă dezacord total și „5” cu totul de acord)

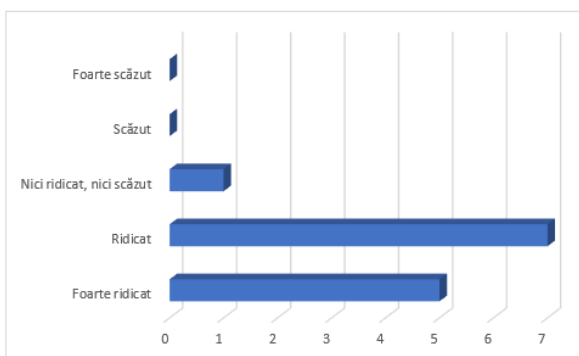


Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

De asemenea, beneficiarii au menționat impactul extrem de pozitiv al proiectelor la nivel individual, organizațional și instituțional, așa cum se evidențiază în graficele următoare:

INDIVIDUAL

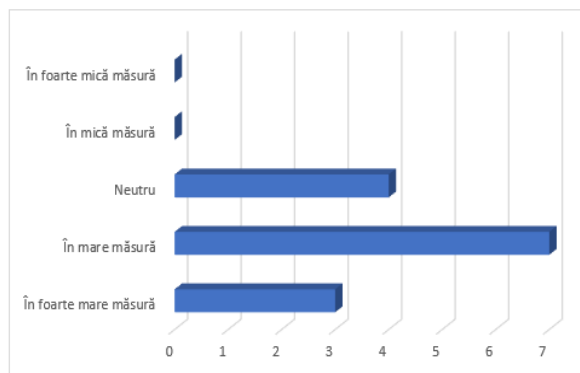
Care este nivelul final de cunoștințe legat de elaborarea de politici publice al persoanelor care au participat la activitățile de formare ale proiectului după derularea acestora? Vă rugăm să utilizați o scară de la 1 la 5



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

ORGANIZAȚIONAL

În ce măsură s-a îmbunătățit coordonarea internă din cadrul instituției dvs. ca urmare a implementării proiectului în domeniul dezvoltării politicilor publice?

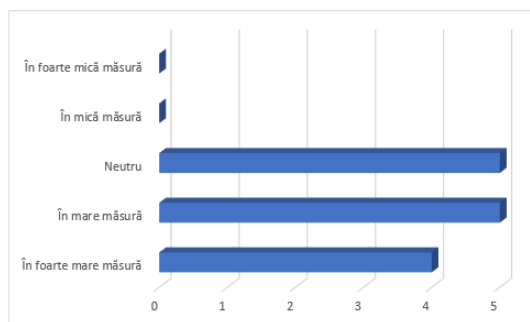


Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

INSTITUȚIONAL

În ce măsură s-a îmbunătățit coordonarea externă cu alte ministere/actori publici ca urmare a implementării proiectului în domeniul dezvoltării politicilor publice?

Figura nr. 13



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

În ceea ce privește dezvoltarea capacităților individuale specifice, cele mai frecvente au fost competențele legate de planificarea strategică, întocmirea bugetului strategic și coordonare. În plus, au fost îmbunătățite și competențele privind utilizarea instrumentelor TIC, practicile sistemului contabil și capacitatea de a crea rețele și de a construi relații de guvernanță pe mai multe niveluri.

În ceea ce privește capacitățile organizaționale, competențele dezvoltate cu succes au fost reprezentate de aplicarea unor noi metodologii de planificare strategică, aplicarea unor noi metodologii de întocmire a bugetului strategic și aplicarea unor proceduri noi sau îmbunătățite pentru coordonarea politicilor cu autoritățile publice. Această constatare a fost confirmată în cadrul **focus grupurilor**, unde beneficiarii au susținut că POCA a sporit capacitatea ONG-urilor de a structura și de a fundamenta propuneri de politici publice alternative clare și bazate pe dovezi.

În ceea ce privește capacitatea instituțională, cel mai reprezentativ rezultat este îmbunătățirea capacității de a contribui la definirea propunerilor de politici publice și la dezvoltarea de bune practici care să sporească responsabilitatea civică. În cadrul **focus grupurilor**, beneficiarii au subliniat faptul că POCA a favorizat dezvoltarea capacității ONG-urilor de a deveni membri activi în ecosistemul politicilor publice din România, aceasta din urmă fiind un rezultat care corespunde, în special, obiectivului strategiei naționale, asociat temei de evaluare 4.

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative?

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative, inclusiv în raport cu strategiile naționale?

La fel ca în cazul întrebării de evaluare anterioare, efectele neintenționate sunt examinate aici la nivel de program și de proiect.

La nivel de program, unul dintre principalele efecte neintenționate (sau efecte care nu au fost propuse în mod oficial) este reprezentat de faptul că formularea politicilor publice alternative a urmărit coerența cu strategiile naționale, altele decât SCAP. Întrucât intervențiile finanțate în cadrul proiectelor au fost numeroase și în multe domenii sociale, au existat mai multe strategii naționale „suplimentare” cu care s-a asigurat coerența proiectelor, de exemplu: Strategia Națională de Sănătate, Strategia Națională și Planul de Acțiune pentru Conservarea Biodiversității, Strategia Națională pentru Sănătatea Copiilor și a Adolescenților, Strategia Națională privind Incluziunea Socială a Persoanelor cu Handicap, Strategia Națională pentru Protecția și Promovarea Drepturilor Copilului, Strategia Națională pentru Prevenirea și Combaterea Fenomenului Violenței Domestice și multe altele.

Fiind coerente cu strategii specifice (care nu au legătură cu administrația publică), intervențiile finanțate și-au extins influența asupra unei game largi de sectoare și au contribuit la dezvoltarea relațiilor dintre partenerii sociali și administrațiile publice în domenii în care aceste relații erau limitate sau inexistente.

La nivel de proiect, programul a contribuit la dezvoltarea capacităților organizaționale și instituționale într-un mod preconizat, așa cum se detaliază și în cadrul întrebării de evaluare 6. Însă la nivel individual, pe lângă competențele obținute prin proiect, legate de domeniul specific de intervenție, există unele competențe transversale și competențe non-tehnice pe care persoanele implicate în proiect le-au dobândit:

- Capacitatea de a crea rețele și de a crea relații în legătură cu guvernanta pe mai multe niveluri;
- Capacitatea de a consolida cooperarea și leadershipul intern;
- Competențe în legătură cu utilizarea instrumentelor IT;
- Competențe în legătură cu utilizarea actelor juridice;
- Competențe în legătură cu utilizarea sistemului contabil.

Toate competențele transversale menționate mai sus, coroborate cu competențele individuale specifice menționate la întrebarea de evaluare 6 și cu experiența dobândită în implementarea proiectelor finanțate

de UE, contribuie pe termen lung la crearea unui personal mai bine calificat, care va fi capabil să își desfășoare activitatea profesională la un nivel superior, care să continue să pună în aplicare proiecte finanțate de UE și să disemineze know-how-ul pe care îl deține. În fapt, echipa de evaluare consideră că un efect pozitiv neintenționat ar putea consta în crearea unei „clase de profesioniști”, inclusiv experți din diferite sectoare strâns legate de administrația publică, care ar putea fi efectiv angajați de sectorul public și care ar putea aduce o contribuție valoroasă.

8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?

8.a Există elemente care ar putea afecta impactul și/sau sustenabilitatea intervențiilor?

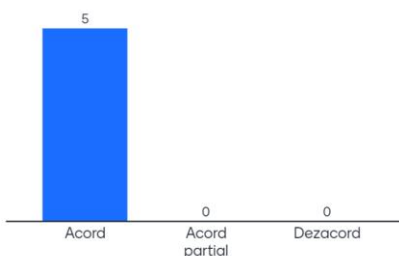
Analiza a identificat două elemente pozitive principale care influențează sustenabilitatea rezultatelor, legate de transferabilitatea și replicabilitatea programelor mari de formare și a rețelelor care au fost create și activate în cadrul proiectelor.

Replicabilitatea cursurilor de formare. Realizarea unor programe de formare eficiente și participative poate genera o valoare adăugată pentru proiecte, cu impact asupra intervențiilor viitoare. Dacă situația instabilă actuală cauzată de pandemia de COVID-19, așa cum s-a observat la întrebările de evaluare 1d și 5, pare să împiedice adoptarea unora dintre politicile publice prezentate, există totuși convingerea că activitățile de formare vor avea efecte în a sprijini cursanții să obțină idei noi și să propună posibile noi inițiative în viitorul apropiat.

Crearea și menținerea rețelelor. Un factor pozitiv este reprezentat, de asemenea, de rețelele de parteneriate create în cadrul proiectelor, care vor contribui la sustenabilitate rezultatelor pe viitor, conform opiniilor exprimate de participanții la **focus grup**, ilustrate în figura de mai jos:

Figura nr. 35.

IMPACT - Un impact pozitiv este reprezentat și de rețelele de parteneriate create în cadrul proiectelor 



Sursă: anchetă directă în cadrul focus grupului desfășurat la data de 14.12.2020, prin instrumentul interactiv Mentimeter.com

Evaluarea a evidențiat, în baza **interviurilor** realizate, rolul rețelelor create prin intermediul proiectelor: beneficiarul ARATD a reușit, prin intermediul parteneriatului creat în cadrul proiectului, să își dezvolte capacitatea profesională — prin extinderea departamentelor de promovare, cu 100 de noi colegi care le

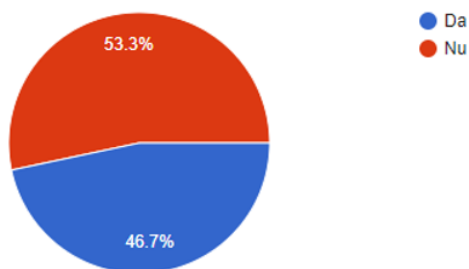
sprijină inițiativele. Un alt beneficiar, ASSOC, care a prezentat 6 politici publice alternative (dintre care 2 au fost deja adoptate), a subliniat că un factor-cheie în asigurarea sustenabilității rezultatelor a constat în implicarea Ministerului Muncii ca partener în proiect, ceea ce a facilitat în mare măsură aprobarea politicilor publice, aceasta fiind instituția direct responsabilă de gestionarea asistenței sociale.. Asociația Crest a menționat constituirea *rețelei Qualimed*, care a fost creată pentru a dezvolta politici publice alternative, subliniind faptul că aceasta va fi utilizată în viitor pentru a asigura sustenabilitatea rezultatelor proiectului: colaborarea creată în cadrul proiectului POCA reprezintă doar un punct de plecare care va fi dezvoltat și va genera noi inițiative.

Și chiar în cazurile în care unul dintre obiectivele finale ale proiectului a eșuat (deoarece politica nu a fost în cele din urmă adoptată), rețelele vor continua să funcționeze: acestea vor genera colaborări în viitor și, eventual, vor genera noi propuneri pentru sectorul public și vor contribui la monitorizarea și evaluarea în continuare a politicilor publice existente în sectoarele lor de competență.

Existența unei rețele, a unui canal sau a unui cadru organizat în care se poate face schimb de experiență reprezintă un factor esențial pentru ONG-uri și partenerii sociali, organizațiile simțindu-se adesea izolate în domeniul lor de activitate sau abandonate de politicile publice: ca dovadă, chiar și beneficiarii programului, incluși în *sondajul de opinie*, declară că, în pofida activității desfășurate în parteneriat pe parcursul proiectului, aceștia „nu au” un loc specific pentru schimburile profesionale. A se consulta figura următoare:

Figura nr. 36.

Există un cadru/loc specific (de exemplu, rețea, forum, asociere tematică) în care puteți schimba experiențe sau vă puteți împărtăși cunoștințele cu alți experți în domeniul elaborării de politici publice?



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

În acest context al factorilor cu rol potențial în îmbunătățirea sustenabilității, au fost formulate sugestii suplimentare din partea beneficiarilor, în cadrul **focus grupurilor** și al **interviurilor**, precum și din partea **panelului de experți**.

Opțiunile în materie de sustenabilitate se referă la faptul că beneficiarii pot colabora pentru a învăța cum să se sprijine reciproc și să desfășoare activități de lobby împreună, cu privire la un anumit aspect sau într-

un anumit domeniu — integrând, în același timp, diferite politici — și să disemineze rezultatele acestora la nivel local.

O a doua opțiune pentru sustenabilitate ar fi aceea de a face publice toate rezultatele proiectelor POCA, într-un mod structurat, creând un mecanism de transfer al exploatării acestora către proiecte viitoare, care pot fi finanțate prin alte programe (ex. POCU sau alte programe FSE).

Conform rezultatelor evaluării, inițiativele de diseminare structurată a rezultatelor proiectelor pot fi consolidate prin:

- asigurarea unui grad de recunoaștere formală la nivelul politic și oficial al administrației publice;
- implicarea AM POCA în activități de animare și sprijin pentru diseminarea rezultatelor și creșterea vizibilității acestora la nivel de program.

8. În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?

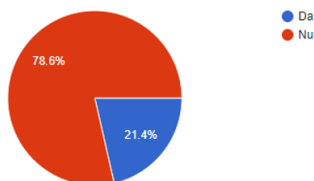
8.b Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale (inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?

Rezultatele analizei confirmă, prin toate metodele de evaluare utilizate, că există un risc important care poate afecta sustenabilitatea intervențiilor, cauzat de posibila lipsă de angajament a factorilor de decizie politică față de rezultatele proiectelor finanțate. Există o „îngrijorare” percepută în rândul beneficiarilor temei de evaluare 4 cu privire la faptul că rezultatele obținute pot fi neglijate ca urmare a apariției unor posibile modificări la nivelul factorilor politici. Este important de menționat faptul că posibila contracarare a unui astfel de risc este considerată a se afla în afara sferei de acțiune a beneficiarilor (ONG-urilor).

Rezultatele obținute în urma analizei privind adoptarea politicilor publice alternative, propuse de partenerii sociali (a se vedea întrebarea de evaluare 6), sunt parțial pozitive. Cu toate acestea, ele trebuie echilibrate cu alte elemente care se referă la influența efectivă a intervențiilor finanțate în contextul public național, cum ar fi propunerea unor noi planuri naționale sau a unor noi acte normative. În acest sens, contribuția intervențiilor finanțate pare să fie destul de scăzută, așa cum evidențiază figurile următoare:

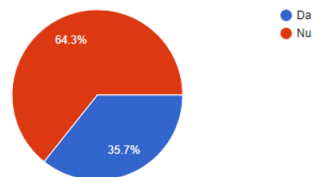
Figura nr. 37.

Până în acest moment sau în următoarele 6-12 luni a fost adoptat/va fi adoptat un act normativ (regulament ministerial/ legislație administrativă), ca urmare a rezultatelor obținute din implementarea proiectului?



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

Până în acest moment sau în următoarele 6-12 luni a fost adoptat/va fi adoptat un program/ plan la nivel național, ca urmare a rezultatelor obținute din implementarea proiectului?



Sursa: Prelucrarea datelor de către echipa de cercetare

Beneficiarii care au participat la **focus grupul** organizat în cadrul temei de evaluare 4 și-au exprimat în mod clar îngrijorarea: proiectele trebuie continuate de către instituțiile care dețin competențe pentru implementarea lor. Sustenabilitatea proiectelor se va situa la un nivel minim dacă rămân în sfera de acțiune a ONG-urilor care le-au implementat și care au elaborat cu succes propuneri alternative de politici publice.

Așa cum reiese și din constatările **panelului de experți**, cifrele prezentate mai sus confirmă faptul că există riscul neglijării eforturilor ONG-urilor și partenerilor sociali: acest risc este accentuat de pandemia COVID-19, consecințele acesteia și apariția noilor priorități pentru autoritățile publice, în perioada de redresare. Impactul negativ al pandemiei COVID-19, dacă este asociat cu posibila „rezistență” sistemică din partea sectorului politic în implementarea anumitor politici, ar putea afecta sustenabilitatea în raport cu obiectivele strategiilor naționale.

Exemple concrete de riscuri pentru sustenabilitatea proiectelor au fost prezentate, din nou, în cadrul **focus grupurilor** și **interviurilor**: există, de exemplu, riscul ca o politică să fie adoptată în mod oficial, dar instrumentele metodologice să nu fie puse în aplicare. Beneficiarul UNOPA (activ în domeniul sprijinului pentru pacienții infectați cu HIV) a prezentat 5 politici publice alternative, dintre care 3 au fost acceptate până în prezent, și a observat ulterior că anumite documente oficiale care trebuiau completate de medici nu au fost ajustate în conformitate cu ceea ce se indica în politica adoptată.

Pentru a contribui la depășirea dificultăților noi, cât și a celor vechi, în relația dintre partenerii sociali și administrația publică, ar trebui să se ia în considerare contextualizarea eforturilor în următoarea perioadă de programare, pe baza unei recunoașteri formale: de exemplu, partenerilor sociali li s-ar putea acorda un rol definit prin lege, precum și un statut de membru în comitetele consultative.

9. În ce măsură intervențiile sunt relevante pentru nevoile identificate inițial și pentru posibila evoluție a acestor nevoi ulterior identificării inițiale?" (întrebare suplimentară)?

9. În ce măsură intervențiile care au fost implementate în cadrul programului răspund într-adevăr nevoilor identificate inițial și evoluției acestora în timp?



Elementele extrase din analiză confirmă constatările evaluării din 2019, și anume legătura directă dintre intervențiile finanțate de POCA, în cadrul temei de evaluare 4, și nevoile identificate inițial (a se vedea întrebarea de evaluare 1b): astfel de nevoi nu s-au schimbat de-a lungul timpului, ele sunt încă relevante în contextul administrației publice din România și, în unele cazuri, ar putea fi amplificate de criza declanșată de pandemia COVID-19.

De fapt, distanța dintre societatea civilă și administrația publică s-ar putea accentua dacă lecțiile învățate din implementarea POCA nu sunt pe deplin valorificate: intervențiile POCA au reușit să consolideze relațiile, în anumite domenii, între autoritățile publice și partenerii sociali, reprezentați în principal de ONG-uri. Pentru partenerii sociali, POCA a fost o ocazie excelentă de a formula politici publice alternative și de a le discuta cu autoritățile publice în timpul procesului de elaborare, de a dezvolta competențe (strategice și financiare) noi și relevante în gestionarea proiectelor, de a îmbunătăți competențele individuale (administrative, tehnice, IT) ale personalului lor și, în unele cazuri, de a crea o „clasă de profesii” în domeniile lor specifice de intervenție.

Analizele prezentate pentru fiecare întrebare de evaluare demonstrează un grad ridicat de coerență între nevoile identificate inițial și modul în care acestea sunt abordate de program: potrivit echipei de evaluare, intervențiile reușesc să reducă decalajul dintre autoritățile publice și partenerii sociali reprezentați de ONG-uri, oferind acestora din urmă o oportunitate excelentă de a propune și discuta politici publice alternative și de a-și dezvolta abilități noi și relevante în domeniile vizate. Dezvoltarea capacității ONG-urilor poate, de asemenea, să încurajeze acțiuni suplimentare care să abordeze nevoile identificate.



Tema de evaluare 5: Evaluarea măsurilor întreprinse pentru reforma managementului resurselor umane - OS 1.2.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.a În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele specifice ținând cont de indicatorii de program, comuni și specifici?

La nivelul temei de evaluare 5 au fost selectați patru indicatori prin care se pot evalua măsurile întreprinse pentru reforma managementului resurselor umane (2 indicatori de rezultat și 2 indicatori de realizare). În acest caz, toți indicatorii de realizare și rezultat contribuie exclusiv la tema de evaluare 5. La nivelul temei de evaluare se înregistrează un număr de 5 proiecte, 4 dintre acestea fiind contractate în anul 2019. Drept urmare, gradul de atingere al țăintelor este în continuare unul extrem de redus în acest moment, **18%** - se remarcă o oarecare evoluție față de finalul anului 2019, însă nu au fost înregistrate creșteri ale indicatorilor în perioada iulie-decembrie 2020. Referitor la estimările pentru atingerea țăintelor în anul 2023, în baza celor 5 proiecte contractate, se estimează că țăintele vor fi atinse în proporție de numai **43%**. În continuare sunt evidențiate valorile înregistrate la nivel de indicator, precum și nivelul de atingere actual și gradul de atingere estimat pentru anul 2023.

Tabel nr. 6. **Grad de atingere a țăintelor pentru anii 2019 și 2023, pentru indicatorii aferenți temei de evaluare 5**

Denumire indicator	Tipologie indicator	Grad de atingere	Țintă	Estimare 2023	Nivel de atingere (decembrie 2020)	Estimare privind gradul de atingere (2023)
5S8 Autorități și instituții publice centrale care au aplicat metode unitare în managementul resurselor umane	Rezultat	0	10	4	0%	40%
5S47 Autorități și instituții publice centrale sprijinite pentru dezvoltarea și introducerea de metode unitare de management în domeniul resurselor umane	Realizare	7	10	7	70%	70%
5S9 Personalul din autoritățile și instituțiile publice certificat la încetarea calității de participant la formare legată de OS 1.2	Rezultat	60	7.800	2.641	1%	34%
5S48 Participanți la activități de formare în domeniul resurselor umane	Realizare	271	10.000	2.641	3%	26%

Sursa: Prelucrarea datelor de monitorizare de către echipa de evaluare

Analiza descrisă în secțiunile aferente următoarelor întrebări de evaluare evidențiază faptul că au existat mai mulți factori, printre care și izbucnirea pandemiei COVID, care au împiedicat implementarea activităților. În special, cei doi indicatori referitori la participarea la instruirii au suferit un blocaj semnificativ: în timp ce un număr considerabil de sesiuni de instruire au fost programate în 2020, multe dintre acestea au trebuit să fie anulate sau amânate, contribuind astfel la gradul scăzut de realizare a obiectivelor stabilite pentru indicatorii aferenți temei de evaluare 5.

Conform interviurilor desfășurate cu beneficiarii, dimensiunea proiectelor finanțate este, în general, semnificativă. Spre exemplu, Serviciul de Telecomunicații Speciale implementează un proiect de digitalizare a sistemului de management al resurselor umane de la nivelul organizației, proiect în care sunt

implicați în total 3.000 de angajați, dintre care 600 de persoane sunt implicate direct în activitățile de instruire. Proiectul implementat de către Serviciul Român de Informații presupune programe de instruire derulate pentru un număr de 250 de persoane, participarea personalului aferent departamentului de resurse umane la un număr de 60 de conferințe internaționale, precum și organizarea a 36 de conferințe externe.

Proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 5 sunt proiecte de dimensiuni mari, complexe și cu obiective ambițioase. Implementarea acestora se află încă într-o etapă incipientă și din acest motiv, din perspectiva echipei de evaluare, constatările formulate se vor concentra asupra elementelor specifice analizate în următoarele întrebări de evaluare.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.2?

1.b Cât de relevante au fost intervențiile/acțiunile finanțate în cadrul programului pentru nevoile diferitelor părți interesate (instituții și grupuri țintă)?

Proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 5 sunt implementate de către următoarele instituții:

- Secretariatul General al Guvernului (SGG);
- Ministerul Afacerilor Interne (MAI);
- Serviciul de Telecomunicații Speciale (STS);
- Serviciul de Protecție și Pază (SPP);
- Serviciul Român de Informații prin unitatea militară (SRI).

Prin **analiza proiectelor** s-au examinat nevoile pe care beneficiarii își propun să le abordeze prin POCA. Acestea pot fi grupate în nevoi la *nivel individual*, care se concentrează pe îmbunătățirea la nivelul personalului din organizațiile care beneficiază de sprijin; nevoi la *nivel organizațional*, care se axează pe îmbunătățiri în ceea ce privește capacitățile acestora în calitate de organizații; nevoi la *nivel instituțional*, care vizează contextul global de coordonare a beneficiarilor cu instituțiile guvernamentale.

Evaluarea POCA compară nevoile beneficiarilor cu perspectivele și rezultatele preconizate ale intervențiilor finanțate. În primul rând, s-a constatat că principala necesitate a beneficiarilor este reprezentată de dezvoltarea capacității de resurse umane la nivelul organizațiilor, în timp ce nevoile la nivel individual (la nivelul dezvoltării personale a angajaților) sunt mai puțin frecvente și sunt abordate în special prin intermediul sesiunilor de formare profesională în masă – toate aceste nevoi evidențiate de către instituțiile beneficiare au fost transpuse în rezultate și realizări vizate la nivel de proiect. În cele din urmă, doar proiectul implementat de către SGG (în parteneriat cu ANFP și MLPDA) în cadrul acestei teme de evaluare indică în mod clar nevoi la nivel instituțional, întrucât are un domeniu de aplicare mai larg decât celelalte 4 proiecte și anume, își propune să intervină în întregul sistem de management al resurselor umane din administrația publică din România. Realizările și rezultatele preconizate ale acestui proiect sunt, în fapt, definite în mod clar la nivel instituțional.

Pentru a reprezenta relevanța intervențiilor finanțate de POCA pentru acoperirea nevoilor beneficiarilor, realizările și rezultatele preconizate de la nivel de proiect au fost clasificate la nivel individual, organizațional și instituțional, în tabelul următor fiind prezentată legătura dintre nevoile identificate și realizările/ rezultatele preconizate.

Beneficiar	Nevoi identificate	Realizări așteptate	Rezultate așteptate
SGG	<p>Individual Îmbunătățirea competențelor personalului din departamentele de resurse umane. Îmbunătățirea competențelor personalului de conducere din departamentele de resurse umane.</p> <p>Instituțional Reducerea gradului de fragmentare a personalului de conducere din departamentele de resurse umane Aplicarea mecanismelor moderne de gestionare strategică a RU în administrația publică. Reducerea fragmentării înregistrărilor privind RU în administrația publică. Aplicarea unui mecanism eficient de control al calității documentelor și reglementărilor de politică publică în domeniul RU. Înțelegerea cadrului normativ, aplicat într-un mod neunitar și uneori contradictoriu în domeniul remunerării personalului administrației publice. Crearea de sisteme cadru de competență/standarde profesionale specifice administrației publice.</p>	<p>Individual Dezvoltarea unui sistem de cadre de competență corelat cu un sistem obiectiv și incluziv de recrutare și evaluare a performanțelor individuale.</p> <p>Instituțional Reducerea discrepanțelor existente în aplicarea politicilor privind resursele umane. Mecanisme moderne și inovatoare în managementul resurselor umane pentru a sprijini procesul de elaborare, implementare și evaluare a politicilor publice. Dezvoltarea unui sistem cadru de competență, corelat cu un sistem obiectiv și incluziv de recrutare și evaluare a performanțelor individuale. Contribuția la asigurarea unei gestionări unitare a carierei în serviciul public. Îmbunătățirea aplicării legislației în domeniul remunerării personalului din administrația publică. Îmbunătățirea coordonării și comunicării între instituțiile publice care au atribuții în domeniul gestionării resurselor umane în administrația publică.</p>	<p>Individual Un model cadru de competențe generale și specifice pentru administrația publică.</p> <p>Instituțional O propunere de politică publică pentru un management standardizat pentru diferitele categorii de resurse umane din administrația publică. Un model cadru de competențe generale și specifice pentru administrația publică. Un model și un sistem IT menite să contribuie la organizarea competițiilor naționale în administrația publică. Sistem de management al performanței bazat pe contribuția individuală a angajaților, pentru diferite categorii de resurse umane din administrația publică centrală. Promovarea și consilierea părților interesate legate de conținutul modelelor/politicilor specifice elaborate în ceea ce privește cadrele de competență, recrutarea și evaluarea personalului din administrația publică.</p>
MAI	<p>Individual Îmbunătățirea competențelor specialiștilor în domeniul resurselor umane.</p> <p>Organizațional Adaptarea procedurilor și a instrumentelor utilizate în managementul resurselor umane la condițiile și cerințele actuale. Abordarea deficitului de personal din departamentele de resurse umane și a competențelor specifice necesare.</p>	<p>Individual Creșterea competențelor structurilor responsabile cu resursele umane</p> <p>Organizațional Elaborarea și punerea în aplicare a unor proceduri și instrumente unitare și moderne pentru gestionarea resurselor umane. Creșterea capacității MAI în punerea în aplicare a politicilor privind resursele umane, adaptate la specificul instituției.</p>	<p>Individual Management și personal instruit în cadrul Ministerului Afacerilor Interne și structurile subordonate în domeniul resurselor umane.</p> <p>Organizațional Procese și proceduri simplificate și optimizate în managementul resurselor umane, la nivelul Ministerului Afacerilor Interne.</p>

Beneficiar	Nevoi identificate	Realizări așteptate	Rezultate așteptate
	<p>Îmbunătățirea capacității de a genera descrieri de profil actualizate, complete și exacte ale angajaților.</p> <p>Dezvoltarea competențelor de resurse umane, cum ar fi: cunoștințele personalului, evaluarea comportamentală, comunicarea, negocierea și medierea, gestionarea conflictelor.</p>		
STS	<p>Individual Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților întregului personal (inclusiv personal de conducere) din departamentele responsabile cu resursele umane.</p> <p>Organizațional Transformarea proceselor privind resursele umane prin utilizarea platformelor digitale. Optimizarea proceselor de recrutare și selecție. Consolidarea și dezvoltarea capacității organizatorice.</p>	<p>Individual Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților profesionale ale personalului cu responsabilități în gestionarea proceselor de recrutare, selecție, management al performanței și management al carierei la nivelul STS, prin organizarea și implementarea programelor de formare și îmbunătățire (mentorat, coaching, cursuri pentru abilități tehnice și manageriale)</p> <p>Organizațional Îmbunătățirea cadrului de politici și proceduri existente la nivelul STS în domeniul gestionării resurselor umane. Dezvoltarea și implementarea unor instrumente moderne pentru gestionarea unitară a proceselor de recrutare, selecție, management al performanțelor și management al carierei</p>	<p>Individual Cel puțin 650 de persoane din cadrul STS instruite în domeniul managementului resurselor umane</p> <p>Organizațional Proceduri și procese de recrutare, de selecție și de management a carierelor revizuite, la nivelul STS. Procese de management al performanței aliniate cu profilurile posturilor și obiectivele strategice ale STS. Soluții dedicate proceselor de recrutare și selecție, evaluare, formare și management al carierei, dezvoltate și operaționalizate</p>
SPP	<p>Individual Acces la sesiuni de formare și certificare moderne, pentru a dobândi cunoștințe de evaluare a competențelor profesionale.</p> <p>Organizațional Dezvoltarea unui sistem modern și unitar de selectare și evaluare a RU Dobândirea unei capacități adecvate de extindere a bazei de selecție a personalului. Dobândirea de mijloace tehnice moderne pentru evaluarea personalului. Dezvoltarea unui sistem electronic modern de gestionare a</p>	<p>Individual Dobândirea de cunoștințe și competențe îmbunătățite ale personalului (inclusiv personal de conducere) din structurile responsabile cu RU.</p> <p>Organizațional Asigurarea unei gestionări unitare, moderne și coerente a RU. Revizuirea procedurilor interne privind planificarea, recrutarea, selecția, evaluarea, dezvoltarea carierei și formarea personalului.</p>	<p>Individual Cunoștințe și abilități ale personalului din departamentele responsabile de resurse umane și ale personalului de conducere din Serviciul de Protecție și Pază.</p> <p>Organizațional Tehnici și sisteme moderne de recrutare, selecție și evaluare implementate Proceduri revizuite privind planificarea, recrutarea, selecția, evaluarea, dezvoltarea carierei și instruirea personalului din cadrul organizației (inclusiv structurile teritoriale).</p>

Beneficiar	Nevoi identificate	Realizări așteptate	Rezultate așteptate
	documentelor specifice resurselor umane		
SRI	<p>Organizațional</p> <p>Dezvoltarea unor instrumente științifice moderne, pentru investigarea climatului organizațional, a așteptărilor angajaților și a tendințelor care definesc piața muncii.</p> <p>Dezvoltarea de instrumente moderne pentru a oferi posibilitatea unei corelări standardizate a cerințelor de angajare cu abilitățile și competențele potențialilor angajați.</p> <p>Combaterea capacității reduse a compartimentelor de resurse umane.</p> <p>Creșterea participării personalului la cursuri de formare în domeniul RU, atât pentru personalul de conducere, cât și pentru personalul executiv.</p> <p>Dezvoltarea unui sistem strategic de planificare a resurselor umane, corelat cu analiza tendințelor majore care influențează piața muncii.</p>	<p>Organizațional</p> <p>Evaluarea climatului organizațional, a nivelului de angajament și a așteptărilor forței de muncă relevante pentru SRI. Implementarea la nivel de organizație a unui sistem integrat de gestionare a candidaților („Sistem de urmărire a aplicațiilor”) va asigura un instrument modern și unitar pentru gestionarea RU, necesar pentru creșterea profesionalismului și atractivității administrației publice și care asigură consolidarea capacității organizației.</p> <p>Activități de formare a personalului care desfășoară activități privind resursele umane, cu privire la rolurile specifice din domeniu, și care vor asigura creșterea calității serviciilor oferite, precum și uniformitatea formării personalului din departamentele de resurse umane.</p>	<p>Organizațional</p> <p>Specialiștii din structura centrală a SRI și cei regionali/locali vor fi instruiți cu privire la rolurile specifice din domeniul resurselor umane.</p> <p>Proceduri revizuite/îmbunătățite de gestionare a resurselor umane – planificare, recrutare, selecție, evaluare, dezvoltarea carierei și formare.</p>

Constatățile rezultate din interviurile și focus grupul organizate în cadrul temei de evaluare 5 au confirmat relevanța intervențiilor pentru acoperirea nevoile beneficiarilor. În cadrul **focus grupului** s-a subliniat faptul că programul este unul extrem de relevant, deoarece creează cadrul pentru abordarea oricărei probleme legată de resursele umane, ghidul solicitantului nefiind restrictiv în ceea ce privește obiectivele proiectelor, ceea ce a permis beneficiarilor să definească proiecte corespunzătoare nevoilor reale.

În cele din urmă, potrivit **panelului de experți**, activitățile implementate în cadrul proiectelor POCA prin OS 1.2 sunt relevante pentru dezvoltarea capacității administrative în România, îmbunătățind procesele și activitățile de management al resurselor umane, absolut necesare pentru creșterea performanței serviciilor oferite de instituțiile publice. Cu toate acestea, numărul redus de proiecte finanțate, performanțele scăzute obținute până în acest moment și apelurile de proiecte adresate numai autorităților publice centrale fac ca relevanța intervențiilor să fie limitată. Proiectele finanțate prezintă întârzieri în faza de implementare, reducând relevanța impactului intervențiilor la nivelul organizațiilor.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.2?

1.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?

Intervențiile în domeniul resurselor umane, finanțate în cadrul OS 1.2 din POCA, sunt coerente cu obiectivul specific II.2 al SCAP - „*Adaptarea politicilor și sistemului de resurse umane la obiectivele și exigențele unei administrații moderne*”.

Se evidențiază următoarele două concepte cheie la nivelul acestui obiectiv SCAP: *Politicile* de resurse umane și *sistemele* de resurse umane, atât cu scopul de a fi dezvoltate, cât și adaptate la necesitățile unei administrații publice moderne. Cele două componente necesită o remodelare a modalităților de implementare, care sunt adesea învechite și aplicate într-o măsură redusă, după cum confirmă inclusiv beneficiarii proiectelor.

În ceea ce privește *politicile* în materie de resurse umane, POCA a finanțat un proiect unic și orizontal, cu intenția de a interveni la nivelul întregii administrații publice naționale și de a propune noi politici publice în acest domeniu - proiectul implementat de SGG în parteneriat cu MLPDA și ANFP. Acest proiect își propune să elaboreze o propunere de politică publică pentru o gestionare standardizată a resurselor umane în administrația publică și, în același timp, să consilieze părțile interesate cu privire la conținutul modelelor și politicilor specifice elaborate privind cadrele de competență, recrutarea și evaluarea personalului din administrația publică. Acest obiectiv, dincolo de a fi un obiectiv transversal strategic, creează cadrul și instrumentele necesare pentru adaptarea politicilor și sistemului de resurse umane la obiectivele și exigențele unei administrații moderne.

În ceea ce privește *sistemele de resurse umane*, toate proiectele finanțate urmăresc să producă rezultate care vizează elaborarea de proceduri, tehnici și procese ce țin de organizarea și managementul resurselor umane. Următoarea listă exemplifică rezultatele așteptate prin proiecte și evidențiază abordarea sistematică urmărită în cadrul organizațiilor beneficiare:

- Procese și proceduri simplificate și optimizate în gestionarea resurselor umane (MAI);
- Procese și proceduri de recrutare, de selecție și de dezvoltare a carierei revizuite și eficientizate (STS);
- Procese de management al performanței aliniate profilurilor sarcinilor de serviciu și obiectivelor strategice (STS);
- Tehnici și sisteme moderne de recrutare, selecție și evaluare implementate (SPP);
- Revizuirea procedurilor privind planificarea, recrutarea, selectarea, evaluarea, dezvoltarea carierei și formarea personalului (SPP);
- Proceduri de gestionare a resurselor umane – planificare, recrutare, selecție, evaluare, dezvoltarea carierei și formare profesională revizuite/îmbunătățite (SRI).

În strânsă sinergie cu OS II.2 al SCAP, *Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020 (SDFP)* include indicații și obiective stabilite pentru următoarele patru paliere:

1. Sistemul instituțional și gestionarea strategică a funcției publice (prin OS 1);
2. Sistemul de recrutare, promovare și evaluare (prin OS 2);
3. Sistemul de salarizare și motivare (prin OS 3);
4. Sistemul de formare profesională și îmbunătățire în administrația publică (prin OS 4).

Prin urmare, intervențiile finanțate în cadrul temei de evaluare 5 pot fi analizate prin intermediul obiectivelor specifice ale acestei strategii, după cum urmează:

Obiectiv specific 1. Cel mai târziu până la sfârșitul anului 2017 va fi implementat un cadru instituțional și de reglementare stabil, cuprinzător și coerent, care va permite implementarea în administrația publică a unor politici publice de resurse umane predictibile și sustenabile și care va limita abordarea discreționară a proceselor decizionale.

Există dovezi parțiale ale contribuției POCA la acest obiectiv, întrucât singurul proiect care intervine la nivel instituțional este cel implementat de SGG. Cu toate acestea, proiectul este conceput pentru a oferi o contribuție solidă în domeniu, deoarece are în vedere crearea unui model cadru de competențe generale și specifice pentru administrația publică. În cadrul acestui proiect, așa cum este descris în **studiul de caz** realizat, a fost creat Consiliul Național pentru Dezvoltarea Resurselor Umane, care nu este încă pe deplin funcțional din cauza schimbărilor organizatorice succesive din administrația publică. Un rol important al acestui consiliu este de a defini strategia în domeniul resurselor umane, dar și de a controla calitatea reglementărilor în acest domeniu.

Obiectiv specific 2. Până la sfârșitul anului 2019 va fi implementat un sistem de recrutare, promovare și evaluare semnificativ îmbunătățit, structurat pe baza unor standarde de calitate cu privire la competențele generale și specifice necesare, a experienței relevante și a rezultatelor obținute, care să conducă la creșterea nivelului profesional, în concordanță cu nevoile administrației publice, să ofere stabilitate în funcția publică, în special în funcțiile de conducere și perspectiva clară a carierei în funcția publică.

Toate proiectele finanțate includ acțiuni care îmbunătățesc sistemele de recrutare, promovare și evaluare bazate pe competențe profesionale, contribuind astfel la acest obiectiv specific al SDFP. Spre exemplu:

- Proiectul implementat de STS - Dezvoltarea și implementarea unor instrumente moderne de gestionare unitară a proceselor de recrutare, selecție, management al performanțelor și management al carierei.
- Proiectul implementat de SPP - Revizuirea procedurilor interne privind planificarea, recrutarea, selecția, evaluarea, dezvoltarea carierei și formarea personalului.

Obiectiv specific 3. Până la sfârșitul anului 2020 va exista un sistem de salarizare și motivare a funcției publice transparent, coerent, unitar, care să stimuleze performanța individuală, inclusiv pentru funcțiile de conducere și care să reprezinte un factor atractiv pentru intrarea și rămânerea în funcția publică.

Intervențiile par să fie, în general, corelate cu activitățile incluse în strategie la nivelul OS3, în ceea ce privește salarizarea și motivația: aplicarea unor sisteme noi sau revizuite de gestionare a resurselor umane include aceste aspecte ca puncte care trebuie abordate. Deși sunt prevăzute puține acțiuni specifice în acest sens, acestea ar putea produce rezultate relevante în ceea ce privește managementul carierei, așa cum se preconizează în special în cadrul proiectului implementat de STS.

Obiectiv specific 4. Până la finalul anului 2018, sistemul de formare și perfecționare profesională a funcționarilor din administrația publică va fi restructurat astfel încât să fie adaptat cerințelor actuale ale administrației publice.

Majoritatea proiectelor, în special cele implementate de STS, SRI, SPP și MAI, includ programe ample de formare profesională. Aceste sisteme oferă personalului angajat competențe și capacități suplimentare în materie de resurse umane, care structurează capacitatea de dezvoltare de la nivelul întregii instituții - proiectele au inclus sesiuni pentru pregătirea formatorilor, sau sesiuni privind modul în care ar trebui realizată o instruire pentru întreg personalul (cazul proiectului dezvoltat de SRI).

Analiza a reliefat că, din perspectiva beneficiarilor, există o convingere clară cu privire la existența unei coerențe între intervențiile finanțate și obiectivele strategiilor naționale: în cadrul **focus grupului** organizat în cadrul temei de evaluare 5 s-a raportat că proiectele finanțate în cadrul POCA au oferit șansa ca tematica resurselor umane în administrația publică să devină un subiect central și de ordin strategic. Prin urmărirea direcțiilor strategice din SCAP, mulți actori din domeniul resurselor umane au fost reuniți (în cadrul proiectului implementat de SGG), iar departamentele de resurse umane din administrațiile publice au fost puse în contact. În cele din urmă, este important de menționat faptul că proiectul dezvoltat de SGG contribuie și la îndeplinirea obiectivelor din *Strategia națională "O societate fără bariere pentru persoanele cu dizabilități" 2016-2020*, - având în vedere și componenta unor aspecte specifice accesibilizării - dar și la *Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității*, la *Planul integrat de simplificare* și la *Strategia pentru o mai bună reglementare 2014-2020*.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.2?

1.d Care sunt actorii și factorii "externi" care au influențat realizările înregistrate?

Analiza din cadrul acestei întrebări de evaluare se concentrează pe două tipuri de factori externi, care au generat întârzieri în implementarea proiectelor.

Prima tipologie cuprinde factorii care au întârziat implementarea proiectelor în fazele incipiente, ceea ce a diminuat gradul de atingere a indicatorilor aferenți anului 2019 (a se vedea Raportul de evaluare a intervențiilor POCA 2019). Acești factori sunt reprezentați de de instabilitatea cadrului instituțional, de dificultatea de a respecta condiționalitatea ex-ante, precum și de dificultăți legate de organizarea

procedurilor de achiziții publice în cadrul proiectelor complexe și de dimensiuni mari. Trebuie remarcat faptul că procesul achizițiilor publice a fost afectat și de pandemia Covid-19 (a se vedea cea de-a doua tipologie de factori externi), deoarece dinamica pieței a fost modificată - pe de o parte, prețurile oferite de operatorii economici în domeniul formării s-au diminuat, iar, pe de altă parte, operatorii economici care oferă componenta tehnologică (în special software) și-au crescut semnificativ prețurile (din cauza cererii tot mai mari pentru aceste tipuri de servicii).

În cea de-a doua tipologie de factori externi se încadrează situația de criză cauzată de izbucnirea pandemiei Covid-19, care a afectat, suplimentar față de factorii menționați anterior, derularea proiectelor. În cadrul **interviurilor** desfășurate cu beneficiarii temei de evaluare 5 au fost semnalate informații utile cu privire la impactul pandemiei Covid-19, grupate în continuare în trei categorii principale: indisponibilitatea personalului angajat, întârzierea/anularea activităților și înlocuirea/modificarea activităților.

Proiect	Tipul problemelor generate de pandemie		
	Indisponibilitatea personalului	Întârzierea/anularea activităților	Înlocuirea/modificarea activităților
SGG		Activități ce țin de organizarea evenimentelor față în față au fost amânate până în primăvara anului 2021.	
MAI	Pe de o parte, anumiți membri MAI ai echipei de proiect au fost detașați în teritoriu pentru a sprijini autoritățile locale în prevenirea răspândirii virusului. Pe de altă parte, anumiți reprezentanți din personalul de conducere au fost izolați în carantină în această perioadă.	Conferința de deschidere: măsurile luate la nivel național au dus la neîncheierea contractului de achiziții publice pentru această activitate. Activitățile proiectului au fost prelungite cu două luni.	Activitățile de formare în domeniul resurselor umane au fost regândite pentru a se desfășura online.
STS			Au fost întâmpinate dificultăți majore referitoare la gestionarea contractelor, care necesită modificări prin act adițional. Anumite ateliere de lucru vor fi organizate în mediul online. Cheltuielile estimate inițial (închirierea sălilor de conferințe, catering, etc.) se vor diminua.
SPP		În ceea ce privește schimburile de experiență/vizite de lucru, atât în țară, cât și în străinătate: din cauza pandemiei, doar o astfel de întâlnire a avut loc - cea	

Tipul problemelor generate de pandemie			
Proiect	Indisponibilitatea personalului	Întârzierea/anularea activităților	Înlocuirea/modificarea activităților
		cu Institutul Național de Administrație. O vizită la o instituție similară din Olanda și alte vizite de studiu au fost amânate.	
SRI		Cursurile de formare față în față au fost amânate din martie până în octombrie 2020. Durata totală a proiectului a fost prelungită până la sfârșitul anului 2023. De asemenea, organizarea de conferințe și ateliere le lucru a fost afectată de starea de urgență,	În anumite cazuri, procesul achizițiilor publice trebuie reluat, deoarece nu au fost primite oferte. Anumite categorii de cheltuieli din buget au trebuit să fie regândite, din cauza evoluției pieței și a ofertelor care nu mai sunt aliniate la estimările inițiale. Dacă la momentul redactării proiectului s-a pus accentul cel mai mult pe componenta de formare, în noul context este necesar să se pună accentul pe componenta electronică (de exemplu: digitalizarea procesului de învățare).

În baza interviurilor derulate, au fost evidențiați și alți factori externi care au împiedicat implementarea adecvată a proiectelor:

- SRI a raportat întârzieri generate de primirea avizului privind specificațiile tehnice pentru achiziționarea de hardware și software, din partea Consiliului Tehnico-Economic al SGG, care a fost primit după 6 luni de la prezentarea acestuia (acest consiliu nu s-a întrunit pentru o perioadă de timp din cauza modificărilor guvernamentale);
- STS a raportat volatilitatea cursului de schimb leu-euro, care ar putea avea efecte asupra bugetului proiectului;
- SGG a subliniat contribuția Băncii Mondiale ca fiind extrem de relevantă, cu avantajul de a implica experți cu înaltă calificare și fără a fi necesară desfășurarea unor proceduri de achiziții publice pentru implicarea altor actori/operatori în proiect.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.2?	1.e Cum au influențat criteriile de eligibilitate propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor în raport cu apelul de proiecte relevant temei de evaluare?
---	--

Proiectele aferente temei de evaluare 5, dezvoltate în cadrul obiectivului specific 1.2 al POCA, au fost selectate în cadrul unui apel de proiect non-competitiv.

Despre criteriile de eligibilitate, dar și despre mecanismul apelului de proiecte non-competitiv, beneficiarii și partenerii au exprimat opinii diferite:

Interviu	Criterii de eligibilitate	Apel non - competitiv
ANFP		+ util în cazul proiectelor strategice - dacă instituția care obține finanțare nu dispune și de capacitatea administrativă pentru implementare, există riscul de a nu se putea atinge indicatorii
STS	+ activitățile eligibile. Beneficiarul a reușit să introducă, la nivel de proiect, activitățile necesare care să răspundă nevoilor identificate - criteriile bugetare au forțat instituția să limiteze investiția la nivelul echipamentelor IT	

Flexibilitatea și permisivitatea criteriilor de evaluare au fost apreciate de beneficiarul STS, deoarece astfel a reușit să organizeze activități care să răspundă nevoilor instituției. Programul nu a fost atât de permisiv și în ceea ce privește achiziția echipamentelor IT.

Apelul non-competitiv a fost apreciat ca fiind util în cazul proiectelor strategice, însă în cazul în care instituția care implementează proiectul nu dispune de o capacitate administrativă adecvată, există riscul ca indicatorii să nu fie atinși și proiectul să nu își atingă rezultatele scontate.

În baza rezultatelor colectate din activitățile de evaluare, se consideră că procedura de elaborare a cererii de finanțare a fost influențată în mare parte de criteriile de eligibilitate. Dificultățile majore întâmpinate în depunerea cererii de finanțare au fost următoarele:

- Elaborarea bugetului;
- Înțelegerea condițiilor și a termenilor apelurilor de proiecte;
- Numărul și/sau complexitatea documentelor necesare.

Rezultatele evaluării au evidențiat nevoia de a acorda în viitor o importanță crescută procesului de consolidare a parteneriatelor inter-instituționale, iar acest lucru poate fi reflectat în criteriile de eligibilitate, în special în contextul în care un astfel de parteneriat ar crea un cadru favorabil pentru inovare și îmbunătățire la nivelul instituțiilor implicate, modificările generate fiind mai ușor de acceptat, implementat și aplicat la nivelul instituțiilor partenere.

Conform analizei efectuate, complexitatea proiectelor finanțate în cadrul temei de evaluare 5 se reflectă și în dificultățile întâmpinate de beneficiari din perspectiva criteriilor de eligibilitate. Aceste dificultăți sunt de două categorii: efortul general al aplicanților de a de construi un buget viabil și necesitatea formării unor parteneriate interinstituționale fructuoase. Cea de-a doua categorie reprezintă o componentă

esențială pentru diseminarea inovațiilor implementate în managementul resurselor umane și pentru a evitarea riscului ca astfel de inovații să rămână aplicabile doar în cadrul unei singure instituții.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.2?	1.f În comparație cu programul operațional anterior (PODCA 2007-2013), cum a funcționat programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii?
---	---

Conform **analizei documentare** realizate, se poate observa o schimbare de perspectivă de la PODCA la POCA. Proiectele dezvoltate în cadrul POCA sunt mai strategice, inclusiv în ceea ce privește resursele umane.

Dacă în cadrul PODCA accentul s-a pus mai mult pe eficientizarea resurselor umane la nivel de ministere, fără a pune mare accent pe dezvoltarea capacității administrative în beneficiul cetățenilor, prin POCA se dorește clar dezvoltarea capacității administrative, inclusiv prin intermediul dezvoltării componentei resurselor umane.

În cadrul **interviurilor** cu ANFP și SGG s-au subliniat unele diferențe dintre POCA și PODCA, unele pozitive, altele mai puțin pozitive.

	Puncte tari	Puncte slabe
POCA	<ul style="list-style-type: none">- Bugetul (aproximativ dublu față de PODCA, 553 milioane de euro)- Lansarea apelurilor de proiecte s-a bazat pe analiza nevoilor existente- Abordare mai strategică, marile proiecte sunt abordate în mod integrat și coordonat	<ul style="list-style-type: none">- Proces de implementare mai complex- Mai birocratic decât PODCA- Nu a existat o coordonare instituțională în cazul proiectelor care vizează dezvoltarea de instrumente IT.- Comunicare dintre beneficiari limitată- Lansarea apelurilor de proiecte s-a bazat pe analiza nevoilor existente – uneori poate fi un punct slab, deoarece poate afecta gestionarea integrată și echilibrată
PODCA	<ul style="list-style-type: none">- Proces de implementare mai simplu- Program mai strict în ceea ce privește lansarea apelurilor de proiecte	<ul style="list-style-type: none">- Buget alocat mai mic

În plus, rezultatele evaluării au evidențiat faptul că PODCA 2007-2013 a susținut o serie de proiecte importante care au vizat analiza unor probleme transversale din 11 sectoare importante (agricultură, transport, învățământ superior și pre-universitar, finanțe publice, sănătate, muncă, economie și dezvoltare regională), însă activitățile au înregistrat o eficacitate limitată și au fost afectate de absența unor proiecte strategice. Abordarea sistematică a POCA în ceea ce privește managementul resurselor umane pare să fie o îmbunătățire în comparație cu abordarea PODCA.

La nivelul programului anterior, scopul perceput a fost acela de a eficientiza resursele umane și logistica la nivelul ministerelor, cu un accent mai mic însă plasat pe dezvoltarea capacității administrative în beneficiul

cetățenilor. Pe de altă parte, actualul program vizează mai clar consolidarea capacității administrative, iar implementarea acestuia este considerată a fi mai avantajoasă, inclusiv din perspectiva faptului că tema managementului resurselor umane este inclusă la nivelul Programului. Rezultatele evaluării relevă faptul că în cadrul POCA există o abordare mai „aplicată” și funcțională a managementului resurselor umane în administrația publică, în comparație cu PODCA.

1. Care este Progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu Obiectivul specific 1.2?

1.g În ce măsură a fost luat în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului?

Interviurile cu beneficiarii temei de evaluare 5 au evidențiat faptul că experiențele anterioare legate de implementarea altor proiecte cu finanțare europeană a fost foarte folositoare pentru desfășurarea cu succes a proiectelor POCA. Deși nu toți beneficiarii au experiență anterioară în implementarea altor proiecte, experiențele dobândite prin implicarea în cadrul altor programe, chiar dacă nu au fost special dedicate dezvoltării capacității administrative, au ajutat în implementarea proiectelor POCA.

Beneficiarul proiectului POLISE — *Implementarea de politici și instrumente moderne pentru Selecția și evaluarea resurselor umane în serviciul de Protecție și Pază, cod SMIS 129745*, deține experiență anterioară de implementare a proiectelor europene în cadrul programului Orizont 2020. În prezent, sunt în curs de implementare la nivelul instituției 9 proiecte finanțate prin Orizont 2020, precum și alte proiecte finanțate prin POR și POIM. Toată această experiență deținută în managementul de proiecte contribuie astfel la o implementare mai bună a proiectului finanțat prin POCA, datorită experienței și cunoștințelor dobândite prin implementarea altor proiecte.

Beneficiarul proiectului *Optimizarea, eficientizarea cadrului procedural și digitalizarea proceselor de management al resurselor umane din cadrul STS, cod SMIS 129502*, deține experiență cu alte programe cu finanțare europeană, precum POIM, POC, Orizont 2020, etc. Experiența acumulată prin implementarea proiectelor în cadrul programelor mai sus menționate a fost utilă beneficiarului, mai ales din perspectiva familiarizării cu procedurile birocratice, care sunt similare cu cele ale POCA.

SGG și partenerii acestuia, Ministerul Muncii și Protecției Sociale și Agenția Națională a Funcționarilor Publici, care au implementat proiectul *Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din Administrația Publică, cod SMIS 119957*, au o experiență vastă în implementarea proiectelor cu finanțare europeană, utilizată și în implementarea proiectului POCA. SGG are o experiență în implementarea a mai mult de 15 proiecte cu finanțare europeană. Ministerul Muncii și Protecției Sociale a implementat anterior 17 proiecte finanțate din fonduri UE. Cel de-al doilea partener în proiect, Agenția Națională a Funcționarilor Publici, a implementat anterior 6 proiecte finanțate din fonduri europene.

Așadar, competențele dezvoltate prin intermediul implementării altor proiecte cu finanțare europeană au fost extrem de utile beneficiarilor și partenerilor pentru a dezvolta și implementa proiectele POCA.

1. Care este Progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu Obiectivul specific 1.2?

1.h Cum au contribuit activitățile de comunicare la informarea potențialilor solicitanți și la creșterea vizibilității proiectelor finanțate?

Instrumentele de comunicare POCA utilizate pentru informarea beneficiarilor și a altor părți interesate pot fi considerate utile și eficiente datorită faptului că se poate observa o relație de comunicare bună între beneficiari și reprezentanții POCA.

La nivel de program, din **analiza documentară** reiese că Autoritatea de Management POCA a organizat o serie de evenimente dedicate instituțiilor responsabile de implementarea măsurilor aferente temei de evaluare 5, și ca urmare a întârzierilor în lansarea apelurilor de proiect. Aceste întârzieri s-au datorat în mare parte constrângerilor programului legate de îndeplinirea condiționalității ex-ante în ceea ce privește resursele umane.

În prima parte a anului 2018, au fost organizate o serie de întâlniri cu ministere și reprezentanți ai structurilor autorităților publice centrale, pentru a organiza pregătirea lansării noilor apeluri de proiecte.

Un alt instrument foarte eficient este site-ul oficial POCA, unde se pot găsi foarte multe informații despre programul POCA și date de contact ale reprezentanților programului. Pe website se regăsesc informații legate de prezentarea programului, ghidul solicitantului, ghidul beneficiarului, lista de operațiuni finanțate, lista de plăți către beneficiari, modele de contract, dar și rapoarte de evaluare, newslettere, întrebări frecvente, etc. Pe lângă existența site-ului oficial, programul POCA dispune și de pagini pe rețelele sociale, Facebook și Twitter.

Eficiența comunicării din cadrul programului POCA a fost apreciată și de beneficiarii proiectelor, mai ales prin prisma comunicării cu AM POCA.

De exemplu, beneficiarul SPP consideră informațiile furnizate de AM POCA suficiente și utile, primind în avans toate informațiile necesare pentru implementarea proiectului.

Beneficiarul STS a apreciat foarte mult comunicarea cu AM POCA, care a oferit asistență de fiecare dată când au fost întâmpinate probleme în implementarea proiectului. În cazurile în care unele informații nu erau disponibile online, AM POCA a fost răspuns telefonic și a transmis informațiile solicitate. „POCA este unul dintre programele în care comunicarea funcționează foarte bine”.

Interviul realizat cu reprezentantul MAI a relevat faptul că fără sprijinul primit din partea reprezentanților AM POCA, nu ar fi reușit să finalizeze documentele de depunere ale proiectului. În afară de comunicarea cu POCA, MAI a apreciat și interacțiunea cu alți beneficiari ai proiectelor POCA, tot în cadrul OS 1.2, care a avut loc în contextul evaluării POCA, în cadrul focus grupului organizat de echipa de evaluare a programului în luna februarie 2020. Se consideră utilă astfel de colaborări și întâlniri cu alți beneficiarii care implementează același tip de activități pentru dezvoltarea unor posibile colaborări interinstituționale.

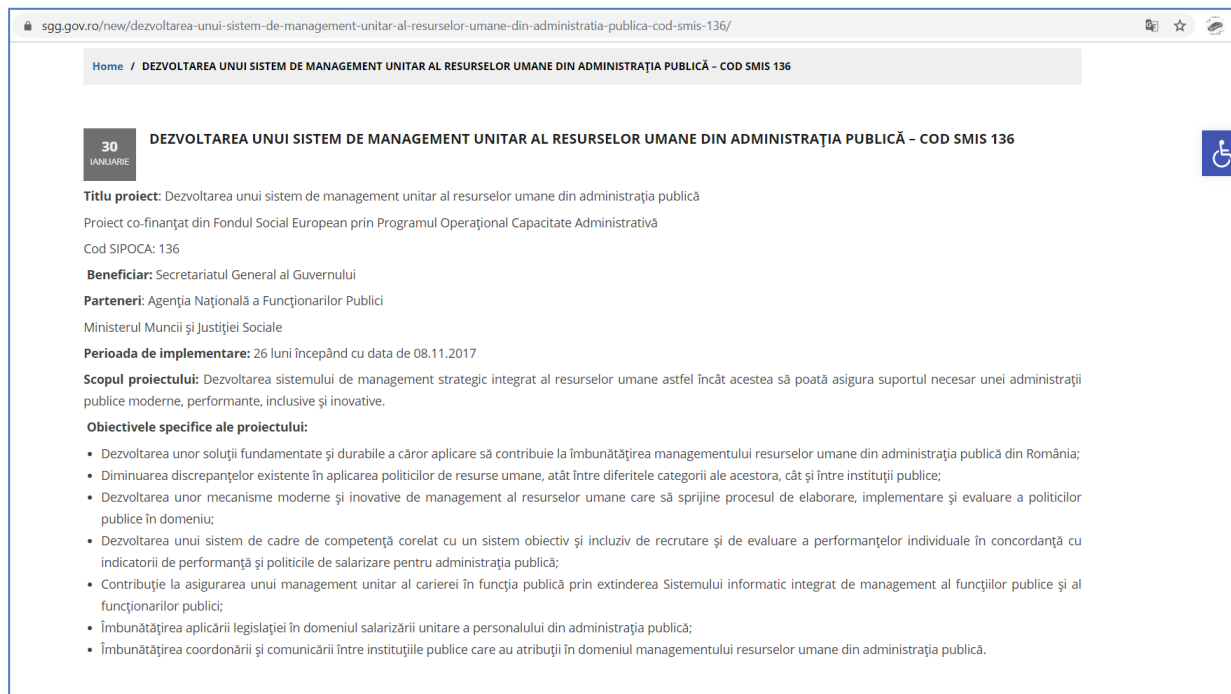
ANFP consideră de asemenea că AM POCA are un rol definitoriu în sprijinirea potențialilor beneficiari și a beneficiarilor: în calitate de membru al Comitetului de Monitorizare a programului, ANFP a participat la un

curs de formare și a avut acces la o comunicare mai eficientă (nu doar formală). Pentru beneficiarii POCA, site-ul oficial este considerat un prim instrument important de transmitere a informațiilor, care este actualizat periodic. De asemenea, au fost apreciate pozitiv și vizibilitatea acțiunilor de informare, fiind organizate anual conferințe de presă și ateliere de lucru în București.

La nivel de proiect, în ceea ce privește activitățile de comunicare/conștientizare implementate, acestea sunt reprezentate de:

- Organizarea de conferințe pentru promovarea și închiderea proiectului;
- Diseminarea în mass-media, presa și pe site-ul web al proiectului;
- Dezvoltarea și publicarea comunicatelor de presă despre proiecte.

Exemplu de diseminare a informațiilor din cadrul unuia dintre proiectele implementate în cadrul temei de evaluare, disponibile pe site-ul web al beneficiarului:



The screenshot shows a web page with the following content:

- URL: sgg.gov.ro/new/dezvoltarea-unui-sistem-de-management-unitar-al-resurselor-umane-din-administratia-publica-cod-smis-136/
- Breadcrumb: Home / DEZVOLTAREA UNUI SISTEM DE MANAGEMENT UNITAR AL RESURSELOR UMANE DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ - COD SMIS 136
- Calendar: 30 IANUARIE
- Section: DEZVOLTAREA UNUI SISTEM DE MANAGEMENT UNITAR AL RESURSELOR UMANE DIN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ - COD SMIS 136
- Accessibility icon: A blue square with a white wheelchair icon.
- Titlu proiect:** Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică
- Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă
- Cod SIPOCA: 136
- Beneficiar:** Secretariatul General al Guvernului
- Parteneri:** Agenția Națională a Funcționarilor Publici
Ministerul Muncii și Justiției Sociale
- Perioada de implementare:** 26 luni începând cu data de 08.11.2017
- Scopul proiectului:** Dezvoltarea sistemului de management strategic integrat al resurselor umane astfel încât acestea să poată asigura suportul necesar unei administrații publice moderne, performante, inclusive și inovative.
- Obiectivele specifice ale proiectului:**
 - Dezvoltarea unor soluții fundamentate și durabile a căror aplicare să contribuie la îmbunătățirea managementului resurselor umane din administrația publică din România;
 - Diminuarea discrepanțelor existente în aplicarea politicilor de resurse umane, atât între diferitele categorii ale acestora, cât și între instituții publice;
 - Dezvoltarea unor mecanisme moderne și inovative de management al resurselor umane care să sprijine procesul de elaborare, implementare și evaluare a politicilor publice în domeniu;
 - Dezvoltarea unui sistem de cadre de competență corelat cu un sistem obiectiv și inclusiv de recrutare și de evaluare a performanțelor individuale în concordanță cu indicatorii de performanță și politicile de salarizare pentru administrația publică;
 - Contribuție la asigurarea unui management unitar al carierei în funcția publică prin extinderea Sistemului informatic integrat de management al funcțiilor publice și al funcționarilor publici;
 - Îmbunătățirea aplicării legislației în domeniul salarizării unitare a personalului din administrația publică;
 - Îmbunătățirea coordonării și comunicării între instituțiile publice care au atribuții în domeniul managementului resurselor umane din administrația publică.

Rezultatele evaluării au evidențiat faptul că activitățile de informare și comunicare desfășurate de POCA pentru lansarea apelurilor și atragerea potențialilor beneficiari au avut un caracter exhaustiv și intens. Nivelul de calitate al sprijinului oferit de către AM POCA potențialilor aplicanți în faza de depunere a cererilor de finanțare a fost, de asemenea, apreciat pozitiv de către toți beneficiarii acestei teme de evaluare.

2. Ce mecanisme au facilitat/au constituit un obstacol pentru schimbările avute în vedere de intervenții sau de efectele intervențiilor?

2. Care sunt actorii și factorii "interni" ce au influențat realizările înregistrate?

Răspunsul la această întrebare de evaluare, care tratează factorii interni care au influențat implementarea activităților, este strâns legat de răspunsurile la întrebarea de evaluare 1d (factori externi care influențează implementarea) și la întrebarea de evaluare 5 (factori interni și externi care influențează rezultatele obținute).

Analiza efectuată în anul 2019 a descris modul în care unele mecanisme interne au redus realizările intervențiilor, în principal cele referitoare la utilizarea platformei MySMIS, care a fost considerată ca fiind complicat de utilizat și neintuitivă în anumite situații. Ulterior, prin îmbunătățirile aduse sistemului, utilizarea acestuia nu a mai fost menționată ca un factor negativ, ci din contră, a fost recunoscută și apreciată din perspectiva utilității acesteia.

Analiza efectuată în 2020 a identificat noi elemente legate de calitatea sprijinului primit din partea reprezentanților AM POCA, dar și alți factori interni care au influențat realizările programului.

Sprijinul primit din partea reprezentanților AM POCA. Existența unei colaborări fără probleme și eficientă cu autoritățile programului și primirea sprijinului din partea acestora atunci când este necesar, reprezintă un factor intern esențial în implementarea activităților prevăzute în cadrul proiectelor sprijinite prin OS 1.2 din cadrul POCA.

În cazul temei de evaluare 5, interviurile cu reprezentanții beneficiarilor au evidențiat un grad foarte ridicat de satisfacție a acestora față de relația dezvoltată cu ofițerii de proiect și sprijinul acordat de către AM POCA. Astfel, au fost furnizate detalii suplimentare, inclusiv privind puncte esențiale ale modului în care sprijinul POCA s-a dovedit a fi util, după cum urmează:

- (SRI) Schimbarea personalului de la nivelul AM POCA nu s-a reflectat în interacțiunea cu beneficiarul, deoarece POCA a menținut același tip de comunicare eficientă, deschisă și promptă.
- (SPP) Sprijinul din partea AM POCA este considerat a fi foarte bun, personalul este foarte implicat și întotdeauna disponibil pentru a furniza informații și sprijin la nivel de proiect. Modalitatea de comunicare cu reprezentanții AM POCA nu este considerată ca fiind una formală (birocratică), considerându-se că o parte a succesului proiectului se va datora sprijinului oferit de reprezentanții AM.
- (STS) Chiar dacă anumite informații nu au fost disponibile online, Autoritatea de Management a putut fi contactată telefonic pentru furnizarea acelor informații. Din experiența STS, POCA este considerat unul dintre programele în care comunicarea funcționează foarte bine la nivel de beneficiar-autoritate de management.
- (MAI) Colaborarea cu POCA a fost una pozitivă – spre exemplu, în cadrul proiectului, într-o perioadă foarte scurtă de timp au fost schimbați 4 manageri de proiect, în timp ce reprezentantul

legal a fost schimbat de două ori. Deși au existat aceste modificări, reprezentanții AM POCA au demonstrat înțelegere și flexibilitate pentru astfel de situații.

- (ANFP) Mai important decât comunicarea formală prin canalele oficiale - care este apreciată ca fiind adecvată – este considerat dialogul direct cu responsabilul de proiect. În acest sens, POCA are o capacitate limitată, întrucât unui ofițer îi sunt repartizate un număr mare de proiecte, care poate afecta componenta de comunicare, indiferent de dedicarea ofițerilor de proiect.
- (SGG) AM POCA s-a dovedit a fi un partener real care a sprijinit beneficiarul încă din etapa de definire a proiectului.

Factori interni adiționali. Mai mulți factori interni au reieșit din analiza întreprinsă, în special prin derularea **interviurilor** și a **studiilor de caz**. O dificultate întâlnită în implementarea proiectelor este legată de organizarea procedurilor de achiziții publice în proiecte cu un grad de complexitate ridicat. Această problemă a fost amplificată, după cum s-a observat în cadrul analizei pentru întrebarea de evaluare 1d, de un factor extern, și anume izbucnirea pandemiei Covid-19, în special pentru acele proiecte care nu au finalizat procedurile înainte de situația de urgență. De asemenea, pot fi luați în considerare alți doi factori interni care au creat unele dificultăți în implementare proiectelor: definirea indicatorilor, care a fost problematică într-un anumit caz (de exemplu, în stabilirea grupurilor țintă care urmează să participe la activitățile proiectului), precum și absența opțiunilor de costuri simplificate, care ar putea facilita procesul de raportare.

În cele din urmă, cu referire la proiectul implementat de SGG, care vizează dezvoltarea cadrului instituțional, unul dintre obstacolele întâlnite în implementarea proiectului este reprezentat de coordonarea dificilă între instituțiile care au diverse responsabilități în domeniul resurselor umane, fapt care a generat întârzieri în implementarea unor activități.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?

3.a În ce măsură facilitează logica de intervenție calitatea programului?

La nivelul OS 1.2, în cadrul priorității de investiții 11i (Efectuarea de investiții în capacitatea instituțională și în eficiența administrațiilor și a serviciilor publice la nivel național, regional și local în vederea realizării de reforme, a unei mai bune reglementări și a bunei guvernante), se remarcă următoarele două tipuri de acțiuni:

A. **Cadru legal și instituțional privind managementul resurselor umane**, care include activități precum:

- studii, analize pentru fundamentarea politicilor și strategiilor în domeniul managementului resurselor umane;
- studii, analize pentru revizuirea cadrului legal, instituțional și funcțional aferent managementului personalului din administrația publică;

- susținerea clarificării rolurilor și responsabilităților asociate fiecărei categorii de personal și revizuirea în consecință a legislației;
- analiza situației curente a actualelor sisteme de recrutare, evaluare și dezvoltarea carierei în funcția publică;
- susținerea revizuirii reglementărilor privind managementul unitar al personalului din administrația publică, inclusiv recrutare și evaluare;
- sprijin pentru redefinirea sistemului de formare profesională;
- revizuirea politicilor motivaționale în domeniul resurselor umane în administrația publică, inclusiv a oportunităților de carieră;
- susținerea standardizării competențelor în domenii strategice de desfășurare a activităților în administrație.

B. Instrumente moderne de management al resurselor umane pentru creșterea profesionalismului și a atractivității administrației publice, care include activități precum:

- dezvoltarea de instrumente, mecanisme, ghiduri, proceduri pentru: implementarea reglementărilor de management al resurselor umane, inclusiv aplicarea legii salarizării unitare, implementarea unui sistem de evaluare a personalului bazat pe criterii care urmăresc performanța;
- elaborarea și implementarea strategiilor de resurse umane și adaptarea și dezvoltarea competențelor personalului din compartimentele de resurse umane;
- dezvoltarea, monitorizarea și coordonarea de mecanisme de implementare a politicilor și strategiilor de resurse umane;
- implementarea unor standarde ocupaționale/cadre de competențe comune în domenii strategice de desfășurare a activităților în administrație;
- dezvoltarea de competențe la nivelul personalului care are atribuții în ceea ce privește deciziile de resurse umane și gestionarea resurselor umane;
- promovarea bunelor practici în administrația publică și încurajarea schimbului de experiență, a networking-ului cu privire la managementul resurselor umane;
- susținerea dezvoltării Sistemului național unic de evidență a ocupării în administrația publică.

Activitățile de evaluare realizate în cadrul temei de evaluare 5 au vizat, printre altele, analiza rezultatelor preconizate ale unui eșantion de intervenții finanțate, pentru a evalua dacă acestea corespund acțiunilor vizate de program. Corelația dintre realizările preconizate ale proiectelor și acțiunile programului este prezentată în tabelul următor:

Realizările preconizate ale proiectelor	Acțiuni POCA
<ul style="list-style-type: none">o Mecanisme moderne și inovatoare în managementul resurselor umane pentru sprijinirea procesului de elaborare, implementare și evaluare a politicilor publice (SGG)o Contribuția la asigurarea unui management al carierei unitar în serviciul public (SGG)o Reducerea discrepanțelor existente în aplicarea politicilor privind resursele umane (SGG)	Cadru legal și instituțional privind managementul resurselor umane

Realizările preconizate ale proiectelor	Acțiuni POCA
<ul style="list-style-type: none"> ○ Îmbunătățirea aplicării legislației în domeniul salarizării personalului din administrația publică (SGG) ○ Îmbunătățirea coordonării și comunicării între instituțiile publice care au atribuții în domeniul gestionării resurselor umane în administrația publică (SGG) 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Dezvoltarea unui sistem cadru de competență corelat cu un sistem obiectiv și incluziv de recrutare și evaluare a performanțelor individuale (SGG) ○ Creșterea competențelor structurilor de resurse umane (MAI) ○ Elaborarea și implementarea unor proceduri și instrumente unitare și moderne pentru gestionarea resurselor umane.(MAI) ○ Creșterea capacității MAI în implementarea politicilor de personal adaptate la specificul instituției (MAI) ○ Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților profesionale ale personalului cu responsabilități în gestionarea proceselor de recrutare, selecție, management al performanței și management al carierei la nivelul STS, prin organizarea și implementarea programelor de formare și îmbunătățire (mentoring, coaching, cursuri pentru abilități tehnice și manageriale) (STS) ○ Îmbunătățirea cadrului politicilor și procedurilor existente la nivelul STS în domeniul gestionării resurselor umane (STS) ○ Dezvoltarea și implementarea unor instrumente moderne de gestionare unitară a proceselor de recrutare, selecție, management al performanțelor și management al carierei (STS) ○ Dobândirea de cunoștințe și competențe îmbunătățite ale personalului (de execuție și conducere) din structurile de resurse umane (SPP) ○ Asigurarea unei gestionări unitare, moderne și coerente a resurselor umane (SPP) ○ Revizuirea procedurilor interne privind planificarea, recrutarea, selecția, evaluarea, cariera și formarea personalului (SPP) ○ Evaluarea climatului organizațional, a nivelului de angajament și a așteptărilor forței de muncă relevante pentru SRI.(SRI) ○ Implementarea la nivel de organizație a unui sistem integrat de gestionare a candidaților („Sistem de urmărire a aplicațiilor”) va asigura un instrument modern și unitar pentru gestionarea RU necesar pentru creșterea profesionalismului și atractivității administrației publice, acțiune care asigură consolidarea capacității organizației.(SRI) ○ Activități de formare a personalului care desfășoară activități în domeniul resurselor umane, cu privire la rolurile specifice din domeniu și care vor asigura creșterea calității serviciilor oferite, precum și uniformitatea formării personalului din domeniul resurselor umane (SRI) 	<p><i>Instrumente moderne de management al resurselor umane pentru creșterea profesionalismului și a atractivității administrației publice</i></p>

Tabelul anterior prezintă un grad ridicat de coerență a realizărilor preconizate la nivel de proiect cu acțiunile planificate de POCA, fiind astfel demonstrat că logica de intervenție a programului sprijină și facilitează implementarea proiectelor.

Conform rezultatelor evaluării, măsurile întreprinse în cadrul OS 1.2 (dezvoltarea unui management al resurselor umane unitar și coerent, revizuirea reglementărilor în ceea ce privește salarizarea unitară, dezvoltarea unui sistem de politici bazate pe dovezi, revizuirea procedurilor privind planificarea, precum și recrutarea, selecția, evaluarea și instruirea personalului intern, etc.) au fost coerent dezvoltate în cadrul apelurilor de proiecte lansate: apelurile de proiecte reflectă structura logicii POCA în ceea ce privește activitățile și obiectivele, iar realizările preconizate ale proiectelor sunt compatibile cu indicatorii de rezultat și de realizare ai POCA. Ținta acestui obiectiv specific permite ca intervențiile să se concentreze pe

nevoile de dezvoltare a capacității beneficiarilor. Din analiza efectuată rezultă faptul că logica de intervenție a POCA este comunicată în mod clar de către autoritățile programului către beneficiari, și că intervențiilor propuse răspund nevoilor lor specifice legate de managementul resurselor umane, fapt care, din perspectiva echipei de evaluare, poate contribui la îmbunătățirea nivelului de calitate a realizărilor înregistrate.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?	3.b Cât de coerentă și de relevantă este logica intervenției în ceea ce privește relațiile cauzale dintre rezultatele propuse prin program și acțiunile întreprinse pentru atingerea lor?
--	--

Rezultatele preconizate ale POCA prin OS 1.2 sunt următoarele:

- A. Un management unitar și coerent al resurselor umane implementat în autoritățile și instituțiile publice;
- B. Legislația privind salarizarea unitară cu introducerea unor seturi uniforme de reguli, revizuită;
- C. Aplicarea sistemului de politici de resurse umane bazate pe dovezi în autoritățile și instituțiile publice centrale;
- D. Proceduri revizuite privind planificarea, recrutarea, selecția, evaluarea, cariera și formarea personalului introduse în autoritățile și instituțiile publice;
- E. Cunoștințe și abilități ale personalului din departamentele de resurse umane și ale personalului de conducere din cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale și locale îmbunătățite în domeniul resurselor umane.

Analiza efectuată la nivelul proiectelor a examinat rezultatele preconizate ale intervențiilor finanțate, pentru a evalua dacă acestea corespund cu rezultatelor preconizate la nivel de program. Corelația dintre rezultatele preconizate la nivel de proiect și la nivel de program este prezentată în următorul tabel:

Rezultatele preconizate la nivel de proiect	Rezultatele preconizate la nivel de program (tema de evaluare 5)
<ul style="list-style-type: none">○ Un model cadru de competențe generale și specifice pentru administrația publică (SGG)○ Un model și un sistem IT menite să contribuie la organizarea concursurilor naționale în administrația publică (SGG)	Un management unitar și coerent al resurselor umane implementat în autoritățile și instituțiile publice;
<ul style="list-style-type: none">○ O propunere de politică publică pentru o gestionare standardizată a diferitelor categorii de resurse umane în administrația publică (SGG)	Legislația privind salarizarea unitară cu introducerea unor seturi uniforme de reguli, revizuită;
<ul style="list-style-type: none">○ Sistem de management al performanței pentru diferite categorii de resurse umane din administrația publică centrală (SGG)○ Promovarea și consilierea părților interesate cu privire la conținutul modelelor/politicilor specifice elaborate în ceea ce privește cadrele de competență, recrutarea și evaluarea personalului din administrația publică (SGG)	Aplicarea sistemului de politici de resurse umane bazate pe dovezi în autoritățile și instituțiile publice centrale;

Rezultatele preconizate la nivel de proiect	Rezultatele preconizate la nivel de program (tema de evaluare 5)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Procesele de management al performanței aliniate profilurilor sarcinilor de serviciu și obiectivelor strategice ale STS. (STS) 	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Procese și proceduri simplificate și optimizate în managementul resurselor umane în cadrul Ministerului Afacerilor Interne(MAI) ○ Proceduri revizuite și eficiente de recrutare, de selecție și de gestionare a carierelor (STS) ○ Soluții dedicate proceselor de recrutare și selecție, evaluare, formare și management al carierei, dezvoltate și operaționalizate (STS) ○ Tehnici și sisteme moderne de recrutare, selecție și evaluare implementate (SPP) ○ Revizuirea procedurilor privind planificarea, recrutarea, selecția, evaluarea, cariera și instruirea personalului din cadrul organizației (inclusiv structurile teritoriale) (SPP) ○ Proceduri revizuite/îmbunătățite de gestionare a resurselor umane – planificare, recrutare, selecție, evaluare, carieră și formare (SRI) 	<p>Proceduri revizuite privind planificarea, recrutarea, selecția, evaluarea, cariera și formarea personalului introduse în autoritățile și instituțiile publice;</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Management și personal instruit în cadrul Ministerului Afacerilor Interne și al structurilor sale subordonate în domeniul resurselor umane (MAI) ○ Cel puțin 650 de persoane din STS instruite în domeniul managementului resurselor umane (STS) ○ Cunoștințe și abilități ale personalului din departamentele de resurse umane și ale personalului cu rol de conducere din Serviciul de Protecție și Pază (SPP) ○ Specialiștii din structura centrală a SRI și cei regionali/locali vor fi instruiți cu privire la rolurile specifice din domeniul resurselor umane (SRI) 	<p>Cunoștințe și abilități ale personalului din departamentele de resurse umane și ale personalului de conducere din cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale și locale îmbunătățite în domeniul resurselor umane.</p>

Se constată că relația dintre logica de intervenție și rezultatele așteptate este una solidă. Pentru a consolida acest lucru, respondenții la sondajul de opinie au declarat că au stabilit un set clar de rezultate, cu o legătură clară cu obiectivele programului, atât la nivel individual, cât și organizațional, pentru a contribui la o bună gestionare a resurselor umane.

Pentru beneficiarii temei de evaluare 5, lista rezultatelor așteptate la nivel individual/organizațional și instituțional cuprinde următoarele:

- La nivel organizațional:
 - ➔ Tehnici și sisteme de recrutare, selecție și evaluare moderne, implementate la nivel organizațional;
 - ➔ Revizuirea procedurilor legate de planificarea personalului intern, de recrutare, selecție, evaluare și instruire;
 - ➔ Îmbunătățirea cunoștințelor și a aptitudinilor personalului din departamentul de resurse umane, cât și al personalului de management;

- ➔ Optimizarea proceselor și pregătirea structurilor pentru un mai bun management al întregului flux informațional în ceea ce privește managementul unitar al resurselor umane;
- ➔ Creșterea eficienței procedurale în servicii de resurse umane;
- ➔ Modernizarea practicilor și procedurilor de lucru.
- La nivel individual:
 - ➔ Creșterea cunoștințelor și a experienței în managementul proiectelor complexe;
 - ➔ Creșterea nivelului de profesionalism a angajaților în resurse umane și a celor din structurile de management.

În opinia evaluatorilor, analiza logicii de intervenție (elaborată în cadrul Raportului Inițial) confirmă faptul că POCA adresează problemele principale identificate în recenzia literaturii de specialitate. Atât obiectivul specific, cât și rezultatele așteptate corespund nevoilor identificate. În plus, activitățile planificate sunt conectate logic cu rezultatele așteptate din partea beneficiarilor.

4. În ce măsură sunt justificate costurile implicate, având în vedere schimbările/efectele / rezultatele de program înregistrate?	4. În ce măsură costurile sunt considerate eficiente, comparate, de asemenea, cu alte activități naționale, programele UE și FESI cu scop similar?
---	---

Numărul mediu de persoane angajate cu normă întreagă la nivel de proiect este, în conformitate cu rezultatele sondajului de opinie, de 8 persoane.

Având în vedere că, în medie, un proiect de la nivelul temei de evaluare 5 are o valoare de 5,2 milioane de euro, se poate realiza o comparație a costului mediu la nivel de proiect POCA, cu proiecte similare finanțate de UE. În ceea ce privește tema de evaluare 5, documentul de referință pentru analiză este studiul CE „*Noua evaluare a costurilor și sarcinilor administrative ale fondurilor ESI, Raportul final – octombrie 2018*”. În acest studiu, costurile administrative – și anume costurile suportate de beneficiarii proiectelor – sunt calculate pe baza unui volum de muncă echivalent cu normă întreagă (ENI) pe an, la un milion de euro, la nivel de conducere și la nivel de proiect. În tabelul următor este prezentată mediana pentru diferite categorii de proiecte similare cu cele finanțate prin POCA.

Categoriile de proiecte	Volum de muncă echivalent normă întreagă (ENI) per Milion de Euro (mediană)
FSE Proiect	3,271
OT 11	4,531
Proiecte POCA – tema de evaluare 5	1,92

Proiectele POCA implementate în cadrul temei de evaluare 5 au cea mai mică valoare în comparație cu proiectele similare (FSE și obiectivul tematic 11), ceea ce confirmă eficiența relativă a programului.

Din investigațiile directe cu beneficiarii, există un acord general privind eficiența POCA în acest domeniu, deși beneficiarii nu au putut decât parțial să facă o comparație cu alte programe ale UE cu un domeniu de

aplicare similar. Este de remarcat că la nivelul temei de evaluare 5, POCA a finanțat puține proiecte, dar cu grad de complexitate ridicat, ceea ce a făcut ca sprijinul acordat de program să fie esențial pentru beneficiari.

Spre exemplu, prin **interviurile și focus grupul** organizat în cadrul temei de evaluare 5, SPP a evidențiat că proiectele finanțate prin *Orizont 2020* sunt considerate a fi cel mai ușor de implementat, având în vedere strict volumul de muncă administrativ (de asemenea, platforma electronică *Orizont 2020* este mult mai ușor de utilizat). Dar, în comparație cu alte programe operaționale naționale, cum ar fi POR și POIM, volumul activității de ordin administrativ este semnificativ mai scăzut la nivelul proiectelor implementate prin POCA. În plus, beneficiarul a declarat că, fără POCA, probabil că proiectul ar fi fost implementat într-un mod mult mai fragmentat, deoarece nu ar fi existat suficiente resurse.

Potrivit interviului realizat cu ANFP, volumul de muncă resimțit depinde foarte mult de experiența beneficiarilor, de dimensiunea proiectelor, de numărul de proiecte implementate în același timp, precum și de interacțiunea cu ofițerul de proiect. În cazul proiectului finanțat prin POCA, volumul de muncă a fost redus în urma îmbunătățirilor aduse platformei MySMIS.

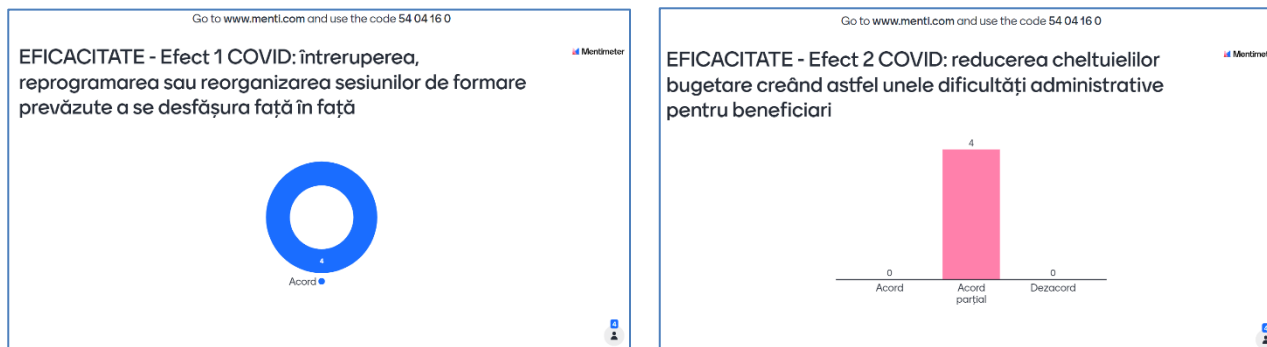
5. Ce factori au influențat eficiența cu care au fost atinse rezultatele?

5. Care sunt actorii și factorii „interni și externi” care au influențat realizările înregistrate, inclusiv din perspectiva eficienței?

Răspunsul la această întrebare de evaluare, identificarea factorilor interni și externi care au influențat realizările proiectelor, este strâns legat de răspunsurile la întrebările de evaluare 1d și 2, prezentate mai sus.

Factori externi. La nivel extern, singurul factor esențial relevant care poate influența realizările proiectelor este reprezentat de pandemia de Covid-19, care influențează inclusiv implementarea activităților, astfel cum este evidențiat în răspunsul la întrebarea de evaluare 1d. În cadrul **focus grupului** organizat, acest lucru a fost dezbătut mai în profunzime. Astfel, toți participanții au fost de acord cu faptul că trebuie să reprogrameze sesiunile de formare și sunt parțial de acord că modificarea activităților și modificarea ulterioară a bugetului vor crea probleme administrative. Cu toate acestea, beneficiarii sunt încrezători că rezultatele proiectelor vor fi pe deplin atinse, dar cu întârziere - în fapt, există o încredere din ce în ce mai mare în instrumentele online de formare profesională, iar faptul că în primele luni ale anului 2021 s-ar putea observa o relaxare a situației cauzate de pandemie oferă o perspectivă pozitivă în vederea obținerii rezultatelor preconizate.

Figura nr. 38.



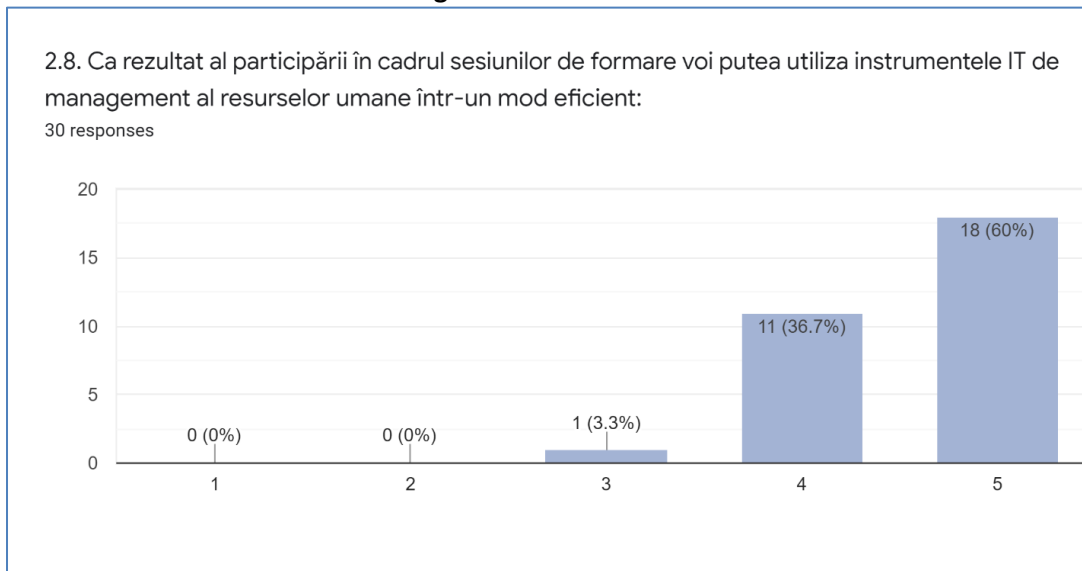
Sursă: anchetă directă în cadrul focus grupului desfășurat în data de 14.12.2020, prin instrumentul interactiv Mentimeter.com

Factori interni. Factorul intern cel mai relevant care influențează realizările proiectelor este reprezentat de nivelul de conștientizare a nevoilor pe care proiectul le abordează și a impactului acestuia în cadrul organizației, în special la nivelul factorilor de decizie politică. Înțelegerea importanței proiectului la nivelul organizației beneficiare este direct corelată cu șansele de implementare cu succes a acestuia. În unele situații, din cauza discontinuității personalului de conducere, este dificil să se transmită și să se asimileze informațiile – în special în cazurile în care personalul de conducere își asumă un rol pe termen scurt (având în vedere candidatura pentru alte poziții sau reorganizarea frecventă a guvernului). Astfel, instabilitatea politică reprezintă, de asemenea, un risc potențial pentru obținerea rezultatelor proiectului.

Un alt factor intern care poate afecta realizările înregistrate este reprezentat de modul în care implementarea noilor sisteme de resurse umane este acceptată de personalul intern: noi metode de evaluare ar putea fi considerate o amenințare din partea angajaților și astfel ar putea fi reticenți în a le aplica și integra în procedurile interne. Pe de altă parte, aplicarea de noi instrumente poate fi apreciată de personal, deoarece acesta ar putea fi considerat drept o oportunitate de a avansa în carieră sau de a-și schimba poziția actuală. Este necesar ca angajații să înțeleagă nevoile acoperite prin introducerea noilor sisteme. Cu siguranță, potrivit unui beneficiar participant la **focus grupul** organizat, nivelul de obiectivitate va crește ca urmare a implementării proiectului, iar acest lucru va avea un impact pozitiv direct asupra personalului.

În final, se consideră că eficiența cursurilor de formare este esențială pentru obținerea rezultatelor, cel puțin la nivel individual. Acest lucru a rezultat din analiza metodei de customer satisfaction, care a investigat opiniile a 30 de participanți la cursurile de formare desfășurate în cadrul proiectului implementat de SPP.

Figura nr. 39.



Sursa: elaborare date provenite din chestionarul de customer satisfaction

6. În ce măsură progresele înregistrate se datorează intervenției/acțiunilor finanțate?

6. Cum au fost transpuse rezultatele obținute în atingerea obiectivelor/ priorităților strategiilor naționale?

Transpunerea rezultatelor obținute din implementarea proiectelor sprijinite prin OS 1.2 din cadrul POCA este examinată atât la nivel de program, cât și la nivel de proiect.

La nivel de program, obiectivul specific SCAP referitor la tema de evaluare 5 este OS II.2 – "Adaptarea politicilor și sistemului de resurse umane la obiectivele și exigențele unei administrații moderne".

Există dovezi că programul a creat un cadru corect pentru atingerea acestui obiectiv, deoarece rezultatele așteptate ale POCA (așa cum s-a reamintit în cadrul răspunsului la întrebarea de evaluare 3b) aferente OS 1.2 prezintă un grad de coerență ridicat cu OS II.2 al SCAP:

- Un management unitar și coerent al resurselor umane implementat în autoritățile și instituțiile publice;
- Legislația privind salarizarea unitară cu introducerea unor seturi uniforme de reguli, revizuită;
- Aplicarea sistemului de politici de resurse umane bazate pe dovezi în autoritățile și instituțiile publice centrale;
- Proceduri revizuite privind planificarea, recrutarea, selecția, evaluarea, cariera și formarea personalului introduse în autoritățile și instituțiile publice;
- Cunoștințe și abilități ale personalului din departamentele de resurse umane și ale personalului de conducere din cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale și locale îmbunătățite în domeniul resurselor umane.

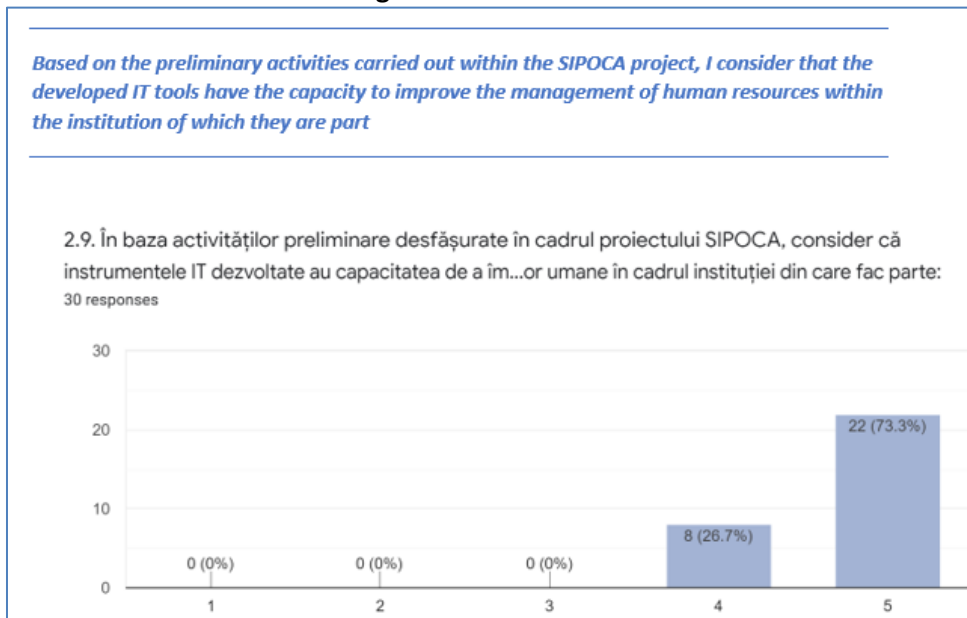
Aceste 5 rezultate preconizate sunt, de asemenea, în mod clar legate de obiectivele enunțate prin SDFP, și anume:

- OS 1, în ceea ce privește sistemul instituțional și gestionarea strategică a funcției publice – se corelează cu **rezultatele A, B din cadrul POCA;**
- OS 2, în ceea ce privește sistemul de recrutare, promovare și evaluare – se corelează cu **rezultat D din cadrul POCA;**
- OS 3, în ceea ce privește sistemul de salarizare și motivație – se corelează cu **rezultatul C din cadrul POCA ;**
- OS 4, referitor la sistemul de formare profesională și îmbunătățire în administrația publică – se corelează cu **rezultatul E din cadrul POCA.**

La nivel de proiect, există dovezi potrivit cărora intervențiile selectate și finanțate de program în cadrul temei de evaluare 5 au transpus în mod clar obiectivele SCAP și SDFP în acțiuni, ceea ce nu ar fi posibil fără sprijinul programului. Opinia colectată prin **panelul de experți** este că, în general, fără sprijinul POCA, ar fi fost dificil să se implementeze activități de gestionare a resurselor umane, inclusiv de formare a acestora: numai activitățile care nu necesită sprijin financiar consecvent sunt posibile la nivelul administrațiilor publice. În cadrul **focus grupului** organizat, acest aspect a fost confirmat și, de asemenea, a reieșit că, în unele cazuri, dacă programul nu ar fi existat, probabil, ar fi existat o abordare metodologică diferită, deoarece beneficiarii nu ar fi putut implementa toate procesele de digitalizare într-o perioadă atât de scurtă. În cazul MAI, în cadrul interviului s-a declarat că fără finanțare POCA, chiar dacă activitățile de formare ar fi putut fi realizate cu finanțare de la bugetul de stat, nu ar fi fost posibil să se dezvolte activități legate de crearea sistemului IT. SRI a declarat că ar fi desfășurat același tip de activități, numai că într-un ritm mult mai lent. Prin urmare, POCA este un bun catalizator pentru eficientizarea modului de implementare a activităților.

Analiza gradului de satisfacție (customer satisfaction) a 30 de participanți la cursul de formare organizat în cadrul proiectului SPP a confirmat că activitățile care sunt în curs de derulare - mai precis, instrumentele IT care sunt în curs de implementare, vor îmbunătăți managementul resurselor umane, care este exact unul dintre rezultatele urmărite prin strategiile naționale, la nivel de program și la nivel de proiect.

Figura nr. 40.



Sursa: elaborare date provenite din chestionarul de customer satisfaction

În general, potrivit constatărilor panelului de experți, rezultatele obținute sunt limitate și astfel, nu sunt foarte relevante pentru îmbunătățirea sistemului administrativ din România, în ceea ce privește managementul resurselor umane. Totuși, analizele efectuate cu privire la managementul performanței în sectorul public, stimularea financiară a performanței și unele bune practici internaționale despre managementul resurselor umane pot contribui la îmbunătățirea capacității administrative în viitor în acest domeniu.

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative?

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative, inclusiv în raport cu strategiile naționale?

Similar cu răspunsul la întrebarea de evaluare anterioară, efectele neintenționate sunt examinate aici din perspectiva impactului acestora la nivel de program și la nivel de proiect.

La nivel de program s-au constatat puține efecte neintenționate. Se consideră că singurul proiect care are o deschidere la nivel instituțional, proiectul dezvoltat de SGG în parteneriat cu ANFP și MLPDA, depășește simpla aplicare a celor două strategii naționale relevante în ceea ce privește resursele umane, SCAP și SDFP. Ca un efect secundar, proiectul a contribuit și la îndeplinirea obiectivelor din Strategia națională "O societate fără bariere pentru persoanele cu dizabilități" 2016-2020, având în vedere și componenta unor aspecte specifice accesibilizării, dar și la obiectivele propuse prin Planul de acțiuni pentru implementarea managementului calității, Planul integrat de simplificare și Strategia pentru o mai bună reglementare 2014-2020.

La nivel de proiect, analiza a relevat o serie de efecte neintenționate atât la nivel individual, cât și, într-un mod mai substanțial, pentru organizațiile beneficiare. Efectele neintenționate la nivel individual se referă în principal la dobândirea de competențe suplimentare, altele decât cele strict vizate de cursurile de perfecționare. Așa cum s-a menționat în cadrul focus grupului organizat, deoarece personalul angajat era implicat în managementul activităților proiectului, membrii echipei trebuiau să gândească, să găsească și să aplice soluții și, prin urmare, să dezvolte abilități personale, să obțină cunoștințe suplimentare etc. Astfel, proiectele au avut un impact binevenit asupra dezvoltării personale a angajaților. Mai precis, potrivit sondajului de opinie, pe lângă competențele legate de domeniul specific de intervenție, există unele competențe transversale și „capacități soft” pe care persoanele implicate în proiect le dobândesc:

- Capacitatea de a consolida cooperarea și leadershipul intern;
- Capacitatea de a crea rețele și de a crea relații în legătură cu guvernanta pe mai multe niveluri;
- Competențe în legătură cu utilizarea actelor juridice;
- Competențe în legătură cu utilizarea sistemului contabil.

S-a constatat că efectele neintenționate la nivelul instituțiilor beneficiare sunt mai relevante. Acest lucru este legat de faptul că majoritatea proiectelor au obiectivul de a-și spori capacitatea organizațională (și numai într-o măsură mai mică, capacitățile lor individuale și instituționale). În timpul interviurilor au fost subliniate următoarele efecte:

- Activitățile de conștientizare și schimbul de bune practici au fost foarte apreciate. Acest lucru a generat efectul neintenționat al creșterii vizibilității instituției beneficiare: la nivelul unui proiect a fost transmis un chestionar către studenți, iar această activitate a ajutat organizația să fie mai bine cunoscută în mediul universitar.
- Implementarea proiectului va stabili condițiile de gestionare a documentelor care conțin informații acoperite de GDPR. În cazul unui proiect, un efect neintenționat este reprezentat de creșterea capacității organizației de a respecta cerințele acestui regulament, prin stabilirea unor criterii clare pentru gestionarea documentelor și utilizarea informațiilor cu caracter personal.
- Schimbarea modului în care sunt organizate sesiunile de formare profesională - într-unul din cazuri, trecerea la o metodologie centrată pe competențe de organizare a programelor de formare este considerată parțial un efect unitar (și pozitiv) pentru instituția beneficiară.

8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?

8.a Există elemente care ar putea afecta impactul și/ sau sustenabilitatea intervențiilor?

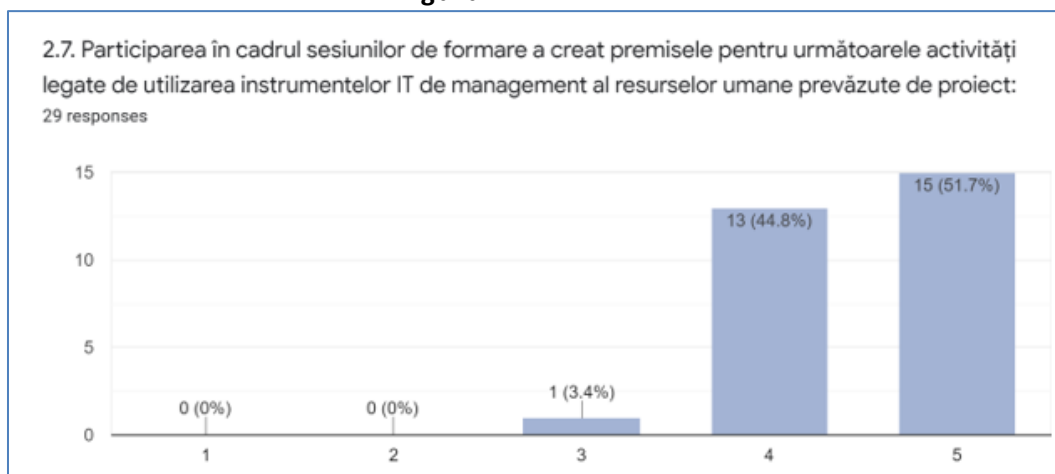
În termeni generali, analiza elaborată arată că dezvoltarea managementului resurselor umane va crea condiții pentru sustenabilitatea intervențiilor, întrucât instrumentele și metodele care vor fi aplicate și consolidate de proiecte pot crea mecanisme ca vor fi utilizate pe termen lung. În plus, în unele cazuri, beneficiarii au declarat că sustenabilitatea va fi asigurată cu succes, deoarece instituția ia în considerare nu numai rezultatele actualului proiect finanțat de POCA, ci și o continuare a acestora în timp la nivelul instituției.

Mai precis, analiza a identificat trei elemente pozitive principale care afectează sustenabilitatea - acestea reprezintă o consecință a derulării programelor de formare complexe, care reprezintă o parte semnificativă a activităților proiectelor, dar și o consecință a activităților de diseminare și a colaborării cu experți externi.

Activitățile de formare. Analiza arată că sustenabilitatea intervențiilor este de așteptat să fie asigurată prin competențele îmbunătățite ale personalului de resurse umane instruit, care va ajuta la crearea unor departamente de resurse umane mai calificate și mai eficiente. În unele cazuri, sustenabilitatea pe termen lung a fost planificată ex-ante, adică înainte de implementarea proiectului POCA. În cadrul **interviului** realizat cu beneficiarul STS, acesta a declarat că strategia de formare a resurselor umane a fost elaborată înainte de începerea proiectului, în special axându-se pe dezvoltarea competențelor IT ale personalului. Prin urmare, capacitatea de a menține soluții IT este una extrem de bună, inclusiv în ceea ce privește întreținerea sistemelor, și este îmbunătățită prin intervenția finanțată de POCA, care va fi totodată continuată și dezvoltată.

Utilitatea instruirilor pentru managementul viitor al instrumentelor informatice (și, prin urmare, pentru sustenabilitatea intervențiilor) este confirmată în cadrul proiectului SPP de analiza efectuată la nivelul grupului țintă (customer satisfaction), realizată la nivelul a **30 de** participanți la programe de instruire, după cum se arată în următoarea figură:

Figura nr. 41.



Sursa: elaborare date provenite din chestionarul de customer satisfaction

Activități de diseminare. Mai mult decât atât, inițiativele de comunicare și diseminare (cum ar fi conferințele, atelierile de lucru, crearea de bune practici) ar putea contribui la actualizarea noilor sisteme și proceduri de gestionare a resurselor umane, deoarece acestea pot genera un interes extern în sistem și, prin urmare, pot convinge conducerea organizațiilor să investească în continuare în resurse umane. De fapt, potrivit **panelului de experți**, rezultatele obținute pot fi sustenabile în contextul în care există implicare activă și sprijin din partea factorilor de decizie politică din cadrul instituțiilor. Așa cum s-a arătat în **interviul** derulat, proiectul implementat de SPP include și elaborarea unui ghid de „bune practici” pentru

evaluarea și managementul resurselor umane. Rezultatele proiectului vor putea fi diseminate către alte instituții publice la nivel central, ceea ce ar putea contribui la asigurarea sustenabilității pe termen lung a proiectului.

Colaborarea cu experți externi. Din analiză a rezultat rolul esențial al organizațiilor internaționale (de exemplu, Banca Mondială) pentru asigurarea transferului de cunoștințe la nivel instituțional, ceea ce va contribui indirect la sustenabilitatea intervențiilor. În cadrul **interviurilor** derulate, ANFP susține că în baza experiențelor acumulate în cadrul proiectelor și în baza colaborării cu experții externi, organizația se străduiește să dobândească know-how-ul și expertiza necesare pentru a-și consolida capacitatea la nivel intern. În plus, proiectul implementat de SGG, care vizează dezvoltarea instituțională în ceea ce privește gestionarea resurselor umane, include componente de sustenabilitate ca prioritate și consideră esențială implementarea unei serii de proiecte ulterioare, care vor sprijini aplicarea ideilor și rezultatelor proiectelor POCA în curs de desfășurare.

8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?	8.b Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale (inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?
--	--

Deși există condiții care favorizează sustenabilitatea intervențiilor finanțate, astfel cum sunt prezentate la întrebarea de evaluare 8a, acestea trebuie să fie echilibrate cu alte elemente care pot afecta sustenabilitatea intervențiilor.

Cele două categorii principale de riscuri care pot afecta sustenabilitatea proiectelor și care rezultă din analiza efectuată, sunt reprezentate de modificările de ordin legislativ și la nivelul bugetului de stat, precum și discontinuitatea sprijinului pentru consolidarea capacității administrative.

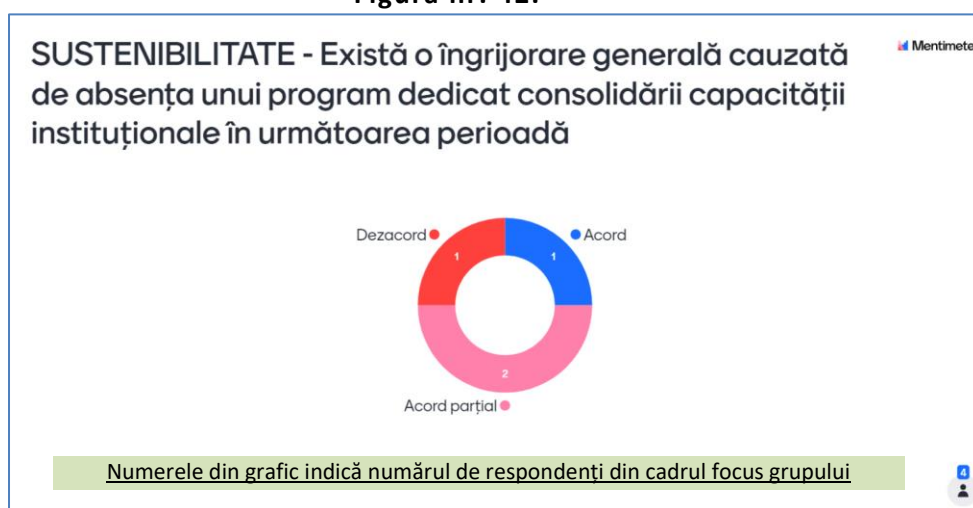
Riscul 1 – Modificări la nivel legislativ și la nivelul bugetului de stat. Acest risc, deja identificat în evaluarea din anul 2019, este acum accentuat de pandemia de Covid-19. Potrivit evaluatorilor, sustenabilitatea proiectelor depinde în mare măsură de bugetul de stat, iar criza ar putea avea un impact asupra acestui aspect, întrucât va exista un șoc financiar, iar identificarea altor posibilități de finanțare va fi dificilă. Pandemia creează necesitatea „reinventării” administrației publice, care va necesita un cadru coerent de implementare. În cadrul **focus grupului** organizat, s-a constatat că beneficiarii consideră că vor trebui să reorganizeze în mod clar finanțarea și modul în care acestea sprijină proiectele, deoarece resursele investite pentru managementul resurselor umane vor fi probabil reduse, iar „noul val” de schimbări din administrația publică va fi axat pe alte subiecte, precum digitalizarea și achiziționarea de echipamente IT hardware. În plus, vor exista posibile schimbări în regulamentele specifice privind resursele umane, care ar putea crea condiții diferite pentru sustenabilitate după finalizarea proiectelor.

În cazul special al proiectului implementat de SGG, pentru a asigura sustenabilitatea proiectului, este necesară continuarea funcționării a două forumuri deja existente: CNCISCAP, care a reunit cele mai

importante instituții ale administrației publice (SGG, ANFP, MLPDA, MFP, MFE, MCSI etc.) într-un cadru în care să se discute și să se dezbată probleme ale administrației, inclusiv cele legate de resursele umane; și Consiliul Național pentru Dezvoltarea Resurselor Umane, care ar trebui să continue să funcționeze și să-și îndeplinească mandatul în conformitate cu legislația în vigoare. Aceasta ar trebui să continue și să își consolideze rolul de filtrare, control și aprobare a reglementărilor în acest domeniu.

Risc 2 – Întreruperea sprijinului pentru dezvoltarea capacității administrative. În urma analizelor efectuate (**focus grupuri și interviuri**), a rezultat că beneficiarii sunt preocupați de absența în viitor a unui fond dedicat sprijinirii procesului de reformă administrativă. Cu toate acestea, astfel de preocupări nu sunt împărtășite de toți beneficiarii, întrucât unii consideră că există soluții eficiente pentru prevenirea acestui risc, după cum se arată în următoarea figură (opinii furnizate în cadrul focus grupului organizat).

Figura nr. 42.



În ceea ce privește modul de contracarare al acestui risc, în cazul ANFP, organizația a identificat alte programe în cadrul cărora va putea aborda parțial nevoile din domeniul resurselor umane. Aceste posibile surse de finanțare sunt următoarele: Programul Operațional Asistență Tehnică, SRSP (Structural Reform Support Programme) al Comisiei Europene (ANFP a aplicat pentru finanțarea unui proiect) sau asistența tehnică oferită de Banca Mondială (derulând în prezent unul din cele mai mari proiecte de acest tip din România).

Problema digitalizării (de asemenea în contextul resurselor umane) va fi, în conformitate cu informațiile furnizate în cadrul **focus grupului**, cu siguranță abordată în cadrul altor programe, în special în condițiile în care necesitatea digitalizării a fost intensificată de pandemie.

În cele din urmă, având în vedere că în următoarea perioadă de programare nu va exista un program specific de finanțare a consolidării capacităților administrative din perspectiva resurselor umane, se consideră că responsabilitatea actorilor strategici cheie la nivel național (de exemplu, SGG) ar trebui consolidată, astfel încât aceștia să poată sprijini dezvoltarea altor instituții cu privire la această componentă. În acest context, atingerea rezultatelor proiectului SGG și generarea de proiecte ulterioare

vor fi esențiale. Activitățile de evaluare au evidențiat faptul că este relevantă elaborarea unui program echivalent cu PNDL (Programul Național pentru Dezvoltare Locală, finanțat de la bugetul național) în domeniul administrației publice cu obiective, indicatori și instrumente de monitorizare, pentru a finanța dezvoltarea resurselor umane în anii următori.

Tabelul următor sintetizează riscurile și posibile măsurile corective pentru asigurarea sustenabilității proiectelor de la nivelul temei de evaluare 5:

Riscuri	Remedii
Risc 1 – Modificări la nivel legislativ și la nivelul bugetului de stat	<ul style="list-style-type: none">• Reorganizarea adecvată a modului în care sunt concepute proiectele – acordarea unei atenții sporite pentru digitalizarea RU.• Continuarea activităților a două forumuri deja existente: CNCISCAP și Consiliul Național pentru Dezvoltarea Resurselor Umane
Risc 2 – Întreruperea sprijinului pentru dezvoltarea capacității administrative	<ul style="list-style-type: none">• Identificarea la timp a altor programe pentru a răspunde nevoilor din domeniul RU (programul Operațional Asistență Tehnică, SRTS, Banca Mondială)• Responsabilitatea sporită a actorilor strategici cheie la nivel național (de exemplu, SGG) de a sprijini dezvoltarea resurselor umane a altor instituții

În concluzie, evaluarea relevă faptul că îmbunătățirea managementului resurselor umane, care include o serie de acțiuni la nivel individual și organizațional, va crea în sine condițiile de asigurare a sustenabilității intervențiilor, luând în considerare faptul că instrumentele care vor fi aplicate și capacitatea îmbunătățită prin proiecte pot crea mecanisme replicabile și valide în timp. De asemenea, analiza efectuată relevă în mod clar faptul că sustenabilitatea proiectelor este percepută ca fiind foarte dependentă de cadrul legislativ și de viitoarele modificări ale acestuia. Evaluarea a evidențiat faptul că potențialele remedii identificate pentru a face față principalelor riscuri care pot afecta sustenabilitatea rezultatelor sunt într-adevăr posibil de aplicat. În cadrul capitolelor referitoare la Concluzii și Recomandări și Planurile de acțiune propuse la nivelul prezentului document, sunt prezentate soluțiile propuse de echipa de evaluare pentru a crește sustenabilitatea intervențiilor.

9. În ce măsură intervențiile sunt relevante pentru nevoile identificate inițial și pentru posibila evoluție a acestor nevoi ulterior identificării inițiale?" (întrebare suplimentară)?	9. În ce măsură intervențiile care au fost implementate în cadrul programului răspund într-adevăr nevoilor identificate inițial și evoluției acestora în timp?
--	--

Echipa de evaluare a observat, de-a lungul timpului, o coerență semnificativă între nevoile identificate inițial și modul în care acestea sunt abordate de program ulterior. Comparativ cu nevoile definite la



momentul aprobării proiectelor, analiza efectuată de echipa de evaluare a confirmat că nevoia gestionării problemelor referitoare la resursele umane într-un mod sistematic și unitar rămâne valabilă.

Noul context al pandemiei nu diminuează astfel de nevoi, în timp ce riscurile aduse de contextul situației de urgență forțază beneficiarii să găsească o nouă soluție pentru a crea un cadru de sustenabilitate pentru proiectele implementate. În ciuda faptului că sunt încă în curs de implementare și întârziate din cauza pandemiei, proiectele pot reuși eficientizarea modului de gestionare a resurselor umane și, la fel de important, acest lucru poate genera beneficii în special la nivel organizațional, creând astfel condițiile pentru sustenabilitatea rezultatelor pe termen lung.



III. Răspunsurile la întrebările de evaluare pentru fiecare temă de evaluare

Acest capitol își propune să ofere răspunsuri directe pentru toate întrebările și temele de evaluare vizate în cadrul prezentului raport. Răspunsurile la întrebările de evaluare sunt formulate de către echipele de evaluare în baza constatărilor și rezultatelor analizelor realizate pentru fiecare temă de evaluare, prezentate în capitolul anterior al raportului de evaluare.

Tema de evaluare 1 – Evaluarea măsurilor întreprinse pentru abordarea unitară a planificării strategice și bugetării pe programe (evaluarea procedurilor și mecanismelor implementate în acest sens) - OS 1.1

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.a În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele specifice ținând cont de indicatorii de program, comuni și specifici

Tema de evaluare 1 atinge un nivel bun de performanță din perspectiva progresului fizic (stadiul de implementare a proiectelor). În baza analizelor efectuate, se poate estima că indicatorii de program, comuni și specifici, își vor atinge obiectivele propuse pentru anul 2023. Prin urmare, performanța generală a implementării proiectelor aferente temei de evaluare 1 este una deja pozitivă, fiind așteptat ca la finalul perioadei de implementare a programului, proiectele să își atingă în totalitate obiectivele preconizate în raport cu rezultatele și realizările așteptate.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.b Cât de relevante au fost intervențiile/acțiunile finanțate în cadrul programului pentru nevoile diferitelor părți interesate (instituții și grupuri țintă)?

POCA abordează în cadrul temei de evaluare 1 nevoia generală a administrației publice din România de a consolida capacitatea legată de planificarea strategică și de bugetarea pe programe, conform solicitărilor din cele mai recente documente UE (Recomandările specifice de țară) și din documentul strategic național (Programul Național de Reformă). Acest lucru este esențial pentru a optimiza utilizarea resurselor Uniunii Europene ce vor fi disponibile prin inițiativa Next Generation UE.

În mod specific, proiectele finanțate prin POCA aferente temei de evaluare 1 abordează două categorii diferite de nevoi. Pe de o parte, proiectele POCA implementate de SGG urmăresc să dezvolte o metodologie unitară la nivelul administrației publice centrale pentru a stabili o corelație cu componenta bugetară și pentru a consolida capacitatea de coordonare și monitorizare a politicilor guvernamentale. Pe de altă parte, POCA răspunde nevoilor autorităților publice centrale care sprijină elaborarea propriilor

politici/documente, dezvoltând metode bazate pe dovezi pentru alocarea bugetară, îmbunătățind coordonarea între alte instituții centrale și subordonate și dezvoltând capacitatea personalului intern.

Prin sprijinirea capacității de planificare strategică și bugetarea pe programe, POCA este relevant atât pentru efortul general al României de a optimiza utilizarea resurselor, cât și pentru fiecare instituție publică centrală în implementarea unor politici publice eficiente.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?

POCA s-a dovedit a fi un program esențial de sprijinire a mai multor măsuri secundare din cadrul Strategiei de Consolidare a Administrației Publice (SCAP) – Pilonul I. Astfel, prin proiectele implementate în cadrul temei de evaluare 1 din cadrul POCA sunt sprijinite următoarele măsuri:

- creșterea gradului de predictibilitate în privința organizării și funcționării instituțiilor de la nivelul administrației publice centrale;
- definirea clară a mandatelor instituțiilor administrației publice de la nivel central;
- adoptarea de măsuri concrete de asigurare a stabilității pe termen lung a structurii instituțiilor publice;
- operaționalizarea, la Centrul Guvernului, a unei structuri Strategy Unit;
- consolidarea planificării strategice;
- introducerea bugetării pe programe la nivel central.

De asemenea, POCA sprijină implementarea strategiilor naționale sectoriale în domenii precum sănătatea publică, mediu, educație, protecția copilului, etc. Procesul de selecție a proiectelor și logica de intervenție a programului ajută la asigurarea relevanței dintre obiectivele stabilite în cadrul POCA și proiectele propuse spre finanțare.

Tipurile de intervenții și beneficiarii sprijiniți în cadrul temei de evaluare 1 s-au dovedit a fi relevante pentru strategiile naționale, în special pentru SCAP, dar și pentru alte strategii sectoriale.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.d Care sunt actorii și factorii "externi" care au influențat realizările înregistrate?

Criza generată de pandemia de Covid-19 a avut un impact asupra managementului proiectelor finanțate prin POCA, însă beneficiarii au avut capacitatea de a identifica soluții pentru desfășurarea activităților planificate. Până la final, pandemia de Covid-19 va provoca probabil unele întârzieri în derularea anumitor activități sau anularea unora dintre acestea, însă nu va periclita obținerea rezultatelor așteptate pentru majoritatea proiectelor implementate în cadrul temei de evaluare 1.

Principalii factori externi care afectează implementarea programului sunt reprezentați de reorganizările instituționale frecvente și de instabilitatea cadrului legislativ care provoacă:

1. întârzieri în demararea proiectelor (luând în considerare modificările din instituțiile beneficiare);
2. încetinirea punerii în practică a acordului instituțional pentru stabilirea programului;
3. afectarea procesului de achiziții publice, luând în considerare modificarea legislației privind achizițiile publice.

Alți factori identificați în cadrul activităților de evaluare care au influențat realizările înregistrate în cadrul temei de evaluare 1 sunt cei referitori la dificultățile create la nivelul relațiilor interinstituționale datorate asimetriei intereselor și culturii administrative din cadrul instituțiilor administrației publice centrale.

Un factor extern care a avut un impact pozitiv asupra implementării POCA a fost reprezentat de înființarea CNCISCAP, această structură oferind nivelul necesar de cooperare și îndrumare strategică în cadrul intervențiilor sprijinite prin program.

Prin urmare, factorii externi negativi care au afectat implementarea proiectelor POCA aferente temei de evaluare 1 sunt reprezentanți de situația de urgență cauzată de pandemia de Covid-19, de instabilitatea instituțională și de relațiile greoaie dintre instituții. Factorul extern pozitiv cel mai relevant este oferit de rolul de coordonare al CNCISCAP.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.e Cum au influențat criteriile de eligibilitate propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor în raport cu apelul de proiecte relevant temei de evaluare?
---	--

Procesul de selecție a proiectelor a influențat într-o foarte mare măsură calitatea proiectelor și orientarea lor strategică, în sensul că apelurile non-competitive au permis o mai bună identificare strategică a potențialilor beneficiari (autoritățile administrației publice centrale). În plus, criteriile de eligibilitate au influențat pozitiv conținutul cererilor de finanțare, deoarece oferă o îndrumare clară pentru definirea obiectivelor proiectelor și eficientizează activitățile acestora.

Mecanismul de selecție (non-competitiv) și criteriile de eligibilitate au avut un impact asupra conținutului proiectelor și definirii parteneriatelor, contribuind în același timp la creșterea calității conținutului cererilor de finanțare depuse în cadrul temei de evaluare 1.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.f În comparație cu programul operațional anterior (PODCA 2007-2013), cum a funcționat programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii?
---	---

O îmbunătățire a POCA în raport cu PODCA este legată de componenta de digitalizare a programului, care facilitează procesul de evaluare și raportare în cadrul proiectelor din perspectiva beneficiarilor, chiar dacă unii beneficiari consideră că sistemul MySMIS nu este încă suficient de prietenos și intuitiv.

SCAP și CNCISCAP sunt considerate elemente noi importante introduse în perioada de programare curentă, în comparație cu PODCA. Într-adevăr, acestea au un rol important în coordonarea intervențiilor finanțate și permit o concentrare mult mai strategică a programului, deși uneori pot fi considerate prea formale și abstracte pentru a contribui la implementarea POCA într-un mod eficient.

Pe lângă rolul CNCISCAP și SCAP, interviurile realizate au punctat un element evident, dar foarte important: creșterea semnificativă a bugetului pentru intervențiile strategice s-a dublat față de programul anterior (553 milioane euro). Astfel, beneficiarii au la dispoziție mult mai multe resurse, care permit implementarea unor proiecte foarte ambițioase.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.g În ce măsură a fost luată în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului?
---	--

Principala lecție învățată din implementarea PODCA se referă la necesitatea unei mai bune coordonări, precum și la îmbunătățirea dimensiunii strategice a programului. În perioada 2014-2020, SCAP oferă o acoperire strategică substanțială a POCA, în timp ce CNCISCAP a putut preveni riscul fragmentării sau relevanței scăzute a proiectelor din perspectiva corelării cu strategiile naționale. Un aspect al PODCA care a fost preluat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă este reprezentat de mecanismul de selecție non-competitiv al proiectelor cu o valoare „sistemică” specifică. La nivel de proiecte, experiența beneficiarilor în implementarea unor proiecte finanțate din programul trecut contribuie la asigurarea unui management financiar eficient al proiectelor.

POCA a asigurat dimensiunea „verticală” a coordonării, respectiv legătura dintre proiectele unice și Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice. Acest lucru a fost realizat în principal prin coordonarea strategică realizată de CNCISCAP și definirea clară a obiectivelor SCAP.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.h Cum au contribuit activitățile de comunicare la informarea potențialilor solicitanți și la creșterea vizibilității proiectelor finanțate?
---	--

POCA a diseminat informații despre program prin diferite mijloace de comunicare (de exemplu, site-ul web al programului, serviciul de helpdesk și evenimente precum ateliere, caravane etc.). Site-ul web al POCA reprezintă cea mai importantă sursă de informații utilizată de beneficiari și potențiali beneficiari, programul utilizând în paralel și canalele de socializare pentru diseminarea informațiilor. Un mod și mai important de comunicare este dialogul constant între AM POCA și beneficiarii proiectelor, care consideră că informațiile transmise în acest mod sunt extrem de utile și relevante în termeni de calitate și cantitate.

La nivel de proiecte, informațiile sunt transmise și diseminate și prin intermediul site-urilor web ale beneficiarilor, care sunt autorități publice centrale. Activitățile de comunicare se adresează în special administrației publice și, într-o măsură mai mică, publicului general.

Din perspectiva temei de evaluare 1, POCA se asigură că potențialii beneficiari și beneficiarii programului sunt informați constant despre aspectele administrative și de management necesare implementării proiectelor. Activitățile de comunicare realizate de POCA contribuie, de asemenea, la creșterea vizibilității generale a programului.

2. Ce mecanisme au facilitat/au constituit un obstacol pentru schimbările avute în vedere de intervenții sau de efectele intervențiilor?	2. Care sunt actorii și factorii "interni" ce au influențat realizările înregistrate?
--	--

Factorii interni pozitivi care au influențat realizările înregistrate la nivelul temei de evaluare 1 sunt prezentați succint în continuare:

- La nivel de program, un factor în general pozitiv este reprezentat de sprijinul și asistența acordate beneficiarilor de către Autoritatea de Management a programului. Echipa de evaluare consideră că AM POCA are o abordare proactivă și receptivă în comunicarea cu beneficiarii.
- La nivel de proiect, un factor pozitiv este reprezentat de implicarea instituțiilor academice și a actorilor internaționali (ca de exemplu, Banca Mondială), care au oferit expertiză tehnică de înaltă calitate și au contribuit în mod direct la implementarea cu succes a proiectelor.

Factorii interni negativi care au influențat realizările înregistrate la nivelul temei de evaluare 1 sunt prezentați succint în continuare:

- La nivel de program, lansarea platformei MySMIS a înregistrat unele întârzieri la începutul perioadei de programare, dar beneficiarii s-au familiarizat, de-a lungul timpului, cu specificitățile acestei platforme.
- La nivel de proiect, numărul și pregătirea resurselor umane implicate în managementul proiectelor nu sunt mereu satisfăcătoare sau suficiente. Această situație este agravată de dese schimbări la nivel de personal în cadrul instituțiilor publice beneficiare.

Astfel, factorii interni negativi se datorează complexității sistemului informatic MySMIS și lipsei resurselor umane adecvate în cadrul echipelor de proiect, în timp ce cei mai importanți factori interni pozitivi sunt reprezentați de sprijinul acordat de echipa AM POCA beneficiarilor și de parteneriatul dintre beneficiari și organizațiile internaționale.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?	3.a În ce măsură facilitează logica de intervenție calitatea programului?
--	--

Logica de intervenție a programului (definirea obiectivelor, indicatorilor și a activităților eligibile) este una solidă și facilitează calitatea intervențiilor sprijinite în cadrul temei de evaluare 1. Legătura logică dintre obiectivele preconizate, activitățile planificate și rezultatele așteptate arată, de asemenea, un grad ridicat de coerență. Acest lucru permite solicitanților de finanțare să-și definească cererile de finanțare în concordanță cu obiectivele și activitățile așteptate de POCA.

Logica de intervenție a POCA este considerată de către echipa de evaluare ca fiind eficientă și contribuie la definirea unor proiecte coerente cu strategia programului. De asemenea, evaluarea a relevat faptul că logica de intervenție a POCA facilitează într-o mare măsură calitatea intervențiilor, deoarece aceasta are capacitatea de a structura și defini în mod clar rezultate, obiective și indicatori coerenți, care au fost transpuse în mod adecvat la nivel de proiecte, reușind astfel să genereze un nivel ridicat de calitate a activităților și rezultatelor finale ce vor fi atinse.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?	3.b Cât de coerentă și de relevantă este logica intervenției în ceea ce privește relațiile cauzale dintre rezultatele propuse prin program și acțiunile întreprinse pentru atingerea lor?
--	--

Tipurile de activități propuse în cererile de finanțare corespund activităților prevăzute în POCA; în plus, categoriile de realizări ale proiectelor sunt corelate cu indicatorii de realizare și de rezultat definiți în cadrul POCA. Prin urmare, evaluarea a relevat faptul că structura logică a POCA este reflectată în mod adecvat la nivelul proiectelor contractate în cadrul temei de evaluare 1.

POCA răspunde unei nevoi actuale a administrației publice din România, iar structura sa se reflectă în mod adecvat în proiecte, la nivel de realizări și rezultate. De asemenea, POCA abordează principalele nevoi identificate în literatura de specialitate, care sunt direct legate de planificarea strategică și bugetarea pe programe. Ulterior, POCA transpune în mod adecvat aceste nevoi în termeni de rezultate/obiective așteptate (planificare strategică și bugetare pe programe la nivelul autorităților publice centrale).

4. În ce măsură sunt justificate costurile implicate, având în vedere schimbările/efectele / rezultatele de program înregistrate?	4. În ce măsură costurile sunt considerate eficiente, comparate, de asemenea, cu alte activități naționale, programele UE și FESI cu scop similar?
---	---

Proiectele POCA au implicat un volum de muncă mai redus comparativ cu alte activități similare finanțate prin programe similare:

- gestionarea proiectelor finanțate în cadrul POCA este mai puțin solicitantă comparativ cu alte programe naționale sau FESI;
- comparativ cu alte proiecte similare finanțate prin alte programe UE, sarcinile administrative generate de implementarea proiectelor POCA sunt foarte reduse.

Chiar și comparativ cu alte programe FESI, POCA este un program mai puțin solicitant, chiar dacă proiectele POCA necesită o investiție importantă în ceea ce privește pregătirea și numărul resurselor umane implicate de beneficiari în activitățile ce țin de managementul proiectelor.

Rezultatele evaluării au demonstrat faptul că POCA s-a dovedit a fi un program eficient atunci când este comparat cu alte programe similare, atât la nivel național, cât și la nivelul UE.

5. Ce factori au influențat eficiența cu care au fost atinse rezultatele?	5. Care sunt actorii și factorii „interni și externi” care au influențat realizările înregistrate, inclusiv din perspectiva eficienței?
---	--

Principalele probleme identificate care au influențat realizările înregistrate la nivelul temei de evaluare 1 sunt de natură externă și sunt legate de schimbările frecvente la nivelul factorilor de decizie politică și de lipsa angajamentului din partea conducerii instituțiilor beneficiare. Aceste elemente fac cooperarea interinstituțională și mai dificilă, dar este important de menționat faptul că acestea sunt esențiale pentru integrarea rezultatelor proiectelor în procesul intern de elaborare a politicilor instituționale. Dacă factorii de decizie ai autorităților centrale nu sprijină valorificarea rezultatelor proiectelor, acestea nu vor avea impact asupra cadrului de politici publice.

Realizarea obiectivelor instituționale finale în conformitate cu strategiile naționale depinde în mare măsură de nivelul politic. Atingerea rezultatelor POCA în ceea ce privește planificarea strategică și bugetarea pe programe poate fi îngreunată de lipsa de implicare a factorilor de decizie politică și a managementului superior al instituțiilor publice centrale. În special bugetarea pe programe riscă să fie prea abstractă și astfel, să nu poată fi aplicată în practică.

6. În ce măsură progresele înregistrate se datorează intervenției/acțiunilor finanțate?	6. Cum au fost transpuse rezultatele obținute în atingerea obiectivelor/ priorităților strategiilor naționale?
---	---

Rezultatele POCA produc schimbări la nivelul organizațional (prin dezvoltarea de metodologii, instrumentelor IT, noi proceduri) și la nivel individual (în ceea ce privește dezvoltarea de abilități și competențe legate de planificarea strategică, bugetarea pe programe, analiza politicilor publice, elaborarea documentelor strategice, etc.). Aceste rezultate au două orientări strategice: crearea unui cadru metodologic unitar (proiectele implementate în principal de SGG) și introducerea planificării strategice în strategiile naționale sectoriale. În această etapă a evaluării, chiar dacă nu toate proiectele aferente temei de evaluare 1 sunt finalizate și efectele acestora încă nu sunt concretizate, în baza așteptărilor beneficiarilor și a estimării echipei de evaluare legată de progresul indicatorilor de monitorizare, este estimat ca rezultatele propuse să fie atinse.

Fără sprijinul POCA, nu ar fi fost posibil să se obțină rezultate similare, deoarece nu ar fi existat nici resursele financiare, nici capacitatea tehnică (de exemplu, sprijinul Băncii Mondiale) pentru a obține astfel de rezultate.

Prin urmare, rezultatele proiectelor contribuie direct la obiectivele strategiilor sectoriale naționale, precum și la atingerea obiectivelor SCAP. Fără POCA acest lucru nu ar fi fost posibil.

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative?	7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative, inclusiv în raport cu strategiile naționale?
--	--

Până la momentul elaborării prezentului raport de evaluare, programul a demonstrat că a existat un efect neintenționat indirect pozitiv, care are efecte:

- Pe termen scurt, prin dezvoltarea competențelor individuale legate de abilitățile „soft”, precum competențe legate de sistemul de contabilitate, sistemul IT, rețele și guvernanta;
- Pe termen mediu: proiectele POCA vor crește transparența procesului de elaborare a politicilor publice;
- Pe termen lung, creșterea eficienței politicilor publice naționale va avea un impact pozitiv în viața cetățenilor români.

Mai mult decât atât, un posibil impact negativ ar putea fi reprezentat de reducerea capacității pieței naționale de consultanță, căreia i s-ar putea reduce în viitor posibilitatea externalizării activităților pentru administrația publică din România.

POCA a avut efecte pozitive neintenționate, inclusiv prin creșterea competențelor „soft” ale beneficiarilor, creșterea transparenței și eficiența generală a administrației publice din România. Un potențial efect negativ ar putea fi reprezentat de riscul ca piața națională de consultanță să fie nepregătită în perioada următoare să presteze servicii pentru administrația publică din România, ca urmare a lipsei de experiență din acest domeniu în actuala perioadă de programare.

8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?	8.a Există elemente care ar putea afecta impactul și/ sau sustenabilitatea intervențiilor?
--	---

Încă de la momentul depunerii cererilor de finanțare, beneficiarii și-au planificat toate măsurile necesare pentru a asigura sustenabilitatea rezultatelor obținute prin proiectele implementate, cum ar fi asigurarea continuității resurselor financiare și umane necesare după finalizarea proiectului și transferul de know-how către alți angajați din administrația publică centrală. Aceste soluții vor sprijini sustenabilitatea rezultatelor la nivel individual și organizațional. Cu toate acestea, lipsa de interes la nivel politic poate afecta sustenabilitatea proiectelor și extrapolarea rezultatelor la nivel instituțional.

Angajamentul factorilor de decizie politică și disponibilitatea resurselor pot reprezenta o provocare pentru asigurarea sustenabilității proiectelor. În raport cu primul factor, un element important este reprezentat de existența unei planificări strategice realiste. În ceea ce privește cel de-al doilea factor, resursele financiare vor fi disponibile și în perioada 2021-2027, dar acestea vor proveni din diferite surse, iar procesul de aplicare în cadrul acestora va fi probabil mai competitiv.

8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?	8.b Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale (inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?
--	--

Lipsa angajamentului la nivelul factorilor de decizie politică și a comunicării interinstituționale poate împiedica sustenabilitatea rezultatelor obținute la nivel instituțional. Pe lângă limitarea generală a schimbării așteptate la nivelul administrației publice (a se vedea analiza pentru întrebarea de evaluare 5), acestea pun în pericol și pot afecta:

- cultura administrativă bazată pe rezultate;
- abordarea unitară generală privind planificarea strategică și bugetarea pe programe;
- optimizarea eforturilor de reformă a administrației publice.

Există de asemenea riscul cauzat de absența unui cadru instituțional și strategic în perioada următoare de programare, asigurat acum de POCA, SCAP și CNCISCAP, iar acest risc ar putea deveni și mai serios după finalizarea POCA.

Fără un cadru instituțional care să ofere îndrumare și o coordonare strategică și integrată, lipsa angajamentului factorilor de decizie politică, precum și comunicarea interinstituțională deficitară poate pune în pericol viabilitatea rezultatelor instituționale prevăzute de SCAP.

9. În ce măsură intervențiile sunt relevante pentru nevoile identificate inițial și pentru posibila evoluție a acestor nevoi ulterior identificării inițiale?" (întrebare suplimentară)?	9. În ce măsură intervențiile care au fost implementate în cadrul programului răspund într-adevăr nevoilor identificate inițial și evoluției acestora în timp?
--	---

În contextul inițiativei Next Generation EU, dezvoltarea de strategii coerente și eficiente reprezintă un aspect esențial pentru România. Proiectele POCA abordează principalele nevoi actuale de îmbunătățire a capacității legate de bugetarea pe programe și de planificare strategică și adresează totodată în mod adecvat evoluția în timp a acestor nevoi.

Conform rezultatelor evaluării prezentate în capitolul de analiză (la nivelul întrebărilor de evaluare 1b, 3a și 3b), proiectele sprijinite prin POCA răspund nevoilor relevante pentru administrația publică din România. O dovadă a relevanței în timp a POCA este faptul că recomandările specifice de țară formulate de Comisia Europeană în 2020 se referă la necesitatea „îmbunătățirii calității și predictibilității procesului decizional”.

Tema de evaluare 2: Evaluarea sistemelor de management al calității și performanței (evaluare a modului de implementare a acestor mecanisme și analiză a impactului acestora) - OS 1.1

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.a În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele specifice ținând cont de indicatorii de program, comuni și specifici
---	--

Activitățile de evaluare realizate pentru tema de evaluare 2 și analizele efectuate au arătat faptul că obiectivele specifice și indicatorii aferenți proiectelor finanțate vor fi atinse până la finalul anului 2023. Gradul de atingere al indicatorilor pentru tema de evaluare 2 a rămas constant față de anul precedent, respectiv 37%, un grad relativ scăzut, dar cu potențial ridicat ca indicatorii să fie atinși în proporție de 100% până la sfârșitul anului 2023. Prin urmare, tema de evaluare 2 prezintă o performanță bună din perspectiva implementării proiectelor și a atingerii indicatorilor de program, comuni și specifici.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.b Cât de relevante au fost intervențiile/acțiunile finanțate în cadrul programului pentru nevoile diferitelor părți interesate (instituții și grupuri țintă)?
---	--

Îmbunătățirea „calității” administrației publice din România este încă o prioritate cheie confirmată de documentele strategice naționale. Nevoile identificate de diferitele părți interesate reflectă această prioritate, în special nevoile legate de:

1. Abordarea neunitară;
2. Alocarea ineficientă a resurselor umane și financiare;
3. Organizare internă inflexibilă;
4. Nivel scăzut de cunoștințe specifice domeniului managementului calității.
5. Comunicare slabă intra și interinstituțională.

Proiectele POCA abordează aceste nevoi în mod direct, prin implementarea ISO9001/CAF/BSC și prin promovarea intervențiilor care au impact la nivel individual, organizațional și instituțional. Mai mult decât atât, POCA îmbunătățește calitatea și crește performanța nu numai la nivelul beneficiarilor direcți, ci și în rândul unei categorii mai ample de organizații subordonate.

Prin urmare, intervențiile POCA vor permite o mai bună utilizare a resurselor și o gestionare mai eficientă a personalului. Pe termen lung, adoptarea sistemului de calitate va spori, totodată, transparența, accesibilitatea, eficiența, gestionarea unitară și comunicarea interinstituțională. În concluzie, intervențiile POCA sunt foarte relevante pentru acoperirea nevoilor administrației publice centrale din România.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?

Tipul de intervenții și beneficiarii eligibili sunt relevanți pentru strategiile naționale, în special pentru Strategia de consolidare a administrației publice 2014-2020. Obiectivele specifice ale SCAP sunt urmărite în mod constant prin intervențiile finanțate de POCA, ceea ce demonstrează că proiectele au fost dezvoltate luând în considerare indicațiile documentelor strategice naționale.

În mod specific, se remarcă o coerență substanțială cu *Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020*. Cu toate acestea, Planul de acțiuni prevede ca POCA să acopere 16 ministere, deși, în prezent, programul acoperă doar 8 ministere, ceea ce reprezintă 50% din ministerele prevăzute pentru adoptarea ISO/CAF/BSC. Prin urmare, POCA pare a fi esențial pentru îmbunătățirea adoptării standardelor de calitate (ISO9001:2015, CAF) în administrația publică din România, deși nu toate autoritățile centrale au primit sprijinul planificat.

În cele din urmă, proiectele sprijinite prin Programul Operațional Capacitate Administrativă, care susțin adoptarea standardelor de calitate, sunt relevante și pentru alte strategii naționale, precum Strategia pentru mai buna reglementare 2014-2020 și Strategia Națională Anticorupție.

Prin urmare, POCA este capabil să susțină în mod constant SCAP, Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice, dar și alte strategii naționale, contribuind în mare măsură la atingerea obiectivelor acestora.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.d Care sunt actorii și factorii "externi" care au influențat realizările înregistrate?

În anul 2020, au apărut noi factori externi care afectează realizările programului; izbucnirea pandemiei COVID-19 a adus efecte negative imediate asupra implementării activităților planificate (de exemplu, imposibilitatea desfășurării sesiunilor de formare față în față), dar și asupra perioadei de implementare a contractelor și proiectelor. Cu toate acestea, se pare că pandemia nu va afecta capacitatea generală a POCA de a atinge rezultatele scontate.

Alți factori negativi externi care au influențat realizările obținute sunt reprezentați de:

1. Instabilitatea cadrului legislativ și instituțional;
2. Indisponibilitatea unei expertize tehnice adecvate.

Existența CNCISCAP este considerată un factor pozitiv important pentru coordonarea și eficiența procedurilor de coordonare la nivelul intervențiilor POCA. Un alt factor extern important constă în parteneriatele cu actori internaționali (cum ar fi Banca Mondială, Banca Europeană de Investiții etc.).

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.e Cum au influențat criteriile de eligibilitate propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor în raport cu apelul de proiecte relevant temei de evaluare?
---	--

Analiza efectuată până în prezent relevă faptul că criteriile de eligibilitate influențează în mod semnificativ definirea proiectelor, atât din perspectiva modelării și a definirii conținutului acestuia, cât și din perspectiva dezvoltării și formării parteneriatelor. Cu toate acestea, influența este una pozitivă, întrucât:

- mecanismul non-competitiv de selectare a proiectelor a evitat fragmentarea și a încurajat formarea de parteneriate;
- criteriile de eligibilitate îmbunătățesc consistența generală a proiectelor.

În general, criteriile de eligibilitate au contribuit la dezvoltarea proiectelor în deplină concordanță cu obiectivele SCAP.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.f În comparație cu programul operațional anterior (PODCA 2007-2013), cum a funcționat programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii?
---	---

Cea mai importantă inovație a POCA, în comparație cu PODCA, este reprezentată de:

1. Strategia de consolidare a administrației publice (SCAP), care oferă orientări strategice pentru definirea principalelor obiective și măsuri naționale de modernizare a administrației publice;
2. Planul de acțiuni care oferă cadrul operațional al implementării managementului calității în autoritățile publice.
3. CNCISCAP, care coordonează și structurează intervențiile finanțate.

În concluzie, inovația dată de combinația dintre orientare strategică (SCAP), cadrul operațional (Plan de acțiuni) și coordonare (CNCISCAP) reprezintă o evoluție importantă și utilă a POCA în comparație cu PODCA. POCA se concentrează, cu precădere, pe conținutul proiectelor, astfel încât potențialii beneficiari să fie mai eficienți în cadrul unor proiecte mai bine orientate strategic. Existența unui plan de acțiune specific pentru îmbunătățirea managementului calității a contribuit, fără îndoială, la creșterea calității programului actual, în comparație cu programul anterior.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.g În ce măsură a fost luată în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului?
---	--

La nivel de program, experiența PODCA a impus necesitatea unei coordonări și abordări strategice mai bune. Existența SCAP și CNCISCAP oferă o abordare strategică mai amplă decât cea furnizată prin PODCA. La nivel de proiecte, experiența acumulată anterior de beneficiari a fost esențială pentru succesul proiectelor. Anumite proiecte au valorificat și rezultatele anterioare, finanțate prin PODCA, și au continuat să dezvolte acțiuni sinergice.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.h Cum au contribuit activitățile de comunicare la informarea potențialilor solicitanți și la creșterea vizibilității proiectelor finanțate?
---	--

Cel mai important canal de comunicare POCA este site-ul web, care are capacitatea să informeze în mod corespunzător solicitanții și beneficiarii, precum și să ofere informații publicului larg cu privire la implementarea programului și a proiectelor. POCA organizează, de asemenea, evenimente pentru creșterea vizibilității generale a programului. Din cauza pandemiei COVID-19, aceste evenimente s-au desfășurat prin intermediul mijloacelor de comunicare on-line.

Activitățile de comunicare sunt considerate adecvate pentru informarea potențialilor solicitanți și beneficiari, precum și pentru creșterea vizibilității proiectelor finanțate. Totodată, instrumentele de comunicare utilizate în cadrul POCA sunt în general eficiente și au potențialul să creeze, să gestioneze și să disemineze informații în mod eficient.

2. Ce mecanisme au facilitat/au constituit un obstacol pentru schimbările avute în vedere de intervenții sau de efectele intervențiilor?	2. Care sunt actorii și factorii "interni" ce au influențat realizările înregistrate?
--	--

Sprrijinul și asistența acordate beneficiarilor de către reprezentanții AM POCA sunt relevante și utile. Echipa de evaluare consideră că personalul POCA a fost pregătit și dornic să furnizeze sprijinul necesar, pe tot parcursul crizei generate de pandemia de COVID-19.

Sistemul de monitorizare (MySMIS) nu este încă perceput ca fiind „prietenos” de către mulți dintre beneficiari. Principalele critici sunt legate de lipsa de flexibilitate, precum și de complexitatea diferitelor module. La nivel de proiect, achizițiile publice reprezintă cea mai mare provocare, precum și principala sursă a întârzierii sau anulării activităților.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?	3.a În ce măsură facilitează logica de intervenție calitatea programului?
--	--

Există o legătură logică solidă între obiectivele programului, rezultate și procesul de selecție (documentația apelurilor de proiecte), legătură care este percepută ca fiind utilă pentru beneficiari în elaborarea

proiectelor. Acest aspect sprijină, totodată, coerența proiectelor cu domeniul de aplicare al programului, deoarece logica de intervenție crește probabilitatea identificării și finanțării celor mai adecvate proiecte.

În concluzie, logica programului ajută la eficientizarea elaborării proiectelor. Analiza efectuată reiterează faptul că logica de intervenție a POCA este axată pe beneficiari și nevoile acestora (îmbunătățirea sistemelor de management al calității), iar obiectivul său este clar definit (crearea instrumentelor ISO 9001 și CAF), reflectându-se mai departe în formularea acțiunilor eligibile, precum și în sistemul de indicatori.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?

3.b Cât de coerentă și de relevantă este logica intervenției în ceea ce privește relațiile cauzale dintre rezultatele propuse prin program și acțiunile întreprinse pentru atingerea lor?

Analiza cererilor de finanțare și rapoartelor de progres aferente proiectelor indică un nivel ridicat de coerență între POCA și logica de intervenție a proiectelor. De asemenea, rezultatele analizei au evidențiat faptul că există un nivel ridicat de concentrare a POCA asupra nevoilor beneficiarilor (îmbunătățirea managementului calității, prin introducerea standardelor ISO și CAF). Obiectivele specifice și rezultatele așteptate sunt corelate cu nevoile identificate în cererile de finanțare ale proiectelor, iar rezultatele așteptate ale programului sunt în concordanță cu obiectivele proiectelor.

Logica de intervenție a POCA și logica de intervenție a proiectelor sunt în mod substanțial coerente.

4. În ce măsură sunt justificate costurile implicate, având în vedere schimbările/efectele / rezultatele de program înregistrate?

4. În ce măsură costurile sunt considerate eficiente, comparate, de asemenea, cu alte activități naționale, programele UE și FESI cu scop similar?

POCA este considerat a fi eficient în comparație cu alte programe naționale similare sprijinite din FSE. În plus, POCA este și mai eficient comparativ cu alte programe similare finanțate de UE. Luând ca valoare de referință volumul de muncă (echivalent normă întreagă) necesar pentru gestionarea unui milion de euro, se constată că valoarea medie a unui proiect similar UE (FSE: 3,271, TO11: 4,53) este mai mare decât cea a unui proiect POCA (2,94).

Costurile de gestionare ale proiectelor POCA sunt comparativ mai mici decât cele ale proiectelor naționale sau UE similare, astfel că intervențiile sprijinite în cadrul temei de evaluare 2 sunt considerate eficiente. Fără sprijinul POCA, proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 2 ar fi fost dificil de implementat. Mai mult decât atât, POCA este esențial în realizarea reformei în domeniul managementului calității.

5. Ce factori au influențat eficiența cu care au fost atinse rezultatele?

5. Care sunt actorii și factorii „interni și externi” care au influențat realizările înregistrate, inclusiv din perspectiva eficienței?

Au fost identificați patru factori externi care influențează în mod semnificativ posibilitatea de atingere a rezultatelor, în cadrul proiectelor:

1. Lipsa angajamentului factorilor de decizie politică;
2. Instabilitatea cadrului legislativ și instituțional;
3. Cultură administrativă adversă.
4. Lipsa armonizării și a abordării unitare.

Cu toate acestea, dintre cei patru factori externi negativi care pot afecta rezultatele POCA, lipsa angajamentului politic este cea care poate afecta cel mai mult rezultatele propuse.

6. În ce măsură progresele înregistrate se datorează intervenției/acțiunilor finanțate?	6. Cum au fost transpuse rezultatele obținute în atingerea obiectivelor/ priorităților strategiilor naționale?
---	---

Toate rezultatele proiectelor aferente temei de evaluare 2 contribuie la atingerea obiectivelor SCAP, respectiv la stabilirea sistemelor de management al calității. Rezultatele obținute acoperă diferite niveluri: individual (dobândirea de abilități personale), organizațional (introducerea de noi proceduri / metodologii) și instituțional (noi reguli interne privind managementul calității).

În lipsa intervențiilor POCA, toate aceste rezultate nu ar fi fost atinse, atât în termeni calitativi, cât și cantitativi. Mai mult, toate rezultatele obținute de beneficiari vor duce la schimbări indirecte legate de optimizarea generală a administrației publice.

În concluzie, fără POCA nu ar fi fost posibilă obținerea rezultatelor individuale, organizaționale și instituționale referitoare la stabilirea unui sistem de management al calității, care este unul dintre obiectivele finale ale SCAP.

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative?	7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative, inclusiv în raport cu strategiile naționale?
--	--

POCA sprijină în mod direct respectarea de către autoritățile române a condiționalităților ex-ante. De asemenea, tema de evaluare 2 a POCA extinde pe scară largă implementarea standardelor de calitate (în principal, ISO9001) la nivelul administrației publice din România. POCA a obținut deja efecte pozitive care sunt în conformitate cu SCAP și Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020

De asemenea, POCA a contribuit indirect la stabilirea strategiilor sectoriale naționale, dintre care unele reprezintă fundamentele preliminare ale perioadei de programare FESI 2021-2027. În plus, POCA a avut

un impact neintenționat asupra dezvoltării abilităților individuale generale (abilități IT, abilități de consolidare a relațiilor etc.). Până în prezent, nu au fost identificate efecte neintenționate negative.

Prin urmare, pe lângă SCAP, POCA a contribuit indirect la atingerea obiectivelor altor strategii naționale, precum și la îmbunătățirea abilităților generale în administrația publică din România.

8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?	8.a Există elemente care ar putea afecta impactul și/ sau sustenabilitatea intervențiilor?
--	---

Proiectele prevăd soluții la niveluri diferite (individual, organizațional și instituțional) pentru a asigura sustenabilitatea rezultatelor: disponibilitatea resurselor umane și financiare după finalizarea proiectelor, integrarea procedurilor de management al calității în procedurile administrative, aranjamente privind reglementarea sistemului de management al calității. Cu toate acestea, rezultatele instituționale sunt cele mai dificil de consolidat, deoarece nu se află strict în controlul proiectelor.

Sustenabilitatea rezultatelor la nivel organizațional și individual este probabil să fie atinsă datorită soluțiilor implementate la nivelul fiecărui proiect.

8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?	8.b Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale (inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?
--	--

În raport cu obiectivele SCAP, principalul risc care poate afecta sustenabilitatea este ca rezultatele să se înregistreze doar la nivel de proiect și pe termen scurt sau mediu. Pentru a asigura sustenabilitatea rezultatelor obținute din proiectele implementate în cadrul temei de evaluare 2, este esențială implicarea factorilor de decizie politică pentru a asigura replicarea schimbărilor generate la nivelul culturii organizaționale și înrădăcinarea acestora la nivelul culturii administrative din România. În plus, abordarea unitară poate fi pusă în pericol de lipsa angajamentului politic necesar și a culturii administrative favorabile. Dacă în perioada următoare nu sunt furnizate îndrumările strategice, cadrul operațional coerent și coordonarea necesare (oferite acum de SCAP, CNCISCAP și POCA), riscul de neasigurare a sustenabilității va fi și mai mare.

9. În ce măsură intervențiile sunt relevante pentru nevoile identificate inițial și pentru posibila evoluție a acestor nevoi ulterior identificării inițiale?" (întrebare suplimentară)?	9. În ce măsură intervențiile care au fost implementate în cadrul programului răspund într-adevăr nevoilor identificate inițial și evoluției acestora în timp?
--	---

Există încă mai multe domenii de îmbunătățire în ceea ce privește sistemele de management al calității și performanței. Dovada relevanței POCA de-a lungul timpului constă în faptul că Programul Național de



Reformă și recomandările specifice de țară solicită creșterea calității administrației publice din România. Proiectele susținute de POCA abordează nevoile relevante pentru administrația publică, în ceea ce privește asigurarea unei abordări consecvente și unitare pentru definirea, introducerea și monitorizarea standardelor de calitate.

Prin urmare, POCA rămâne relevant pentru abordarea nevoilor administrației publice din România.



Tema de evaluare 3: Evaluarea măsurilor luate pentru îmbunătățirea cadrului legislativ (evaluarea tuturor măsurilor luate pentru a aduce o schimbare în acest domeniu) - OS 1.1

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.a În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele specifice ținând cont de indicatorii de program, comuni și specifici?

Tema de evaluare 3 atinge un nivel bun de performanță din perspectiva implementării fizice. În plus, previziunile privind atingerea țintelor propuse pentru indicatorii proiectelor contractate și pentru apelurile de proiecte sunt pozitive în raport cu valorile asumate pentru anul 2023. Gradul de realizare al indicatorilor este ridicat, datorită concentrării fiecărui proiect asupra obiectivelor cheie. Mai mult decât atât, estimarea echipei de evaluare este că până la finalul anului 2023, obiectivele și indicatorii propuși vor fi realizați în proporție de 100%.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.b Cât de relevante au fost intervențiile/acțiunile finanțate în cadrul programului pentru nevoile diferitelor părți interesate (instituții și grupuri țintă)?

POCA este un program extrem de relevant din perspectiva abordării nevoilor beneficiarilor, pentru toate cele trei niveluri analizate: individual, organizațional, instituțional. Se poate afirma că îmbunătățirea cadrului legislativ este un proces extrem de complex, care necesită utilizarea numeroasă a resurselor de diferite tipuri și know-how. Obiectivul final al autorităților și instituțiilor publice este acela de a oferi servicii publice îmbunătățite și accesibile pentru toți cetățenii, iar POCA reprezintă un demers și un instrument esențial în facilitarea procesului de a atinge acest obiectiv.

Astfel, pe lângă faptul că programul răspunde nevoilor identificate la nivel de beneficiari, acesta vizează inclusiv integrarea recomandărilor oferite de UE prin diferite documente strategice.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?

POCA reprezintă un instrument extrem de important din punct de vedere strategic pentru îmbunătățirea cadrului legislativ în administrația publică din România, așa cum este prevăzut în diferite strategii naționale: *Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020*; *Strategia pentru o mai bună reglementare 2014-2020*; *Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor*. Pe lângă impactul pe care programul îl are privind aplicarea strategiilor naționale în vigoare, prin creșterea capacității instituționale a ministerelor de resort, POCA contribuie inclusiv la anumite componente ale diferitelor strategii sectoriale.

Programul contribuie la eficacitatea și eficiența administrației publice în coordonarea, reglementarea, promovarea și implementarea politicilor și acțiunilor care creează cadrul pentru realizarea acestora, sprijinind îndeplinirea obiectivelor vizate de diferite strategii naționale.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.d Care sunt actorii și factorii "externi" care au influențat realizările înregistrate?
---	---

Între cei mai importanți factori externi care au afectat procesul de implementare a proiectelor, beneficiarii au evidențiat situația cauzată de pandemia Covid-19, procesul îngreunat de derulare a procedurilor de achiziții publice, schimbările de la nivel instituțional, dar și schimbările de ordin politic. Deși toți acești factori nu se află sub controlul direct al beneficiarilor, în cele mai multe cazuri, aceștia au identificat soluții de moment care au permis continuarea implementării proiectelor, fiind înregistrate doar mici întârzieri.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.e Cum au influențat criteriile de eligibilitate propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor în raport cu apelul de proiecte relevant temei de evaluare?
---	--

La nivelul temei de evaluare 3, a fost evidențiat faptul că criteriile de eligibilitate nu au creat obstacole majore în demararea proiectelor. Mai mult decât atât, analiza a evidențiat faptul că nu există obiecții din partea beneficiarilor cu privire la criteriile de eligibilitate și la formarea parteneriatelor. În cazul în care au fost necesare clarificări, AM POCA s-a dovedit a fi o sursă de sprijin fiabilă. Acest aspect demonstrează calitatea ridicată a programului, strategia de implementare a acestuia, dar și profesionalismul reprezentanților autorității de management.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.f În comparație cu programul operațional anterior (PODCA 2007-2013), cum a funcționat programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii?
---	---

Din punctul de vedere al beneficiarilor autorității publice centrale, s-a constatat că POCA 2014-2020 a fost îmbunătățit în mod semnificativ în comparație cu programul operațional anterior.

Îmbunătățirea a fost apreciată din perspectiva flexibilității programului, concentrarea acestuia pe nevoi specifice, dar și din punctul de vedere al aspectelor tehnice ce țin de implementarea proiectelor. Existența SCAP, CNCISCAP și a altor strategii naționale dedicate unei mai bune reglementări a administrației publice au fost sinergice cu modul de implementare a POCA. De asemenea, stabilirea de obiective specifice și actori responsabili cu atingerea acestora la nivelul strategiilor naționale a creat cadrul pentru dezvoltarea unui program strategic, care a definit obiective coerente cu direcțiile naționale și care ulterior au fost transpuse în obiective sinergice la nivelul proiectelor dezvoltate. Cu toate acestea, existența SCAP și CNCISCAP pot fi

uneori considerate prea formale și abstracte pentru a contribui la implementarea POCA într-un mod eficient.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.g În ce măsură a fost luată în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului?
---	--

Experiența anterioară dobândită din implementarea POCA, precum și a altor programe, cum ar fi PODCA sau POCU, au fost relevante și reflectă modul de implementare al intervențiilor actuale, atât la nivel strategic (de program), cât și la nivel de proiect.

De asemenea, la nivel de program, prin intermediul SCAP și o mai bună coordonare strategică (CNCISCAP), experiența anterioară a fost transpusă într-un cadru mai concentrat, care a răspuns mult mai ușor nevoilor beneficiarilor. Principala lecție învățată din implementarea PODCA a fost reprezentată de nevoia unei mai bune coordonări, precum și de îmbunătățirea dimensiunii strategice a proiectelor

La nivel de proiect, experiențele anterioare acumulate de beneficiari au fost utile și, în unele cazuri, chiar au dus la dezvoltarea atât a proiectelor implementate prin POCA, cât și a celor finanțate în cadrul altor programe.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.h Cum au contribuit activitățile de comunicare la informarea potențialilor solicitanți și la creșterea vizibilității proiectelor finanțate?
---	--

În general, activitățile de comunicare organizate în cadrul POCA sunt eficiente și oferă informații detaliate și transparente potențialilor solicitanți și beneficiarilor programului. Activitățile de comunicare desfășurate în cadrul programului au fost implementate prin diferite canale: workshopuri, evenimente naționale, mediul online. Website-ul POCA are un rol important pentru transmiterea informațiilor referitoare la program și include un inventar al celor mai bune practici. Activitățile de comunicare se adresează în special administrației publice și, într-o măsură mai mică, publicului larg. Instrumentele de comunicare existente sunt considerate eficiente atât la nivel de program, cât și la nivel de proiect. Acestea s-au dovedit a fi utile și relevante pentru informarea potențialilor beneficiari cu privire la posibilitățile oferite de program, precum și pentru a îmbunătăți vizibilitatea proiectelor și pentru a sprijini beneficiarii în faza de pregătire și implementare a proiectelor.

Totodată, la nivel de proiect, activitățile de comunicare sunt considerate ca fiind adecvate pentru informarea grupului țintă și publicului larg cu privire la existența, dar și importanța proiectelor.

2. Ce mecanisme au facilitat/au constituit un obstacol pentru schimbările avute în vedere de intervenții sau de efectele intervențiilor?	2. Care sunt actorii și factorii "interni" ce au influențat realizările înregistrate?
--	--

La nivelul temei de evaluare 3 au fost identificați factori interni care au afectat procesul de implementare al activităților, atât la nivel de program, cât și la nivel de proiect.

Astfel, la nivel de program, principalul factor care influențează realizările este reprezentat de sistemul MySMIS, care, deși este considerat ca fiind extrem de util, în anumite cazuri nu este ușor de utilizat și ar putea fi îmbunătățit.

La nivel de proiect, au fost identificați atât factori pozitivi, cât și negativi. Echipele de implementare cu experiență similară anterioară, precum și sprijinul oferit de AM POCA, au reprezentat factori cu o influență pozitivă asupra modului de implementare a proiectelor, în timp ce identificarea și selectarea experților în achiziții publice au reprezentat principalii factori negativi.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?	3.a În ce măsură facilitează logica de intervenție calitatea programului?
--	--

Logica de intervenție POCA este orientată strategic și coerentă, aliniată cu nevoile și obiectivele beneficiarilor. Se poate afirma că programul facilitează în mod direct acțiunile menite să îmbunătățească cadrul legislativ și să îmbunătățească nivelul de calitate a administrației publice.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?	3.b Cât de coerentă și de relevantă este logica intervenției în ceea ce privește relațiile cauzale dintre rezultatele propuse prin program și acțiunile întreprinse pentru atingerea lor?
--	--

Activitățile de evaluare desfășurate au confirmat existența unui grad adecvat de coerentă și relevanță a logicii de intervenție a proiectelor cu cea a Programului Operațional Capacitate Administrativă. În acest sens, analiza cererilor de finanțare și a rapoartelor de progres a proiectelor sprijinite în cadrul temei de evaluare 3 a demonstrat o legătură logică între nevoile beneficiarilor (de exemplu, necesitatea simplificării, accelerării și creșterii transparenței proceselor administrative și a reglementărilor), activitățile dezvoltate în cadrul proiectelor (de exemplu, propuneri pentru simplificarea procedurilor și reglementărilor actuale) și a rezultatelor propuse (cum ar fi reducerea sarcinii administrative pentru administrația publică, cetățeni și mediul de afaceri).

De asemenea, contribuția programului la îmbunătățirea cadrului legislativ se reflectă în mod clar prin proiectele sprijinite în cadrul temei de evaluare 3. Obiectivele și rezultatele propuse la nivel de program au fost transpuse în mod coerent în obiective, activități și rezultate la nivelul proiectelor.

4. În ce măsură sunt justificate costurile implicate, având în vedere schimbările/efectele / rezultatele de program înregistrate?	4. În ce măsură costurile sunt considerate eficiente, comparate, de asemenea, cu alte activități naționale, programele UE și FESI cu scop similar?
---	---

Din punctul de vedere al costurilor înregistrate, POCA este considerat ca fiind un program operațional eficient. Acest aspect este confirmat de majoritatea beneficiarilor, care au afirmat că aceleași activități nu ar fi putut fi implementate cu costuri mai mici. Proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 3 ar fi fost dificil de implementat în lipsa sprijinului oferit în cadrul programului. POCA este, fără îndoială, foarte relevant pentru îmbunătățirea administrației publice din România, iar complementaritatea sa cu alte programe de finanțare este utilă pentru maximizarea rezultatelor.

5. Ce factori au influențat eficiența cu care au fost atinse rezultatele?	5. Care sunt actorii și factorii „interni și externi” care au influențat realizările înregistrate, inclusiv din perspectiva eficienței?
---	--

Există o serie de factori, în principal externi, care au influențat atingerea rezultatelor în cadrul proiectelor, sau care ar putea influența atingerea acestora în viitor. A existat un consens în ceea ce privește consultanța oferită de mediul extern, care a contribuit în mod semnificativ la atingerea rezultatelor cu un nivel ridicat calitativ. Între factorii negativi care influențează realizările, a fost menționată pandemia cauzată de virusul Sars-Cov-2, dar și preocupările existente cu privire la schimbările de ordin politic, identificarea experților externi, derularea achizițiilor publice – în general, analiza a evidențiat factori negativi externi, asupra cărora beneficiarii proiectelor au o influență redusă.

6. În ce măsură progresele înregistrate se datorează intervenției/acțiunilor finanțate?	6. Cum au fost transpuse rezultatele obținute în atingerea obiectivelor/ priorităților strategiilor naționale?
---	---

POCA a contribuit în mare măsură la atingerea obiectivelor stabilite la nivel național privind dezvoltarea administrației publice, în special referitor la SCAP, deoarece coerența cu această strategie a reprezentat un criteriu de eligibilitate pentru selectarea proiectelor. Prin urmărirea obiectivelor de simplificare, sistematizare a legislației și implementare a instrumentelor IT, proiectele POCA din cadrul temei de evaluare 3 sunt, de asemenea, în concordanță și cu alte strategii naționale, precum *Strategia privind mai buna reglementare 2014-2020* și *Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor*. POCA a fost însoțit de un cadru strategic național care a facilitat un mod de implementare strategic și axat pe nevoile naționale.

Pe lângă strategiile propuse pentru dezvoltarea administrației publice, proiectele au fost coerente inclusiv cu strategiile sectoriale, ceea ce înseamnă că POCA a contribuit, de asemenea, la atingerea obiectivelor acestor strategii, chiar dacă la un nivel ceva mai scăzut (gradul de atingere al acestor obiective a fost mai puțin monitorizat).

În plus, proiectele dezvoltate în cadrul programului au contribuit la creșterea capacității actorilor cheie implicați, pe toate planurile: individual, organizațional, instituțional.

POCA este considerat un program cu o puternică orientare strategică și important pentru creșterea capacității administrației publice din România, iar faptul că nu va exista o continuare a acestuia în

următoarea perioadă de programare nu este privit într-o lumină favorabilă de către actorii cheie. Aceștia sunt conștienți de existența altor oportunități de finanțare, dar acest aspect va reprezenta o fragmentare a activităților deja derulate, iar noile oportunități, cel mai probabil se vor concentra mai puțin pe creșterea capacității administrației publice, iar impactul efectiv va fi dificil de monitorizat.

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative?	7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative, inclusiv în raport cu strategiile naționale?
--	--

Proiectele implementate în cadrul temei de evaluare 3 evidențiază mai multe tipuri de efecte neintenționate. Acestea sunt legate de coerența cu strategiile sectoriale și de îmbunătățirea competențelor transversale la nivel individual. La nivel de proiect, cel mai important efect neintenționat identificat de activitățile de evaluare este reprezentat de elaborarea unei noi legi/politici publice, care urmează să fie publicată în Monitorul Oficial. Alte efecte neintenționate includ identificarea de noi nevoi la nivel de instituție, care vor face obiectul unor proiecte viitoare.

Toate efectele neintenționate identificate au fost de natură pozitivă.

8. În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?	8.a Există elemente care ar putea afecta impactul și/ sau sustenabilitatea intervențiilor?
---	---

Sustenabilitatea proiectelor va fi asigurată în principal prin metode interne, care se află în controlul beneficiarilor, cum ar fi activități de diseminare, atragerea de personal calificat, propuneri de strategii naționale sau politici publice, propuneri de simplificare și sistematizare a legislației, alocarea resurselor, propuneri de simplificare și sistematizare a procedurilor. Sustenabilitatea intervențiilor este asigurată la nivel de proiect și este corelată cu capacitatea fiecărui proiect de a genera efecte la nivel individual, organizațional și instituțional. În general, proiectele prezintă un nivel ridicat de sustenabilitate și, prin urmare, rezultatele calitative obținute pot fi menținute în viitor. De asemenea, trebuie menționat faptul că abilitatea de a menține astfel de rezultate depinde strict de modul în care acestea sunt diseminate între diferitele niveluri ale administrațiilor (valorificare la nivel central, însă transferate ulterior și către alte niveluri), ceea ce necesită implicarea factorilor politici. Astfel, un aspect identificat prin toate activitățile de cercetare întreprinse este reprezentat de importanța sprijinului din partea factorilor decizionali pentru sustenabilitatea proiectelor, un laitmotiv care însă nu se află sub controlul beneficiarilor.

8. În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?	8.b Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale (inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?
---	--

Principalul risc pentru sustenabilitatea proiectelor este reprezentat de sprijinul factorilor decizionali de la nivel politic. Proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 3 au obiective care necesită sprijin la nivel înalt pentru a fi sustenabile. Deși la nivel individual și organizațional rezultatele au șanse de a fi sustenabile

pe termen mediu și lung, existența acestui risc este evidentă la nivel instituțional. Pe termen lung, obiectivele proiectelor din cadrul temei de evaluare 3 vizează schimbarea mentalității de la nivelul administrației publice, trecerea de la o administrație împovărată de birocrație la una orientată spre rezultate și eficiență.

9. În ce măsură intervențiile sunt relevante pentru nevoile identificate inițial și pentru posibila evoluție a acestor nevoi ulterior identificării inițiale?" (întrebare suplimentară)?

9. În ce măsură intervențiile care au fost implementate în cadrul programului răspund într-adevăr nevoilor identificate inițial și evoluției acestora în timp?

Programul răspunde nevoilor identificate prin strategiile naționale și celor identificate de către beneficiari. Aceste nevoi sunt intercorelate, similar cu modul în care activitățile sunt corelate cu obținerea rezultatelor specifice. POCA este considerat un mijloc relevant și eficient de creștere a calității administrației publice din România și, mai precis, la nivelul temei de evaluare 3, pentru elaborarea, monitorizarea și evaluarea politicilor publice, creșterea calității procesului de reglementare, sistematizarea și simplificarea legislației. Astfel, relevanța POCA nu se reflectă numai prin obiectivele sale, ci și prin numărul de proiecte dezvoltate și prin importanța acestora pentru îmbunătățirea administrației publice. O dovadă a relevanței în timp a POCA este faptul că recomandările specifice de țară formulate de Comisia Europeană în 2020 se referă la necesitatea „îmbunătățirii calității și predictibilității procesului decizional”.

Tema de evaluare 4 – Evaluarea sprijinului acordat pentru susținerea ONG-urilor și a partenerilor sociali (evaluarea mecanismelor, instrumentelor și acțiunilor menite să îmbunătățească monitorizarea și evaluarea ulterioară a politicilor publice, precum și inițiativele de reformă, sesiunile de formare pentru a dezvolta capacitățile acestor instituții, networking-ul etc.) - OS 1.1

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.a În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele specifice ținând cont de indicatorii de program, comuni și specifici?
---	---

Toți indicatorii aferenți temei de evaluare 4 au fost atinși în proporție de 100% - aceștia chiar depășesc cu mult valorile planificate inițial. Astfel, obiectivele specifice ale programului și indicatorii stabiliți pentru tema de evaluare 4 au fost atinși în totalitate, prin atingerea (și chiar depășirea) obiectivelor și indicatorilor stabiliți la nivel de proiecte individuale.

La nivelul analizei efectuate a rezultat faptul că, pe lângă indicatori, intervențiile sunt clar legate de obiective strategice, în special în ceea ce privește dezvoltarea de politici publice alternative, precum și de faptul că ONG-urile au manifestat un interes ridicat față de măsurile și obiectivele stabilite în cadrul POCA.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.b Cât de relevante au fost intervențiile/acțiunile finanțate în cadrul programului pentru nevoile diferitelor părți interesate (instituții și grupuri țintă)?
---	--

Categoria specifică de beneficiari ai intervențiilor POCA, asociate temei de evaluare 4, este reprezentată de „partenerii sociali”, și anume organizațiile (în principal ONG-uri) active în sectorul social, ale căror activități nu sunt adesea prioritizate de factorii de decizie politică. Prin urmare, nevoia generală a acestora este aceea de a avea un cuvânt de spus în scenariul politic, iar acest aspect se reflectă în mod clar în program, care include o tipologie de acțiuni denumite „măsurile pentru susținerea ONG-urilor și a partenerilor sociali”, scindată în acțiuni menite să sprijine beneficiarii în capacitatea lor de a formula politici publice și de a obține o influență mai mare asupra sectorului public.

Nevoile specifice exprimate de beneficiari au fost clasificate în analiza efectuată ca fiind individuale, organizaționale și instituționale, cea din urmă categorie fiind cea mai relevantă. Analiza efectuată în rândul beneficiarilor evidențiază relevanța extrem de ridicată a intervențiilor finanțate de POCA în raport cu nevoile beneficiarilor, pe fiecare dintre cele trei niveluri.

De asemenea, interesul pe care ONG-urile l-au demonstrat până în acest moment în participarea la apelurile de proiecte lansate evidențiază în mod clar nivelul ridicat de adecvare a intervențiilor finanțate, beneficiarii susținând în continuare ca experiența și rezultatele obținute până acum în consolidarea unei relații eficiente cu ONG-urile să fie valorificate în viitor.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?

Analiza arată că principalele activități desfășurate în cadrul proiectelor se înscriu în două tipologii principale:

- Formularea și promovarea unor propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern în diferite domenii de activitate socială;
- Activități de consolidare a capacității prin formare, activități comune, participarea și dezvoltarea rețelelor tematice locale și naționale.

Acestea sunt coerente cu obiectivul specific al SCAP, II.1, „Creșterea coerenței, eficienței, predictibilității și transparenței procesului decizional în administrația publică” și II.1.6 „Dezvoltarea capacității societății civile, mediului academic și altor parteneri sociali relevanți (sindicate, patronate etc.) de a susține și promova reforma administrației publice”.

Prin urmare, intervențiile finanțate prin POCA în cadrul temei de evaluare 4 sunt în conformitate cu SCAP și, de asemenea, îndeplinesc obiectivele altor strategii naționale tematice, așa cum se evidențiază în capitolul de analiză. Rezultatele evaluării au evidențiat coerența intervențiilor POCA cu obiectivele strategiilor naționale, care subliniază necesitatea creării unui nivel mai ridicat de relaționare și cooperare între instituțiile de la nivel național și ONG-uri. În opinia echipei de evaluare, intervențiile finanțate contribuie la rezolvarea acestei nevoi și la reducerea decalajului existent între partenerii sociali și autoritățile centrale.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.d Care sunt actorii și factorii "externi" care au influențat realizările înregistrate?

Activitățile de evaluare au relevat faptul că următorii factori externi influențează punerea în aplicare a rezultatelor:

- Reticența autorităților publice de a accepta un nou rol al partenerilor sociali;
- Modificări ale contextului legislativ și politic;
- Apariția pandemiei COVID-19.

Combinarea primilor doi factori poate încetini realizarea activităților proiectelor sprijinite în cadrul temei de evaluare 4, dar ar putea avea un impact și mai mare asupra rezultatelor proiectelor (adoptarea efectivă a politicilor alternative formulate, a se vedea întrebarea de evaluare 5) și asupra sustenabilității acestora (continuarea rezultatelor proiectelor, a se vedea întrebarea de evaluare 8b). Cel mai recent factor extern identificat în cadrul activităților de evaluare este apariția pandemiei COVID-19 care, deși a fost cel mai relevant și recurent, nu a avut un impact semnificativ în faza de implementare a proiectelor, deoarece

multe dintre acestea erau deja finalizate la momentul declarării stării de urgență. Efectele pandemiei de Covid-19 ar putea afecta rezultatele proiectelor și sustenabilitatea acestora.

Cu toate acestea, instabilitatea politică și dificultatea ONG-urilor de a coopera cu autoritățile centrale, nu a afectat participarea partenerilor sociali (ONG-uri) la program, această participare fiind foarte reprezentativă.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.e Cum au influențat criteriile de eligibilitate propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor în raport cu apelul de proiecte relevant temei de evaluare?
---	--

În urma analizei efectuate pentru tema de evaluare 4 nu s-a constatat niciun efect negativ semnificativ al criteriilor de eligibilitate asupra propunerilor de proiecte și formării parteneriatelor, care, în general, au îndeplinit așteptările și nevoile solicitanților vizați. Criteriile de eligibilitate au încurajat crearea de parteneriate, care au un rol esențial în activitățile de consolidare a capacității partenerilor sociali (care își pot influența reciproc activitatea în rețele mari de ONG-uri și experți tematici) și, posibil, în sustenabilitatea și continuarea activităților proiectelor, așa cum evidențiază analiza întrebării de evaluare 8a.

Per ansamblu, influența criteriilor de eligibilitate poate fi considerată pozitivă în ceea ce privește calitatea și coerența proiectelor și formarea parteneriatelor.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?	1.f În comparație cu programul operațional anterior (PODCA 2007-2013), cum a funcționat programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii?
---	---

Din perspectiva beneficiarilor, comparația dintre PODCA și POCA este în mare măsură favorabilă acestuia din urmă, deoarece în cadrul programului anterior nu a existat niciun apel de propuneri de proiecte direcționat în mod specific către acest grup-țintă de beneficiari, care au putut participa oricum, dar în calitate de parteneri în cadrul unor proiecte conduse de alte tipuri de organizații.

Deși nu este posibilă o comparație punctuală a tipurilor de acțiuni și a beneficiarilor sprijiniți prin PODCA și POCA în cadrul acestei teme de evaluare, se poate evidenția faptul că a fost înregistrat un nivel ridicat de satisfacție în rândul ONG-urilor, referitor la includerea acestei categorii de beneficiari în cadrul actualului program POCA, fiind totodată subliniat că POCA oferă o oportunitate relevantă pentru implicarea actorilor sociali în formularea și propunerea de politici publice alternative. De asemenea, o astfel de „atitudine pozitivă” observată în rândul ONG-urilor este pe deplin corelată cu nivelul ridicat de interes și participare a acestora în cadrul apelurilor lansate.

În ceea ce privește acțiunile sprijinite, se consideră că POCA, în comparație cu programul trecut, are o abordare mai integrată și mai strategică de adresare a nevoilor și domeniilor de activitate ale ONG-urilor

și ale partenerilor sociali, în special în legătură cu necesitatea acestora de a se implica în formularea de politici publice.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.g În ce măsură a fost luată în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului?

Analiza arată că experiența anterioară dobândită în cadrul PODCA (pentru puținii beneficiari ai POCA care au fost parteneri și în cadrul programului anterior) și în cadrul altor programe finanțate de UE este importantă pentru a facilita buna desfășurare a intervențiilor, de la conceperea acestora până la gestionarea administrativă, financiară și operațională a proiectelor. Experiența anterioară la nivel organizațional este considerată esențială, existând cazuri în care, deși această experiență s-a înregistrat doar la nivel individual, ea a fost totuși considerată foarte relevantă pentru succesul proiectului.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.h Cum au contribuit activitățile de comunicare la informarea potențialilor solicitanți și la creșterea vizibilității proiectelor finanțate?

Analiza a examinat atât acțiunile de comunicare desfășurate de program pentru a informa potențialii beneficiari și pentru a sprijini solicitanții de finanțare, cât și acțiunile de diseminare și vizibilitate pentru proiectele aflate în implementare și proiectele finalizate. Activitățile de comunicare din cadrul POCA sunt evaluate pozitiv, în mod similar cu evaluarea sprijinului acordat beneficiarilor de către autoritățile programului. Pe de o parte, activitatea desfășurată de program pentru informarea potențialilor aplicanți și pentru sprijinirea solicitanților de finanțare poate fi evaluată în general ca fiind eficientă și relevantă. Pe de altă parte, diseminarea și vizibilitatea proiectelor existente, deși utilă, ar putea fi dezvoltată suplimentar.

Prin urmare, activitățile de comunicare sunt adecvate pentru a transmite informații cu privire la finanțarea existentă pentru partenerii sociali și pentru a conferi vizibilitate proiectelor și rezultatelor obținute în cadrul acestora.

2. Ce mecanisme au facilitat/au constituit un obstacol pentru schimbările avute în vedere de intervenții sau de efectele intervențiilor?

2. Care sunt actorii și factorii "interni" ce au influențat realizările înregistrate?

Rezultatele evaluării au evidențiat o serie de factori interni care au influențat activitățile de implementare, dar numai într-o măsură limitată:

- implicarea grupurilor țintă de către partenerii sociali: acest lucru, chiar dacă a fost perceput ca un risc, s-a dovedit a fi un punct forte al multor proiecte, deoarece grupurile țintă au răspuns în mod pozitiv și au dorit să fie implicate în activitățile proiectelor;

- aspecte legate de resursele umane, cum ar fi demisia personalului sau resurse umane insuficiente sau subcalificate: în cele din urmă, acest risc nu s-a dovedit a avea un impact ridicat, deoarece dezvoltarea rapidă a competențelor personalului implicat în activitățile proiectelor a funcționat conform așteptărilor.

Problemele bugetare și financiare (fluxul de numerar) legate de posibila întârziere a plăților au fost de asemenea semnalate ca risc, dar performanța ridicată a POCA din punct de vedere administrativ (promptitudinea plăților) a făcut ca acest lucru să reprezinte un punct forte pentru partenerii sociali, cum ar fi asociațiile, care, de regulă, prin natura lor, pot suferi din cauza constrângerilor bugetare și a problemelor legate de fluxul de numerar. Mecanismele interne care au fost activate până în prezent au contribuit pozitiv la implementarea eficientă a proiectelor. Pe lângă aspectele administrative, întregul sprijin primit de la POCA a fost considerat de către beneficiari drept un factor pozitiv major, care contribuie la buna implementare a proiectelor.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?	3.a În ce măsură facilitează logica de intervenție calitatea programului?
--	--

Există o legătură logică semnificativă între obiectivele programului și realizările planificate ale proiectelor. Logica de intervenție formulată în mod clar, care vizează crearea unei legături mai strânse între administrația publică și societatea civilă, a îmbunătățit identificarea și finanțarea cu succes a celor mai adecvate proiecte.

Analiza efectuată asupra realizărilor proiectelor finanțate în cadrul acestei teme de evaluare a demonstrat faptul că logica de intervenție a programului este orientată în direcția potrivită, facilitând implementarea și calitatea intervențiilor. De asemenea, logica de intervenție este prezentată în mod clar în cadrul programului și adresează nevoile beneficiarilor, iar acest fapt contribuie la îmbunătățirea calității realizărilor și rezultatelor prevăzute.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?	3.b Cât de coerentă și de relevantă este logica intervenției în ceea ce privește relațiile cauzale dintre rezultatele propuse prin program și acțiunile întreprinse pentru atingerea lor?
--	--

Cele două tipuri principale de rezultate așteptate în cadrul programului, asociate temei de evaluare 4, sunt *capacitatea crescută a ONG-urilor și a partenerilor sociali de a se implica în formularea și promovarea de propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern și propunerile alternative la politicile publice venite din partea ONG-urilor (acceptate)*. În urma analizei, s-a constatat că există o corelație directă între aceste rezultate așteptate în cadrul programului și rezultatele planificate ale proiectelor.

Prin urmare, există o relație cauzală clară și puternică între rezultatele preconizate ale intervențiilor finanțate în cadrul temei de evaluare 4 și logica de intervenție POCA. Nivelul de coerență dintre logica de intervenție și acțiunile și rezultatele prevăzute este ridicat și evident atât din punct de vedere al planificării (acțiuni planificate, cât și al rezultatelor preconizate), cât și din punct de vedere al realizărilor.

4. În ce măsură sunt justificate costurile implicate, având în vedere schimbările/efectele / rezultatele de program înregistrate?	4. În ce măsură costurile sunt considerate eficiente, comparate, de asemenea, cu alte activități naționale, programele UE și FESI cu scop similar?
---	---

Deși dimensiunea intervențiilor finanțate în cadrul temei de evaluare 4 este mai redusă decât cea a intervențiilor din cadrul celorlalte teme de evaluare din cadrul lotului 1 și în pofida faptului că acestea au necesitat alocarea unui volum corespunzător de muncă și de resurse umane (în medie, 3,41 de persoane pe proiect), intervențiile sunt considerate eficiente din punctul de vedere al costurilor: în primul rând, deoarece este "mai avantajoasă" implementarea proiectelor POCA, în comparație cu alte surse posibile de finanțare, care sunt adesea dificil de identificat pentru ONG-uri și, în al doilea rând, pentru că proiectele POCA sunt considerate mai ușor de gestionat și mai eficiente în comparație cu alte intervenții finanțate de UE. De asemenea, un alt rezultat important al analizei a relevat faptul că sprijinul oferit prin POCA este esențial pentru implementarea inițiativelor care, fără o astfel de finanțare, nu ar fi fost realizate.

5. Ce factori au influențat eficiența cu care au fost atinse rezultatele?	5. Care sunt actorii și factorii „interni și externi” care au influențat realizările înregistrate, inclusiv din perspectiva eficienței?
---	--

Orientarea către o abordare participativă și obiectivul de „deschidere” a procesului de luare a deciziilor sunt factori intrinseci activatori pentru beneficiarii acestei teme de evaluare. Pe plan intern, a fost identificat un număr redus de factori care au influențat în mod negativ obținerea rezultatelor, întrucât mecanismele instituite pentru gestionarea proiectelor au funcționat în mod optim, iar implicarea grupurilor țintă și a personalului de conducere din organizațiile beneficiare a avut rezultatele scontate.

La nivel extern, rezultatele au fost influențate de doi factori principali: reticența autorităților publice de a accepta un nou rol al ONG-urilor și consecințele pandemiei COVID - 19. Pandemia Covid-19 reprezintă un factor extern imprevizibil, cu impact nu numai asupra realizărilor proiectelor, ci și asupra rezultatelor așteptate ale intervențiilor. Mai mult decât atât, atenția pe care factorii politici de la nivel național trebuie să o acorde situației de urgență pare să afecteze deja unele propuneri de politici alternative, dezvoltate de ONG-uri, care nu mai reprezintă o prioritate.

6. În ce măsură progresele înregistrate se datorează intervenției/acțiunilor finanțate?	6. Cum au fost transpuse rezultatele obținute în atingerea obiectivelor/ priorităților strategiilor naționale?
---	---

Rezultatele așteptate din implementarea intervențiilor (în special sesiunile de formare pentru personalul ONG-urilor și formularea de politici publice alternative) pot avea un impact pozitiv asupra obiectivelor strategiilor naționale relevante. Fără sprijinul oferit de POCA, activitățile proiectelor nu ar fi fost dezvoltate la același nivel de calitate (calitatea și structura programului au contribuit la atingerea rezultatelor obținute). Prin urmare, POCA și rezultatele calitative obținute până în prezent, contribuie în mod semnificativ la îmbunătățirea colaborării între instituții și partenerii sociali reprezentați de ONG-uri, iar aceste rezultate sunt pe deplin corelate cu prioritățile stabilite la nivel național.

Analiza efectuată evidențiază faptul că programul a creat un cadru eficient pentru atingerea obiectivului specific din cadrul SCAP, selectând intervenții cu obiective coerente. În concluzie, a fost observată o secvențialitate logică și clară de la strategie (SCAP) la program (POCA) și proiecte (activitățile ONG-urilor) în procesul de gestionare și implementare a programului.

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative?	7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative, inclusiv în raport cu strategiile naționale?
--	--

La nivel de program, pe lângă SCAP, au fost luate în considerare și au beneficiat de contribuții din partea intervențiilor finanțate de POCA și alte strategii naționale legate de domeniul de activitate al ONG-urilor.

La nivel de proiect, pe lângă efectele preconizate în ceea ce privește structura organizațională a beneficiarilor și legătura acestora cu instituțiile publice naționale, programul a contribuit la dezvoltarea capacității la nivel individual: acest lucru a contribuit la creșterea nivelului de calificare a personalului, care în prezent poate forma o „clasă de profesioniști” în diverse domenii sociale, capabilă să continue implementarea proiectelor privind implicarea societății civile.

Se poate afirma că POCA și-a depășit obiectivele stabilite inițial și contribuie la consolidarea capacității ONG-urilor, la nivel organizațional și individual. Mai mult decât atât, efectele neintenționate pozitive obținute în cadrul acestei teme de evaluare vizează și nivelul instituțional, contribuind la dezvoltarea capacității de formulare a unor propuneri de politici publice.

8. În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?	8.a Există elemente care ar putea afecta impactul și/ sau sustenabilitatea intervențiilor?
---	---

Analiza efectuată a evidențiat doi factori principali care pot sprijini sustenabilitatea intervențiilor finanțate. În primul rând, replicabilitatea și transferabilitatea programelor de formare, care a contribuit în mare măsură la îmbunătățirea capacității individuale, organizaționale și instituționale. În al doilea rând, transferabilitatea rețelelor care au fost create și care, în multe cazuri, vor continua să existe și să genereze noi inițiative după finalizarea proiectelor.

Prin urmare, s-a constatat că sistemele de creștere a capacității administrative și parteneriatele/rețelele dezvoltate sunt două elemente-cheie care pot contribui la asigurarea sustenabilității proiectelor. De

asemenea, există o corelare directă între sustenabilitatea potențială a intervențiilor și deciziile politice. Acesta este motivul pentru care rezultatele și valoarea adăugată a proiectelor, în lipsa unei susțineri a acestora din partea factorilor de decizie politici, va consta în principal doar din abilitățile remarcabile obținute atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional.

8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?	8.b Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale (inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?
--	--

Conform analizei efectuate, există o „îngrijorare” percepută în rândul beneficiarilor temei de evaluare 4 cu privire la viitorul intervențiilor, din cauza faptului că proiectele au nevoie de continuitate din partea instituțiilor care dețin competențe în ceea ce privește implementarea lor. Sustenabilitatea nu se află în totalitate în sfera de acțiune a ONG-urilor care au implementat proiectele și există riscuri concrete ca rezultatele obținute să fie neglijate din cauza posibilelor modificări ale factorilor de decizie politică sau de impactul pandemiei COVID-19.

Pentru a evita aceste riscuri, rezultatele obținute și eforturile depuse ar trebui să fie recunoscute în mod formal în următoarea perioadă de programare: ar putea fi acordat un rol bine definit partenerilor sociali în elaborarea de politici publice, precum și un statut de membru în comitetele consultative de elaborare a politicilor publice.

9. În ce măsură intervențiile sunt relevante pentru nevoile identificate inițial și pentru posibila evoluție a acestor nevoi ulterior identificării inițiale?" (întrebare suplimentară)?	9. În ce măsură intervențiile care au fost implementate în cadrul programului răspund într-adevăr nevoilor identificate inițial și evoluției acestora în timp?
--	---

Nevoile pe care POCA le abordează în cadrul temei de evaluare 4 nu s-au schimbat de-a lungul timpului și sunt încă relevante în contextul administrației publice din România: în plus, acestea ar putea fi, în unele cazuri, amplificate de criza declanșată de pandemia COVID-19, deoarece distanța dintre societatea civilă și administrația publică s-a putea accentua dacă lecțiile învățate din implementarea POCA nu sunt valorificate în viitor.

Prin urmare, POCA rămâne relevant pentru a răspunde nevoilor de conectare a administrației publice din România la contextul foarte activ al partenerilor sociali (în special al ONG-urilor). De asemenea, intervențiile reușesc să reducă decalajul dintre autoritățile publice și partenerii sociali reprezentați de ONG-uri, oferind acestor parteneri sociali o oportunitate excelentă de a propune și discuta politici publice alternative și de a-și dezvolta abilități noi și relevante în domeniile vizate. Dezvoltarea capacității ONG-urilor poate, de asemenea, să încurajeze acțiuni suplimentare care să abordeze nevoile identificate.

Tema de evaluare 5: Evaluarea măsurilor întreprinse pentru reforma managementului resurselor umane - OS 1.2.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.a În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele specifice ținând cont de indicatorii de program, comuni și specifici?

Din perspectiva rezultatelor fizice obținute, indicatorii de realizare 5S48 și de rezultat, 5S8 și 5S9, sunt încă la nivelul zero sau la valori foarte mici, în timp ce indicatorul de realizare 5S47 a atins procentul de 70% din obiectivul stabilit pentru anul 2023. La momentul elaborării prezentului raport, din cauza dimensiunii și naturii sistemice a proiectelor finanțate în cadrul OS 1.2, niciunul dintre proiecte nu a fost încă finalizat.

Pentru a obține o estimare coerentă, este necesar să se aștepte actualizarea datelor indicatorilor aferenți activităților în desfășurare. Proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 5 sunt de dimensiuni mari, complexe și cu obiective ambițioase. Implementarea acestora se află încă într-o etapă incipientă și din acest motiv, gradul de atingere a obiectivelor și indicatorilor propuși este încă destul de redus.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.b Cât de relevante au fost intervențiile/acțiunile finanțate în cadrul programului pentru nevoile diferitelor părți interesate (instituții și grupuri țintă)?

POCA deține un rol central pentru îmbunătățirea resurselor umane în administrația publică, iar intervențiile finanțate în cadrul OS 1.2 sunt considerate extrem de relevante pentru nevoile beneficiarilor și pentru nevoile generale identificate în administrația publică centrală, în ceea ce privește resursele umane. Există 5 proiecte dezvoltate în cadrul temei de evaluare 5. Impactul a patru dintre acestea se resimte cel mai mult la nivel intern și la nivel organizațional, în timp ce unul dintre proiecte are un caracter strategic și vizează un impact la nivel național. Analiza nevoilor, realizărilor și rezultatelor demonstrează că toate intervențiile sunt relevante la nivel instituțional, organizațional și individual.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?

Proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 5 sunt corelate cu strategiile naționale. În primul rând, a fost identificat un grad de coerență ridicat cu SCAP, care reprezintă, de asemenea, un criteriu obligatoriu de eligibilitate. În mod concret, proiectele contribuie la realizarea obiectivului specific II.2 al SCAP, care cuprinde două concepte principale: politici de resurse umane și sisteme de resurse umane. Unul din proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 5 este relevant în contextul asigurării conceptului de *politici de resurse umane*, în timp ce celelalte patru proiecte sunt mai relevante din perspectiva conceptului de *sisteme de resurse umane*. De asemenea, proiectele prezintă un grad de coerență ridicat cu *Strategia*

privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020, care este strâns corelată cu SCAP și include patru obiective specifice în domeniul resurselor umane la nivelul administrațiilor publice.

De asemenea, acțiunile finanțate contribuie într-o mai mică măsură la strategiile naționale sectoriale și la alte strategii dedicate îmbunătățirii capacității administrative (spre exemplu, *Strategia pentru o mai bună reglementare 2014-2020*)

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.d Care sunt actorii și factorii "externi" care au influențat realizările înregistrate?

Sunt evidențiate două tipuri principale de factori externi care au influențat realizările înregistrate. Prima categorie face referire la factori care au determinat întârzieri în implementarea proiectelor, cum ar fi instabilitatea cadrului instituțional și procedurile de achiziții publice. Cea de-a doua categorie face referire la situația de criză cauzată de pandemia Covid-19, care a declanșat întârzieri în activitățile proiectelor, a determinat transferul acestora în mediul online sau, pentru instituții direct implicate în gestionarea pandemiei, a cauzat indisponibilitatea membrilor echipei de proiect care au fost detașați în misiuni, etc.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.e Cum au influențat criteriile de eligibilitate propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor în raport cu apelul de proiecte relevant temei de evaluare?

Criteriile de eligibilitate și sesiunile de apeluri de proiecte au influențat propunerile de proiecte. Influența a fost în cea mai mare parte pozitivă, dar au existat unele aspecte mai puțin pozitive. Mecanismul apelurilor non-competitive este considerat ca fiind util pentru proiectele strategice, de tipul celor 5 proiecte aferente temei de evaluare 5. De asemenea, spectrul larg de acțiuni eligibile a permis finanțarea intervențiilor care răspund nevoilor organizaționale identificate de beneficiari. Complexitatea proiectelor finanțate în cadrul temei de evaluare 5 se reflectă și în dificultățile întâmpinate de beneficiari din perspectiva criteriilor de eligibilitate. Aceste dificultăți sunt de două categorii: efortul general al aplicanților de a construi un buget viabil și necesitatea formării unor parteneriate interinstituționale fructuoase. Cea de-a doua categorie reprezintă o componentă esențială pentru diseminarea inovațiilor implementate în managementul resurselor umane și pentru evitarea riscului ca astfel de inovații să rămână aplicabile doar în cadrul unei singure instituții.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.f În comparație cu programul operațional anterior (POCA 2007-2013), cum a funcționat programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii?

Cele mai importante schimbări de la nivelul POCA, comparativ cu PODCA, sunt legate de natura strategică a programului și de bugetul mai ridicat disponibil pentru sprijinirea intervențiilor în domeniul resurselor

umane. Din punct de vedere tehnic, PODCA a fost considerat a fi mai puțin birocratic, dar și mai strict în ceea ce privește organizarea apelurilor de proiecte. Perioada curentă de implementare (POCA), a impus cerințe de natură administrativă mai stricte și un grad mai redus de sinergie între proiectele finanțate și apelurile de proiecte lansate. De asemenea, analiza efectuată arată faptul că în cadrul POCA există o abordare mai „aplicată” și funcțională a managementului resurselor umane în administrația publică, în comparație cu PODCA.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.g În ce măsură a fost luată în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului?

Beneficiarii celor cinci proiecte din cadrul temei de evaluare 5 dețin experiență similară în implementarea proiectelor finanțate de UE. Experiența include și alte programe, precum POIM, POC, Orizont 2020 și chiar POCA. Indiferent dacă experiența anterioară se referă la implementarea proiectelor în cadrul PODCA sau a altor programe, și dacă această experiență este la nivel individual sau organizațional, cu siguranță este considerată relevantă pentru implementarea proiectelor actuale.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

1.h Cum au contribuit activitățile de comunicare la informarea potențialilor solicitanți și la creșterea vizibilității proiectelor finanțate?

Activitățile de comunicare utilizate în cadrul POCA sunt considerate ca fiind adecvate, eficiente și transparente la nivel de program, precum și la nivel de proiect. Beneficiarii au fost, în general, mulțumiți de instrumentele de comunicare puse la dispoziția acestora. La nivel de program, web-siteul oficial și comunicarea directă cu AM POCA au fost considerate printre cele mai eficiente. La nivel de proiect, beneficiarii au utilizat în principal mediul online, materialele promoționale și evenimentele ca mijloc de promovare a proiectelor.

Există puține constatări legate de potențialul de creștere a vizibilității proiectelor, mai ales luând în considerare etapele incipiente de implementare în care se află intervențiile finanțate, care nu au permis colectarea de informații detaliate despre acest aspect. Pe de altă parte, există dovezi că activitățile de informare și comunicare desfășurate de POCA pentru lansarea apelurilor și atragerea potențialilor beneficiari au avut un caracter exhaustiv și intens. Nivelul de calitate al sprijinului oferit de către AM POCA potențialilor aplicanți în faza de depunere a cererilor de finanțare a fost, de asemenea, apreciat pozitiv de către toți beneficiarii acestei teme de evaluare.

2. Ce mecanisme au facilitat/au constituit un obstacol pentru schimbările avute în vedere de intervenții sau de efectele intervențiilor?

2. Care sunt actorii și factorii "interni" ce au influențat realizările înregistrate?

Au fost identificați mai mulți factori interni care influențează atât pozitiv, cât și negativ implementarea proiectelor. Unul dintre cei mai importanți factori interni pozitivi a fost reprezentat de sprijinul pe care beneficiarii l-au primit din partea reprezentanților AM POCA în diferitele etape de dezvoltare și implementare a proiectului. În al doilea rând, un alt factor pozitiv este reprezentat de platforma MySMIS, a cărei adoptare, chiar dacă inițial a creat unele dificultăți operaționale, este considerată utilă și benefică. Factorii mai puțin pozitivi fac referire la procedurile de achiziții publice, la definirea indicatorilor, la absența opțiunilor de costuri simplificate și la lipsa coordonării între instituții.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?	3.a În ce măsură facilitează logica de intervenție calitatea programului?
--	--

Logica de intervenție a programului sprijină și facilitează implementarea proiectelor. Acțiunile POCA sprijinite prin proiectele aferente temei de evaluare 5 își propun să creeze un cadru legal și instituțional privind managementul resurselor umane și să elaboreze și să aplice instrumentele moderne de management al resurselor umane pentru creșterea profesionalismului și a atractivității administrației publice. Analiza realizărilor la nivel de proiect relevă un grad ridicat de coerență pentru realizarea celor două acțiuni menționate anterior. De asemenea, intervențiile propuse răspund nevoilor specifice ale beneficiarilor legate de managementul resurselor umane, fapt care poate contribui la îmbunătățirea nivelului de calitate a realizărilor înregistrate.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine? (recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)?	3.b Cât de coerentă și de relevantă este logica intervenției în ceea ce privește relațiile cauzale dintre rezultatele propuse prin program și acțiunile întreprinse pentru atingerea lor?
--	--

În cadrul OS 1.2 (tema de evaluare 5) POCA urmărește atingerea a 5 rezultate principale. S-a dovedit că relațiile cauzale dintre rezultatele propuse prin program și acțiunile întreprinse pentru atingerea lor prezintă un grad ridicat de corelare și relevanță din punctul de vedere al logicii de intervenție. Rezultatele obținute au demonstrat că reprezentanții beneficiarilor au stabilit un set clar de rezultate la nivelul proiectelor depuse, atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional, care contribuie la o mai bună gestionare a resurselor umane.

4. În ce măsură sunt justificate costurile implicate, având în vedere schimbările/efectele / rezultatele de program înregistrate?	4. În ce măsură costurile sunt considerate eficiente, comparate, de asemenea, cu alte activități naționale, programele UE și FESI cu scop similar?
---	---

Costurile cu implementarea proiectelor POCA, finanțate la nivelul temei de evaluare 5, sunt mai mici în comparație cu alte proiecte similare dezvoltate în cadrul FSE și la nivelul obiectivului tematic 11 al UE. În

plus, beneficiarii au declarat că fără finanțarea POCA aceleași acțiuni ar fi fost mai fragmentate, din cauza lipsei de resurse la nivel intern. Din punctul de vedere al volumului de muncă administrativ, se consideră că proiectele POCA sunt în general mai ușor de implementat, în comparație cu proiectele finanțate prin alte programe operaționale. Este de menționat faptul că POCA, în cadrul temei de evaluare 5, a finanțat un număr redus de proiecte, dar cu un grad de complexitate ridicat, care a făcut ca sprijinul acordat de program să fie esențial pentru implementarea unor astfel de activități.

5. Ce factori au influențat eficiența cu care au fost atinse rezultatele?

5. Care sunt actorii și factorii „interni și externi” care au influențat realizările înregistrate, inclusiv din perspectiva eficienței?

Se înregistrează o serie de factori externi și interni care influențează realizările programului. Principalul factor de influență extern este reprezentat de situația de criză cauzată de virusul Sars-Cov-2. Cu toate acestea, există o încredere generală privind instrumentele online care pot facilita implementarea anumitor activități, dar și o speranță din ce în ce mai mare că gravitatea situației generată de pandemie va fi diminuată începând cu anul 2021. Factorii interni care influențează realizările sunt de diferite tipuri: nivelul scăzut de conștientizare a rezultatelor proiectelor în cadrul organizației, în special în rândul factorilor de decizie politică, precum și instabilitatea politică reprezintă atât factori de risc, cât și factori extrem de importanți pentru succesul proiectelor. În plus, reacția personalului angajat față de modificările propuse prin proiecte ar putea influența rezultatele în mod negativ, în cazul în care există o anumită reticență, sau în mod pozitiv, în cazul în care modificările sunt binevenite.

6. În ce măsură progresele înregistrate se datorează intervenției/acțiunilor finanțate?

6. Cum au fost transpuse rezultatele obținute în atingerea obiectivelor/ priorităților strategiilor naționale?

Proiectele au contribuit la realizarea obiectivelor strategiilor naționale, iar cele mai importante strategii pentru tema de evaluare 5 sunt SCAP și SDFP (a se vedea răspunsul la întrebarea de evaluare 1c). Obiectivele și acțiunile prevăzute în cele două strategii au fost transpuse în acțiuni prin intermediul celor cinci proiecte. Există un consens în rândul beneficiarilor conform căruia fără finanțarea POCA, aceleași acțiuni nu ar fi putut fi implementate.

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative?

7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative, inclusiv în raport cu strategiile naționale?

Au existat o serie de efecte neintenționate atât la nivel de program, cât și la nivel de proiect. La nivel de program, cel mai important efect neintenționat se referă la atingerea obiectivelor propuse prin alte strategii, în afară de SCAP și SDFP. Acestea includ Strategia Națională „O societate fără bariere pentru persoanele cu dizabilități” 2016-2020, Strategia pentru o mai bună reglementare 2014-2020, Planul de

acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020.

La nivel de proiect, efectele secundare au fost vizibile la nivel individual - de exemplu, dobândirea de competențe suplimentare (profesionale și transversale), altele decât cele strict acoperite de sesiunile de formare, dar și la nivel organizațional - de exemplu, prin creșterea vizibilității, creșterea capacității de a răspunde cerințelor GDPR, adoptarea unei metodologii centrată pe competențe de organizare a programelor de formare. Toate efectele neintenționate identificate au fost de ordin pozitiv.

8. În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?

8.a Există elemente care ar putea afecta impactul și/ sau sustenabilitatea intervențiilor?

Sustenabilitatea proiectelor va fi asigurată prin intermediul a trei modalități principale:

- efectele cursurilor de formare, în special în utilizarea sistemelor informatice nou implementate, așa cum s-a subliniat și prin analiza gradului de satisfacție al persoanelor instruite;
- efectele activităților de diseminare, care pot contribui la transferabilitatea rezultatelor, dar și la creșterea gradului de conștientizare în cadrul personalului de conducere al organizației, contribuind astfel la asigurarea sustenabilității proiectelor;
- efectele colaborării cu experți externi, fiind astfel facilitat transferul de cunoștințe (de exemplu, colaborarea cu Banca Mondială).

De asemenea, se poate afirma că îmbunătățirea managementului resurselor umane, care include o serie de acțiuni la nivel individual și organizațional, va crea în sine condițiile de asigurare a sustenabilității intervențiilor, luând în considerare faptul că instrumentele care vor fi aplicate și capacitatea îmbunătățită prin proiecte pot crea mecanisme replicabile și valide în timp.

8. În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?

8.b Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale (inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?

Au fost identificate o serie de riscuri privind sustenabilitatea proiectelor, însă au fost evidențiate inclusiv posibile soluții pentru reducerea acestora. Cele două riscuri principale fac referire la modificările de la nivel legislativ și de la nivelul bugetului de stat, dar și la lipsa de continuitate a sprijinului oferit de UE pentru consolidarea capacității administrative. Măsurile corective pentru atenuarea eventualelor modificări de ordin legislativ și privind bugetul de stat includ reorganizarea modului în care sunt concepute proiectele, respectiv acordarea unei atenții sporite digitalizării în domeniul managementului resurselor umane, și continuarea CNCISCAP și a Consiliului Național pentru Dezvoltarea Resurselor Umane. Soluțiile identificate pentru combaterea absenței POCA în perioada 2021-2027 implică identificarea altor programe de finanțare pentru a răspunde nevoilor din domeniul resurselor umane, precum și asumarea unui rol activ al

actorilor strategici (de exemplu SGG) pentru a sprijini dezvoltarea resurselor umane la nivelul altor instituții.

9. În ce măsură intervențiile sunt relevante pentru nevoile identificate inițial și pentru posibila evoluție a acestor nevoi ulterior identificării inițiale?" (întrebare suplimentară)?

9. În ce măsură intervențiile care au fost implementate în cadrul programului răspund într-adevăr nevoilor identificate inițial și evoluției acestora în timp?

Principala nevoie evidențiată la nivel de program, de a gestiona problemele legate de resursele umane într-un mod sistematizat și unitar, precum și toate necesitățile care derivă din aceasta, rămâne valabilă în ciuda schimbărilor considerabile de context (cu referire, în principal, la pandemia Covid19). Analiza confirmă faptul că intervențiile finanțate, în pofida întârzierilor, continuă să abordeze aceste nevoi identificate inițial.

IV. Concluzii și recomandări

Tema de evaluare 1 – Evaluarea măsurilor întreprinse pentru abordarea unitară a planificării strategice și bugetării pe programe (evaluarea procedurilor și mecanismelor implementate în acest sens) - OS 1.1

C1: Consolidarea planificării strategice și a bugetării pe programe reprezintă o prioritate pentru administrația publică din România la nivel central, aspect evidențiat și de Programul Național de Reformă și de Recomandările specifice de țară. Implementarea noii generații de politici UE accentuează caracterul urgent al consolidării capacității administrative în planificarea strategică. POCA deține un rol esențial pentru implementarea SCAP și pentru crearea unui cadru metodologic unitar, în special prin proiectele implementate de SGG.

În plus, proiectele POCA urmăresc să sprijine autoritățile publice centrale în elaborarea și coordonarea propriilor programe și planuri naționale, pentru consolidarea procesului decizional pe baza unor dovezi solide. Prin urmare, **relevanța** POCA este pe deplin evidentă atât pentru stabilirea unui cadru metodologic coerent, cât și pentru îmbunătățirea capacității interne de programare a beneficiarilor. Acest lucru este esențial pentru optimizarea investițiilor din perioada următoare, finanțate din resurse UE.

C2: Principala dificultate care afectează programul este legată de criza generată de pandemia de COVID-19, care a avut impact asupra proiectelor, cauzând întârzieri și anulând anumite activități. Alte probleme care creează dificultăți la nivelul proiectelor sunt schimbările organizaționale și legislative frecvente și relațiile interinstituționale dificile. În cele din urmă, sistemul informatic MySMIS nu este perceput de beneficiari ca fiind ușor de utilizat.

În pofida tuturor acestor factori negativi, POCA are o performanță bună în ceea ce privește valorile obținute pentru indicatorii stabiliți. Din perspectiva gestionării administrative, programul este perceput ca fiind clar, coerent și flexibil, iar volumul de muncă aferent este mai redus în comparație cu cel al altor programe finanțate din fondurile ESI, atât la nivel național, cât și la nivelul UE. Autoritatea de Management a POCA este principalul factor determinant pentru buna implementare a proiectelor și este percepută de beneficiari ca fiind proactivă și receptivă. În ansamblu, POCA poate fi considerat un program **eficient** în ceea ce privește tema de evaluare 1.

C3: POCA este un program **eficace** din perspectiva dezvoltării competențelor personale în domeniul planificării strategice și al bugetării pe programe, introducând metodologii și proceduri pentru îmbunătățirea elaborării de politici bazate pe date concrete, consolidând cooperarea dintre ministerele și instituțiile subordonate acestora și elaborând acte legislative pentru a eficientiza și moderniza administrația publică din România. Parteneriatele cu instituțiile academice (Academia Națională), precum și parteneriatele cu actori internaționali (cum ar fi Banca Mondială) au fost foarte importante pentru furnizarea de expertiză de înaltă calitate. Fără POCA, aceste rezultate nu ar fi fost posibile, atât din perspectivă cantitativă, cât și calitativă.

C4. Ca efecte neintenționate, proiectele sprijină dezvoltarea competențelor non-tehnice (de exemplu, în domeniul utilizării instrumentelor IT sau al gestionării proiectelor UE). Mai mult decât atât, POCA va crește transparența procesului de elaborare a politicilor publice în România și va îmbunătăți calitatea generală și eficacitatea politicilor naționale. Există, de asemenea, un efect secundar nedorit pe termen lung în domeniul serviciilor de consultanță. Limitarea externalizării pe piața internă (consultanță internă) și recurgerea sistematică la instituțiile internaționale pot avea un impact asupra disponibilității globale a resurselor de calitate la nivel național.

C5: În ceea ce privește sustenabilitatea, proiectele asigură disponibilitatea resurselor (umane și financiare) și planifică activități interne de capitalizare și valorificare a rezultatelor obținute. Aceste soluții asigură sustenabilitatea rezultatelor la nivel individual și organizațional. Cu toate acestea, în ceea ce privește sustenabilitatea rezultatelor la nivel instituțional, acestea sunt legate în mod direct sau indirect de elaborarea unui nou document de politică publică, care ar putea fi o lege, un program, un master plan etc. Totuși, aceste rezultate instituționale se află aproape în întregime în controlul factorilor de decizie politică și nu intră în sfera de acțiune a proiectelor. Fără un angajament politic, inovarea adusă de POCA nu va schimba profund administrația beneficiară și nu va avea un impact asupra cadrului instituțional. Un alt risc care poate periclita rezultatele instituționale provine din lipsa de comunicare între ministere și alte autorități publice centrale, care poate pune în pericol crearea unei culturi administrative favorabile și abordarea unitară. Lipsa angajamentului factorilor de decizie politică și a comunicării interinstituționale, care să sprijine integrarea rezultatelor la nivelul instituțiilor beneficiare și să asigure o abordare unitară a integrării acestora în administrația publică centrală, ar putea fi agravată în perioada 2021-2027, fără un cadru instituțional adecvat.

Recomandări:

R1: Cu privire la reorganizările instituționale/organizaționale (C2): ar trebui incluse în ghidul solicitantului următoarele cerințe/sugestii:

- Un membru al echipei de proiect să aibă competențe legale pentru a interveni în caz de modificări organizaționale/instituționale;
- Delegarea responsabilităților proiectului către mai multe persoane din cadrul instituției;
- Colectarea de date/informații și comunicarea acestora către conducerea organizației (pentru ca aceștia să fie mereu informați în legătură cu stadiul de implementare al fiecărui proiect – comunicare internă cu conducerea instituțiilor), în paralel cu raportarea către POCA/la fiecare trei luni.

R2: Referitor la cadrul instituțional pentru perioada 2021-2027 (C5): elaborarea unui document strategic care să înlocuiască SCAP și instituirea unui organism de coordonare cu un rol similar CNCISCAP. Documentul strategic ar trebui să:

- Stabilească etapele pentru consolidarea rezultatelor obținute de POCA și eliminarea lacunelor existente în ceea ce privește planificarea strategică;

- Fixeze repere temporale și obiective (realiste);
- Identifice posibile surse de finanțare (PSRS - Programul de sprijin pentru reforme structurale, fondurile ESI, resurse naționale etc.)
- Stabilească întregul sistem de guvernanță (cu rolul viitorului CNCISCAP).

Viitorul CNCISCAP va avea aceleași funcții ca în prezent, evitând eventual formalitatea excesivă și încurajând continuitatea membrilor.

R3: Consolidarea rezultatelor SCAP: pentru a înțelege și a valorifica rezultatele POCA, este necesară o analiză suplimentară. Prezentul studiu reflectă constatările unei evaluări în curs de desfășurare, iar majoritatea proiectelor nu au fost încă finalizate. Prin urmare, cea mai mare parte a rezultatelor sunt în curs de apariție sau se vor materializa anul viitor. În ceea ce privește impactul, acesta se va concretiza chiar mai târziu. Prin urmare, pentru a avea o înțelegere completă a modificărilor produse de POCA, este necesară o analiză suplimentară. Aceasta ar putea lua forma unei evaluări viitoare realizată la nivelul programului, a unei evaluări ex-post sau ar putea fi dezvoltată ca parte a *Raportului de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020*. Analiza s-ar putea baza pe constatările acestei evaluări, luând în considerare:

- Examinarea proiectelor și urmărirea principalelor realizări ale acestora în ceea ce privește reforma administrației publice;
- Identificarea celor mai bune practici;
- Identificarea principalelor blocaje în procesul de implementare a rezultatelor instituționale;
- Analiza principalelor rezultate în raport cu ceea ce se solicită în documentele UE;
- Formularea de recomandări pentru perioada următoare, în special în lumina generației viitoare de politici UE.

Această analiză ar putea cuprinde doar tema de evaluare 1 sau ar putea include și alte teme de evaluare.

R4: Cu privire la cadrul instituțional aferent perioadei 2021-2027 (C5): instituirea unei platforme de consolidare a capacității administrative care să urmărească:

- Instituirea unui comitet de evaluare a calității planificării, care să emită un raport anual bazat pe un sistem de scorare;
- Elaborarea unui manual intern de planificare strategică/bugetare pe programe care să consolideze și să asigure omogenitatea metodelor;
- Colectarea și punerea la dispoziție a celor mai bune practici;
- Organizarea unui eveniment anual pentru a împărtăși diferite experiențe;
- Organizarea de webinare/workshop-uri care să implice colegi din alte ministere, în calitate de „lectori”.

Platforma ar putea fi coordonată de SGG și ar putea utiliza o structură web specială, ca facilitate virtuală (a se vedea Planul de acțiune A). Platforma va urmări crearea unei comunități profesionale (grup de specialiști în domeniul planificării strategice și al bugetării pe programe), pentru a permite schimbul de bune practici și metodologii. O astfel de comunitate ar aduce următoarele beneficii:

1. O abordare unitară la nivelul autorităților beneficiare, în ceea ce privește planificarea strategică și bugetarea pe programe;
2. Identificarea rezultatelor acestei evaluări prin urmărirea instituțiilor centrale care aplică și modifică planificarea strategică în cadrul activității interne;
3. Vizibilitatea proiectelor și conștientizarea la nivel politic a rezultatelor obținute;
4. Gestionarea adecvată a cunoștințelor și sprijinirea replicării rezultatelor proiectelor;
5. Orientarea abordării la nivel local și regional.

Comunitatea de practici, prin intermediul platformei web, poate stabili sinergii între POCA și alte programe FESI (cum ar fi POAT și POCU) și poate produce parteneriate/colaborări cu organizații internaționale (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, Banca Mondială, Comisia Europeană etc.).

Tema de evaluare 2: Evaluarea sistemelor de management al calității și performanței (evaluare a modului de implementare a acestor mecanisme și analiză a impactului acestora) - OS 1.1

C1: Programul Operațional Capacitate Administrativă este **relevant** în raport cu nevoia de a implementa sisteme de management al calității și al performanței în administrația publică centrală din România. Principalele nevoi identificate de beneficiarii proiectelor din cadrul temei de evaluare 2 au fost legate de lipsa unei abordări unitare, lipsa alocării eficiente a resurselor umane și financiare, lipsa unei organizări interne flexibile, nivelul scăzut de cunoștințe specific domeniului managementului calității și comunicarea intra și interinstituțională deficitară. Proiectele dezvoltate răspund nevoilor identificate, prin implementarea sistemelor de calitate (ISO, CAF, BSC). Tema de evaluare 2 este coerentă cu SCAP și *Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020*.

Logica de intervenție a programului sprijină dezvoltarea și implementarea proiectelor aferente temei de evaluare 2. Există o legătură clară între obiectivele, acțiunile eligibile și rezultatele preconizate ale programului și obiectivele, acțiunile și rezultatele preconizate ale proiectelor.

C2: Din punctul de vedere al **eficienței**, gradul de atingere al indicatorilor pentru tema de evaluare 2 a rămas constant față de anul precedent, respectiv **37%**, un grad relativ scăzut. Cu toate acestea, se estimează că indicatorii vor fi atinși în proporție de 100% până la sfârșitul anului 2023. În ceea ce privește eficiența costurilor, costurile de gestionare ale proiectelor POCA sunt mai mici decât ale altor proiecte similare, de la nivelul UE sau de la nivel național. Cu toate acestea, au existat factori care au îngreunat implementarea proiectelor, atât pe plan intern, cât și pe plan extern.

C3: În ceea ce privește **eficacitatea**, POCA poate fi considerat un program eficace. Proiectele au ca scop implementarea sistemului de management al calității și contribuie în mod direct la realizarea obiectivului II.6.2 din SCAP și la îndeplinirea *Planului de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020*. Rezultatele proiectelor acoperă trei niveluri:

- individual — dobândirea de competențe personale;
- organizațional — introducerea de noi proceduri/metodologii;
- instituționale — noi norme interne privind managementul calității.

Pe lângă rezultatele prevăzute inițial, proiectele au produs unele efecte neintenționate, contribuind indirect la stabilirea strategiilor sectoriale naționale și îmbunătățind competențele transversale ale personalului implicat.

Cu toate acestea, există unele provocări care pot împiedica obținerea rezultatelor:

- Lipsa de angajament din partea factorilor de decizie;
- Instabilitatea cadrului legislativ și instituțional;
- Rezistența la schimbare a culturii administrative actuale;
- Lipsa armonizării și a abordării unitare în ceea ce privește calitatea.

Activitățile de evaluare au arătat că, fără POCA, nu ar fi putut fi obținute aceleași rezultate.

C4: Sustenabilitatea va fi asigurată de proiecte la nivel individual și organizațional, prin diferite metode, cum ar fi integrarea procedurilor de management al calității în procedurile administrative sau disponibilitatea resurselor umane și financiare după finalizarea proiectelor. Rezultatele instituționale sunt cele mai dificil de consolidat, deoarece nu sunt strict legate de proiecte. Factorii care ar putea afecta sustenabilitatea proiectelor au legătură cu lipsa angajamentului politic și a unei culturi administrative favorabile. De asemenea, lipsa unui cadru strategic precum SCAP și CNCISCAP și a unui program dedicat administrației publice, precum POCA, ar putea influența negativ sustenabilitatea proiectelor.

Recomandări

R1: În ceea ce privește procesul **de achiziții publice (C2)**, problema esențială este legată de selectarea furnizorilor de calitate. Pe lângă problemele procedurale, prețul (cel mai scăzut) este utilizat drept criteriu de atribuire. Reforma CE din 2014 privind achizițiile publice susține utilizarea criteriului privind cea mai avantajoasă ofertă din punct de vedere economic. Aceasta implică utilizarea unor criterii calitative care ajută Autoritatea Contractantă să evalueze ofertele primite. Cu toate acestea, stabilirea criteriilor pentru oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic (MEAT) pentru contractele POCA necesită abilități tehnice considerabile, iar beneficiarii finali pot avea nevoie de consultanță externă. Oferirea de grile de evaluare orientate către selecția proiectelor CAF/ISO (de asemenea, rezultat al unui atelier specific cu beneficiari finali selectați) poate ajuta beneficiarii acestor intervenții.

R3: În ceea ce privește **lipsa unei abordări unitare (C3)**: există o problemă legată de aplicarea omogenă a standardelor de calitate și a metodologiei. Acest lucru este mai relevant pentru CAF și mai puțin relevant pentru certificarea ISO:9001. Ar fi utilă elaborarea unui ghid (sub forma unei platforme WIKI) care să încerce să adapteze aspectele-cheie CAF la contextul din România și, de asemenea, să încerce să extragă învățăminte din experiența proiectelor POCA. Platforma creată poate utiliza resursele deja existente:

- Ghidul actualizat al CAF (<https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2020/06/Guidelines-for-implementing-the-CAF.pdf>), elaborat cu ocazia președinției croate în cadrul EUPAN;
- Experiența MLPDA în conducerea Pilonului IV al SCAP și a grupurilor de lucru tematice;
- Sprijinul Rețelei Corespondenților Naționali CAF, susținută de Centrul European de Resurse, gestionat de Institutul European de Administrație Publică, în numele EUPAN.

MLPDA are un rol principal, nu numai prin prisma experienței dobândite în cadrul POCA, ci și a experienței internaționale dobândite până în prezent¹⁵.

R3: În ceea ce privește **sprijinul politic (C4)**: una dintre principalele probleme este aceea de a continua procesul de certificare și de a oferi stimulente politice pentru a-l sprijini. O soluție poate fi dezvoltată pornind de la monitorizarea sistemului și asigurarea răspunderii pentru procesul de adoptare a calității. Acest sistem se poate baza pe două elemente principale:

- Un sistem de screening care colectează principalele informații de la toate autoritățile centrale și de la toate ministerele. Sistemul poate fi extins treptat și la autoritățile locale. Întrucât majoritatea informațiilor privind certificarea sunt publice, o astfel de monitorizare ar trebui să fie relativ ușor de pus în aplicare.
- O raportare anuală, pe baza unui sistem de scorare ușor de utilizat pentru fiecare autoritate. Planul de scorare se va baza pe tipul de sistem de calitate existent (CAF/ISO) și pe stadiul certificării.

Și în acest caz, MLPDA are un rol principal.

R4: În ceea ce privește **cultura administrativă (C4)**: adoptarea unor sisteme de calitate rămâne o provocare majoră pentru cultura administrației publice, motiv pentru care este important să se construiască o comunitate profesională care să implice atât sectorul privat, cât și cel public. Pe de o parte, este necesară implicarea unor funcționari foarte experimentați, capabili să conducă procesul și să organizeze mediul instituțional. Pe de altă parte, sectorul privat poate asigura o calitate mai bună. Construirea unei comunități profesionale poate fi realizată prin organizarea unui eveniment/atelier tematic axat pe CAF și ISO, bazat pe învățarea *inter pares*, implicând specialiști din sectorul privat și din administrația publică. MLPDA poate juca un rol clar în acest sens prin crearea posibilității de utilizare a unei platforme mai ample (a se vedea recomandările de la tema de evaluare 1). Comunitatea profesională poate stabili standarde și proceduri comune care ar putea contribui, pe de o parte, la consolidarea utilizării CAF/ISO și a abordării unitare în administrația publică și, pe de altă parte, la îmbunătățirea calității furnizorilor de servicii.

¹⁵ Luni, 6 mai 2019, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP) a organizat și a găzduit întâlnirea Corespondenților Naționali CAF din Rețeaua Europeană de Administrație Publică (EUPAN).



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Tema de evaluare 3: Evaluarea măsurilor luate pentru îmbunătățirea cadrului legislativ (evaluarea tuturor măsurilor luate pentru a aduce o schimbare în acest domeniu) - OS 1.1

C1: POCA prezintă un grad ridicat de **relevanță** în relație cu nevoia administrației publice de a îmbunătăți cadrul legislativ, precum și cu nevoile beneficiarilor în ceea ce privește simplificarea/îmbunătățirea procedurilor, crearea de noi politici și strategii, consolidarea capacității organizaționale pentru o mai bună reglementare, dezvoltarea de soluții de e-guvernare și îmbunătățirea colaborării interinstituționale. Proiectele POCA sunt corelate cu nevoile identificate de către beneficiari, care sunt abordate pe toate cele trei niveluri, individual, organizațional și instituțional. Obiectivele și rezultatele așteptate propuse în cadrul programului se reflectă la nivelul obiectivelor, activităților și rezultatelor așteptate ale proiectelor. Relevanța POCA se reflectă și prin numărul mare de proiecte contractate în cadrul temei de evaluare 3.

Acțiunile finanțate sunt coerente cu cele mai relevante strategii naționale care vizează o mai bună reglementare, precum Strategia pentru consolidarea administrației publice, Strategia privind mai buna reglementare 2014-2020, Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor.

C2: Din punctul de vedere al **eficienței**, proiectele prezintă un nivel ridicat de performanță, chiar dacă majoritatea intervențiilor sunt încă în curs de implementare. Per ansamblu, în baza proiectelor finalizate, precum și în baza proiectelor aflate încă în implementare, în ceea ce privește indicatorii, programul atinge o țintă de 60% și se estimează că obiectivele vor fi atinse în proporție de 100% până la sfârșitul anului 2023. Eficiența se reflectă și în ceea ce privește costurile, deoarece există un consens la nivelul beneficiarilor că aceleași activități nu ar fi putut fi implementate cu costuri mai mici. În ceea ce privește dezvoltarea și implementarea proiectelor, chiar și în comparație cu alte programe FESI, programul este perceput ca fiind clar, coerent și flexibil.

C3: Programul prezintă un grad ridicat de eficacitate. Proiectele dezvoltate în cadrul temei de evaluare 3 au fie o abordare primordial orizontală, fie una în principal verticală. Prima abordare se referă la proiecte dezvoltate de actori strategici care au ca scop dezvoltarea unui cadru legislativ și creșterea capacității altor autorități publice centrale de a formula politici și de a le reglementa. Aceasta din urmă privește proiectele dezvoltate de instituțiile publice centrale și vizează îmbunătățirea capacității în domeniul formulării de politici publice, precum și pentru o mai bună reglementare în contextul specific de activitate al organizațiilor. Pe lângă contribuția la realizarea obiectivelor aferente strategiilor administrației publice, acțiunile finanțate au și ele o contribuție pozitivă la nivelul strategiilor sectoriale. Instrumentele de comunicare ale programului au fost apreciate ca fiind adecvate și eficiente în furnizarea de informații către părțile interesate și cresc transparența programului. Unul dintre motivele pentru care POCA a fost un astfel de program strategic este considerat a fi cadrul creat prin SCAP și CNCISCAP. În cele din urmă, evaluarea a evidențiat faptul că, fără existența POCA, nu s-ar fi putut obține aceleași rezultate.

C4: Din nou, în ceea ce privește **eficacitatea**, cei mai importanți factori pozitivi care au influențat rezultatele proiectelor sunt legați în principal de nivelul ridicat de calitate al consultanței externe. Factorii



negativi identificați sunt legați de pandemia cauzată de răspândirea virusului SARS-CoV-2, schimbările politice, dificultatea de a identifica experți competenți, precum și procedurile de achiziții publice. Sprijinul factorilor de decizie politică este extrem de important. Lipsa recunoașterii la nivelurile superioare ale instituțiilor beneficiare a importanței rezultatelor proiectelor poate avea un efect negativ asupra eficacității. De asemenea, lipsa unei expertize adecvate în cadrul proiectului sau a serviciilor achiziționate ar putea duce, în unele cazuri, la o calitate mai slabă a rezultatelor.

C5: În ceea ce privește **sustenabilitatea** proiectelor contractate în cadrul temei de evaluare 3, activitățile de evaluare au demonstrat faptul că beneficiarii prevăd anumiți factori interni pozitivi, precum activitățile de diseminare, personal mai bine calificat, adoptarea de propuneri de strategii naționale, politici publice și propuneri de simplificare și sistematizare a legislației, adoptarea de propuneri de simplificare și sistematizare a procedurilor. Principalele riscuri legate de sustenabilitatea proiectelor sunt, în opinia evaluatorilor, reprezentate de factori din afara controlului beneficiarilor, precum rezistența la schimbare a personalului din administrația publică de a face trecerea dinspre birocrăție către o orientare bazată pe rezultate.

Recomandări

R1: Crearea unei noi strategii pentru o mai bună reglementare (SMBR) și a unui nou plan integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor (C1). Este recomandată definirea unei strategii, de preferință însoțită de un organism de monitorizare, care să evalueze rezultatele deja atinse și să stabilească în mod consecvent obiectivele și direcțiile de acțiune necesare pentru continuarea modernizării administrației publice din România în contextul unei mai bune reglementări.

R2: Menținerea aceluiași nivel de sprijin pentru beneficiari (C1-C2). Sprijinul primit din partea autorităților POCA a fost foarte apreciat de beneficiari și considerat unul dintre cei mai importanți facilitatori în procesele de definire și implementare a proiectelor.

R3: Un organism central ar trebui să continue să ofere sprijin, să monitorizeze și să evalueze ex-post rezultatele proiectelor implementate în cadrul temei de evaluare 3, care sunt încă în curs de implementare, chiar dacă POCA nu va mai exista în următoarea perioadă de programare. Astfel, se poate asigura că rezultatele sunt de o calitate superioară și se pot valorifica realizările proiectelor.

R4: Crearea unei platforme pentru valorificarea rezultatelor proiectelor (C5). Platforma poate fi împărțită pe teme și poate servi și ca un instrument de diseminare a bunelor practici, o modalitate de a interacționa cu alți beneficiari și de a îmbunătăți colaborarea și coordonarea interinstituțională.

Tema de evaluare 4 – Evaluarea sprijinului acordat pentru susținerea ONG-urilor și a partenerilor sociali (evaluarea mecanismelor, instrumentelor și acțiunilor menite să îmbunătățească monitorizarea și evaluarea ulterioară a politicilor publice, precum și inițiativele de reformă, sesiunile de formare pentru a dezvolta capacitățile acestor instituții, networking-ul etc.) - OS 1.1

C1: Din **perspectiva relevanței**, analiza relevă coerența deplină a programului cu SCAP (obiectivul specific II.1). Logica de intervenție a programului este transpusă la nivel de proiect prin intermediul criteriilor de eligibilitate. În plus, proiectele implementate în cadrul acestei teme de evaluare vizează în mod clar nevoile principale ale partenerilor sociali (inclusiv ONG-uri), respectiv necesitatea de a consolida procesul participativ de dezbatere publică, prin formularea și promovarea unor politici publice alternative. Nevoile pe care POCA le abordează nu s-au modificat de-a lungul timpului, iar relevanța intervențiilor finanțate în cadrul temei de evaluare 4 ar putea fi chiar amplificată ca urmare a crizei declanșate de pandemia Covid 19.

C2: POCA s-a dovedit a fi **eficient**: toți indicatorii de rezultat și de realizare aferenți temei de evaluare 4 sunt realizați în proporție de 100% — aceștia chiar depășesc cu mult valorile planificate inițial (grad de atingere de 740% în cazul 5S6, peste 440% în cazul 5S44 și un grad de atingere de peste 15 ori mai mare în cazul 5S45). Trebuie remarcat faptul că nivelul de performanță al indicatorilor de realizare era deja foarte ridicat înainte de apariția pandemiei de Covid 19, ceea ce a avut, prin urmare, un impact scăzut asupra activităților din cadrul proiectelor. Cu toate acestea, anumiți factori externi au afectat implementarea proiectelor, dar într-o măsură limitată: reticența autorităților publice¹⁶ de a accepta un „nou rol” al ONG-urilor, combinat cu modificări la nivel legislativ, ceea ce a încetinit, în anumite cazuri, procesul de formulare a politicilor alternative. Pe de altă parte, pe plan intern, nivelul ridicat de angajare demonstrat de personalul responsabil cu gestionarea proiectelor și răspunsul general pozitiv din partea grupurilor țintă au contribuit la creșterea eficienței proiectelor. În plus, sprijinul primit din partea Autorității de Management este considerat ca fiind unul extrem de util. Totodată, proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 4 prezintă un grad de eficiență ridicat din punctul de vedere al costurilor.

C3: În ceea ce privește **eficacitatea**, o primă concluzie susține că, în comparație cu PODCA 2007-2013, POCA prezintă o abordare de ordin strategic mai focalizată și mai benefică, atât în ceea ce privește beneficiarii (PODCA nu a avut acțiuni orientate în mod specific către ONG-uri), cât și în ceea ce privește gama de acțiuni sprijinite. În plus, din evaluare rezultă faptul că activitățile finanțate nu ar fi fost realizate în absența sprijinului POCA, deoarece ONG-urile nu dispun de resursele, structurile, capacitatea teritorială/operatională necesare pentru a fi fost considerate un actor relevant în elaborarea de politici publice alternative. Pe de altă parte, eficacitatea intervențiilor este influențată de factori externi, în afara controlului ONG-urilor - apariția pandemiei de Covid 19, care încetinește procesul de adoptare a politicilor alternative propuse.

¹⁶ În baza recenziei literaturii de specialitate de la nivel UE, consultarea societății civile din România este clasată pe locul 23 din 28 în UE, reprezentând un nivel relativ scăzut de interacțiune între ONG-uri și administrația publică.

C4: Analizând **sustenabilitatea**, faptul că intervențiile au inclus programe de formare de mare anvergură și de succes va reprezenta un element care poate fi transferabil din perspectiva îmbunătățirii capacității organizațiilor beneficiare. De asemenea, crearea unor rețele extinse de ONG-uri care lucrează împreună pentru aceleași obiective este considerată o valoare adăugată importantă generată de POCA, care va permite susținerea intervențiilor pe termen mediu și posibil generarea altor proiecte similare. Cu toate acestea, există o preocupare semnificativă privind absența, în următoarea perioadă de programare, a unui program de consolidare a capacității administrațiilor publice, precum POCA, cu acțiuni specifice orientate către partenerii sociali. De asemenea, există riscul ca situația de urgență creată de Covid 19 să mărească distanța dintre ONG-uri și administrațiile publice, ceea ce ar putea acorda prioritate altor tipuri de sprijin public, dacă se consideră că acestea reprezintă o urgență.

Recomandări

R1 — Cu privire la eficiență și eficacitate (C2-C3). Intervențiile din cadrul temei de evaluare 4 s-au dovedit a fi eficiente și eficace, dar pentru a îmbunătăți suplimentar performanța partenerilor sociali, având în vedere interesul crescut din partea acestora, se recomandă dezvoltarea capacității de monitorizare și evaluare a ONG-urilor, prin îmbunătățirea competențelor personale și individuale ale reprezentanților acestora. Acest aspect nu trebuie limitat numai la monitorizare și evaluare, ci ar putea fi îmbunătățit inclusiv prin următoarele metode (în coroborare cu R2):

- actualizarea și completarea abilităților și competențelor dobândite în cadrul POCA, prin formare, asistență tehnică și funcții conexe;
- acoperirea transferului de cunoștințe și competențe către nouș personal (noi membri/angajați ai ONG-urilor care au participat la proiectele POCA și ONG-uri care nu au participat la proiectele POCA).

R2: Cu privire la sustenabilitate (C4) — **Crearea unui cadru de vizibilitate și de consolidare a încrederii reciproce între sectorul public și sectorul ONG-urilor.** Inițiativele puse în aplicare de partenerii sociali sunt esențiale pentru dezvoltarea unui sector al societății civile modern și profesionist, menit să sprijine dimensiunea participativă a politicilor publice. Într-un astfel de cadru, se va acorda atenție diseminării rezultatelor proiectelor, prin intermediul unor evenimente de sensibilizare la nivel național și la nivelul UE și prin intermediul unui registru online de centralizare a exemplurilor de bune practici. În plus, pentru a depăși dificultățile înrădăcinate în acest domeniu, ar trebui să se ia în considerare contextualizarea eforturilor depuse, de exemplu monitorizarea inițiativelor legislative prezentate pentru a examina și verifica evoluția acestora și impactul lor pe termen lung.

R3 — În plus, pentru a evita riscurile legate de sustenabilitate (C4), rezultatele obținute și eforturile depuse ar trebui să fie valorificate în următoarea perioadă de programare, în baza unei recunoașteri oficiale: partenerilor sociali li se poate acorda un rol predefinit în elaborarea politicilor publice, precum și în participarea la comitetele consultative în procesul de elaborare a politicilor. ONG-urile ar putea fi reunite în mod oficial în cadrul unor organizații, ceea ce ar crește șansele acestora de a crea rețele, de a consolida parteneriate (de exemplu, în cadrul programelor finanțate din fondurile ESI, sau domenii specifice, precum

asistența medicală), de a face lobby împreună la nivel național și la nivelul UE și de a influența procesul decizional. Se recomandă continuarea sprijinului acordat partenerilor sociali, inclusiv prin comunicarea informațiilor privind sursele de finanțare (ca alternativă la POCA) din următoarea perioadă de programare – informațiile pot fi furnizate într-un mod structurat, ceea ce îi va ajuta pe partenerii sociali să își continue inițiativele deja demarate prin POCA.

Tema de evaluare 5: Evaluarea măsurilor întreprinse pentru reforma managementului resurselor umane - OS 1.2.

C1: Din perspectiva **relevanței**, evaluarea relevă, pe de o parte, coerența deplină a programului cu SCAP (OS II.2) și cu Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020 (toate cele patru obiective strategice), iar pe de altă parte, un grad ridicat de relevanță a programului și coerența logicii de intervenție cu nevoile administrațiilor publice din România pentru îmbunătățirea sistemică a managementului resurselor umane. Cele 5 proiecte finanțate de program se dovedesc a fi relevante pentru nevoile beneficiarilor la nivel individual, organizațional și instituțional - în timp ce efectele asupra organizațiilor sunt urmărite de proiectele implementate de MAI, STS, SPP și SRI, impactul la nivel instituțional este vizat de proiectul realizat de SGG în parteneriat cu ANFP și MLPDA, care urmărește atingerea unui efect global asupra administrațiilor publice de la nivel național. De asemenea, evaluarea a evidențiat faptul că nevoile beneficiarilor nu s-au modificat în mod semnificativ de-a lungul timpului, în pofida schimbărilor rezultate ca urmare a apariției pandemiei.

C2: În ceea ce privește **eficiența**, niciunul dintre proiectele din cadrul temei de evaluare 5 nu este finalizat și cele mai multe dintre acestea prezintă un nivel scăzut de atingere a indicatorilor. Întârzierile se datorează, pe de o parte, problemelor referitoare la respectarea condiționalităților ex-ante și a celor legate de derularea procedurilor de achiziții publice în cadrul proiectelor cu o complexitate ridicată. Pe de altă parte, întârzierile au fost amplificate ca urmare a situației de urgență generată de pandemia de Covid 19 – întârzieri înregistrate în derularea activităților de formare profesională și indisponibilitatea membrilor echipei de proiect. Acești factori negativi, cu un deosebit impact asupra eficienței proiectelor, sunt atenuați de sprijinul oferit din partea autorităților de program și, într-o anumită măsură, de îmbunătățirea modului de utilizare a platformei MySMIS. În ceea ce privește eficiența din punctul de vedere al costurilor, proiectele POCA finanțate în cadrul temei de evaluare 5 au absorbit mai puține resurse financiare, în comparație cu proiecte similare dezvoltate prin FSE și OT 11 de la nivelul UE.

C3: Din punct de vedere al **eficacității**, având în vedere că proiectele se află încă în curs de implementare și suferă întârzieri, atingerea rezultatelor preconizate este dificil de estimat la momentul actual. Situația de urgență cauzată de pandemie, coroborată cu un nivel scăzut de conștientizare și de asumare a activităților privind domeniul resurselor umane de către decidenții politici și chiar de către conducerea superioară a organizațiilor ar putea afecta în mod sever rezultatele proiectelor. Cu toate acestea, analiza arată că astfel de activități de gestionare și restructurare a resurselor umane ar fi fost cu greu finanțate fără sprijinul POCA – se consideră că numai activitățile care nu necesită un sprijin financiar consistent ar

putea fi finanțate din resurse proprii, prin urmare, în absența programului, probabil că proiectele ar fi fost implementate cu o abordare metodologică diferită, de exemplu, probabil că tranziția către tehnologii digitale a sistemelor de resurse umane nu ar fi fost pusă în aplicare.

C4: În ceea ce privește **sustenabilitatea**, efectele proiectelor pe termen mediu și lung vor fi atribuite activităților de formare (componentă esențială la nivelul tuturor proiectelor), precum și colaborării cu organizații externe, care au favorizat un grad ridicat de transfer de cunoștințe (Banca Mondială). În plus, diseminarea rezultatelor proiectelor ar putea favoriza replicarea și transferabilitatea noilor modele de management al resurselor umane, dar ar putea, de asemenea, să genereze interes și să sensibilizeze nivelul politic și conducerea organizațiilor, sporind astfel sustenabilitatea intervențiilor.

În acest context, cei mai relevanți factori de risc care pot influența sustenabilitatea proiectelor sunt reprezentați, pe de o parte, de modificările în plan politic (inclusiv modificări legislative și a bugetului de stat) și, pe de altă parte, de absența în următoarea perioadă de programare a unui program UE dedicat exclusiv îmbunătățirii capacității administrației publice.

Recomandări

R1. Consolidarea viitoare a parteneriatelor interinstituționale pentru îmbunătățirea eficienței și creșterea eficacității proiectelor (C2 și C3). Prin cooperare inter-organizațională, parteneriatele pot facilita dezvoltarea și implementarea proiectelor pentru a îmbunătăți managementul resurselor umane și pot asigura adoptarea pe scară largă a rezultatelor proiectelor deja implementate. Mai mult, astfel de parteneriate trebuie create în special în contextul în care acestea sprijină procesul de inovare și îmbunătățire de la nivelul unei instituții, rezultate care ulterior pot fi replicate inclusiv la nivelul altor instituții.

R2. Valorificarea rezultatelor și asigurarea sustenabilității (C4) la diferite niveluri. În primul rând, personalul de conducere din administrațiile publice ar trebui să fie conștientizat cu privire la adoptarea unor sisteme noi și moderne de gestionare a resurselor umane. În al doilea rând, la nivelul actorilor strategici naționali (de exemplu, SGG), se recomandă crearea unui cadru de consolidare a responsabilităților, astfel încât acești actori strategici să poată sprijini în continuare dezvoltarea altor instituții cu privire la această componentă.

V. Propunere plan de acțiune pentru implementarea recomandărilor

În cele ce urmează sunt prezentate planurile de acțiune propuse pentru implementarea recomandărilor formulate în capitolul anterior, iar corelarea planurilor de acțiune propuse cu temele de evaluare (acolo unde este aplicabil) și recomandările formulate este prezentată în tabelul următor:

Teme de evaluare și recomandări	Plan de acțiune	
Tema 1: R3 Tema 2: R4 Tema 3: R4 Tema 5 R2	A	Lansarea unui proces integrat de capitalizare/valorificare a rezultatelor
Tema 2: R1 Tema 3: R3	B	Desfășurarea de activități pentru îmbunătățirea procesului de achiziții publice
Tema 4: R1	C	Asigurarea monitorizării și evaluării eficiente la nivel de proiect
Tema 4: R3	D	Crearea unui canal de informare pentru partenerii sociali cu privire la finanțarea din perioada de programare 2021-2027
Tema 1: R3	E	Evaluarea de impact a POCA
Tema 2: R2, R3, R4	F	Dezvoltarea unui nou ghid CAF
Tema 2 R2, R3, R4	G	Dezvoltarea unui sistem de management și monitorizare a calității

A. Lansarea unui proces integrat de capitalizare/valorificare a rezultatelor

Teme relevante: 1, 2, 3, 5

Etapă	Responsabil	Perioada	Volum de muncă
1 Identificarea unui site oficial sau configurarea unuia nou pentru a găzdui platforma și selectarea informațiilor de pe site-ul web POCA pentru a fi valorificate, ținând cont de:: 1. Adecvarea site-ului web existent POCA pentru găzduirea de noi pagini și caracteristici 2. Buget 3. Resursele umane implicate 4. Sprijinul tehnic oferit din exterior	SGG	Semestrul II, 2021	20 zile lucrătoare

Etapă	Responsabil	Perioada	Volum de muncă
5. Tipuri de servicii 6. Tipul activității 7. Caracteristicile web site-ului Poate fi utilă verificarea platformelor existente de consolidare a capacității la nivelul UE (de exemplu, www.fi-compass.eu)			
2	SGG	Semestrul II, 2021	20 zile lucrătoare
3	SGG	Semestrul II, 2021	20 zile lucrătoare
4 Dezvoltarea unui plan de lucru, care să includă: 1. Proiectarea unui nou site web 2. Guvernanța platformei 3. Echipa operațională 4. Calendarul de evenimente 5. Bugetul alocat	SGG	Semestrul II, 2021	20 zile lucrătoare
5	SGG	Începând cu semestrul II, 2021	20 zile lucrătoare
6	SGG	Începând cu semestrul II, 2021	20 zile lucrătoare
7 Organizarea de evenimente precum schimburi de bune practici, seminarii, ateliere și alte evenimente tematice. În contextul situației actuale generate de pandemia de SARS-CoV-2, aceste evenimente și întâlniri pot lua forma unui webinar/event online pentru a minimiza orice risc. Acest lucru poate fi organizat prin utilizarea platformei web propuse în paragrafele anterioare.	SGG	Începând cu semestrul II, 2021	3 – 5 zile lucrătoare per workshop/ întâlnire
8	SGG	Începând cu semestrul II, 2021	3 - 5 zile lucrătoare per workshop/ întâlnire

B. Desfășurarea de activități pentru îmbunătățirea procesului de achiziții publice¹⁷

Teme relevante: 2, 3

Etapă	Responsabil	Perioada	Volum de muncă
<p>1 Organizarea unui focus grup, pe problemele legate de achizițiile publice, cu reprezentanți ai autorităților centrale și ai departamentului/unității competente din cadrul AM și reprezentanți ai ANAP. Puncte de discuție:</p> <ul style="list-style-type: none"> • testarea pieței; • planul de achiziții; • criterii privind performanțele anterioare ale furnizorului; • acord cadru <p>Discutarea punctelor unde trebuie aplicate aceste modificări (ghid / cerere de finanțare etc.)</p>	<p>Autoritatea de Management</p>	<p>Trimestrul III, 2021</p>	<p>5 zile lucrătoare</p>
<p>2 Agrearea modificărilor în cadrul autorității de management și stabilirea unui calendar cât mai precis pentru implementarea acestora.</p>	<p>Autoritatea de Management</p>	<p>Trimestrul III, 2021</p>	<p>6 zile lucrătoare</p>
<p>3 Elaborarea unei grile cu criterii calitative de atribuire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criteriile pot fi specifice pentru serviciile legate de evaluarea de politici, evaluări ex-ante, asistență ISO/CAF. - Ar trebui să fie incluse definiții detaliate ale criteriilor și metodologiei de evaluare (ex. punctaj) - La proiectarea criteriilor poate participa și ANAP. 			
<p>4 Integrarea următoarelor sugestii în ghidul solicitantului (sau în documentația de atribuire):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colectarea informațiilor prelabile (testarea pieței) cu privire la disponibilitatea ofertelor și a livrării bunurilor și serviciilor 	<p>Autoritatea de Management</p>	<p>Semestrul II, 2021</p>	<p>7 zile lucrătoare</p>

¹⁷ Aceste măsuri sunt propuse a fi luate în considerare pentru perioada următoare de programare.

Etapă	Responsabil	Perioada	Volum de muncă	
<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea unui plan de achiziții care să corespundă ofertei de pe piață Realizarea unei selecții atente a furnizorilor de bunuri și servicii, în baza performanțelor anterioare dovedite Luarea în considerare a utilizării acordurilor cadru 				
5	Selecția proiectelor pentru identificarea celor mai bune practici și pentru valorificarea rezultatelor către ceilalți beneficiari prin site-ul web al POCA	Autoritatea de Management	Trimestrul III, 2021	7 zile lucrătoare
6	Stabilirea unui protocol de cooperare cu ANAP , prin care să fie validate în mod specific criteriile calitative propuse la acțiunea 3	Autoritatea de Management	Trimestrul III, 2021	7 zile lucrătoare
7	Îmbunătățirea sprijinului POCA pentru beneficiari în ceea ce privește achizițiile publice prin: - stabilirea unor întâlniri cu responsabilii proiectelor în faza de demarare a proiectelor - înființarea unei pagini de întrebări și răspunsuri pentru achizițiile publice pe site-ul web al Programului	Autoritatea de Management	Semestrul II, 2021	2 zile lucrătoare (per apel)

C. Asigurarea evaluării eficiente la nivelul proiectului

Teme relevante: Tema 4

Etapă	Responsabil	Perioadă	Volum de muncă	
1	Consultarea unui eșantion de beneficiari (ONG-uri) cu privire la următoarele aspecte: - Experiența privind domeniul evaluării - Probleme posibile în implementarea unui sistem de evaluare la nivel de proiect - Posibilitatea de externalizare a evaluării - Opinia privind evaluarea obligatorie / voluntară - Opinia privind stabilirea unui prag al autoevaluării	AM	Trimestrul II 2021	8 zile lucrătoare

	Etapă	Responsabil	Perioadă	Volum de muncă
	<p>- Opinii cu privire la posibilitatea unei adoptări treptate a evaluării în timpul programului: în prima fază a implementării (de ex. în legătură cu primele apeluri lansate), evaluarea se va concentra pe performanța implementării, apoi ca un pas următor, va fi realizată o evaluare a impactului.</p> <p>Verificarea nivelului de complementaritate cu evaluarea efectuată la nivel de program.</p>			
2	<p>Elaborarea unui tabel în care sunt incluse toate rapoartele de evaluare, care ajută la evidența rezultatelor și a modificărilor la nivelul proiectului.</p> <p>Colectarea de evaluări ale proiectului, dacă există.</p>	AM	Trimestrul II 2021	3 zile lucrătoare
3	<p>Pe baza etapelor (1) și (2), dacă este relevant, crearea unei noi pagini pe site-ul web al POCA, pentru a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Prezenta informațiile (elementele cheie ale proiectelor care trebuie luate în considerare) b) Promova utilitatea acestora c) Furniza criterii și instrumente posibile 	AM	Trimestrul II 2021	8 zile lucrătoare
4	<p>Pe baza etapelor (1) și (2), efectuarea de acțiuni pentru:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Informarea restului beneficiarilor (ONG-uri) b) extinderea acoperirii pentru noii veniți (noi membri / personal al ONG-urilor care au participat la proiecte POCA, precum și ONG-uri care nu au participat la proiecte POCA) c) Organizarea unui atelier privind evaluarea și monitorizarea. 	AM	Trimestrul II 2021	8 zile lucrătoare
5	<p>Colectarea evaluării efectuate și diseminarea acestora pe site-ul web (pagina dedicată), dacă există.</p>	AM	Trimestrul III 2021	0.25 zile pe evaluare
6	<p>Organizarea unei întâlniri între evaluatori și ONG-uri pentru a evalua valoarea adăugată și de</p>	AM	Trimestrul III 2021	8 zile lucrătoare

Etapă	Responsabil	Perioadă	Volum de muncă
asemenea, pentru a pregăti evaluarea impactului.			

D. Crearea unei platforme de informare pentru ONG-uri și parteneri sociali cu privire la finanțarea din perioada de programare 2021-2027

Teme relevante: 4

Etapă	Responsabil	Perioadă	Volum de muncă
1 Elaborarea unui plan de fezabilitate pentru o platformă de informare pentru diseminarea informațiilor privind finanțarea partenerilor sociali în 2021-27, incluzând: <ul style="list-style-type: none"> - Buget - Resursele umane internaționale - Asistența tehnică externă - Tipul de servicii - Tipul de activitate - Site-ul online 	AM	Trimestrul II 2021	10 zile lucrătoare
2 Selectarea grupului de lucru intern, inclusiv ofițeri din diferite unități ale AM	AM	Trimestrul II 2021	5 zile lucrătoare
3 Validarea planului de fezabilitate cu CNCISCAP. Planul va include: <ul style="list-style-type: none"> - Prezentarea generală a programelor UE pentru consolidarea capacităților care includ sprijin pentru partenerii sociali - O propunere privind modul de integrare a platformei de informații la nivelul site-ului web POCA - Buget 	AM	Trimestrul II 2021	15 zile lucrătoare
4 Lansarea unei campanii de informare Beneficiarilor POCA ai temei 4, plus ONG-urile non-beneficiare (cum ar fi solicitanții la POCA al căror proiect nu a fost acceptat)	AM	Trimestrul II 2021	5 zile lucrătoare
5 Finalizarea proiectării platformei informaționale și implementarea acesteia. Noile pagini vor fi dedicate colectării celor mai bune practici	AM	Trimestrul III 2021	10 zile lucrătoare
6 Actualizarea constantă a platformei în prima fază a existenței sale	AM	Trimestrul III 2021 până la finalul activității POCA	2 zile lucrătoare per trimestru



E. Evaluarea de impact a POCA

Etapă		Responsabil	Perioadă	Volum de muncă
1	Redactarea unui caiet de sarcini pentru evaluare de impact a POCA: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cost 2. Programare 3. Cerințe privind echipa de implementare 4. Specificații tehnice 5. Livrabile 	AM	Trimestrul I 2022	20 zile lucrătoare
3	Selectarea grupului de lucru intern, inclusiv ofițeri din diferite unități ale echipei POCA.	AM	Trimestrul I 2022	20 zile lucrătoare
4	Pregătirea și lansarea licitației	AM	Trimestrul I 2022	20 zile lucrătoare
5	Selectarea furnizorului de servicii de evaluare	AM	Trimestrul II 2022	90 zile lucrătoare
6	Livrarea raportului inițial	Furnizor	Trimestrul II 2022	20 zile lucrătoare
7	Colectarea informației: <ul style="list-style-type: none"> - Interviuri - Chestionar - Analiză documentară 	Furnizor	Trimestrul II 2022	40 zile lucrătoare
8	Structurarea analizei: <ul style="list-style-type: none"> - Studii de caz - Analiză statistică - Analiză calitativă 	Furnizor	Trimestrul I 2023	30 zile lucrătoare
9	Validarea și redactarea studiului/evaluării	Furnizor	Trimestrul I 2023	20 zile lucrătoare
10	Diseminarea rezultatelor evaluării	AM	Trimestrul II 2023	-

F. Dezvoltarea unui nou ghid CAF

Etapă		Responsabil	Perioadă	Volum de muncă
1	Redactarea caietului de sarcini: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cost 2. Programare 3. Conținut 4. Cerințe privind echipa de implementare 5. Specificații tehnice 6. Livrabile 7. Posibile surse de finanțare (de exemplu, resurse din bugetul de asistență tehnică al POCA / nou proiect finanțat în cadrul SRSP / Programe operaționale naționale finanțate prin FSE în perioada 2021-2027) 	MDLPA	Trimestrul II 2021	20 zile lucrătoare
3	Selectarea grupului de lucru intern , inclusiv ofițeri din diferite unități ale MDLPA și din echipa POCA. Selectarea echipei care va continua să mențină noul ghid CAF după proiectarea și lansarea platformei WEB.	MDLPA	Trimestrul II 2021	20 zile lucrătoare
4	Pregătirea și lansarea licitației	MDLPA	Trimestrul II 2021	20 zile lucrătoare
5	Selectarea furnizorului	MDLPA	Trimestrul III 2021	90 zile lucrătoare
6	Implementarea contractului: <ul style="list-style-type: none"> - Imaginea de ansamblu a metodologiilor implementate (un eșantion de 6-8 ministere) - Identificarea elementului cheie (cadrul de evaluare, procesul de autoevaluare a sistemului de notare, procedura de feedback extern) - Verificarea planurilor CAF 	Furnizor	Trimestrul III 2021	40 zile lucrătoare
7	Elaborarea nucleului articolelor wiki în baza glosarului ghidului CAF 2020	Furnizor	Trimestrul I 2022	40 zile lucrătoare
8	Validarea și testarea ghidului CAF	Furnizor și MDLPA	Trimestrul I 2022	10 zile lucrătoare
9	Organizarea evenimentului de lansare a ghidului CAF	MDLPA	Trimestrul I 2022	10 zile lucrătoare

Etapă		Responsabil	Perioadă	Volum de muncă
10	Implementarea ghidului CAF	MDLPA	Trimestrul II 2022	-

G. Dezvoltarea unui sistem de monitorizare a calității

Etapă		Responsabil	Perioadă	Volum de muncă
1	Elaborarea unui program de activități pentru configurarea sistemului de monitorizare a calității, inclusiv: 1. Grupul țintă implicat 2. Programare 3. Buget 4. Resurse umane interne implicate 5. Asistență tehnică externă 6. Metodologia de monitorizare 7. Structura de raportare, incluzând tabloul de bord (scoreboard) 8. Pagina web	MDLPA	Trimestrul II 2021	20 zile lucrătoare
3	Selectarea grupului de lucru intern, inclusiv ofițeri din diferite unități ale MDLPA/POCA	MDLPA	Trimestrul II 2021	20 zile lucrătoare
4	Proiectarea noii pagini web pe site-ul MDLPA pentru a găzdui și a implementa conținutul digital al platformei. Noua pagină va fi dedicată publicării Rapoartelor și a celor mai bune practici (dacă este cazul)	MDLPA	Trimestrul III 2021	15 zile lucrătoare
5	Dezvoltarea fișelor de monitorizare și a modelelor de raportare (template-uri pentru rapoartele de monitorizare a datelor legate de managementul calității)	MDLPA	Trimestrul III 2021	10 zile lucrătoare
6	Organizarea monitorizării și începerea colectării informațiilor	MDLPA	Trimestrul III 2021	40 zile lucrătoare
7	Elaborarea și publicarea raportului și a tabloului de bord (scoreboard-ului/situației cu indicatorii de monitorizare atinși)	MDLPA	Trimestrul III 2021	20 zile lucrătoare
8	Organizarea unei conferințe de presă și o campanie prin intermediul social media pentru a crește vizibilitatea raportului de monitorizare a calității și a rezultatelor scoreboardului.	MDLPA	Trimestrul III 2021	40 zile lucrătoare

VI. Anexe

Anexa nr. 1 – Analiza de conformitate a documentelor strategice cu obiectivele temelor de evaluare

1.1. Raportul de țară din 2020 privind România

Titlatura oficială a documentului	Document de lucru al personalului Comisiei Raportul de țară al României 2020 însoțind documentul Comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliul european, Consiliul, Banca Centrală Europeană și Eurogroup 2020	Nivelul de concordanță al POCA (mare-mediu-mic)
Strategie și obiective generale	<p>Raportul de țară a solicitat îmbunătățirea capacității administrației publice la nivel central și local: “Capacitatea limitată a administrației publice împiedică dezvoltarea. Capacitatea administrativă insuficientă pentru a furniza servicii publice de calitate (inclusiv digitale) și birocrăția sunt un obstacol pentru afaceri și cetățeni (p.62)”</p> <p>Mai precis, principalele probleme strategice privind administrația publică și calitatea instituțiilor se referă la (inter alia - p. 59-60):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. cadrul efectiv pentru planificarea strategică și bugetară 2. consultările publice 3. calitatea reglementărilor și a evaluărilor de impact aferente acestora 4. transparența administrației publice și lupta împotriva corupției 5. gestionarea resurselor umane 6. calitatea serviciului public <p>Toate acestea sunt consistente cu obiectivele specifice ale POCA</p> <p>La nivel general, Raportul de țară abordează provocările din multiple domenii ale politicilor publice (de exemplu: inovația, sănătatea, incluziunea socială, etc.). Proiectele POCA susțin direct îmbunătățirea proiectării și implementării politicilor în aceste domenii.</p>	Nivel de concordanță: MARE
Guvernanță (actorii implicați)	Raportul de țară menționează atât sistemul de administrație publică, cât și instituțiile care fac parte din grupul țintă al activităților aferente POCA.	Nivel de concordanță: MARE
Activitățile cheie așteptate	Comisia are câteva sugestii concrete care ar aduce îmbunătățiri unor domenii din cadrul administrației publice, relevante și pentru temele POCA:	Nivel de concordanță: MARE

Titlatura oficială a documentului	Document de lucru al personalului Comisiei Raportul de țară al României 2020 însoțind documentul Comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliul European, Consiliul, Banca Centrală Europeană și Eurogroup 2020	Nivelul de concordanță al POCA (mare-mediu-mic)
	<ul style="list-style-type: none"> a. Tema 1 – îmbunătățirea planificării strategice și bugetare b. Tema 3 – finalizarea revizuirii cadrului legislativ relevant c. Tema 4 – sporirea calității, transparenței și accesului la informații pentru a încuraja participarea publicului în cadrul procesului decizional d. Tema 5 – îmbunătățirea stabilității funcționarilor publici, măsuri complementare e. Tema 2 – implementarea standardelor de cost și de calitate 	

1.2. Programul național de reformă 2020

Titlatura oficială a documentului	Programul Național de Reformă 2020	Nivelul de concordanță al POCA (mare-mediu-mic)
Strategie și obiective generale	<p>Documentul abordează, printre altele, subiecte legate de administrația publică, printre care un număr de subiecte pentru POCA și pentru actuala evaluare. Aici se pot menționa:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tema 1 este abordată în capitolul <i>Planificare Strategică și prioritizarea politicilor guvernamentale ale PNR</i> b. Tema 2 este abordată în cadrul capitolului <i>Continuarea procesului de decentralizare;</i> c. Tema 3 este abordată în cadrul capitolului <i>O mai bună reglementare</i> d. Tema 4 este adresată în cadrul capitolului <i>Consolidarea culturii transparenței și a guvernării participative;</i> e. Cele două capitole relevante pentru tema 5 sunt <i>Îmbunătățirea gestionării resurselor umane în administrația publică și Profesionalizarea personalului din administrația publică.</i> <p>De asemenea, pentru POCA, este relevantă intenția de a crește capacitatea de absorbție a fondurilor structurale și de investiții europene, precum și maximizarea impactului finanțării UE menționat în PNR.</p>	Nivel de concordanță: MARE
Guvernanță (actorii implicați)	Documentul specifică un număr de actori relevanți pentru POCA, precum Guvernul României, MLPDA, ANFP, SGG.	Nivel de concordanță: MARE
Activitățile cheie așteptate	În cadrul capitolelor aferente documentului sunt enumerate direcțiile cheie pentru consolidarea	Nivel de concordanță: MARE

Titlatura oficială a documentului	Programul Național de Reformă 2020	Nivelul de concordanță al POCA (mare-mediu-mic)
	<p>capacității publice. Acestea sunt corelate cu temele POCA, după cum urmează:</p> <p>Tema de evaluare 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidarea rolului SGG în procesul de coordonare a politicilor publice și din punctul de vedere al managementului strategic; • Continuarea implementării Planului anual de lucru al Guvernului; • Aplicarea sistemului de planificare strategică la nivel de minister. <p>Următoarele proiecte ale POCA sunt relevante pentru tema de evaluare 1 - SIPOCA 28, SIPOCA 612</p> <p>Tema de evaluare 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Așteptarea aprobării standardelor de cost și calitate ale serviciilor publice; <p>Următorul proiect POCA este menționat ca fiind relevant pentru tema de evaluare 2 - SIPOCA 9</p> <p>Tema de evaluare 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operaționalizarea mecanismului de control al calității reglementărilor; • Dezvoltarea unui mecanism integrat pentru identificarea și simplificarea sarcinilor administrative pentru cetățeni și pentru mediul de afaceri. <p>Următoarele proiecte POCA sunt menționate ca fiind relevante pentru tema de evaluare 3 - SIPOCA 603, SIPOCA 399</p> <p>Tema de evaluare 4:</p> <p>SGG își propune să:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obțină finanțare pentru proiectul menit să stabilească un parteneriat strategic între autoritățile publice și societatea civilă, pentru a crește calitatea proceselor de consultare publică; • Dezvoltarea, implementarea și monitorizarea Parteneriatului pentru Guvernare Deschisă; • Facă operațională platforma Registrului Unic al Transparenței Intereselor; • Lansarea proiectului Consolidarea capacității în domeniul guvernării publice a României. <p>Un livrabil aferent proiectului SIPOCA 35 este menționat ca fiind relevant pentru tema de evaluare 4.</p> <p>Tema de evaluare 5:</p>	

Titlatura oficială a documentului	Programul Național de Reformă 2020	Nivelul de concordanță al POCA (mare-mediu-mic)
	<ul style="list-style-type: none"> • Continuarea instruirii și dezvoltării personalului administrației publice; • Așteptarea aprobării pentru grila programelor de formare profesională aferentă anului 2020; • Continuarea monitorizării conformității cu regulile de conduită a funcționarilor publici și aplicarea procedurilor disciplinare, cu evaluarea nevoilor și cerințelor de formare pentru autoritățile publice și instituțiile administrației centrale și locale; • Corelarea prevederilor din Codul Administrativ cu stabilirea cadrului legislativ primar pentru înființarea Sistemului electronic național de evidență a ocupării forței de muncă în administrația publică, reevaluarea recrutării funcționarilor publici, stabilirea rolului ANFP, revizuirea și completarea cadrului legislativ privind implementarea Consiliului de etică/conformitate; • SGG încearcă să operaționalizeze Consiliul Național pentru Dezvoltarea Resurselor Umane în Administrația Publică; • Un model și un sistem informatic pentru organizarea competiției naționale, pentru un proces transparent și inclusiv de recrutare și selecție în administrație <p>Următorul proiect POCA este menționat ca fiind relevant pentru tema de evaluare 5 – SIPOCA 136</p>	

1.3. Recomandarea Consiliului privind Programul național de reformă al României pentru 2020 și care include un aviz al Consiliului privind Programul de convergență al României pentru 2020

Titlatura oficială a documentului	Recomandarea Consiliului	Nivelul de concordanță al POCA (mare-mediu-mic)
Strategie și obiective generale	<p>Recomandarea nr. 4 a Consiliului prevede: "Îmbunătățirea calității și eficacității administrației publice, precum și a previzibilității procesului decizional, inclusiv printr-o implicare adecvată a partenerilor sociali". Prin urmare, POCA este în conformitate cu abordarea acestei recomandări specifice de țară, în special în ceea ce privește temele 1,2 și 4.</p> <p>Mai mult decât atât, celelalte recomandări sunt legate de optimizarea sistemului fiscal, consolidarea rezilienței sistemului de sănătate, îmbunătățirea politicilor sociale și de incluziune, sprijinirea IMM-urilor, urmărirea digitalizării și a</p>	<p>Nivelul de concordanță: MARE</p>

<i>Titlatura oficială a documentului</i>	<i>Recomandarea Consiliului</i>	<i>Nivelul de concordanță al POCA (mare-mediu-mic)</i>
	tranziției verzi. POCA, prin intermediul proiectelor, a susținut direct toate aceste domenii politice prin îmbunătățirea eficienței și a planificării strategice.	
Guvernanță (actorii implicați)	Recomandările Consiliului se adresează autorităților centrale care sunt, de asemenea, actori cheie ai POCA. Mai mult decât atât, POCA este, în mod specific, în concordanță cu recomandările consiliului (nr. 4) care solicită implicarea partenerilor sociali. Într-adevăr, POCA susține direct implicarea ONG-urilor în cadrul OS 1.2	Nivelul de concordanță: MARE
Activitățile cheie așteptate	<p>În cadrul părții explicative a recomandării Consiliului sunt sugerate următoarele activități:</p> <ol style="list-style-type: none"> Consolidarea planificării bugetare și strategice Prioritizarea acțiunilor și coordonarea politicilor Consolidarea rolului de management strategic al Secretariatului General al Guvernului Eficientizarea procedurilor administrative, inclusiv prin intermediul serviciilor digitale Creșterea predictibilității procesului decizional. Stabilirea unui cadru pentru controlul calității la nivel guvernamental și înființarea unui comitet de evaluare a impactului reglementării. Utilizarea eficientă a cadrului instituțional pentru consultare și implicarea partenerilor sociali în proiectarea și implementarea reformelor. <p>POCA se află în concordanță cu activitățile și sugestiile enumerate mai sus, mai precis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tema 1 este corelată cu activitățile a, b, c, d; Tema 2 este corelată cu activitatea f; Tema 3 este corelată cu activitățile d, e; Tema 4 este corelată cu activitatea g. 	Nivelul de concordanță: MARE

1.4. Ordonanță de urgență privind unele măsuri pentru elaborarea Planului Național de Relansare și Reziliență necesar României pentru accesarea de fonduri externe rambursabile și nerambursabile în cadrul Mecanismului de Redresare și Reziliență

<i>Titlatura oficială a documentului</i>	<i>ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ privind unele măsuri pentru elaborarea Planului Național de Relansare și Reziliență necesar României pentru accesarea de fonduri externe rambursabile și nerambursabile din cadrul Mecanismului de Redresare și Reziliență</i>	<i>Nivelul de concordanță al POCA (mare-mediu-mic)</i>
Strategie și obiective generale	Ordonanța de Urgență prevede proiecte ale administrației publice centrale și locale pentru transformare/tranziție digitală, cu scopul de a avea un serviciu public eficient și calitativ, chiar dacă este de la distanță. Aceste obiective sunt conectate indirect cu POCA, prin creșterea capacității prin intermediul soluțiilor IT&C.	Nivel de concordanță: MEDIU

Titlatura oficială a documentului	<i>ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ privind unele măsuri pentru elaborarea Planului Național de Relansare și Reziliență necesar României pentru accesarea de fonduri externe rambursabile și nerambursabile din cadrul Mecanismului de Redresare și Reziliență</i>	Nivelul de concordanță al POCA (mare-mediu-mic)
Guvernanță (actorii implicați)	Beneficiarii sunt Autoritatea pentru Digitalizarea României, autoritățile publice la nivel central și local.	Nivel de concordanță: MEDIU
Activitățile cheie așteptate	Activitățile prevăzute de ordonanță sunt: interoperabilitate, securitate cibernetică, standardizare, semnătură electronică, identitate electronică, conectare unică sau alte instrumente specifice transformării digitale. Deși aceste activități sunt, la nivel general, legate de creșterea capacității, acestea nu se pot corela cu o temă specifică a POCA	Nivel de concordanță: MIC

1.5. Planul Național de Investiții și Relansare Economică

Titlatura oficială a documentului	<i>Planul Național de Investiții și Relansare Economică</i>	Nivelul de concordanță al POCA (mare-mediu-mic)
Strategie și obiective generale	Documentul specifică că una dintre prioritățile guvernului, având în vedere contextul pandemiei de SARS-CoV-2, este transformarea digitală a administrației publice. De asemenea, una dintre soluțiile identificate pentru redresarea economică din criza economică globală este schimbarea modelului de guvernare publică (pag. 19). România a avut evoluții pozitive în ceea ce privește digitalizarea, iar obiectivul este consolidarea acestor rezultate și obținerea de noi rezultate prin finanțarea de proiecte (pag. 33). Obiectivul este în mod indirect relevant pentru POCA deoarece are ca scop creșterea capacității administrației publice, accesibilitatea și eficiența acesteia pentru cetățeni, companii și instituții publice.	Nivel de concordanță: MEDIU
Guvernanță (actorii implicați)	Actorii implicați sunt instituțiile publice (exemplu: ANAF, ONRC, MAI), instituții care sunt relevante și din punctul de vedere al POCA.	Nivel de concordanță: MEDIU
Activitățile cheie așteptate	Proiectele vor fi inițiate pentru adresarea următoarelor priorități: <ul style="list-style-type: none"> Crearea unui hub de interoperabilitate care să permită instituțiilor responsabile de serviciile publice să acceseze informații despre o companie deținută de alte instituții; Utilizarea semnăturilor electronice de către funcționarii publici; 	Nivel concordanță: MARE

<i>Titlatura oficială a documentului</i>	<i>Planul Național de Investiții și Relansare Economică</i>	<i>Nivelul de concordanță al POCA (mare-mediu-mic)</i>
	<ul style="list-style-type: none">• Dezvoltarea unui punct unic de contact pentru serviciile publice, pentru a reduce timpul companiilor și cetățenilor în căutarea informațiilor;• Introducerea cărții de identitate electronice și a altor scheme de identificare electronică• Migrația serviciilor publice într-un cloud guvernamental;• Dezvoltarea de sisteme de date deschise;• Creșterea capacității de gestionare a riscurilor cibernetice;• Sisteme IT care vor sprijini activități esențiale precum obținerea de sprijin financiar, colectarea impozitelor, urmărirea proceselor de judecată. <p>Aceste activități sunt conectate în mod direct cu activitățile POCA aferente temelor 1 și 2, precum și în mod indirect cu celelalte teme.</p>	

Anexa nr. 2 – Analiza documentară

Autor	Document	Scopul documentului	Constatări
Institutul Național de Administrație	Impactul Documentelor de Planificare Strategică la nivelul Performanței Administrației Publice Centrale	Să ofere membrilor rețelei EUPAN o imagine de ansamblu a utilizării documentelor de planificare strategică (DPS) în administrațiile publice centrale ale statelor membre ale Uniunii Europene și a impactului acestora în ceea ce privește îmbunătățirea performanței instituționale	<p>Reprezentantul german al rețelei EUPAN a avut următoarea declarație: "Nu există o planificare strategică în administrația publică", ci mai degrabă o listă de priorități și politici.</p> <p>Principalele concluzii care reies din cadrul sondajului la nivel european și din atelierile de lucru privind impactul documentelor de planificare strategică asupra performanței administrației publice centrale sunt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Există necesitatea elaborării unor obiective clare la nivelul documentelor de planificare strategică; 2. Necesitatea utilizării unor date mai relevante ale analizei în cadrul documentelor de planificare strategică; 3. Rolul acestor documente ar trebui să fie acela de orientare strategică. Astfel, este necesar ca acestea să fie însoțite de o planificare bugetară; 4. Procesul de planificare strategică ar trebui să implice toți factorii de decizie, inclusiv cei care cunosc mai bine realitatea nevoilor și a problemelor existente. Astfel, va crește nivelul de relevanță al documentelor strategice,
CNCISCAP	Raport de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020. Pilonul IV – Managementul calității și serviciile publice	Exercițiu de monitorizare a implementării SCAP 2014-2020, cu privire la Pilonul IV – Managementul calității și serviciile publice.	<p>Standardele ISO sunt utilizate pe scară largă în administrația publică din România (în special ISO 9001:2015, dar nu numai) și sunt considerate un instrument util, cu impact asupra creșterii calității serviciilor publice oferite. La momentul elaborării raportului, nu au existat studii de impact dedicate standardelor de calitate.</p> <p>În ceea ce privește instrumentele de management al calității precum BSC (cu impact asupra planificării strategice a instituției) și CAF (sistem de autoevaluare pentru elaborarea/implementarea planurilor de acțiune și de îmbunătățire în instituții), majoritatea au fost implementate prin atragerea de resurse externe și implicit nu a existat o continuitate la nivelul procesului de implementare. Multe dintre aceste instrumente, finanțate din 2018 prin POCA, sunt în proces de organizare/implementare, fiind încă prea devreme pentru a evalua impactul asupra calității serviciilor publice.</p>
CNCISCAP	Raport de evaluare a impactului măsurilor	Exercițiu pentru monitorizarea implementării SCAP 2014-2020, cu privire la Pilonul II – Debirocratizare și simplificare	Analiza nevoilor și a obiectivelor în ceea ce privește simplificarea și eficientizarea procedurilor administrative pentru cetățeni și dezvoltarea unui plan integrat de simplificare a procedurilor

Autor	Document	Scopul documentului	Constatări
	implementate în cadrul SCAP 2014-2020. Pilonul II – Debirocratizare și simplificare		<p>administrative pentru cetățeni sunt singurele realizări de până acum cu privire la acest pilon. Au existat o serie de inițiative, proiectele finanțate de POCA sunt în implementare, au fost luate măsuri de simplificare în domeniul achizițiilor publice, dar încă insuficiente pentru realizarea măsurilor și rezultatelor prevăzute de SCAP 2014-2020 pentru cel de-al doilea pilon din cauza lipsei unui sistem unitar, coerent și a unei abordări orientate către rezultate. A fost identificată nevoia dezvoltării comunicării online între instituțiile publice, serviciile publice electronice, crearea unei baze de date, facilitarea accesului unor instituții la informații deținute de alte instituții.</p> <p>Instituțiile publice ar trebui să îmbunătățească nivelul de comunicare online cu toți beneficiarii serviciilor publice, să își revizuiască procedurile și procesele interne și cadrul legislativ, astfel încât să se faciliteze furnizarea de servicii publice electronice.</p>
CNCISCAP	Raport de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020. Pilonul I – Politici publice și reglementare	Exercițiu pentru monitorizarea implementării SCAP 2014-2020, Pilonul I – Politici publice și reglementare	<p><i>Tema de evaluare 1</i> - S-au înregistrat progrese semnificative în ceea ce privește consolidarea capacității instituțiilor privind planificarea strategică, prin finalizarea celor 13 planuri strategice instituționale (PSI). Cu toate acestea, o prioritate importantă a SCAP 2014-2020 nu a fost încă atinsă, anume instituționalizarea unui cadru funcțional pentru planificarea strategică și bugetară prin programe pentru creșterea calității procesului decizional în corelație cu creșterea eficienței cheltuielilor publice.</p> <p><i>Tema de evaluare 2</i> - În ceea ce privește simplificarea procedurilor administrative, analiza indicatorilor luați în considerare pentru clasamentul "Doing Business" realizat de Banca Mondială, arată că pentru perioada 2014-2019, România a înregistrat progrese semnificative privind o serie de indicatori, precum, plata impozitelor, comerțul exterior, aplicarea contractelor și a procedurilor de insolvență, înregistrarea titlurilor de proprietate, plata impozitelor. Cu toate acestea, au fost înregistrare regrese privind următorii indicatori: obținerea autorizațiilor de construcții, obținerea de împrumuturi, protejarea investitorilor și începerea unui business.</p> <p><i>Tema de evaluare 4</i> - În prezent, sunt în curs de desfășurare o serie de proiecte finanțate prin POCA, realizate de ONG-uri, care vizează promovarea unor politici publice alternative. În acest context, raportul</p>



Autor	Document	Scopul documentului	Constatări
			<p>consideră oportun să se continue finanțarea prin POCA a propunerilor de proiecte ale ONG-urilor, mediului academic și altor parteneri sociali relevanți pentru propunerile alternative de politici publice. În egală măsură, instituțiile publice trebuie să își reconsidere poziția față de partenerii sociali să dezvolte proiecte desfășurate în parteneriat. În ceea ce privește acest aspect, operaționalizarea platformei RUTI și a platformei CONETC pot fi apreciate ca abordări proactive ale administrației publice cu beneficii care pot fi consolidate prin propunerile de politici publice care rezultă la sfârșitul implementării proiectelor derulate de MLPDA în 2017, iar sustenabilitatea politicilor alternative propuse va produce efecte în următoarea perioadă de programare (2021-2027)</p>
<p>Consiliul Europei</p>	<p>Codul de bune practici pentru participarea civilă în procesul de luare de decizii</p>	<p>Disponibilitatea unui instrument ușor de utilizat, structurat și pragmatic pentru factorii de decizie și societatea civilă, inclusiv ONG-uri</p>	<p>În conformitate cu Convenția Europeană privind Drepturile Omului și Libertățile Fundamentale (CEDO), premisele pentru participarea actorilor sociali la procesele politice sunt: libertatea de exprimare (art. 10, CEDO), libertatea de întrunire și asociere (art.11, CEDO) și jurisprudența relevantă a Curții Europene a Drepturilor Omului. Pentru a se asigura că contribuțiile ONG-urilor sunt consacrate la nivelul procesului decizional fără discriminare, este necesară existența un mediu favorabil participării societății civile în procesul de luare de decizii. Condițiile unui mediu favorabil includ statul de drept, respectarea principiilor democratice fundamentale, voință politică, legislație favorabilă, proceduri clare, sprijin pe termen lung și resurse pentru o societate civilă durabilă, spații comune pentru dialog și cooperare. Aceste condiții permit o relație constructivă între ONG-uri și autoritățile publice, bazată pe reciprocitate, încredere și înțelegere reciprocă a democrației participative. Instrumentele și mecanismele transversale pentru participarea civilă pot fi: participare electronică, consolidarea capacității de participare, structuri de cooperare între ONG-uri și autorități publice, documente-cadru privind cooperare dintre ONG-uri și autorități publice.</p>

Autor	Document	Scopul documentului	Constatări
CNCISCAP	Raport de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020. Pilonul III – Resurse umane	Exercițiu pentru monitorizarea implementării SCAP 2014-2020, Pilonul 3: Resurse Umane	Ca urmare a evaluărilor efectuate de către experții CE, precum și a concluziilor analizei progreselor înregistrate rezultă că acțiunile îndreptate spre reforma managementului resurselor umane necesită o consolidare suplimentară. Este necesară dezvoltarea unui cadru juridic cuprinzător, coerent și corelat, care să permită o reformă reală a managementului administrației publice la nivel general, în special în ceea ce privește managementul funcției publice. Cu toate acestea, trebuie subliniat faptul că s-au înregistrat unele progrese în adoptarea legislației, menite să acopere un corp profesional și independent de funcționari publici. De asemenea, au fost înregistrate progrese în ierarhizarea investițiilor publice.
Agencia Națională a Funcționarilor Publici	Raport privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici pentru anul 2019	Raportul reflectă situația gestionării funcțiilor publice la nivelul anului 2019 și vine într-un moment în care se aprobă sfârșitul unei serii de reforme prevăzute de SCAP 2014-2020, susținută cu fonduri prin intermediul Programului Operațional Capacitate Administrativă	În prezent, România nu are un sistem unic de monitorizare a personalului din administrația publică, respectiv din sectorul bugetar, care să permită raportarea situației în timp real. Pentru a atinge acest obiectiv, SCAP și codul administrativ preved crearea unui sistem electronic național de înregistrare a locurilor de muncă în sectorul public. Modul de configurare a instituțiilor implicate în gestionarea resurselor umane în administrația publică din România contribuie la fragmentarea competențelor în domeniu, dificultăți privind interacțiunea dintre aceste instituții, precum și în luarea deciziilor strategice și implementarea măsurilor în domeniul gestionării resurselor umane la nivelul administrației publice. Există o lipsă de claritate în ceea ce privește competențele necesare pentru ocuparea funcțiilor publice. Deși legislația națională enumeră anumite competențe (generice și specifice), acestea sunt vagi și nu diferențiază competențele pentru diferitele categorii de funcționari publici. Competențele necesare pentru buna funcționare a unei instituții publice trebuie să ghideze procesele de gestionare a resurselor umane, precum recrutarea, selecția, managementul performanței. O imagine armonizată a tipurilor de funcții publice necesare într-o administrație publică modernă este obstrucționată de lipsa dezvoltării organizaționale la nivel strategic și de recunoașterea importanței evaluării a performanței muncii. Dezvoltarea unui cadru de competențe și fișe de post standardizate ar ajuta rezolvarea discrepanțelor și ar fi un element de bază pentru un sistem profesional de gestionare a

Autor	Document	Scopul documentului	Constatări
			<p>resurselor umane în administrația publică din România.</p> <p>În 2019, aproape trei sferturi din funcțiile publice sunt de nivel superior (73,6%), pozițiile de nivel principal și asistent, cumulate, sunt de 24,8% (distribuite în mod egal) și doar 1,6% din funcțiile de conducere sunt "atribuite" nivelului de început.</p>

Anexa nr. 3 - Metodologia utilizată, inclusiv instrumentele de evaluare

Anexa 3.1. Metodologia utilizată

Metodologia cuprinde un mix de metode analitice care au fost aplicate pentru fiecare temă de evaluare (a se consulta tabelul următor):

Tabel nr. 7. Metodologia minimală de evaluare

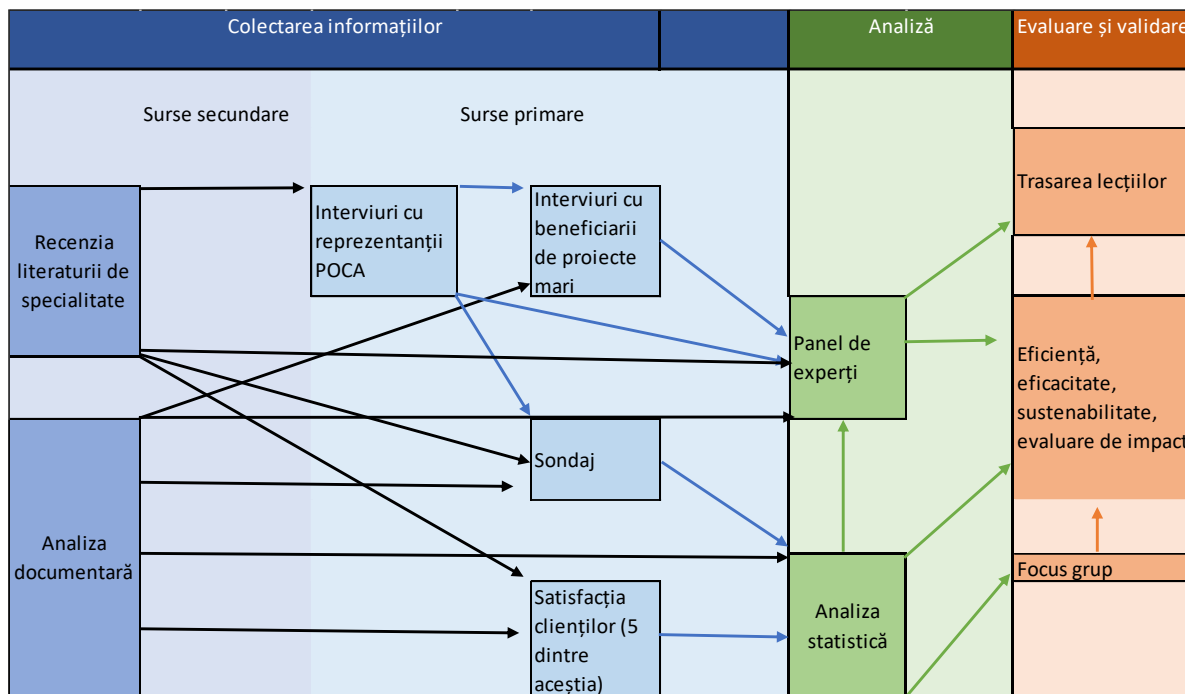
Metodologia de evaluare minimală	Tema de evaluare 1	Tema de evaluare 2	Tema de evaluare 3	Tema de evaluare 4	Tema de evaluare 5
Analiza literaturii de specialitate	●	●	●	●	●
Analiza statistică	●	●	●	●	●
Analiza documentară	●	●	●	●	●
Interviuri	●	●	●	●	●
Sondaj de opinie	●	●	●	●	●
Focus grupuri	●	●	●	●	●
Grup de experți (Panel de experți)	●	●	●	●	●
Satisfacția clienților/beneficiarilor (metodologie de evaluare suplimentară)					●
Studii de caz (metodologie suplimentară)	●	●	●	●	●

Până la momentul elaborării prezentului raport de evaluare finală au fost realizate metodele prezentate în continuare:

- Analiza literaturii de specialitate: rezultatele acestei analize au contribuit la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare, precum și la fundamentarea constatărilor pentru fiecare temă de evaluare;
- Analiza documentară: principalele rezultate ale acestei analize sunt prezentate sintetic în Anexe au contribuit la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare, precum și la fundamentarea constatărilor pentru fiecare temă de evaluare;
- Analiza proiectelor selectate pentru a participa la interviurile organizate și la studiile de caz realizate în cadrul fiecărei teme de evaluare: rezultatele acestor analize au contribuit la formularea răspunsurilor la întrebările de evaluare, precum și la fundamentarea constatărilor pentru fiecare temă de evaluare;
- Interviuri: până la acest moment au fost realizate interviuri doar cu reprezentanții Autorității de Management (Serviciul Programare, Serviciul Evaluare și Contractare Proiecte), cu actorii strategici (reprezentanți ai Ministerului Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației și ai Agenției

- Naționale a Funcționarilor Publici) și cu reprezentanți ai beneficiarilor POCA aferenți fiecărei teme de evaluare (19 interviuri), după cum urmează:
- 3 beneficiari POCA în cadrul temei de evaluare 1;
 - 3 beneficiari POCA în cadrul temei de evaluare 2;
 - 5 beneficiari POCA în cadrul temei de evaluare 3;
 - 4 beneficiari POCA în cadrul temei de evaluare 4;
 - 4 beneficiari POCA în cadrul temei de evaluare 5.
- Studii de caz: au fost realizate analize și interviuri pentru studiile caz cu 8 beneficiari selectați în cadrul contractului, după cum urmează:
 - 2 studii de caz efectuate în cadrul temei de evaluare 1;
 - 1 studiu de caz efectuat în cadrul temei de evaluare 2;
 - 2 studii de caz efectuate în cadrul temei de evaluare 3;
 - 2 studii de caz efectuate în cadrul temei de evaluare 4;
 - 1 studiu de caz efectuat în cadrul temei de evaluare 5.
 - Sondaj de opinie: au fost transmise invitații către beneficiarii POCA (pe temele de evaluare 1, 2, 3, 4 și 5) în vederea completării chestionarelor lansate în cadrul contractului. Până la momentul elaborării prezentului raport de evaluare au fost prelucrate statistic răspunsurile provenite din partea unui număr de 134 beneficiari POCA, după cum urmează:
 - 9 chestionare în cadrul temei de evaluare 1;
 - 9 chestionare în cadrul temei de evaluare 2;
 - 43 chestionare în cadrul temei de evaluare 3;
 - 68 chestionare în cadrul temei de evaluare 4;
 - 5 chestionare în cadrul temei de evaluare 5.
 - Focus grupuri: în data de 14.12.2020 (tema de evaluare 4 și tema de evaluare 5) și respectiv 15.12.2020 (temele de evaluare 1-2-3 cu actori strategici și temele de evaluare 1-2-3 cu ministere de linie) au fost organizate câte un focus grup pentru fiecare temă de evaluare, pentru discutarea, cu beneficiarii pe fiecare temă, a constatărilor și recomandărilor și pentru validarea acestora.
 - Panelul de experți a avut ca scop dezvoltarea unei înțelegeri aprofundate privind rezultatele generate de intervențiile POCA, prin mobilizarea unor experți cu expertiză în fiecare domeniu acoperit de temele de evaluare.
 - Customer satisfaction: în cadrul temei de evaluare 5 (OS 1.2 din cadrul POCA) a fost aplicată o metodă suplimentară de evaluare, respectiv customer satisfaction. Rolul acesteia a fost de a măsura gradul de satisfacție al grupului țintă al proiectelor care a participat la activitățile de formare desfășurate în cadrul proiectelor finanțate prin OS 1.2. În acest sens, a fost creat un chestionar care a fost aplicat online și care a fost transmis către grupul țintă al unuia din proiectele implementate în cadrul temei de evaluare 5, pentru a colecta date legate de dezvoltarea abilităților individuale și modul de organizare a sesiunilor de instruire. Până la momentul elaborării prezentului raport de evaluare au fost prelucrate statistic răspunsurile provenite din partea unui număr de 30 de persoane aparținând grupului țintă al proiectului.

Tabelul de mai jos ilustrează procesul de evaluare, indicând legătura dintre diferitele faze (colectare / analiză/ validare) și metode de evaluare (analiză documentară, interviu, sondaj, panel de experți, analiză statistică, focus grup). Mai exact, tabelul arată contribuția informațiilor din fiecare fază a procesului de evaluare.



Anexa 3.2. - Instrumentele de evaluare utilizate

Grilă de interviu cu actorii strategici (AM POCA, MLPDA, SGG, etc.)

Prezenta grilă de interviu prezintă principalele aspecte care reprezintă punctul de plecare în cadrul interviurilor ce vor fi realizate cu reprezentanții MLPDA, în cadrul contractului de Evaluare a eficienței, eficacității și impactului utilizării resurselor FSE prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020, Lotul 1 – Evaluarea intervențiilor OS 1.1 și OS 1.2.

1. Considerând nevoile identificate la nivelul administrației din România (precum și recomandările UE), cum contribuie POCA la abordarea nevoilor legate de consolidarea capacității administrative?
2. Din perspectiva nevoilor instituției dvs., cât de relevant considerați că este POCA pentru acoperirea acestor nevoi?
3. Pentru care din obiectivele SCAP considerați că POCA are cea mai mare contribuție?
4. Care a fost principala contribuție a CNCISCAP în sprijinirea implementării POCA?

5. Care considerați că este contribuția programului trecut (PODCA) la definirea actualului program în termeni de guvernanță, orientare strategică și implementare (de exemplu, definirea apelurilor de proiecte)?
6. Care sunt principalele lecții învățate din implementarea PODCA?
7. Care sunt activitățile de comunicare dezvoltate în cadrul POCA pe care le cunoașteți? Care este opinia dvs. referitoare la website-ul POCA (în termeni de prezentare, conținut și grad de accesibilitate)?
8. În ce măsură POCA a fost relevant pentru implementarea strategiilor naționale specifice (Strategia pentru o mai bună reglementare 2014-2020, Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020, Strategia pentru consolidarea administrației publice, etc.)?
9. Care este opinia dvs. referitoare la eficiența apelurilor non-competitive lansate în cadrul POCA? Au fost acestea eficiente din perspectiva selectării unor proiecte strategice?
10. Cum apreciați sprijinul oferit de AM POCA potențialilor aplicanți și beneficiarilor programului?
11. Cum apreciați nivelul de comunicare din cadrul CNCISCAP?
12. Ce s-ar fi putut face mai bine din perspectiva orientării strategice și guvernanței programului (definirea priorităților, monitorizarea rezultatelor, etc.)?
13. Comparativ cu alte inițiative de consolidare a capacității administrative (inclusiv în comparație cu alte programe FESI), cum evaluați POCA din perspectiva eficienței/volumului de muncă raportat la alocarea financiară?
14. Există în implementare o altă inițiativă similară POCA?
15. Care considerați că sunt factorii externi care pot influența atingerea rezultatelor POCA?
16. Cum apreciați realizările obținute din implementarea POCA din perspectiva atingerii obiectivelor strategiilor naționale?
17. Ar fi fost posibil să se obțină aceleași rezultate în absența finanțării prin POCA?
18. Din perspectiva dvs., care sunt efectele pozitive obținute din implementarea proiectelor POCA? Dar cele negative?
19. Cum apreciați gradul de angajament și conștientizare existent în rândul persoanelor de conducere cu rol de decizie politică în legătură cu nevoia de consolidare a capacității administrative? Prin ce modalități ați fost informați în legătură cu rezultatele obținute din implementarea POCA?
20. În opinia dvs., rezultatele POCA sunt sustenabile și după încheierea sprijinului financiar oferit prin program?
21. Referitor la următoarea perioadă de programare: considerați că este nevoie în continuare de activități de consolidare a capacității administrative? Cum ar putea fi aceste activități sprijinite în viitor?

Grilă de interviu cu beneficiarii POCA

1. Cu referire la proiectul implementat la nivelul instituției dvs., ați întâmpinat dificultăți în realizarea indicatorilor de program?
2. Activitatea desfășurată în cadrul proiectului POCA este relevantă pentru acoperirea nevoilor la nivelul organizației dvs. (de ex. pentru atingerea obiectivelor instituționale)?
3. *(Întrebarea va fi adaptată de evaluator în funcție de tema de evaluare)*
 - Cât de important este proiectul POCA pentru atingerea obiectivelor SCAP (pentru tema de evaluare 1)?
 - Cât de important este proiectul POCA pentru atingerea obiectivelor Planului de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020 (pentru tema de evaluare 2)?
 - Cât de important este proiectul POCA pentru atingerea obiectivelor Strategiei pentru o mai bună reglementare 2014-2020 (pentru tema de evaluare 3)?
 - Cât de important este proiectul POCA pentru atingerea obiectivelor SCAP (pentru tema de evaluare 4)?
 - Cât de important este proiectul POCA pentru atingerea obiectivelor Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020 (pentru tema de evaluare 5)?
4. Care sunt factorii/actorii (externi) care influențează/au influențat implementarea proiectului?
5. Cum a influențat pandemia de SARS-Covid 19 implementarea proiectului?
6. Cum au influențat criteriile de eligibilitate dezvoltarea proiectului și formarea parteneriatului la momentul pregătirii documentației de depunere a proiectului?
7. În cazul în care aveți experiență în implementarea unor proiecte finanțate prin PODCA, care sunt îmbunătățirile observate în implementarea POCA față de programul anterior?
8. În cazul în care ați implementat deja un proiect finanțat prin FESI/ PODCA, considerați că experiența dobândită v-a ajutat în gestionarea proiectului POCA? Dacă da, în ce mod?
9. Prin ce modalități ați aflat/ați fost informat despre program și despre oportunitățile de finanțare existente prin POCA?
10. Cum au contribuit informațiile furnizate de AM POCA la dezvoltarea proiectului?
11. Care au fost cele mai importante elemente care au facilitat implementarea proiectului?
12. Care sunt principalele dificultăți/obstacole întâmpinate în obținerea rezultatelor proiectului și a impactului propus?
13. În opinia dvs., nevoile, obiectivele și activitățile definite în cadrul POCA au fost utile/clare la momentul elaborării proiectului?
14. În opinia dvs., structura apelului de proiecte la care ați aplicat a fost utilă/clară pentru a vă sprijini în elaborarea și definirea proiectului?
15. Considerați că indicatorii POCA sunt suficient de bine definiți pentru a capta rezultatele pozitive ale proiectului?
16. În ce măsură sunteți de acord cu următoarea frază „aceleași rezultate ca cele obținute din

- implementarea proiectului POCA ar fi putut fi obținute cu costuri mai mici”?
17. La nivelul instituției dvs., ați implementate alte activități similare cu cele ale proiectului POCA? Aceste activități similare sunt realizate cu costuri mai mari sau mai mici?
 18. În opinia dvs., costurile administrative generate de implementarea proiectului POCA sunt mai ridicate comparativ cu alte activități/programe similare?
 19. Au existat dificultăți financiare în timpul implementării proiectului? (de ex. dificultăți în anticiparea resurselor financiare, frecvența depunerii cererilor de rambursare, etc.)
 20. Care sunt factorii care facilitează obținerea rezultatelor propuse în cadrul proiectului?
 21. În ce măsură sunteți de acord cu următoarea frază „aceleași rezultate ca cele obținute din implementarea proiectului POCA ar fi putut fi obținute prin alte programe/politici”?
 22. Cum a contribuit / va contribui proiectul la atingerea obiectivelor strategiilor naționale?
 23. Există alte rezultate / efecte obținute în timpul implementării proiectului care nu au fost intenționate ca rezultat / obiectiv al proiectului?
 24. Care sunt măsurile pe care le considerați utile pentru valorificarea și eficientizarea rezultatelor proiectului?
 25. După finalizarea proiectului, cine va fi responsabil de asigurarea sustenabilității rezultatelor?
 26. Referitor la următoarea perioadă de programare: considerați că este nevoie în continuare de activități de consolidare a capacității administrative? Cum ar putea fi aceste activități sprijinite în viitor?
 27. Ce recomandări considerați că ar trebui avute în vedere pentru activitățile viitoare de consolidare a capacității administrative?

Grilă de interviu cu beneficiarii POCA deja intervievați în 2019

1. Cu referire la proiectul implementat la nivelul instituției dvs., ați întâmpinat dificultăți în realizarea indicatorilor de program?
2. Cum ați reușit să depășiți factorii externi care au influențat implementarea proiectului dvs. (cu referire la rezultatele obținute în interviul anterior)
3. Cum a influențat pandemia de SARS-Covid 19 implementarea proiectului?
4. În cazul în care ați implementat deja un proiect finanțat prin FESI/ PODCA, considerați că experiența dobândită v-a ajutat în gestionarea proiectului POCA? Dacă da, în ce mod?
5. Prin ce modalități ați aflat/ați fost informat despre program și despre oportunitățile de finanțare existente prin POCA?
6. Cum au contribuit informațiile furnizate de AM POCA la dezvoltarea și implementarea proiectului?
7. Care au fost principalele dificultăți/obstacole întâmpinate în obținerea rezultatelor proiectului și a impactului propus? Mai sunt aceste provocări valabile în acest moment? Dacă nu, cum au fost depășite dificultățile întâmpinate?
8. În opinia dvs., modalitatea în care au fost definite nevoile, obiectivele și activitățile POCA a facilitat dezvoltarea proiectului dvs.?

9. La nivelul instituției dvs., ați implementat alte activități similare cu cele ale proiectului POCA? Aceste activități similare sunt realizate cu costuri mai mari sau mai mici?
10. În opinia dvs., costurile administrative generate de implementarea proiectului POCA sunt mai ridicate comparativ cu alte activități/programe similare?
11. Au existat dificultăți financiare în timpul implementării proiectului? (de ex. dificultăți în anticiparea resurselor financiare, frecvența depunerii cererilor de rambursare, etc.)
12. Care sunt factorii care facilitează obținerea rezultatelor propuse în cadrul proiectului?
13. Cum a contribuit/va contribui proiectul la atingerea obiectivelor strategiilor naționale?
14. Există alte rezultate/efecte obținute în timpul implementării proiectului care nu au fost intenționate ca rezultat/obiectiv al proiectului?
15. După finalizarea proiectului, cine va fi responsabil de asigurarea sustenabilității rezultatelor?
16. Referitor la următoarea perioadă de programare: considerați că este nevoie în continuare de activități de consolidare a capacității administrative? Cum ar putea fi aceste activități sprijinite în viitor?
17. Ce recomandări considerați că ar trebui avute în vedere pentru activitățile viitoare de consolidare a capacității administrative?

Modele de chestionare

Chestionar pentru beneficiari POCA (OS 1.1 și OS 1.2) – Lot 1

Context: Această evaluare își propune să releve efectele concrete ale POCA 2014-2020 (OS 1.1 și OS 1.2), măsurate prin indicatori care să evidențieze schimbarea realizată ca urmare a implementării proiectelor finanțate, precum și să constituie o sursă pentru acumularea de noi cunoștințe privind impactul intervenției finanțate în cadrul POCA.

Durata estimativă de completare: 15-20 minute

Chestionar general adresat beneficiarilor

- A. Numele instituției/Asociația/Organizația.....
- B. Rol (lider/partener de proiect).....
- C. Județ/Sector:.....
- D. Numele și Prenumele respondentului.....
- E. Rolul în instituție/asociație/organizație.....
- F. E-mail.....
- G. Telefon.....

Secțiunea I - Informații generale despre proiect, relevanța acestuia, management și implementare

1. În cazul în care ați beneficiat de sprijin din partea POCA, cum ați evalua sprijinul oferit de autoritățile programului pentru a ajuta beneficiarii în pregătirea și implementarea proiectelor? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă puțin și 5 înseamnă foarte relevant).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Dacă există, vă rugăm să specificați, care sunt aspectele care pot fi îmbunătățite

3. Cum apreciați nivelul de detalii al informațiilor furnizate de POCA? Vă rugăm să utilizați scara de la 1 la 5 (unde „1” este punctaj minim și „5” este punctaj maxim).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. În ce măsură starea de urgență cauzată de pandemia de SARS-Covid 19 a creat întârzieri în implementarea proiectului dvs.? (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5, unde 1- puțin relevant și 5 - foarte relevant).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Care din următoarele motive a contribuit la crearea de întârzieri în implementarea activităților (vă rugăm să bifați una sau mai multe opțiuni)?

- a) dificultăți în implementarea activităților de formare/atelierelor de lucru cu grupul țintă al proiectului;
- b) dificultăți în interacțiunea cu partenerii și colegii implicați în implementarea proiectului;
- c) întârzieri în procesul de achiziții (achiziționarea de bunuri/servicii);
- d) încetinirea procesului de luare a deciziilor;
- e) încetinirea procedurilor de management a contractului (de exemplu, raportarea financiară, depunerea cererilor de rambursare și plată în cadrul proiectului).

6. Ce soluții ați implementat pentru a depăși aceste dificultăți (vă rugăm să bifați una sau mai multe opțiuni)?

- a) transpunerea activităților adresate grupului țintă în mediul online;

b) modificarea modului în care sunt realizate unele activități;

c) decalarea termenelor limită;

d) Alte soluții (vă rugăm completați):

e) Nu au fost adoptate soluții.

7. În opinia dvs., care va fi impactul pandemiei de Covid asupra proiectului?

a) nu va exista un impact semnificativ;

b) mai mult de 6 luni de întârziere în finalizarea proiectului;

c) mai mult de un an de întârziere în finalizarea proiectului;

d) activitățile proiectului au fost/vor fi anulate;

e) afectarea atingerii unora dintre indicatorii de realizare/de rezultat ai proiectului;

f) afectarea atingerii majorității indicatorilor de realizare/de rezultat ai proiectului;

g) împiedicarea realizării unora din efectele finale pozitive așteptate.

Secțiuni specifice fiecărei temă de evaluare:

Secțiunea II – Rezultate, eficiență și valorificarea rezultatelor

Tema de evaluare 1

1. Care a fost nivelul **inițial** de cunoștințe legat de planificarea strategică și bugetarea pe programe al persoanelor care au participat la activitățile de formare ale proiectului **înainte** de derularea acestora? Vă rugăm să utilizați o scară de la 1 la 5 (unde „1” este nivel minim și „5” este nivel ridicat).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Care este nivelul **final** de cunoștințe legat de planificarea strategică și bugetarea pe programe al persoanelor care au participat la activitățile de formare ale proiectului **după** derularea acestora? Vă rugăm să utilizați o scară de la 1 la 5 (unde „1” este nivel minim și „5” este nivel ridicat).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. A fost dezvoltat în cadrul proiectului vreun instrument IT (de exemplu, baze de date, aplicații specifice, noi dispozitive de comunicare) legat de planificarea strategică și bugetarea pe programe?

- Da
- Nu

4. În acest moment sau în următoarele 6-12 luni sunt/vor fi aceste instrumente IT adoptate ca un instrument de lucru comun la nivelul instituției dvs.?

- Da
- Nu
- N.A.

5. A fost dezvoltată în cadrul proiectului o nouă procedură specifică/metodologie internă care să contribuie la gestionarea planificării strategice și bugetării pe programe?

- Da
- Nu

6. În acest moment sau în următoarele 6-12 luni sunt/vor fi aceste noi proceduri adoptate ca un instrument de lucru comun la nivelul instituției dvs.?

- Da
- Nu
- N.A

7. A fost dezvoltată în cadrul proiectului o nouă metodologie specifică pentru a elabora sau evalua politici publice sau programe?

- Da
- Nu

8. În acest moment sau în următoarele 6-12 luni sunt/vor fi aceste noi metodologii adoptate ca un instrument de lucru comun la nivelul instituției dvs.?

- Da
- Nu
- N.A

9. Au existat la nivelul instituției dvs. modificări ale rolurilor și sarcinilor personalului ca o consecință a implementării proiectului?

- Da
- Nu

10. În ce măsură s-a îmbunătățit coordonarea internă la nivelul instituției dvs. ca urmare a implementării proiectului în domeniul planificării strategice și bugetării pe programe? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. În ce măsură s-a îmbunătățit coordonarea externă cu alte ministere pe componenta de planificare strategică și bugetarea pe programe? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. În cadrul proiectului și ca urmare a rezultatelor obținute, a fost creat vreun act normativ (exemplu regulament / lege administrativă)?

- Da
- Nu

13. În cadrul proiectului și ca urmare a rezultatelor obținute, a fost elaborat vreun program / plan la nivel național?

- Da
- Nu

14. În cadrul proiectului și ca urmare a rezultatelor obținute, a fost înființată o nouă structură organizațională?

- Da
- Nu

15. Până în acest moment sau în următoarele 6-12 luni a fost adoptat/va fi adoptat un act normativ (regulament ministerial/ legislație administrativă), ca urmare a rezultatelor obținute din implementarea proiectului?

- Da
- Nu

16. Până în acest moment sau în următoarele 6-12 luni a fost adoptat/va fi adoptat un program/plan la nivel național, ca urmare a rezultatelor obținute din implementarea proiectului?

- Da
- Nu

17. În ce măsură cultura administrativă generală (procedurile administrative) a instituției dvs. este corelată cu planificare strategică și bugetarea pe programe? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18. În opinia dvs., în ce măsură cultura administrativă (procedurile administrative) de la nivelul administrației publice centrale din România este corelată cu planificare strategică și bugetarea pe programe? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

19. Există un cadru/loc specific (de exemplu, rețea, forum, asociere tematică) în care puteți schimba experiențe sau vă puteți împărtăși cunoștințele cu alți experți în domeniul planificării strategice și bugetării pe programe?

- Da
- Nu

20. Cum credeți că factorii de decizie politică și conducerea instituției dvs. vor sprijini pe viitor rezultatele obținute în cadrul proiectului?

.....

Tema de evaluare 2

1. Care a fost nivelul **inițial** de cunoștințe legat de managementul calității al persoanelor care au participat la activitățile de formare ale proiectului **înainte** de derularea acestora? Vă rugăm să utilizați o scară de la 1 la 5 (unde „1” este nivel minim și „5” este nivel ridicat).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Care este nivelul **final** de cunoștințe legat de managementul calității al persoanelor care au participat la activitățile de formare ale proiectului **după** derularea acestora? Vă rugăm să utilizați o scară de la 1 la 5 (unde „1” este nivel minim și „5” este nivel ridicat).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. A fost dezvoltat în cadrul proiectului vreun instrument IT (de exemplu, baze de date, aplicații specifice, noi dispozitive de comunicare) legat de managementul calității?

- Da
- Nu

4. În acest moment sau în următoarele 6-12 luni sunt/vor fi aceste instrumente IT adoptate ca un instrument de lucru comun la nivelul instituției dvs.?

- Da
- Nu
- N.A.

5. A fost dezvoltată în cadrul proiectului o nouă procedură specifică/metodologie internă care să contribuie la gestionarea managementului calității?

- Da
- Nu

6. În acest moment sau în următoarele 6-12 luni sunt/vor fi aceste noi proceduri adoptate ca un instrument de lucru comun la nivelul instituției dvs.?

- Da
- Nu
- N.A.

7. A fost dezvoltată în cadrul proiectului o nouă metodologie specifică pentru a elabora sau evalua politici publice sau programe?

- Da
- Nu

8. În acest moment sau în următoarele 6-12 luni sunt/vor fi aceste noi metodologii adoptate ca un instrument de lucru comun la nivelul instituției dvs.?

- Da
- Nu
- N.A

9. În acest moment sau în următoarele 6-12 luni există/va exista un sistem de calitate ISO-CAF care să funcționează la nivelul instituției dvs.?

- Da
- Nu

10. Au existat la nivelul instituției dvs. modificări ale rolurilor și sarcinilor personalului ca o consecință a implementării proiectului?

- Da
- Nu

11. În ce măsură s-a îmbunătățit coordonarea internă la nivelul instituției dvs. ca urmare a implementării proiectului în domeniul managementului? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. În ce măsură s-a îmbunătățit coordonarea externă cu alte ministere pe componenta de management al calității? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. În ce măsură cultura administrativă generală (procedurile administrative) a instituției dvs. este corelată cu managementul calității? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. În opinia dvs., în ce măsură cultura administrativă (procedurile administrative) de la nivelul administrației publice centrale din România este corelată cu managementul calității? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Există un cadru/loc specific (de exemplu, rețea, forum, asociere tematică) în care puteți schimba experiențe sau vă puteți împărtăși cunoștințele cu alți experți în domeniul managementului calității?

- Da
- Nu

16. Cum credeți că factorii de decizie politică și conducerea instituției dvs. vor sprijini pe viitor rezultatele obținute în cadrul proiectului?

.....

Tema de evaluare 3

1. Care a fost nivelul **inițial** de cunoștințe legat de simplificare și o mai bună reglementare al persoanelor care au participat la activitățile de formare ale proiectului **înainte** de derularea acestora? Vă rugăm să utilizați o scară de la 1 la 5 (unde „1” este nivel minim și „5” este nivel ridicat).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Care este nivelul **final** de cunoștințe legat de simplificare și o mai bună reglementare al persoanelor care au participat la activitățile de formare ale proiectului **după** derularea acestora? Vă rugăm să utilizați o scară de la 1 la 5 (unde „1” este nivel minim și „5” este nivel ridicat).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. A fost dezvoltat în cadrul proiectului vreun instrument IT (de exemplu, baze de date, aplicații specifice, noi dispozitive de comunicare) legat de simplificare și o mai bună reglementare?

- Da
- Nu

4. În acest moment sau în următoarele 6-12 luni sunt/vor fi aceste instrumente IT adoptate ca un instrument de lucru comun la nivelul instituției dvs.?

- Da
- Nu
- N.A.

5. A fost dezvoltată în cadrul proiectului o nouă procedură specifică/metodologie internă care să contribuie la gestionarea simplificării și unei reglementări mai bune?

- Da
- Nu

6. În acest moment sau în următoarele 6-12 luni sunt/vor fi aceste noi proceduri adoptate ca un instrument de lucru comun la nivelul instituției dvs.?

- Da
- Nu
- N.A.

7. A fost dezvoltată în cadrul proiectului o nouă metodologie specifică pentru a elabora sau evalua politici publice sau programe?

- Da
- Nu

8. În acest moment sau în următoarele 6-12 luni sunt/vor fi aceste noi metodologii adoptate ca un instrument de lucru comun la nivelul instituției dvs.?

- Da
- Nu
- N.A.

9. Au existat la nivelul instituției dvs. modificări ale rolurilor și sarcinilor personalului ca o consecință a implementării proiectului?

- Da
- Nu

10. În ce măsură s-a îmbunătățit coordonarea internă la nivelul instituției dvs. ca urmare a implementării proiectului în domeniul simplificării și unei reglementări mai bune? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. În ce măsură s-a îmbunătățit coordonarea externă cu alte ministere pe componenta de simplificare și o mai bună reglementare? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. În cadrul proiectului și ca urmare a rezultatelor obținute, a fost creat vreun act normativ (exemplu regulament / lege administrativă)?

- Da
- Nu

13. În cadrul proiectului și ca urmare a rezultatelor obținute, a fost elaborat vreun program / plan la nivel național?

- Da
- Nu

14. În cadrul proiectului și ca urmare a rezultatelor obținute, a fost înființată o nouă structură organizațională?

- Da
- Nu

15. Până în acest moment sau în următoarele 6-12 luni a fost adoptat/va fi adoptat un act normativ (regulament ministerial/ legislație administrativă), ca urmare a rezultatelor obținute din implementarea proiectului?

- Da
- Nu

16. Până în acest moment sau în următoarele 6-12 luni a fost adoptat/va fi adoptat un program/ plan la nivel național, ca urmare a rezultatelor obținute din implementarea proiectului?

- Da
- Nu

17. În ce măsură cultura administrativă generală (procedurile administrative) a instituției dvs. este corelată cu domeniul simplificării și unei reglementări mai bune? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. În opinia dvs., în ce măsură cultura administrativă (procedurile administrative) de la nivelul administrației publice centrale din România este corelată cu domeniul simplificării și unei reglementări mai bune? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Există un cadru/loc specific (de exemplu, rețea, forum, asociere tematică) în care puteți schimba experiențe sau vă puteți împărtăși cunoștințele cu alți experți în domeniul simplificării și mai bune reglementări?

- Da
- Nu

20. Cum credeți că factorii de decizie politică și conducerea instituției dvs. vor sprijini pe viitor rezultatele obținute în cadrul proiectului?

.....

Tema de evaluare 4

1. Care a fost nivelul **inițial** de cunoștințe legat de elaborarea de politici publice al persoanelor care au participat la activitățile de formare ale proiectului **înainte** de derularea acestora? Vă rugăm să utilizați o scară de la 1 la 5 (unde „1” este nivel minim și „5” este nivel ridicat).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Care este nivelul **final** de cunoștințe legat de elaborarea de politici publice al persoanelor care au participat la activitățile de formare ale proiectului **după** derularea acestora? Vă rugăm să utilizați o scară de la 1 la 5 (unde „1” este nivel minim și „5” este nivel ridicat).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. A fost dezvoltată în cadrul proiectului o nouă procedură specifică/metodologie internă care să contribuie la gestionarea elaborării de politici publice?

- Da
- Nu

4. În acest moment sau în următoarele 6-12 luni sunt/vor fi aceste noi proceduri adoptate ca un instrument de lucru comun la nivelul instituției dvs.?

- Da
- Nu
- N.A

5. Au existat la nivelul instituției dvs. modificări ale rolurilor și sarcinilor personalului ca o consecință a implementării proiectului?

- Da
- Nu

6. În ce măsura s-a îmbunătățit coordonarea internă din cadrul instituției dvs. ca urmare a implementării proiectului în domeniul dezvoltării politicilor publice? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă ”în mică măsură” și 5 înseamnă ”în foarte mare măsură”).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. În ce măsura s-a îmbunătățit coordonarea externă cu alte ministere/actori publici ca urmare a implementării proiectului în domeniul dezvoltării politicilor publice? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă ”în mică măsură” și 5 înseamnă ”în foarte mare măsură”).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. În cadrul proiectului și ca urmare a rezultatelor obținute, a fost creat vreun un act normativ (exemplu regulament / lege administrativă)?

- Da

- Nu

9. În cadrul proiectului și ca urmare a rezultatelor obținute, a fost elaborat vreun program/plan la nivel național?

- Da
- Nu

10. În cadrul proiectului și ca urmare a rezultatelor obținute, a fost înființată o nouă structură organizațională?

- Da
- Nu

11. Până în acest moment sau în următoarele 6-12 luni a fost adoptat/va fi adoptat un act normativ (regulament ministerial/ legislație administrativă), ca urmare a rezultatelor obținute din implementarea proiectului?

- Da
- Nu

12. Până în acest moment sau în următoarele 6-12 luni a fost adoptat/va fi adoptat un program/ plan la nivel național, ca urmare a rezultatelor obținute din implementarea proiectului?

- Da
- Nu

13. În ce măsură cultura administrativă generală (procedurile administrative) a instituției dvs. este corelată cu elaborarea de politici publice? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. În opinia dvs., în ce măsură cultura administrativă (procedurile administrative) de la nivelul administrației publice centrale din România este corelată cu elaborarea de politici publice? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Există un cadru/loc specific (de exemplu, rețea, forum, asociere tematică) în care puteți schimba experiențe sau vă puteți împărtăși cunoștințele cu alți experți în domeniul elaborării de politici publice?

- Da

○ Nu

16. Cum credeți că factorii de decizie politică și conducerea instituției dvs. vor sprijini pe viitor rezultatele obținute în cadrul proiectului?

.....

Dacă este cazul, vă rugăm să completați mai jos titlul politicii(lor) publice care a fost creată în cadrul proiectului și acceptată de către autoritățile publice centrale.

.....

Dacă este cazul, ce autoritate publică centrală a transpus politica publică creată în act normativ?

.....

Dacă este cazul, vă rugăm să completați mai jos titlul politicii(lor) publice care a fost creată în cadrul proiectului și este planificată a fi acceptată de către autoritățile publice centrale în următoarele 6-12 luni.

.....

Dacă este cazul, ce autoritate publică centrală va transpune politica publică creată în act normativ?

.....

Tema de evaluare 5

1. Care a fost nivelul **inițial** de cunoștințe legat de managementul resurselor umane al persoanelor care au participat la activitățile de formare ale proiectului **înainte** de derularea acestora? Vă rugăm să utilizați o scară de la 1 la 5 (unde „1” este nivel minim și „5” este nivel ridicat).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Care este nivelul **final** de cunoștințe legat de managementul resurselor umane al persoanelor care au participat la activitățile de formare ale proiectului **după** derularea acestora? Vă rugăm să utilizați o scară de la 1 la 5 (unde „1” este nivel minim și „5” este nivel ridicat).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. A fost dezvoltat în cadrul proiectului vreun instrument IT (de exemplu, baze de date, aplicații specifice, noi dispozitive de comunicare) legat managementul resurselor umane?

- Da
- Nu

4. În acest moment sau în următoarele 6-12 luni sunt/vor fi aceste instrumente IT adoptate ca un instrument de lucru comun la nivelul instituției dvs.?

- Da
- Nu
- N.A.

5. A fost dezvoltată în cadrul proiectului o nouă procedură specifică/metodologie internă care să contribuie la gestionarea managementului resurselor umane?

- Da
- Nu

6. În acest moment sau în următoarele 6-12 luni sunt/vor fi aceste noi proceduri adoptate ca un instrument de lucru comun la nivelul instituției dvs.?

- Da
- Nu
- N.A.

7. Au existat la nivelul instituției dvs. modificări ale rolurilor și sarcinilor personalului ca o consecință a implementării proiectului?

- Da
- Nu

8. În ce măsura s-a îmbunătățit coordonarea internă la nivelul instituției dvs. ca urmare a implementării proiectului în domeniul managementului resurselor umane? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. În ce măsura s-a îmbunătățit coordonarea externă cu alte ministere pe componenta de management al resurselor umane? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").



- 1 2 3 4 5

10. În cadrul proiectului și ca urmare a rezultatelor obținute, a fost creat vreun act normativ (exemplu regulament / lege administrativă)?

- Da
- Nu

11. În cadrul proiectului și ca urmare a rezultatelor obținute, a fost elaborat vreun program / plan la nivel național?

- Da
- Nu

12. În cadrul proiectului și ca urmare a rezultatelor obținute, a fost înființată o nouă structură organizațională?

- Da
- Nu

13. Până în acest moment sau în următoarele 6-12 luni a fost adoptat/va fi adoptat un act normativ (regulament ministerial/ legislație administrativă), ca urmare a rezultatelor obținute din implementarea proiectului?

- Da
- Nu

14. Până în acest moment sau în următoarele 6-12 luni a fost adoptat/va fi adoptat un program/ plan la nivel național, ca urmare a rezultatelor obținute din implementarea proiectului?

- Da
- Nu

15. În ce măsură cultura administrativă generală (procedurile administrative) a instituției dvs. este corelată cu managementul resurselor umane? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

- 1 2 3 4 5



16. În opinia dvs., în ce măsură cultura administrativă (procedurile administrative) de la nivelul administrației publice centrale din România este corelată cu managementul resurselor umane? (vă rugăm să selectați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă "în mică măsură" și 5 înseamnă "în foarte mare măsură").

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Există un cadru/loc specific (de exemplu, rețea, forum, asociere tematică) în care puteți schimba experiențe sau vă puteți împărtăși cunoștințele cu alți experți în domeniul managementului resurselor umane?

- Da
- Nu

18. Cum credeți că factorii de decizie politică și conducerea instituției dvs. vor sprijini pe viitor rezultatele obținute în cadrul proiectului?

.....

Vă mulțumim!

Anexa nr. 4 - Lista persoanelor intervievate

Până la momentul elaborării prezentului Raport de Evaluare final al POCA 2014-2020 au fost organizate patru interviuri cu actori strategici (reprezentanți ai Autorității de Management, ai MLPDA și ai ANFP) și 31 interviuri cu beneficiari POCA. În tabelul de mai jos se regăsesc informații despre persoanele intervievate în cadrul contractului.

Nr. crt.	Instituția	SMIS	Denumire proiect	Tema	Persoana intervievată
1	AM	-	-	1-5	
2	AM	-	-	1-5	
3	MLPDA	-	-	1-5	
4	ANFP	-	-	1-5	
5	Ministerul Mediului, Apelor și Pădurilor	126656	Îmbunătățirea capacității autorității publice centrale în domeniul managementului apelor în ceea ce privește planificarea, implementarea și raportarea cerințelor europene din domeniul apelor	1	
6	Autoritatea Națională pentru Persoanele cu Dizabilități, Copil și Adopții	119193	Elaborarea planului de dezinstituționalizare a copiilor din instituții și asigurarea tranziției îngrijirii acestora în comunitate	1	
7	Ministerul Educației și Cercetării	117846	Îmbunătățirea politicilor publice în învățământul superior și creșterea calității reglementărilor prin actualizarea standardelor de calitate QAFIN	1	
8	Ministerul Sănătății	119731	Consolidarea capacității administrative a Ministerului Sănătății și a unităților aflate în subordonare, coordonare și sub autoritate prin implementarea unitară a Sistemului de Management al Calității SR EN ISO 9001:2015	2	
9	Ministerul Educației și Cercetării	127557	Creșterea capacității sistemului CDI de a răspunde provocărilor globale.	2	

Nr. crt.	Instituția	SMIS	Denumire proiect	Tema	Persoana interviuată
			Consolidarea capacități anticipatorii de elaborare a politicilor publice bazate pe dovezi		
10	Ministerul transporturilor, infrastructurii și comunicațiilor	116172	Sistem integrat de management pentru o societate informațională performantă (SIMSIP)	2	
11	Agencia Națională de Administrare Fiscală	119993	Îmbunătățirea capacității procesului decizional la nivelul sectorului financiar - Trezor	3	
12	Autoritatea Națională de Reglementare în Domeniul Energiei	129990	"Dezvoltarea capacității instituționale a Autorității Naționale de Reglementare în Domeniul Energiei pentru simplificarea procesului de schimbare a furnizorului de energie electrica si de gaze naturale"	3	
13	Casa Națională de Asigurări de Sănătate	130048	"Sistem INTEGRAT de Management în Sistemul de Asigurări Sociale de Sănătate"	3	
14	Ministerul Sănătății	129439	"Creșterea capacitații instituționale pentru dezvoltarea naționala coordonata a îngrijirilor paleative si îngrijirilor la domiciliu (PAL PLAN)"	3	
15	Ministerul Afacerilor Externe	115759	Consolidarea și promovarea poziției României ca actor relevant în cadrul proceselor de luare a deciziilor la nivel european	3	
16	Asociația pentru Reformă în Administrație și Transparență Decizională	111631	RADiS - Reforma Administrativă prin Dialog Social	4	
17	Asociația CREST	112155	QUALIMED - Rețea pentru formularea politicilor publice privind calitatea serviciilor si siguranța pacienților în sectorul sanitar	4	
18	Asociația Profesională Neguvernamentală de Asistență Socială ASSOC	112241	Inițiative in politici publice alternative pentru servicii sociale de impact	4	
19	Agencia de Dezvoltare Comunitară „ÎMPREUNĂ"	110998	Implicare, colaborare și sprijin reciproc pentru un viitor mai bun al tinerilor !	4	

Nr. crt.	Instituția	SMIS	Denumire proiect	Tema	Persoana interviuată
20	Serviciul de Telecomunicații Speciale	129502	Optimizarea, eficientizarea cadrului procedural și digitalizarea proceselor de management al resurselor umane din cadrul STS	5	
21	Serviciul de Protecție și Pază	129745	POLISE - Implementarea de politici și instrumente moderne pentru selecția și evaluarea resurselor umane în Serviciul de Protecție și Pază	5	
22	Ministerul Afacerilor Interne	130133	"Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne"	5	
23	Serviciul Român de Informații	129865	INTELLIGENCE în serviciul cetățenilor	5	
STUDII DE CAZ					
24	Secretariatul General al Guvernului	117834	Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort	1	
25	Ministerul Sănătății	118349	Îmbunătățirea capacității de planificare strategică și management al Programelor Naționale de Sănătate Publică (PNSP) finanțate de Ministerul Sănătății	1	
26	Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației	120208	Calitate, standarde, performanța - premisele unui management eficient la nivelul Ministerului Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene	2	
27	Ministerul Muncii și Protecției Sociale	125764	Creșterea capacității MMJS de coordonare metodologică a SPAS-urilor în vederea îndeplinirii atribuțiilor și obligațiilor legale pe domeniul serviciilor sociale și a creșterii calității serviciilor oferite cetățenilor	3	
28	Secretariatul General al Guvernului	118427	Dezvoltarea capacității de management strategic prin operaționalizarea, la nivelul Centrului Guvernului, a unei structuri tip Strategy Unit (SU)	3	
29	Ordinul Asistenților Medicali Generaliști, Moașelor și	111787	Servicii medicale îmbunătățite calitativ printr-o nouă politică publică privind valorile profesiilor de asistent medical și moașă – POLMED	4	

Nr. crt.	Instituția	SMIS	Denumire proiect	Tema	Persoana interviuată
	Asistenților Medicali din România				
30	Fundația de Sprijin Comunitar	110476	„Servicii sociale pentru fiecare vârstnic – pachet de achiziții de servicii în fiecare comunitate”	4	
31	Secretariatul General al Guvernului	119957	Dezvoltarea unui sistem de management unitar al resurselor umane din administrația publică	5	