



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

Nr. DGPECA 108408/07.08.2020

# RAPORT DE EVALUARE 2019

*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*

**APROB,**

**Comitetul de Coordonare pentru Evaluarea POCA**

\_\_\_\_\_  
**, șef AM POCA**

\_\_\_\_\_  
**, șef serviciu**

\_\_\_\_\_  
**, manager public superior**

\_\_\_\_\_  
**, manager public superior**

\_\_\_\_\_  
**, manager public superior**

\_\_\_\_\_  
**, consilier superior**

\_\_\_\_\_  
**, expert superior**



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*

Pagina 1





## CUPRINS

---

<b>ACRONIME</b> .....	<b>3</b>
<b>I. REZUMAT EXECUTIV</b> .....	<b>4</b>
<b>II. EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	<b>10</b>
<b>III. ANALIZE EFECTUATE PENTRU FIECARE TEMĂ ȘI ÎNTREBARE DE EVALUARE...</b>	<b>15</b>
<b>IV. RĂSPUNSURILE LA ÎNTREBĂRILE DE EVALUARE PENTRU FIECARE TEMĂ DE EVALUARE</b> .....	<b>147</b>
<b>V. CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI</b> .....	<b>180</b>
<b>VI. PROPUNERE PLAN DE ACȚIUNE PENTRU IMPLEMENTAREA RECOMANDĂRILOR</b>	<b>190</b>
<b>VII. ANEXE</b> .....	<b>193</b>
VII.1. Tabel de corelare între constatări, concluzii și recomandări .....	195
VII.2. Metodologia utilizată, inclusiv instrumentele de evaluare .....	196
VII.3. Lista documentelor și a literaturii parcurse .....	198
VII.4. Lista persoanelor intervievate .....	199
VII.5. Modelul de chestionar .....	203
Chestionar general pentru beneficiari .....	203





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

# Acronime

---

AA	Autoritatea de Audit
ACP	Autoritatea de Certificare și Plată
AM	Autoritatea de Management
ANAP	Agenția Națională pentru Achiziții Publice
ANI	Agenția Națională de Integritate
CE	Comisia Europeană
CM	Comitetul de Monitorizare
CNCISCAP	Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020
DLAF	Departamentul pentru lupta antifraudă
FESI	Fonduri Europene Structurale și de Investiții
FSE	Fondul Social European
INA	Institutul Național de Administrație
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
MTOC	Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor
OS	Obiectiv Specific
POAT	Programul Operațional Asistență Tehnică
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă
POCU	Programul Operațional Capital Uman
PODCA	Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative
RAI	Raport Anual de Implementare
SMBR	Strategia privind mai buna reglementare 2014 2020
SCAP	Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020
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





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

# I. Rezumat executiv

Prezentul raport surprinde evaluarea eficienței, eficacității și impactului utilizării resurselor FSE prin Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA) 2014-2020 în cadrul OS 1.1 și 1.2. De asemenea, evaluarea își propune să evidențieze factorii endogeni și exogeni care contribuie la succesul sau eșecul implementării, precum și la sustenabilitatea acțiunilor finanțate.

Pentru a evalua performanța și progresul fizic și financiar înregistrat în implementarea programului, echipa de evaluare a utilizat următorul set de instrumente metodologice: cercetare de birou (recenzia literaturii de specialitate, analiză documentară, analiza indicatorilor de rezultat/realizare), interviuri cu Autoritatea de Management și beneficiarii programului, sondaj de opinie pe bază de chestionar aplicat în rândul beneficiarilor POCA, panel de experți și focus grupuri organizate pentru fiecare temă de evaluare (pentru a valida constatările și recomandările identificate de echipa de evaluare).

Cele mai importante elemente care au rezultat în urma desfășurării activităților de evaluare sunt prezentate în continuare:

1) POCA este în general un program **relevant** care abordează elemente esențiale pentru modernizarea și reforma administrației publice din România și care sprijină planificarea strategică și bugetarea pe programe, adoptarea sistemelor de calitate, simplificarea, evaluarea impactului politicilor publice, implicarea societății civile în formularea politicilor publice alternative, precum și gestionarea unitară a resurselor umane. Aceste nevoi sunt încă prezente la nivelul administrației publice din România, luând totodată în considerare și Recomandările Specifice de țară (2019) ale Comisiei Europene și ale Consiliului. POCA este un program esențial pentru implementarea strategiilor naționale și în special a Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (SCAP) și a Strategiei pentru o mai bună reglementare. Mai mult decât atât, POCA abordează în mod direct nevoile beneficiarilor finali din perspectiva respectării acquis-ului comunitar și contribuie la îmbunătățirea eficienței interne a acestora.

2) POCA este, în general, un program **eficient** în ceea ce privește managementul administrativ. La nivel de program, sprijinul acordat beneficiarilor finali este perceput ca fiind extrem de util, iar organizarea generală este considerată de beneficiari eficientă și funcțională în comparație cu alte programe FESI similare. La nivel de proiect, volumul de muncă și costurile implicate în implementarea activităților sunt similare cu cele necesare implementării unor intervenții de același tip.

3) POCA este considerat un program **eficace** în producerea de rezultate la nivel individual (abilități personale de tip soft/tehnic), la nivel organizațional (elaborarea de noi metodologii, adoptarea de proceduri inovatoare, care produc modificări la nivelul modului de operare), dar și la nivel instituțional (schimbări ale cadrului legislativ și relații interinstituționale). Majoritatea acestor rezultate nu ar fi putut fi obținute fără sprijinul POCA, luând în considerare lipsa resurselor necesare implementării activităților. De





UNIUNEA EUROPEANĂ



asemenea, sprijinul de specialitate oferit beneficiarilor de către organizațiile internaționale (de ex. Banca Mondială) a fost posibil în contextul finanțării POCA.

4) Prin proiectele POCA s-au întreprins măsurile necesare (asigurarea unui buget suplimentar, alocarea de personal, modificări ale procedurilor, etc.) pentru asigurarea **sustenabilității** rezultatelor obținute. Cu toate acestea, există încă o serie de provocări legate de atingerea completă a rezultatelor proiectelor și a sustenabilității acestora, precum: aspecte legate de procedurile de achiziții publice, sistemul informatic MySMIS, instabilitatea instituțională, diferențele existente în abordările metodologice pentru implementarea standardelor de calitate ISO și CAF, schimbările frecvente ale cadrului legislativ, reticența la schimbările de paradigmă la nivelul culturii administrative. Mai important, lipsa angajamentului din partea factorilor de decizie politică poate pune în pericol integrarea generală a rezultatelor proiectelor în cadrul procedurilor administrative și instituționale.

La momentul elaborării prezentului raport, sustenabilitatea este garantată la nivelul proiectelor pe termen scurt. Pentru asigurarea sustenabilității pe termen lung, este nevoie de o capitalizare care să permită o consolidare a practicilor și metodologiilor nu numai la nivelul unui singur proiect/beneficiar, ci la nivel orizontal/național.

Din acest motiv, se recomandă dezvoltarea abordării POCA în sensul constituirii programului într-o platformă de dezvoltare a capacității (descrisă în Planul de acțiune), pentru a asigura vizibilitatea necesară, precum și pentru a transfera experiențele și cunoștințele acumulate. Luând ca exemplu o altă platformă de consolidare a capacității la nivel UE (de exemplu, platforma fi-compass), POCA ar putea să construiască o comunitate de practică care să valorifice rezultatele și schimbările de cutumă în cadrul administrației publice din România. Acest lucru se poate realiza prin combinarea unor materiale / instrumente on-line, cu evenimente și activități *in-situ*.

Pentru fiecare temă de evaluare, principalele rezultate obținute din activitățile de evaluare a programului 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) - OS 1.1**

Proiectele POCA răspund nevoilor actorilor cheie și sunt esențiale pentru procesul de implementare a SCAP. Proiectele abordează nevoile ministerelor de resort legate de capacitatea scăzută de dezvoltare și coordonare a programelor/planurilor naționale și de consolidare a procesului de luare a deciziilor, în baza unor dovezi solide. Din punct de vedere administrativ, POCA funcționează bine, programul fiind perceput ca fiind clar, coerent și flexibil.

Principalele provocări în implementarea programului sunt de natură externă și sunt legate de reorganizarea instituțională și de modificările legislative frecvente.

Proiectele contribuie la obținerea unor rezultate pe diferite niveluri: creșterea competențelor personale legate de planificarea strategică și bugetarea pe programe; introducerea de noi metodologii și instrumente





pentru îmbunătățirea dezvoltării de politici bazate pe dovezi; consolidarea cooperării dintre ministere și organismele din subordinea acestora; elaborarea de acte legislative pentru modernizarea administrației publice din România și eficientizarea acesteia. Există, de asemenea, efecte pozitive indirecte ale programului, cum ar fi, de exemplu, dezvoltarea competențelor TIC ale personalului și sprijinul activ în dezvoltarea altor strategii naționale.

Proiectele asigură sustenabilitatea rezultatelor prin punerea la dispoziție a resurselor (umane și financiare) și după finalizarea proiectelor. Sunt planificate activități interne în cadrul proiectelor pentru a valorifica cunoștințele și competențele dobândite la nivelul organizațiilor beneficiare. Cu toate acestea, sustenabilitatea depinde în mare măsură de interesul și angajamentul factorilor de decizie care pot determina continuitatea rezultatelor. Consolidarea sustenabilității rezultatelor obținute este esențială pentru a îmbunătăți interacțiunea dintre beneficiari, acesta fiind un rezultat atribuit valorificării rezultatelor proiectelor. Această consolidare va face posibil schimbul de metodologii și experiențe profesionale dobândite din implementarea proiectelor finanțate prin POCA, chiar și după încheierea proiectelor și consolidarea unei comunități de practică.

*Caseta 1: Definierea capitalizării rezultatelor (readaptare a definiției furnizată de Interact, 2016, Planul de capitalizare Interact*

Capitalizarea reprezintă un proces de construcție integrat, care cumulează rezultatele valoroase ale programelor și proiectelor într-un domeniu specific al unei politici, permițând schimbul de cunoștințe și conștientizarea cu privire la realizările obținute într-un anumit domeniu.

Prin urmare, „capitalul” ar trebui considerat ca fiind rezultatele/cunoștințele obținute din programe/proiecte utilizate pentru a genera noi cunoștințe în vederea sprijinirii dezvoltării viitoarelor politici și programe. Procesul de capitalizare, susține astfel (re)utilizarea și/sau transferul acestui capital, promovând în final performanța îmbunătățită.

O definiție concretă a capitalizării se referă la faptul că aceasta reprezintă un proces de construire care vizează consolidarea capitalului construit de program, având următoarele obiective:

- Identificarea rezultatelor trecute și actuale prin evaluare comparativă și analiză detaliată, plecându-se de la cunoștințe și experiență existente, pentru a obține o perspectivă consolidată și pentru a îmbunătăți practicile proiectelor.
- Accesibilizarea cunoștințelor și rezultatelor generate de proiecte, îmbunătățind astfel transferul de cunoștințe între beneficiarii proiectului și nu numai, pentru a contribui la formarea acțiunilor și strategiilor viitoare la nivel de proiect, program și la nivel de politică
- Promovarea reutilizării și/sau transferului acestor cunoștințe și a acestor rezultate, pentru a sprijini performanța și elaborarea viitoarelor politici și dezvoltarea programelor





UNIUNEA EUROPEANĂ



- Creșterea gradului de conștientizare și îmbunătățirea comunicării rezultatelor în domenii specifice ale politicilor, pentru a sprijini diseminarea realizărilor programelor și proiectelor și a le face mai vizibile, printr-o perspectivă mai largă.

Prin urmare, capitalizarea este complementară proceselor de informare, comunicare, monitorizare și evaluare.

### **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**

Relevante atât pentru nevoile generale legate de reforma administrației publice din România, cât și pentru nevoile specifice ale beneficiarilor, proiectele finanțate prin POCA se concentrează pe implementarea sistemelor de calitate (ISO-CAF), permițând o utilizare mai mare a resurselor, un management eficient al personalului, precum și asigurarea transparenței și responsabilității.

Rezultatele obținute din implementarea proiectelor au vizat toate cele trei niveluri: individual (în principal, dezvoltarea abilităților personale specifice legate de managementul calității, autoevaluarea și introducerea unui sistem de management al calității acceptat și respectat), organizațional (diseminarea sistematică a bunelor practici, adoptarea de instrumente independente pentru monitorizarea și evaluarea de politici, precum și implementarea sistemelor de calitate ISO și CAF) și instituțional (sprijinirea/crearea/activarea unităților specifice dedicate monitorizării și evaluării impactului și implementării noilor reguli interne legate de acestea).

Sustenabilitatea acestor rezultate este asigurată la nivel de proiect de disponibilitatea resurselor umane, de disponibilitatea finanțării în viitor și de integrarea procedurilor de calitate în procedurile administrative. Cu toate acestea, pentru a permite o integrare sustenabilă a procesului de calitate în administrația națională din România este necesară susținerea schimbării culturii administrative. În acest sens, este important ca actorii publici, profesioniștii și academicienii implicați în implementarea sistemelor CAF / ISO să fie puși în contact și să facă schimb de experiențe și bune practici în acest domeniu. Acest lucru va ajuta la construirea unei abordări unitare la nivel național și la stabilirea unei proceduri solide în cadrul administrației publice.

### **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**

Există o relevanță puternică a proiectelor și o corelare a acestora cu nevoile beneficiarilor și cu Strategia pentru o mai bună reglementare.

Programul reprezintă o oportunitate de finanțare esențială, permițând dezvoltarea de către instituțiile administrației centrale a unor inițiative care, fără sprijinul POCA ar fi rămas doar la faza de adoptare, fără







a fi dezvoltate. Prin urmare, se evidențiază în mod clar valoarea adăugată a programului și relevanța acestuia în acoperirea unor nevoi stringente ale administrației publice.

Programul contribuie în mod clar la implementarea Strategiei pentru o mai bună reglementare 2014-2020, prin definirea strategiilor sectoriale.

Proiectele finanțate contribuie la îmbunătățirea calității reglementărilor, la îmbunătățirea procesului de inițiere, adoptare, implementare și evaluare a acestor reglementări, la simplificarea legislației și la reducerea sarcinilor administrative, precum și la inovarea modului în care serviciile sunt furnizate de către administrația publică, în special prin aplicarea de soluții TIC și prin formarea funcționarilor din administrația publică. Rezultatele din punctul de vedere al societății civile nu sunt încă foarte clar evidențiate la acest moment.

Proiectele implementează, de asemenea, acțiuni strategice pentru a asigura sustenabilitatea rezultatelor, oferind instruire și asistență nu numai beneficiarilor finali, ci și altor administrații (locale). Prin urmare, sustenabilitatea proiectelor depinde în principal de obținerea rezultatelor la nivelul fiecărui proiect de către administrația publică beneficiară.

**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 din perspectiva creșterii gradului de implicare a sectorului non-guvernamental în elaborarea și formularea de politici alternative. Un număr ridicat de ONG-uri au reușit deja să elaboreze și să înainteze propuneri legislative în diverse domenii. Nivelul ridicat de participare al ONG-urilor la program subliniază relevanța și eficiența intervențiilor.

POCA permite, de fapt, ONG-urilor să-și consolideze capacitatea și să își dezvolte în principal competențele în domenii legate de formularea de politici/programe, abilitățile analitice, competențele legate de procesele de monitorizare și evaluare, precum și cele legate de derularea de negocieri/dialogul cu alte ONG-uri/parteneri sociali/actori economici. Mai mult, POCA sprijină creșterea gradului de participare a societății civile la nivel local/regional/național și dezvoltarea rețelelor de cooperare între autoritățile publice și ONG-uri/parteneri sociali și economici.

Proiectele finanțate implementează activități de instruire pentru un număr ridicat de ONG-uri, care vizează modalitatea în care pot fi dezvoltate politicile publice pentru a valorifica ulterior rezultatele acestora. Instabilitatea politică și rezistența din partea autorităților publice de a accepta un nou rol al ONG-urilor și al partenerilor sociali într-un proces deschis de implicare în luarea deciziilor, prin formularea de politici publice alternative la inițiativele guvernului, reprezintă principalele riscuri care pot afecta sustenabilitatea rezultatelor obținute.







UNIUNEA EUROPEANĂ



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

În cadrul temei de evaluare 5 există un număr redus de proiecte finanțate, care se află încă în curs de implementare, iar din acest motiv, nivelul de realizare a țintelor este încă foarte scăzut.

Dimensiunea proiectelor finanțate în cadrul acestei teme de evaluare este în general semnificativă, indicând faptul că gradul de complexitate a acestora este semnificativ, iar în absența sprijinului acordat prin POCA, beneficiarii ar putea realiza aceleași activități cu mari dificultăți. Apelurile non-competitive lansate până în prezent au fost adresate numai autorităților publice centrale. În cadrul proiectelor finanțate prin intermediul acestor apeluri, cei mai importanți actori la nivel central au fost implicați, fie în calitate de beneficiari, fie în calitate de parteneri: aceștia sunt subiecții care dețin responsabilități și/sau competențe în gestionarea politicii de resurse umane – indiferent dacă aceasta vizează funcționarii publici sau personalul contractual.

Au existat întârzieri în realizarea proiectelor, iar datele care au putut fi colectate pentru evaluarea acestei teme provin, în general de la beneficiari. Aceștia consideră proiectele foarte relevante atât pentru îmbunătățirea capacității la nivel organizațional, cât și pentru adresarea nevoilor interne și îmbunătățirea organizării instituționale. În același timp, având în vedere natura sistemică a proiectelor, beneficiarii se tem de posibilele dificultăți cauzate de modificările care ar putea apărea la nivelul cadrului legislativ.





## II. Executive summary

---

The following report focusses on the evaluation of the efficiency, effectiveness and impact of the use of ESF resources through the Operational Program Administrative Capacity (POCA) 2014-2020 within OS 1.1 and 1.2. The evaluation aims to highlight the endogenous and exogenous factors that contribute to the success or failure of the implementation and sustainability of the funded activities.

In order to evaluate the performance and the physical and financial progress registered in the implementation of the program, the evaluation team used the following set of methodological tools: desk research (literature review, documental analysis, analysis of result / achievement indicators), interviews with the Managing Authority and with the beneficiaries of the program), a survey based on a questionnaire targeting POCA beneficiaries, a panel of expert and focus groups with the beneficiaries of each evaluation theme (to validate the findings and the recommendations formulated by the evaluation team).

The key messages of the evaluation are:

- 1) POCA is overall **relevant** addressing the key elements for the modernization and reform of the public administration in Romania 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. These needs are still present taking in consideration also the recent Country Specific Recommendations (2019) by the EC and the Council. POCA is essential in the implementation of national strategies and in particular of SCAP and the Strategy for better regulation. Furthermore, POCA addresses directly the needs of the final beneficiaries in terms of complying with EU acquis and enhance the internal efficiency.
- 2) POCA is overall **efficient** in the administrative management. At the level of the Program, the support given to the final beneficiaries is perceived as extremely useful while the overall management is considered by the final beneficiaries streamlined and functional in comparison with other similar type of ESIF Programmes. At the projects level, the workload and costs are in line with similar type of intervention.
- 3) POCA is **effective** in producing results at individual (personal soft/ hard skills), organizational (design of new methodologies, set-up of innovative procedures – changes in modus operandi) and institutional level (change in the regulative framework and interinstitutional relations). The majority of these results would have not been reached without POCA because of lack of resources. Also, the high quality support provided to the beneficiaries by the international organizations (eg the World Bank) was possible in the context of POCA funding.
- 4) POCA projects set up arrangements (ensuring an additional budget, staff, changes in procedures, etc.) to ensure the **sustainability** of the results. However, there are still **challenges** in relation to full





UNIUNEA EUROPEANĂ



deploying of the results and their sustainability: these are related to the public procurement, MySMIS management system, institutional instability, the differences in the methodological approaches for implementing ISO and CAF quality standards, frequent regualtive changes, cultural reluctance to administrative paradigm changes. More important, the lack of political comitment can endanger the overall embodiement of the project's results in the admisnistrative and institutional routine. Eventually, the sustainability at the moment is assured at the level of the single projects and short term. For a long term sustanibility there is a need of a capitalisation which would allow a consolidation of practices and methodologies not only at the level of the sinlge project/ administration but at the whole national level

For this reason, it is suggested an evolution of POCA approach toward becoming, also, a capacity developemnt platform which is described in the ACTION PLAN to ensure the necessary visibility and to be the lieu to share the aquired experices and knowledges. Taking as example other EU capacity building platform (e.g. fi-compass), POCA shall aim to build a community of practice to capitalise the results and the cultural changes within the Romanian Public adminsitration. This can be done with a combination of on line materials/ tools as well as live event and activities.

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**

POCA projects respond to the needs of stakeholders and are essential for the implementation of SCAP. The projects address the issues of the ministries related to the low capacity to develop and coordinate the national programs / plans and to strengthen the decision-making process, based on sound evidence. From an administrative point of view, POCA works well, the program being perceived as clear, coherent and flexible.

The 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 budgeting; introducing new methodologies and tools to improve the development of evidence based policies; enhancing cooperation among the ministries and their subordinated Bodies, development of legislative acts to modernize Romanian Public administration and make it more efficient. There are also unintended effects such as, for example, the development of IT skills and the active support to the development of other national strategies.

The projects ensure the sustainability of the results by making available resources (human and financial) and after the completion of projects. In addition, internal actvities are planned within the projects to embed the acquired knowledges and know-how in the organziation. However, sustainability largely





UNIUNEA EUROPEANĂ



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 enhance the interaction among beneficiaries as the process of capitalisation. It will make possible the exchange of methodologies and professional experiences gained from POCA also after the end of the projects and the consolidating of a community of practice.

### **BOX 1: Definition of capitalization (re-adapted by Interact, 2016 - Interact capitalisation plan)**

Capitalisation is an integrated building process that gathers valuable programme and project results within a specific field of a policy, by enabling sharing of knowledge and raising awareness about the achievements in a particular field.

Hence, 'capital' should be considered as the results/knowledge of programmes/projects used to generate new knowledge to support the development of future policies and programmes. The process of capitalisation, then supports the (re-)use and/or transfer of this capital, ultimately promoting improved performance and delivery.

A concrete definition of capitalisation is a building process aimed at consolidating the capital built by the programme, with the objectives of:

- Identifying past and current results through benchmarking and detailed content analysis, building on existing knowledge and experience, in order to gain insight and improve project practices.
- Making the knowledge and results generated by projects more accessible, thus improving the transfer of knowledge, among the project beneficiaries and beyond, in order to contribute to the shaping of future action and strategies at project, programme and at policy levels
- Promoting the re-use and/or transfer of this knowledge and these results, in order to support performance and delivery, future policies and programmes' developments.
- Raising awareness and improving communication of results in specific fields of policy, to support making programmes' and projects' achievements more visible, through a broader view.

Capitalisation is therefore complementary to the information, communication, monitoring and evaluation processes

### **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**

Relevant both for the general needs related to the public administration reform in Romania and for the specific needs of the beneficiaries, the projects funded by POCA focus on the creation of quality systems (ISO-CAF), allowing for a greater use of resources, personnel management, transparency and accountability.





There are results at all three level, individual (mainly, the development of specific personal skills related to quality management, self-assessment and the introduction of a unitary system), organizational (the systematic dissemination of good practices, the adoption of independent tools for monitoring and evaluating the policy, as well as the creation of ISO and CAF quality systems) and institutional (supports the creation/activation of the specific units dedicated to monitoring and evaluating the impact and implementing the new internal rules related to them).

The sustainability of these results is ensured by the availability of human resources, the financing and integration of quality procedures into administrative procedures as well as the involvement of country leadership and the creation of awareness and commitment at political level to avoid that the lack of political interest and commitment can endanger the process of capitalization of the results.

**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**

There is a strong relevance of the projects with the needs of the beneficiaries and with the best regulation strategy.

The program seems to be an essential funding opportunity, which allows the development of initiatives, which would have been adopted by the central administration, without however being able to develop them. Therefore, the additionality of the program is clearly emphasized.

The program clearly contributes to the implementation of the Strategy for better regulation 2014-2020, such as the definition of sectoral strategies.

Funded projects are contributing to improve the quality of the regulations, to enhance the process of their initiation, adoption, implementation and evaluation, to simplify legislation and reduce administrative burdens, as well as to innovate the way of providing services by the public administration, especially applying IT solutions, and to train of public administration officials. Results from the point of view of the civil society are still less clear.

The projects are also implementing strategies to ensure sustainability of results, by providing training and assistance not only to the final beneficiaries, but also to other (local) administrations. Therefore, sustainability mainly depends on the acquisition of the single funded project results by the public administration.

**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 NGOs in policy making. Many various NGOs have already been able to elaborate and present legislative proposals in various fields. The high participation of NGOs to the programme underlines the relevance and the effectiveness of the interventions.

The POCA is allowing in fact NGOs building of their capabilities and competences mainly in policies/ programs, analytical skills, in monitoring and evaluation processes, as well as in negotiation/dialogue with other NGOs/social/economic partners). More importantly, POCA is supporting the return of participation at local/regional/national level and development of cooperation networks with public authorities and other NGOs/social/economic partners.

The funded projects implement several training activities for a large number of NGOs on how to develop public policies in order to capitalize the results. Political instability and 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 field of public policies as an alternative to the governmental initiatives are the main risks potentially affecting the sustainability of the achieved results.

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

There are few projects funded - still under implementation - under this theme, therefore the level of achievement of the targets is still extremely low. The size of the projects funded is generally significant indicating that their complexity is generally great, so without POCA, the beneficiaries would carry out the activities with great difficulties. The non-competitive calls launched so far have been addressed only to central public authorities. Within the projects financed by these calls, the most relevant actors at the central level were involved, 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.

Because of the delay in the projects realisation and, therefore, the lack of evident results, beneficiaries consider the projects very relevant both for enhancing their capacities especially at organizational level and improving internal needs and institutional organization. At the same time, given the systemic nature of the projects, the beneficiaries are afraid of possible difficulties caused by the changes that could occur at the level of the legislative framework.



### III. Analize efectuate pentru fiecare temă și întrebare 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;
- Interviuri cu beneficiarii POCA;
- Sondaj de opinie aplicat în rândul beneficiarilor POCA;
- 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**

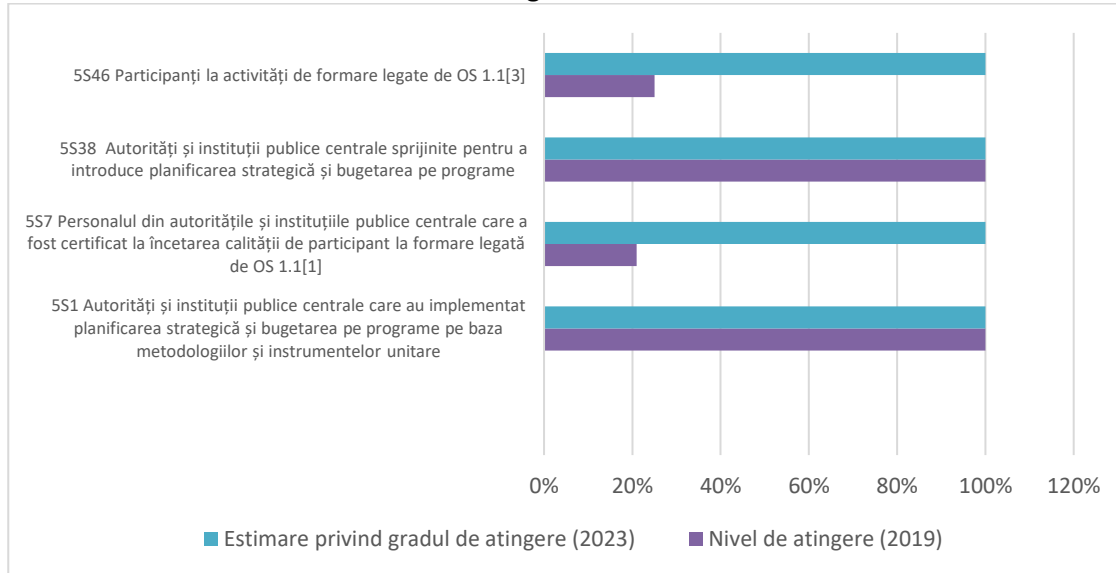
Din **analiza indicatorilor**, în baza proiectelor finalizate și aflate în implementare, programul înregistrează un grad de atingere al țintelor de 62%. Mai detaliat:

- indicatorii 5S1 și 5S38 - indicatorii cu contribuție exclusivă la tema de evaluare 1 – și-au atins și depășit deja țintele în totalitate (nivel efectiv de atingere de 156% în cazul 5S1 și de 167% în cazul 5S38);
- în cazul indicatorilor 5S7 și 5S46, indicatori ce contribuie la mai multe teme de evaluare, țintele sunt atinse într-o pondere relativ redusă (21%, respectiv 25%).



Probabilitatea ridicată de realizare a indicatorilor vizați este, de asemenea, confirmată de **interviurile** desfășurate cu beneficiarii temei de evaluare 1. Beneficiarii nu au identificat aspecte specifice care să prejudicieze posibilitatea de atingere a țintelor finale pentru proiectele pe care le implementează

**Figura nr. 1.**



Sursa: Prelucrarea datelor de monitorizare de către echipa de evaluare

### Constatările echipei de evaluare:

A fost realizată o estimare privind nivelul de atingere a valorilor țintă ale indicatorilor propuși până la finalul perioadei de programare (2023), în baza numărului de proiecte finanțate care contribuie la indicatorii respectivi (conform analizei prezentate în anexe). Pe baza acestei previziuni, toți indicatorii își vor atinge obiectivele propuse. Prin urmare, performanța generală a implementării proiectelor aferente temei de evaluare 1 este una deja pozitivă; la finalul perioadei de implementare a programului, proiectele vor atinge 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?	<b>1.b Cât de relevante au fost intervențiile/acțiunile finanțate în cadrul programului pentru nevoile diferitelor părți interesate (instituții și grupuri țintă)?</b>
---	--

Principalii beneficiari ai temei de evaluare 1 din cadrul POCA sunt autoritățile administrației publice centrale și, în special, următoarele:



UNIUNEA EUROPEANĂ



- Ministerul Educației și Cercetării;
- Ministerul Mediului, Apelor și Pădurilor;
- Ministerul Sănătății;
- Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor;
- Ministerul Finanțelor Publice;
- Secretariatul General al Guvernului

Din analiza unui eșantion de proiecte (**analiza documentară**), a reieșit faptul că beneficiarii urmăresc să rezolve și să acopere mai multe nevoi, care pot fi grupate în următoarele categorii:

- lipsa competențelor și a capacității personalului în materie de planificare strategică, de bugetare pe programe, de analiză și de evaluare a politicilor publice, de elaborare a politicilor publice bazate pe dovezi și de evaluare privind starea actuală a sectoarelor de politici publice;
- lipsa unor metodologii consolidate pentru stabilirea unei legături între procesele de planificare și bugetare;
- sistemul de luare a deciziilor ad-hoc în locul unei abordări bazate pe evidențe/ elemente concrete
- nivel scăzut de coordonare între programele și politicile naționale.

**Sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor acestei teme de evaluare (mai multe detalii se regăsesc în anexe) confirmă aceste categorii de nevoi identificate în analiza de mai sus. În acest sens, opinia respondenților este că:

- POCA este foarte relevant pentru acoperirea nevoilor de organizare internă (80% dintre respondenți au confirmat acest aspect);
- POCA este foarte relevant pentru îmbunătățirea capacității personale (100% dintre respondenți);
- POCA este foarte relevant pentru abordarea unor aspecte instituționale legate, de exemplu, de relația cu alte ministere sau autorități publice (75% dintre respondenți).

**Interviurile** organizate cu beneficiarii acestei teme de evaluare au permis identificarea a trei noi niveluri specifice de nevoi care au fost abordate prin intervențiile POCA:

1. Nevoia de consolidare a coerenței interne a planurilor și programelor unui anumit minister/autoritate publică centrală și bugetele aferente. În mod concret, sprijinul POCA este acordat pentru a dezvolta strategia sectorială a ministerelor beneficiare. De exemplu, în cazul Ministerului Finanțelor, acest sprijin a vizat "*Dezvoltarea capacității de administrare a datoriei publice guvernamentale prin utilizarea instrumentelor financiare derivate*".
2. Nevoile legate de coordonarea entităților externe și organizațiilor aflate în subordinea unei administrații publice centrale. De exemplu, în cazul Autorității Naționale Pentru Protecția Drepturilor Copilului și Adoptie, aceasta și-a propus consolidarea capacității instituțiilor pe care le coordonează la nivel local, proiectul fiind orientat, în special, către autoritățile de la nivel județean.



3. Nevoia de coordonare între ministerele/instituțiile centrale care asigură elaborarea unor metodologii comune. Secretariatul General al Guvernului a menționat faptul că unul dintre proiectele POCA implementate urmărește să introducă bugetarea bazată pe dovezi și bugetarea pe programe (...), fiind selectate 13 ministere în cadrul proiectului, pentru care s-a propus furnizarea de instrumente pentru strategiile și politicile fiscale.

De asemenea, în implementarea proiectelor, beneficiarii și-au consolidat capacitatea de a îndeplini cerințele UE, pentru a se conforma, direct sau indirect, cu acquis-ul comunitar; de exemplu, Ministerul Apelor și Pădurilor a menționat faptul că proiectul implementat prin POCA (cod 126656) ”contribuie la stabilirea și sprijinirea măsurilor care vizează adaptarea structurilor, optimizarea proceselor și pregătirea resurselor umane necesare pentru îndeplinirea obligațiilor asumate de acquis-ul comunitar, legate de respectarea cerințelor Directivei 91/271/CEE privind tratarea apelor uzate provenite din aglomerările umane”.

De asemenea, **sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1 confirmă aceste constatări, luând în considerare mențiunile respondenților cu privire la aspectele considerate relevante, printre care:

- planificarea strategică internă;
- capacitatea de coordonare și de monitorizare a politicilor publice ;
- cooperarea cu alte ministere.

#### Constatările echipei de evaluare:

În baza celor prezentate anterior, este posibil ca nevoile beneficiarilor abordate de către POCA să fie grupate în trei categorii: nevoi individuale, nevoi organizaționale, nevoi instituționale (a se vedea tabelul de mai jos).

Nevoi individuale	Nevoile organizaționale	Nevoi instituționale
<ul style="list-style-type: none"><li>- planificare strategică</li><li>- bugetarea pe programe</li><li>- analiza politicilor</li><li>- cunoștințe specifice unui anumit sector</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- metodologii comune pentru corelarea planificării strategice cu bugetarea pe programe</li><li>- sistem de raportare</li><li>- instrumente pentru analiza economică și financiară</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- abordarea bazată pe dovezi în cadrul sistemului de luare a deciziilor</li><li>- coordonarea între programele și politicile naționale</li><li>- coordonare între entități subordonate</li><li>- sprijin pentru conformarea cu legislația UE și pentru</li></ul>

Nevoi individuale	Nevoile organizaționale	Nevoi instituționale
		dezvoltarea unor acte normative

Din analiza efectuată rezultă faptul că POCA are capacitatea de a răspunde nevoilor grupului țintă identificat (ministere și autorități publice centrale), în ceea ce privește planificarea strategică și bugetarea pe programe. POCA permite consolidarea competențelor la nivel individual (în special abilități legate de analiză și programare), dar și 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 și de către ministere, 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?	<b>1.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?</b>
---	---

Relevanța proiectelor a fost, de asemenea, un aspect cheie care a fost abordat inclusiv la nivelul **sondajului de opinie**. Majoritatea respondenților percep Programul Operațional Capacitate Administrativă ca fiind foarte bine corelat cu strategiile naționale. 80% dintre respondenți au răspuns că POCA este „foarte relevant” din perspectiva coerenței cu strategiile naționale, în timp ce 20% au precizat că acesta este „relevant”.

Nivelul cel mai ridicat de coerență al programului este cu Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice (SCAP). Din analiza unui eșantion de proiecte efectuată în cadrul **analizei documentare**, toate cererile de finanțare menționează corelarea proiectelor cu SCAP; în plus, din analiza temelor și a obiectivelor, cererile de finanțare sunt în concordanță cu obiectivul general II din SCAP și cu obiectivele specifice II.1.2. *Consolidarea planificării strategice și introducerea bugetării pe programe*.

Astfel, obiectivul II din cadrul SCAP își propune:

- dezvoltarea abilităților individuale și transferul de cunoștințe (p. 20 din SCAP);
- îmbunătățirea proceselor interne și structurii organizaționale (p. 21 din SCAP);
- coordonarea politicilor (p.29 din SCAP).

Toate cele trei niveluri sunt abordate prin proiectele finanțate de POCA în cadrul acestei teme de evaluare (a se vedea întrebarea de evaluare 1b).



Cu toate acestea, majoritatea proiectelor urmăresc, de asemenea, și alte obiective suplimentare de politici naționale, cum ar fi, de exemplu, politica națională în materie de inovare sau Strategia națională pentru Sănătate Publică 2014-2020, în funcție de specificul proiectelor.

Faptul că proiectele sunt coerente atât cu SCAP, cât și cu alte strategii naționale, a fost evidențiat inclusiv la nivelul interviurilor realizate cu beneficiarii temei de evaluare 1. De exemplu: proiectul implementat de Ministerului Apelor și Pădurilor (cod 126656) vizează „elaborarea procedurilor și metodologiilor privind planificarea strategică (SCAP) și elaborarea unei strategii naționale privind aprovizionarea cu apă, colectarea și tratarea apelor urbane reziduale”.

#### Constatările echipei de evaluare:

Rezultatele analizei efectuate reiterează faptul că POCA își propune să urmărească direct obiectivele SCAP, dar, în același timp, încurajează și corelarea cu alte strategii naționale. Acest lucru este facilitat și de faptul că 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?	<b>1.d Care sunt actorii și factorii "externi" care au influențat realizările înregistrate?</b>
---	---

Analiza efectuată a identificat mai mulți factori negativi externi care au afectat implementarea proiectelor finanțate în cadrul temei de evaluare 1 din cadrul POCA.

**Analiza documentară** (rapoartele de progres ale proiectelor și Rapoartele Anuale de Implementare — RAI) și **focus grupul** au identificat că reorganizarea frecventă a ministerelor a reprezentat principala dificultate în faza inițială de implementare a programului (2016-2017). Schimbările frecvente și reorganizările instituționale au condus la necesitatea de revizuire/actualizare a contractelor încheiate între Autoritatea de Management și beneficiari, fapt care a încetinit demararea proiectelor. Conform Rapoartelor Anuale de Implementare, acest aspect a îngreunat, de asemenea, încheierea de acorduri și protocoale între autoritățile care fac parte din sistemul de management și control al POCA (AM, ACP, AA), precum și între autoritatea de management și alte instituții naționale (de exemplu, ANAP, ANI, DLAF), necesitând modificări și schimbări. O altă provocare externă, identificată din **analiza documentară** și din **interviuri**, a fost reprezentată de întârzierile cauzate de îndeplinirea condiționalităților ex-ante.

O provocare recurentă identificată din **analiza documentară**, **interviuri** și **focus grup** a constatat în instabilitatea cadrului legislativ, fapt care a generat un set de consecințe negative:





- instabilitatea a afectat procesul de achiziții publice, luând în considerare modificările legislației privind achizițiile publice;
- modificările cadrului legislativ destabilizează cadrul instituțional în care operează beneficiarii.

O altă problemă externă, rezultată în urma organizării **focus grupului** și realizării **analizei documentare** (rapoarte de progres ale proiectelor), este reprezentată de indisponibilitatea expertizei adecvate pe piața serviciilor de consultanță, care a creat dificultăți în identificarea unor servicii adecvate și a necesitat eforturi suplimentare din partea beneficiarilor. Acest aspect a cauzat întârzieri în implementarea proiectelor, deoarece, în unele cazuri, a fost necesară reluarea procedurii de licitație.

Totodată, un rezultat suplimentar provenit din **interviuri și sondajul de opinie**, cu privire la dificultățile externe care au afectat implementarea intervențiilor, este legat de relația beneficiarilor cu alte instituții. Pe de o parte, organizațiile implicate au obiective diferite; de exemplu, aplicarea metodologiei specifice de planificare poate reprezenta o prioritate pentru un minister de linie. Chiar dacă acest aspect este unul important, nu ar putea avea aceeași relevanță pentru un organism subordonat sau o agenție executivă, care sunt mai implicate în gestionarea operațională a activităților curente. Pe de altă parte, cooperarea este uneori dificilă datorită modului de operare și modelului de organizare diferit. Aceste diferențe ar putea fi reflectate în gradul de disponibilitate al personalului de a se implica în acțiuni de instruire sau activități comune.

Cu toate acestea, analizele efectuate în cadrul contractului au identificat, de asemenea, și factori externi pozitivi care facilitează implementarea programului:

- Rolul de coordonare a politicilor, asumat de Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei de Consolidare a Administrației Publice (CNISCAP) a fost important în eficientizarea procesului de selecție a proiectelor, precum și în menținerea unui dialog strategic deschis cu CE (constatare obținută în urma **interviurilor** derulate).
- De asemenea, rolul Comisiei Europene a fost important și a reprezentat un sprijin relevant în implementarea programului (aspect rezultat în urma **interviurilor** derulate).

Un alt factor pozitiv care a reieșit din interviurile organizate cu beneficiarii acestei teme de evaluare relevă faptul că parteneriatele cu instituțiile academice, precum și parteneriatele cu actori internaționali (cum ar fi Banca Mondială, Banca Europeană de Investiții, etc.) au fost evaluate ca fiind foarte relevante. Ambele categorii de instituții au fost parteneri foarte viabili și constructivi, care au depășit problemele cauzate de lipsa de expertiză (rezultat obținut în urma interviurilor și a focus grupului). De asemenea, colaborarea cu organizațiile internaționale, cum ar fi Banca Mondială, este în general evaluată ca fiind bună sau excelentă (rezultat obținut în urma interviurilor și a focus grupului).

Tabelul de mai jos sintetizează, pentru fiecare sursă de informații, factorii externi negativi și pozitivi care au influențat **implementarea intervențiilor POCA**.



	Factori negativi			Factori pozitivi		
	Reorganizarea frecventă	Instabilitatea cadrului legislativ	Indisponibilitatea expertizei adecvate	CNISCAP	Actori internaționali	Instituții academice
Focus grup	X	X			X	X
Analiza documentară	X	X	X			
Sondaj						
Interviuri	X	X	X	X	X	X

#### Constatările echipei de evaluare:

Factorii externi negativi care au influențat realizările înregistrate se referă în principal la instabilitatea instituțională generală. Pe de o parte, aceasta are impact asupra resurselor de capital uman (în termeni de reorganizări ale acestora) iar, pe de altă parte asupra regulilor aplicabile la nivel instituțional (în termeni de instabilitate a cadrului legislativ). Astfel, din perspectiva aspectelor privind managementul achizițiilor publice (problemă internă), cei doi factori antemenționați pot conduce la creșterea posibilităților de apariție a unor litigii și erori - din cauza schimbărilor legislative frecvente - și la apariția unor dificultăți în consolidarea cunoștințelor interne - din cauza fluctuațiilor ridicate de personal. Instabilitatea instituțională poate pune în pericol eficacitatea proiectului în sine, dăunând calității generale, precum și implementării activităților acestuia.

Indisponibilitatea expertizei adecvate reprezintă o problemă de o importanță mai scăzută. La nivelul temei de evaluare 1, implicarea actorilor internaționali și a instituțiilor academice (doi factori externi pozitivi, conform analizei prezentate în cadrul întrebării de evaluare 2) a limitat efectele negative cauzate de diferența de know-how pe piața națională a serviciilor de consultanță.

În cele din urmă, un factor pozitiv care a influențat realizările înregistrate este reprezentat de existența CNISCAP. Comitetul asigură nivelul de cooperare și îndrumare necesar, inclusiv ca un rezultat al lecțiilor învățate din implementarea PODCA.

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



Din **analiza documentară** reiese că toți beneficiarii temei de evaluare 1 sunt autorități și instituții publice centrale. Cererile de proiecte IP1/2015 și IP12/2018, aferente temei 1, au fost apeluri non-competitive care s-au adresat doar autorităților și instituțiilor publice centrale care au responsabilități definite în mod direct în SCAP (OS I.1, II, 1).

Obiectivele acestor apeluri de proiecte au vizat, printre altele:

- planificarea strategică și bugetarea pe programe în cadrul autorităților și instituțiilor publice, bazate pe metodologii și instrumente comune;
- clarificarea mandatelor, rolurilor și competențelor atât la același nivel administrativ, cât și între nivelurile administrative diferite.

Rezultatele **sondajului de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1 arată că criteriile de selecție au influențat atât conținutul proiectului, cât și structura parteneriatului. Cu toate acestea, rezultatele interviurilor realizate completează această constatare, arătând că această influență a fost percepută ca fiind pozitivă și nu afectat negativ conținutul proiectelor.

#### Constatările echipei de evaluare:

Procesul general de selecție a proiectelor a modelat în mod considerabil conținutul și parteneriatul proiectelor depuse. Pe de o parte, apelurile non-competitive permit definirea strategică a posibilor beneficiari finali (autoritățile publice centrale). Pe de altă parte, criteriile de eligibilitate au sprijinit accentuarea 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?	<b>1.f În comparație cu programul operațional anterior (PODCA 2007-2013), cum a funcționat programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii?</b>
---	---

#### LA NIVEL DE PROGRAM

POCA prezintă două elemente principale inovatoare legate de orientarea strategică:

- În implementarea PODCA, nu exista o strategie generală de reformă a administrației publice în România. Diferit față de perioada de programare anterioară, în perioada 2014-2020 există Strategia de Consolidare a Administrației Publice (SCAP), astfel cum rezultă din **analiza documentară** efectuată pentru tema de evaluare 1, care definește principalele obiective și măsuri naționale de modernizare a administrației publice. 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).

- Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice (CNCISCAP) trebuie să asigure prioritizarea acțiunilor legate de SCAP pe tipuri de instituții (ministere, instituții subordonate/coordonatoare, structuri descentralizate - a se vedea pagina 53 din SCAP), să monitorizeze activitățile strategiei, să sprijine instituțiile responsabile de implementarea acțiunilor și să faciliteze implementarea acestora. Legătura dintre CNCISCAP și POCA este clară și adecvată. La nivelul SCAP se afirmă că CNCISCAP: „*va sprijini instituțiile responsabile de implementarea acțiunilor prevăzute în Planul de acțiune pentru implementarea etapizată a managementului calității (prin asigurarea unui consens politic, asigurarea eligibilității finanțării POCA pentru proiecte de implementare a unor sisteme și instrumente de management al calității etc. (p. 52)*”.

Aceste schimbări ale abordării strategice au fost evaluate în mod pozitiv de către beneficiarii care au participat la interviurile derulate, deoarece pe de o parte au permis o aliniere mai sistematică între proiectul dezvoltat și contextul administrativ, iar pe de altă parte au permis alinierea proiectului cu obiectivele de reformă pe termen lung. Beneficiarii au considerat procesul de pregătire a proiectelor ca fiind mai facil, luând în considerare faptul că „logica de intervenție” a programului a fost mai eficientizată. În același timp, reprezentanții AM 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”.

În cadrul **focus grupului**, concluzia generală a fost că POCA este un program, mult mai concis decât PODCA, fiind, de asemenea, mult mai aproape de beneficiari, iar nevoile acestora sunt foarte bine abordate. Se consideră că POCA 2014-2020 este, în general, un program mult mai strategic și se concentrează asupra priorităților naționale, definite la nivelul strategiilor naționale existente, în comparație cu programul precedent, care a fost mai fragmentat din perspectivă strategică.

#### LA NIVEL DE PROIECT

Conform rezultatelor colectate prin **interviurile și focus grupurile** organizate, beneficiarii temei de evaluare 1 au perceput o evoluție semnificativă a POCA din perspectiva mecanismului de implementare și a eficientizării abordării strategice. De asemenea, sistemul informatic MySMIS, deși se confruntă cu o serie de probleme tehnice, este perceput ca reprezentând o modalitate de eficientizare a gestionării documentare.

#### Constatăările echipei de evaluare:

În comparație cu PODCA, Programul Operațional Capacitate Administrativă a îmbunătățit nivelul de concentrare (datorită SCAP) și coordonare (datorită CNCISCAP) a intervențiilor finanțate. Acest aspect a contribuit în mod clar la integrarea intervențiilor finanțate, oferind o îndrumare clară în definirea și

dezvoltarea proiectelor. De asemenea, setul de indicatori dezvoltati este mai bine corelat cu strategia existentă și contribuie la consolidarea coerenței proiectelor. În plus, CNCISCAP a îmbunătățit comunicarea între autoritățile POCA și instituțiile care sunt beneficiare ale acestor intervenții (ministerele de linie).

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

Evaluarea intermediară a PODCA, precum și evaluarea ex-ante a POCA subliniază necesitatea ca programul să aibă o mai mare concentrare pe teme strategice, precum și o coordonare interinstituțională mai strânsă (rezultate ale **analizei documentare**).

POCA și Acordul de Parteneriat definesc în mod clar actorii eligibili și acțiunile propuse a fi finanțate (rezultate ale **analizei documentare**). Mai mult decât atât, SCAP oferă o orientare strategică care definește principalele măsuri și activități care trebuie întreprinse, iar analiza apelurilor de proiecte evidențiază, în programul actual, existența unei concentrări mai mari pe particularitățile aferente temei de evaluare 1 și pe nevoile specifice ale autorităților centrale. Astfel, luând în considerare valoarea intrinsecă „strategică” a proiectelor, acestea nu sunt selectate printr-o procedură competitivă, fiind astfel urmărite recomandările din raportul final de evaluare al PODCA

În urma **interviurilor realizate cu Autoritatea de Management** a reieșit faptul că CNCISCAP a fost foarte eficient în rezolvarea problemei legate de coordonarea politicilor. Fără a intra în procesul de selecție a proiectelor, acest comitet supraveghează formularea priorităților de politică și reprezintă, de asemenea, un interlocutor pentru Comisia Europeană în abordarea aspectelor strategice. Conform AM, acesta nu interferează cu Comitetul de Monitorizare, deoarece discuțiile sunt la nivel de politici. De asemenea, CNCISCAP nu se implică în analiza fișelor de proiect, etapă care este realizată de POCA. Avantajele pe care le oferă CNCISCAP sunt legate de stimularea operațiunilor programului și, uneori, de interacțiunea directă cu Comisia Europeană.

#### LA NIVEL DE PROIECT

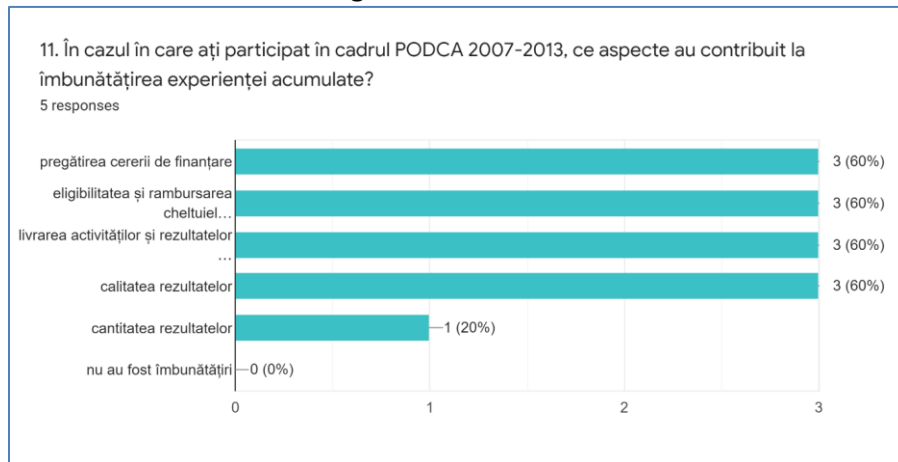
**Sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1 arată faptul că toți respondenții consideră că experiența dobândită în implementarea de proiecte finanțate prin PODCA a fost foarte importantă în derularea proiectelor implementate în cadrul POCA.

Astfel, respondenții consideră că experiența dobândită în perioada trecută de programare este importantă din perspectiva următoarelor aspecte:

- pregătirea cererii de finanțare;
- eligibilitatea și rambursarea cheltuielilor (management financiar);
- implementarea activităților și obținerea rezultatelor (management operațional);
- calitatea rezultatelor.

O descriere detaliată a rezultatelor sondajului este prezentată în graficul de mai jos:

**Figura nr. 2.**



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

#### Constatările echipei de evaluare:

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. 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. La nivel de proiect, experiența acumulată prin PODCA a fost foarte relevantă în formularea propunerilor de proiecte (cererilor de finanțare). De asemenea, sprijinul suplimentar oferit sub formă de asistență tehnică pentru solicitanți - care nu a fost oferit în PODCA - a contribuit la îmbunătățirea calității generale 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.h Cum au contribuit activitățile de comunicare la informarea potențialilor solicitanți și la creșterea vizibilității proiectelor finanțate?**



**Analiza documentară** (analiza Planului de comunicare pentru Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020) a confirmat faptul că acest document are trei activități principale:

- I) Creșterea gradului de conștientizare a beneficiarilor și potențialilor beneficiari, prin informarea acestora cu privire la oportunitățile de finanțare;
- II) Asigurarea transparenței informațiilor despre program și despre rezultatele obținute;
- III) Stabilirea unui sistem de comunicare intern eficient între toate părțile implicate în gestionarea programului.

Principalele activități de informare sunt legate de:

- elaborarea de materiale de diseminare și promovare;
- organizarea de evenimente (conferințe, întâlniri, prezentări, caravane etc.);
- crearea unui site web online și furnizarea de informații online;
- organizarea de evenimente pentru conștientizarea publicului cu privire la POCA și la rezultate sale.

Referitor la tema de evaluare 1, autoritățile și instituțiile administrației publice centrale definite în SCAP și SMBR reprezintă un grup țintă specific al activităților de comunicare (a se vedea pag. 8). Pe lângă beneficiarii finali, Programul vizează, de asemenea, și părțile interesate relevante pentru tema de evaluare 1, cum ar fi elaboratorii de politici și academicienii.

Conform Raportului Anual de Implementare aferent anului 2016, au fost implementate mai multe activități diferite (a se vedea tabelul de mai jos) relevante pentru tema de evaluare 1.

Categoria de activități de informare	Număr/ Rezultat
Eveniment extins de comunicare la nivel național	2
Reuniuni de lucru cu beneficiarii	12
Activități online	Crearea website-ului <a href="http://www.poca.it">www.poca.it</a>

Din analiza website-ului POCA, reiese faptul că activitățile de comunicare sunt diseminate prin intermediul site-ului web dedicat al programului, care conține secțiuni ce includ:

- întrebări frecvente;
- bune practici;
- lista tuturor operațiunilor finanțate;
- lista apelurilor de proiecte trecute și viitoare;
- calendarul apelurilor de proiecte;
- ghidul beneficiarului și ghiduri ale solicitantului.

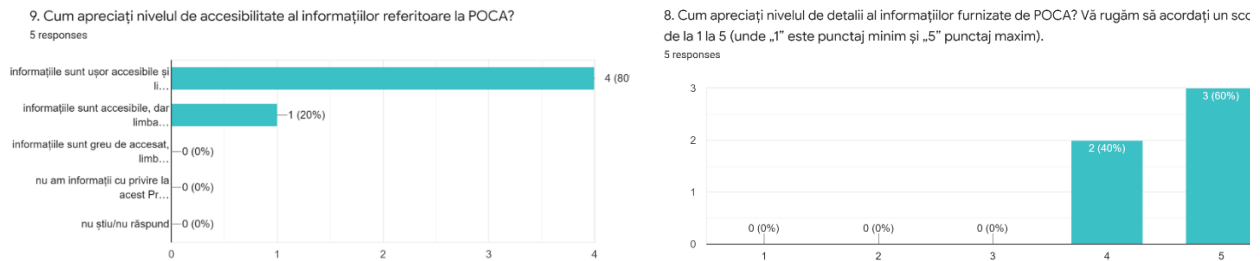
Corelat cu Planul de comunicare al POCA, website-ul programului îndeplinește diferite roluri:



- 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.

**Sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1 arată că majoritatea beneficiarilor evaluează în mod pozitiv nivelul de informații pe care îl obțin de la autoritățile POCA, atât din perspectiva accesibilității acestor informații, cât și a caracterului complet (a se vedea graficul de mai jos).

**Figura nr. 3.**



*Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare*

**Interviurile** realizate la nivel de proiect cu beneficiarii temei de evaluare 1, confirmă faptul că a existat o activitate de informare a beneficiarilor în cadrul programului. Cu toate acestea, având în vedere natura strategică specifică a temei de evaluare 1, diseminarea de informații a vizat în mod direct administrațiile publice centrale implicate în proiecte. Astfel:

- au fost implementate mai multe sisteme de gestionare a informațiilor. De exemplu, în cadrul proiectului „Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort 117834”, una dintre activități a presupus elaborarea unui „inventar al strategiilor naționale (în prezent, numărul acestora depășește 300 de astfel de strategii)”; cu toate acestea, accesul la această bază de date este, în mod natural, destinat în principal autorităților centrale.
- Au existat, de asemenea, evenimente de consultare/diseminare; de exemplu, Autoritatea Națională pentru Protecția Drepturilor Copilului și Adopție a organizat 13 reuniuni cu un număr de 800 de participanți. Cu toate acestea, toate sunt destinate autorităților locale și regionale care sunt direct implicate în tematica proiectului (îngrijirea copiilor).

Prin urmare, diferitele tipuri de activități de informare realizate la nivel de proiect au fost dezvoltate mai degrabă pentru organizațiile publice implicate în proiecte, decât pentru publicul larg.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

Activitățile de comunicare realizate în cadrul programului au fost implementate prin diferite canale: ateliere de lucru, evenimente naționale, mediul on-line. Obiectivul acestora a fost de a oferi informații tehnice, precum și de a crește vizibilitatea generală a programului. Website-ul POCA are un rol important din ambele perspective: reprezintă canalul principal de transmitere a informațiilor despre program și include un inventar al celor mai bune practici. 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.

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 larg.

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.** O provocare internă identificată prin intermediul **analizei documentare** (analiza Rapoartelor Anuale de Implementare), care a vizat începutul perioadei de implementare a POCA a fost reprezentată de înființarea sistemului de monitorizare. La începutul perioadei de programare (în anul 2015) au existat unele întârzieri în instalarea sistemului informatic integrat (MySMIS). Pentru beneficiarii programului, MySMIS încă reprezintă o provocare (rezultate ale **interviurilor, sondajului de opinie și focus grupului**). Conform rezultatelor sondajului de opinie, majoritatea respondenților (60%) consideră că platforma electronică MySMIS este încă dificil de operat. Unul dintre elementele care creează dificultăți este reprezentat de imposibilitatea de a opera complet toate procesele administrative și managementul documentelor aferente proiectului. Beneficiarii intervievați au precizat că „*Sistemul informatic (MySMIS) este considerat util, însă acesta nu este complet, luând în considerare faptul că partea de implementare lipsește*”.

Pregătirea/depunerea cererilor de finanțare a fost, de asemenea, o etapă în care beneficiarii au întâmpinat dificultăți. Conform rezultatelor sondajului aplicat în rândul beneficiarilor acestei teme de evaluare, activitățile cele mai dificile sunt „*înțelegerea condițiilor și a prevederilor apelurilor de proiecte*”, precum și „*utilizarea platformei electronice*”. De asemenea, rezultatele **interviurilor** confirmă faptul că faza de pregătire/depunere a proiectelor ridică unele dificultăți. Conform opiniei unuia dintre beneficiarii intervievați „Este nevoie de simplificare în etapa de depunere a proiectelor, deoarece, în prezent sunt solicitate prea multe detalii de la solicitanții de finanțare”.





**LA NIVEL DE PROIECT**, principala problemă întâmpinată de beneficiari este reprezentată de derularea achizițiilor publice, care poate avea impact asupra calendarului de implementare a proiectelor (conform rezultatelor provenite din **analiza documentară** (analiza rapoartelor de progres) și a **focus grupului**). Referitor la problema achizițiilor publice, rezultatele **focus grupului** organizat în cadrul temei de evaluare au validat următoarea concluzie: majoritatea problemelor întâlnite de beneficiari au fost cauzate de ineficiența procesului de achiziții publice, fapt care a rezultat în selectarea unor firme de consultanță neadecvate, care au livrat produsele cu un nivel scăzut de calitate (fapt care a condus la realizarea unor activități suplimentare din partea administrațiilor beneficiare pentru corectarea/finalizarea livrabililor), precum și în întârzierea activităților din cadrul proiectului.

De asemenea, din **analiza documentară** (studierea rapoartelor de progres) a rezultat că o altă provocare pentru beneficiari în implementarea proiectelor este reprezentată de *managementul financiar*. Lipsa unui buget intern propriu al beneficiarului (contribuția proprie a acestuia) poate cauza întârzieri în implementare. Beneficiarul poate, în unele cazuri, să nu dețină resurse suficiente pentru achiziționarea unor servicii/bunuri prevăzute pentru o anumită perioadă din implementarea proiectelor.

#### FACTORI INTERNI POZITIVI

Majoritatea beneficiarilor implicați în **interviurile** realizate în cadrul acestei teme de evaluare și-au exprimat un grad ridicat de satisfacție în ceea ce privește sprijinul primit din partea Autorității de Management a POCA. Conform opiniilor beneficiarilor:

*„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.

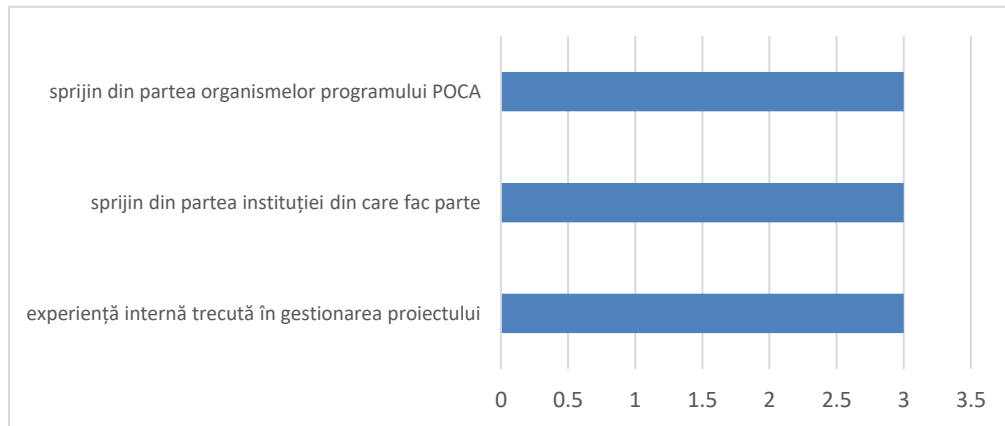
*„Interacțiunea cu reprezentanții AM POCA este bună, luând în considerare răspunsurile prompte ale acestora, ajutorul oferit și soluțiile rapide.”* - Ministerul Sănătății.

*„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.

De asemenea, participanții la **focus grup** au confirmat abordarea pozitivă și proactivă a Autorității de Management în sprijinirea beneficiarilor. **Sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1 confirmă, de asemenea, satisfacția generală a beneficiarilor față de sprijinul primit din partea AM POCA. Majoritatea respondenților au considerat că sprijinul POCA este foarte util sau util. **Sondajul de opinie** arată, de asemenea, că cele mai importante elemente pentru succesul proiectelor sunt sprijinul intern din parte instituției beneficiare și experiența anterioară în managementul proiectelor (a se vedea graficul de mai jos).



**Figura nr. 4.** Care au fost cele mai importante elemente care au facilitat implementarea proiectului?



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

Tabelul de mai jos prezintă, pentru fiecare sursă de informații, factorii interni negativi și pozitivi care influențează implementarea proiectelor.

	Factori negativi				Factori pozitivi		
	Platforma MySMIS neprietenosă	Dificultăți legate de depunerea documentelor	Gestionarea financiară dificilă a proiectului	Achiziții publice	Sprijinul Autorității de Management	Organizarea internă	Experiența anterioară
Focus grup	X			X	X		X
Analiza documentară	X		X	X	X	X	
Sondaj de opinie		X			X		X
Interviu	X	X			X		

#### Constatările echipei de evaluare:

Principalii factori interni negativi se referă la achizițiile publice. Originea acestor dificultăți a fost deja prezentată anterior (a se vedea întrebarea de evaluare 1d). Principalele probleme referitoare la procesul de achiziții publice sunt: contestațiile legale, selectarea neadecvată a furnizorilor de servicii, probleme în furnizarea serviciilor contractuale, etc. Aceste tipuri de dificultăți ar putea afecta atât calitatea rezultatelor proiectului, cât și implementarea și finalizarea activităților propuse.

Alți doi factori negativi interni se referă la complexitatea sistemului MySMIS și la procesul dificil de elaborare a documentațiilor de finanțare. Cu toate acestea, chiar dacă sunt percepute ca fiind



problematică din partea beneficiarilor, aceste aspecte nu au un impact foarte ridicat asupra succesului general al implementării POCA, comparativ cu dificultățile care provin din organizarea achizițiilor publice.

Cel mai important factor pozitiv intern este reprezentat de sprijinul oferit de autoritățile implicate în implementarea POCA. Colectarea și interpretarea informațiilor provenite din diferite surse a permis formularea unei aprecieri pozitive cu privire la capacitatea tehnică a AM POCA, dar și cu privire la disponibilitatea și continuitatea sprijinului oferit de autoritatea programului beneficiarilor finali pe întregul ciclu de viață al proiectului (de la depunerea proiectului până la finalizarea acestuia).

Alți doi factori interni importanți care au influențat în mod pozitiv realizările înregistrate sunt reprezentanți de organizarea internă și experiența anterioară a beneficiarilor finali în implementarea de proiecte.

<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><b>3.a În ce măsură facilitează logica de intervenție calitatea programului?</b></p>
--	---

**Analiza literaturii de specialitate** și teoria schimbării (elaborată în cadrul Raportului Inițial) arată că, din perspectiva temei de evaluare 1, rezultatele preconizate pentru OS 1.1 abordează principalele nevoi legate direct de planificare, programare și bugetare.

Din **analiza documentară** reiese faptul că apelurile de proiecte (IP1/2015, IP12/2018) abordează nevoile legate de planificarea și bugetarea strategică la nivelul programelor, precum și de clarificarea mandatelor, a rolurilor și a competențelor. Toate aceste activități sunt corelate în mod direct cu tipurile de realizări și de activități prevăzute pentru OS 1.1 și pentru tema de evaluare 1, astfel încât acestea sunt coerente cu logica internă a POCA.

Analiza documentară a verificat, de asemenea, dacă tipurile de activități propuse în cererile de finanțare corespund activităților preconizate în cadrul POCA; mai mult decât atât, tipul de realizări ale proiectelor este compatibil cu indicatorii de realizare și de rezultat ai POCA. Prin urmare, structura logică a POCA este reflectă corespunzător la nivelul proiectelor.

#### Constatările echipei de evaluare:

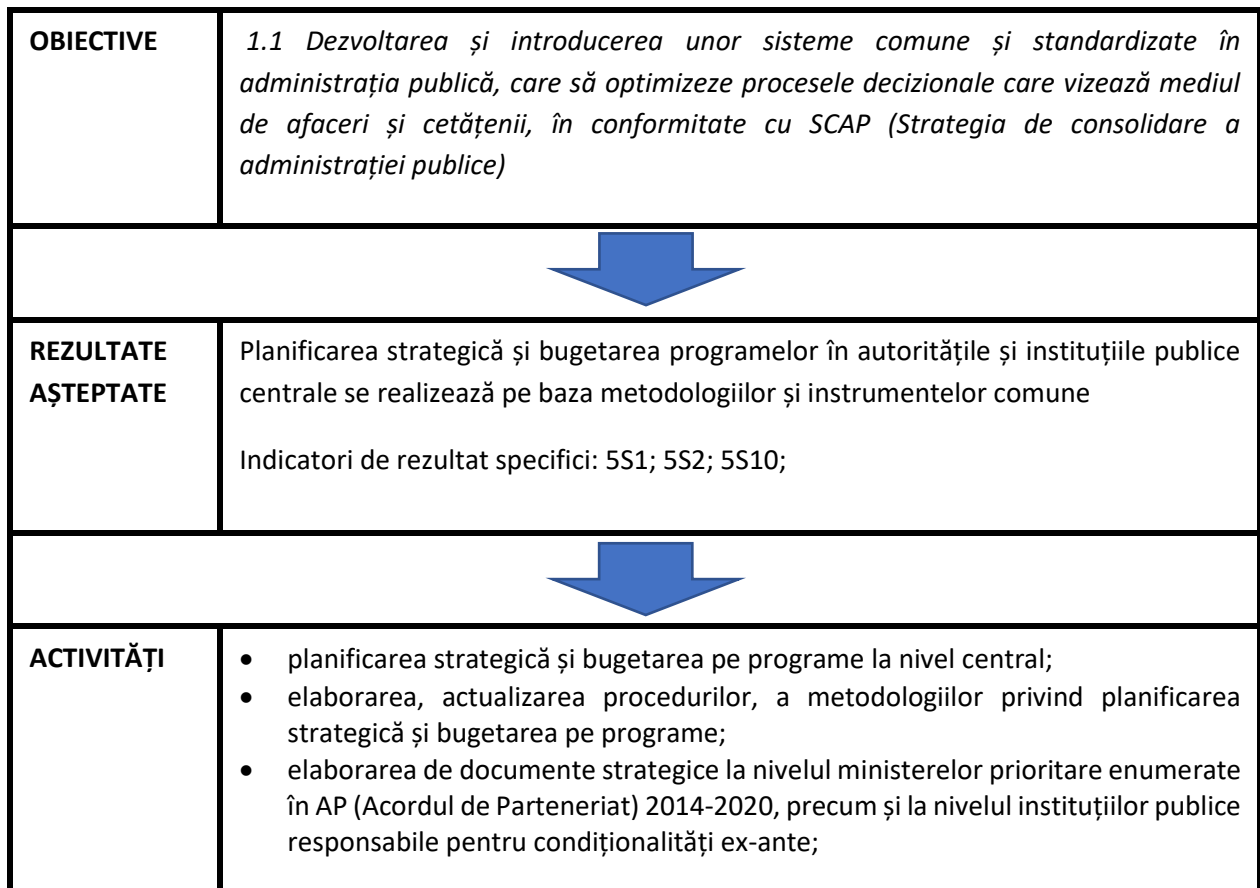
Logica de intervenție a Programului a fost definită ținându-se cont de nevoile identificate la nivelul administrației publice din România, în ceea ce privește planificarea strategică și bugetarea pe programe. În consecință, în cadrul OS 1.1, POCA a identificat în mod clar tipul de beneficiari finali 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. De asemenea, proiectele selectate reflectă în mod clar obiectivele și tipurile de activități prevăzute în cadrul O.S. 1.1 din POCA. Prin urmare, activitățile proiectului sunt integrate și orientate către planificarea și programarea strategică prin furnizarea de instruire specializată, dezvoltarea de metodologii și consolidarea coordonării instituționale.

<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><b>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?</b></p>
--	---

**Analiza logicii de intervenție** a fost realizată la nivelul Raportului Inițial, ca parte din analiza documentară și recenzia literaturii de specialitate. Imaginea de mai jos evidențiază lanțul logic dintre obiectivele POCA/ rezultatele așteptate și acțiunile prevăzute.



	<ul style="list-style-type: none"><li>• sprijinirea implementării bugetării pe programe, în special la nivelul ministerelor prioritare menționate în AP 2014-2020;</li><li>• dezvoltarea și implementarea mecanismelor/metodelor de coordonare în cadrul și între diferitele niveluri administrative, cooperarea și consultarea între actorii relevanți;</li><li>• dezvoltarea de instrumente/mecanisme pentru eficientizarea cheltuielilor publice și a sistemului de colectare a veniturilor și impozitelor;</li><li>• colaborarea cu instituțiile de învățământ superior acreditate și cu instituțiile de cercetare pentru identificarea și implementarea de concepte și metode inovatoare.</li></ul> <p><b>REALIZĂRILE AȘTEPTATE</b></p> <p>Indicatori de output specifici: 5S38; 5S46; 5S49; 5S77</p>
--	--

**Analiza documentară** elaborată în baza cererilor de finanțare și a rapoartelor proiectelor arată că principalele activități desfășurate au vizat:

- activități de instruire privind: planificarea strategică și bugetarea pe programe;
- elaborarea de mecanisme/procedurilor/metodologii de coordonare a politicilor naționale cu alte ministere/autorități centrale;
- elaborarea și aplicarea de noi proceduri privind metodologiile de planificare strategică și bugetarea pe programe;

**Analiza indicatorilor** (prezentată în cadrul întrebării de evaluare 1a și în anexe) și analiza datelor provenite din sondajul de opinie (a se vedea întrebarea de evaluare 6) confirmă tipologiile de acțiuni implementate la nivel de proiect.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

POCA abordează principalele nevoi identificate în literatura de specialitate care sunt direct legate de planificare, programare și bugetare. 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, Indicatori de rezultat specifici: 5S1; 5S2; 5S10). 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.

La rândul lor, activitățile preconizate la nivel de program sunt în concordanță cu activitățile desfășurate la nivelul proiectelor finanțate. Prin urmare, se poate identifica lanțul logic solid care corelează obiectivele programului/rezultatele așteptate, acțiunile programului și activitățile proiectelor finanțate.

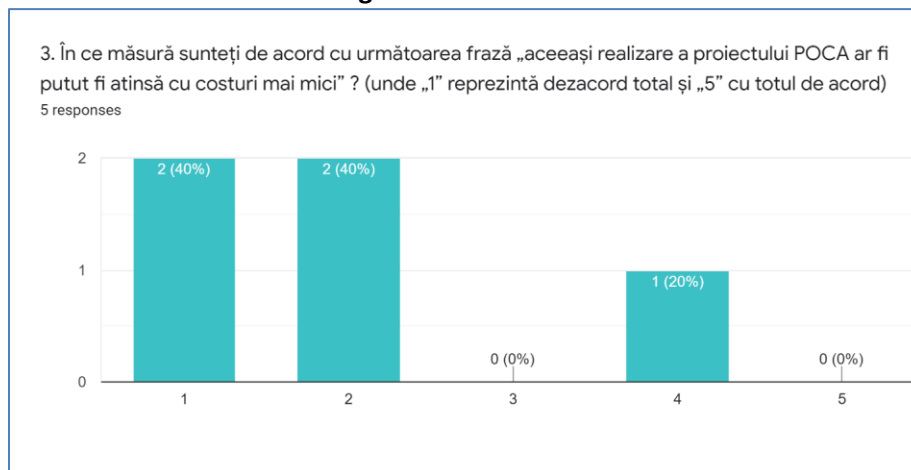
4. În ce măsură sunt justificate costurile implicate, având în vedere schimbările/efectele / rezultatele de program înregistrate?

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

În baza rezultatelor obținute din **sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1, respondenții consideră că derularea unui proiect necesită, 5,5 persoane (ca valoare mediană).

Ulterior, la întrebarea legată de compararea costurilor necesare pentru implementarea unor proiecte POCA cu cele necesare pentru implementarea unor proiecte finanțate din alte programe, majoritatea respondenților au declarat că același tip de activități nu ar fi putut fi implementat fără sprijinul POCA, cu costuri mai mici. (a se vedea figura de mai jos).

**Figura nr. 5.**



*Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare*

În **analiza documentară** a fost efectuată o analiză comparativă cu costul mediu al unui proiect finanțat de UE. Documentul luat ca referință este Studiul CE „Noua evaluare a costurilor și sarcinilor administrative ale FESI, Raport final - octombrie 2018<sup>1</sup>”. 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 diferite categorii de proiecte relevante pentru POCA.

<sup>1</sup> Disponibil la [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/studies/pdf/assess\\_admin\\_costs.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/assess_admin_costs.pdf)

**Tabel nr. 1.**

	Volum de muncă echivalent normă întreagă (FTE) <b>per Milion de Euro (mediana)</b>
Proiect FSE	3.271
Beneficiar organism public	1.28
OT 11	4.531
Național	1.919
Regiuni mai puțin dezvoltate	1.5
Durata proiectului (13-36 luni)	2

În baza constatărilor obținute din aplicarea sondajului de opinie, a fost calculată valoarea mediană a proiectelor aferente temei de evaluare 1, care este de 1,1 echivalent normă întreagă per milion de euro. Comparativ cu valoarea prezentată în tabelul anterior, se demonstrează că proiectele POCA aferente temei de evaluare 1 sunt destul de eficiente în ceea ce privește volumul de muncă.

De asemenea, din rezultatele provenite din **interviurile** realizate cu beneficiarii temei de evaluare 1 nu reiese faptul că POCA ar implica o sarcină administrativă excesivă. Conform opiniei unui beneficiar (Autoritatea Națională pentru Protecția Drepturilor Copilului și Adopție) „Nu a fost nevoie de suplimentarea echipei de management și nu a fost perceput că au existat sarcini suplimentare”.

Concluzia generală a **focus grupului** confirmă ideea conform căreia costurile legate de gestionarea proiectelor POCA au fost mai mici în comparație cu cele generate de implementarea unor proiecte finanțate din alte programe similare. Focus grupul a validat, de asemenea, constatarea referitoare la faptul că volumul de muncă necesar pentru implementarea proiectelor POCA a fost mai mare decât cel prevăzut inițial, dar mai redusă în comparație cu cel necesar pentru implementarea unor proiecte finanțate prin alte programe.

Rezultatele **panelului de experți** s-au concentrat asupra costurilor expertizei organizațiilor internaționale, relevând faptul că costurile generate de implicarea organizațiilor internaționale (de exemplu, al Băncii Mondiale) în cadrul proiectelor sunt mai mari decât costurile implicării unor consultanți naționali. Totuși, aceste costuri sunt considerate „avantajoase din punct de vedere economic”, luând în considerare calitatea generală a serviciilor și timpul economisit de beneficiari pentru revizuirea livrabililor/rezultatelor proiectelor.

#### **Constatăriile echipei de evaluare:**

Implementarea proiectelor POCA necesită un volum de muncă considerabil. De asemenea, implicarea unor organizații internaționale contribuie la creșterea costurilor generale. Cu toate acestea, există un consens aproape general potrivit căruia implementarea proiectelor finanțate prin POCA implică mai puține sarcini administrative comparativ cu implementarea unor proiecte similare finanțate prin alte fonduri FESI, iar



activitățile de consultanță oferite de organizațiile internaționale sunt considerate rentabile din perspectiva resurselor financiare implicate.

Eficacitatea POCA este confirmată inclusiv prin comparație cu alte programe de la nivelul UE. POCA are o valoare mediană de 1,1, echivalent normă întreagă per milion de euro, care se situează sub valoarea tuturor tipurilor de proiecte similare din UE (proiecte FSE, proiecte OT 11, proiecte de lungă durată etc.).

În cele din urmă, POCA este considerat ca având un raport cost-eficacitate ridicat în comparație cu alte programe similare de la nivel național și 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?

Rezultatele **interviurilor** realizate cu beneficiarii temei de evaluare 1 indică faptul că factorii politici ar putea avea un impact asupra atingerii rezultatelor, deoarece modificările cadrului instituțional/legislativ depind de nivelul politic. De exemplu, proiectul „Îmbunătățirea capacității de planificare strategică și management al Programelor Naționale de Sănătate Publică (PNSP) finanțate de Ministerul Sănătății — SMIS 118349” deschide calea către o schimbare legislativă (adoptarea unei anumite legi) prin realizarea unei analize solide, consultarea părților interesate, proiectarea instrumentelor administrative specifice, însă rezultatul final, și anume adoptarea legii, se află în responsabilitatea nivelului politic. Conform beneficiarului, acesta „*speră că factorul decident de la nivelul ministerului va permite utilizarea rezultatului proiectului pentru a spori eficiența activității și pentru a oferi o perspectivă mult mai clară asupra resurselor disponibile*”.

În cadrul focus grupului, a fost menționat, de asemenea, că angajamentul politic este esențial pentru menținerea rezultatelor finale și pentru asigurarea sustenabilității acestora.

**Focus grupul** organizat a identificat un element suplimentar care are un impact negativ asupra POCA și care se referă la schimbările la nivel politic; mai precis, acestea pot afecta rezultatele proiectelor și sustenabilitatea acestora. De asemenea, focus grupul a evidențiat 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*”.

**Interviurile** cu beneficiarii au evidențiat că există o rezistență în ceea ce privește adoptarea unei paradigme administrative diferite, în special cu privire la planificarea strategică bazată pe dovezi sau bugetarea pe programe. Această constatare a fost validată și de rezultatul sondajului de opinie, care ilustrează reticența



la schimbarea status quo-ului, dat fiind faptul că principalul obstacol identificat este reprezentat de „rezistența la producerea schimbărilor în cadrul unor proceduri înrădăcinate și învechite”.

#### Constatările echipei de evaluare:

Principalul 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. 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.

Instabilitatea cadrului juridic și instituțional influențează nu numai implementarea proiectelor, ci și atingerea 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.

În cele din urmă, inclusiv 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.

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 **sondajului de opinie aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1**, au fost identificate următoarele rezultate (a se vedea graficul de mai jos pentru mai multe detalii):

La nivel individual, proiectele POCA au dezvoltat competențele cu privire la:

- planificarea strategică;
- bugetarea pe programe;
- coordonarea politicilor naționale cu alte ministere/autorități centrale.

La nivel organizațional, POCA sprijină adoptarea:

- Noilor metodologii de planificare strategică aplicate;
- Noilor metodologii de bugetare pe programe aplicate;
- Unor proceduri noi sau îmbunătățite de coordonare a politicilor cu alte ministere/autorități centrale;

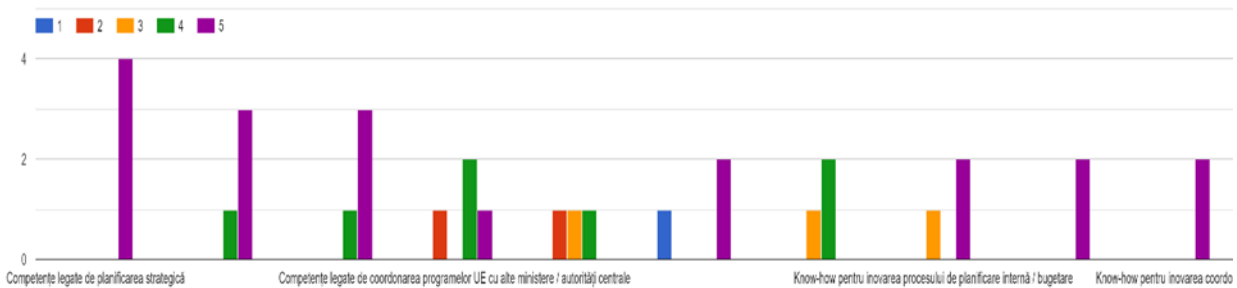


- Noilor mecanisme de eficientizare a cheltuielilor publice și a sistemului de colectare de venituri și impozite.

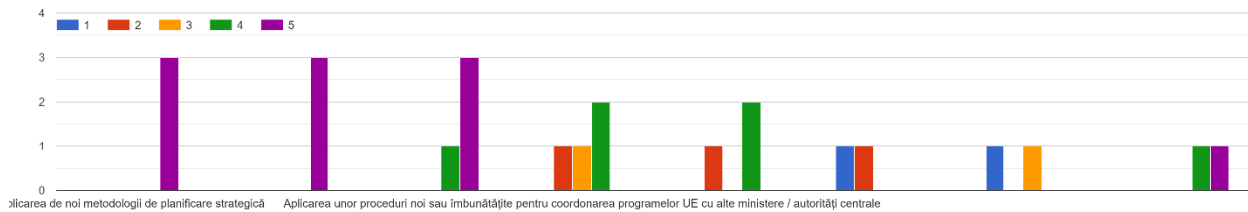
În cele din urmă, la nivel instituțional, POCA sprijină stabilirea de noi norme și înființarea unor unități/echipe specifice responsabile de planificarea strategică și bugetarea pe programe.

**Figura nr. 6.**

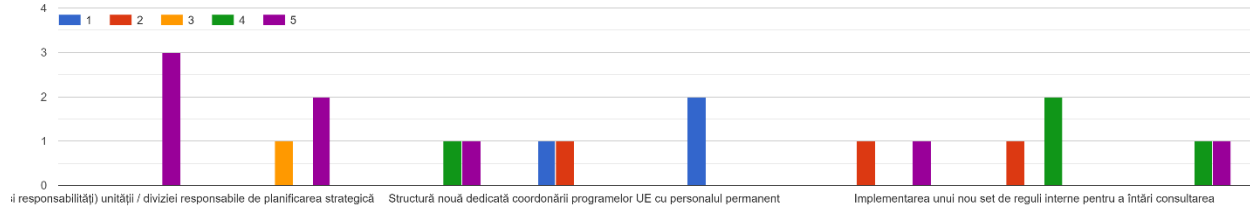
2. În ce măsură rezultatele legate de capacitățile personale specifice, obținute prin intermediul proiectului, sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):



3. În ce măsură rezultatele legate de nivelul organizațional, obținute prin proiect, sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):



4. În ce măsură rezultatele legate de nivelul instituțional, obținute prin proiect, sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

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

La nivelul competențelor personalului, proiectul „Dezvoltarea capacității de administrare a datoriei publice guvernamentale prin utilizarea instrumentelor financiare derivate - codul SMIS 121644”, implementat de Ministerului Finanțelor Publice, dezvoltă competențele și cunoștințele personalului implicat în administrarea datoriei publice guvernamentale, în vederea utilizării instrumentelor financiare derivate.

La nivel organizațional, un exemplu de nou mecanism de coordonare este oferit de proiectul Ministerului Sănătății (codul SMIS 118349), care a realizat o aplicație web pentru spitale și personalul din minister pentru procesul de raportare către Ministerul Finanțelor Publice. În prezent, transferul de informații financiare este efectuat prin transferul mai multor documente în format Excel, care se dovedește a nu fi eficient. Un alt caz care confirmă acest rezultat este sistemul de informații dezvoltat de Ministerul Apelor și Pădurilor în cadrul proiectului „Îmbunătățirea capacității autorității publice centrale în domeniul managementului apelor în ceea ce privește planificarea, implementarea și raportarea cerințelor europene 126656”. Sistemul permite colectarea de informații din teritoriu, raportarea și, în cele din urmă, monitorizarea implementării Directivei 91/271/CEE privind tratarea apelor urbane reziduale.

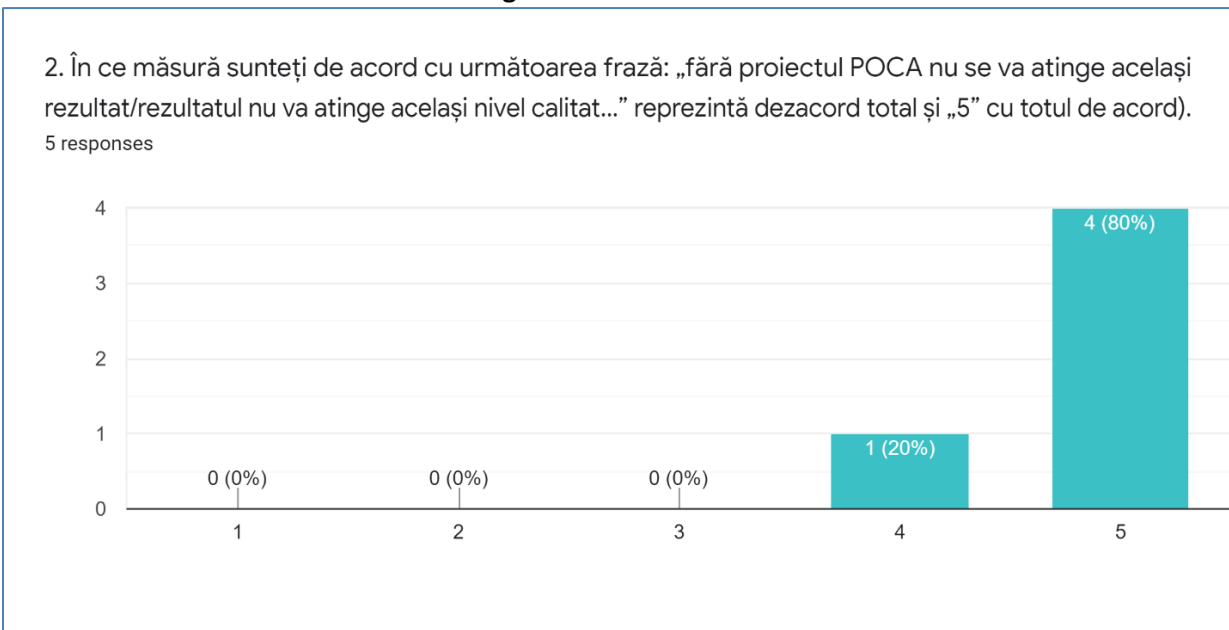
La nivel instituțional, un bun exemplu este laboratorul de politică publică realizat în cadrul proiectului ”Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort, cod SMIS 117.834” al Secretariatului General al Guvernului. Laboratorul de politică este un loc pentru a discuta soluții inovatoare, precum și pentru a pune ministerele în contact în vederea analizării diferitelor scenarii legate de intervențiile pe care doresc să le atingă.

Analiza indicatorilor sugerează (a se vedea întrebarea de evaluare 1a) că percepția beneficiarilor este confirmată din punct de vedere cantitativ. De asemenea, implementarea performanței permite o estimare optimistă în realizarea obiectivelor SCAP.

În ceea ce privește contribuția netă, analizele converg către faptul că toate rezultatele obținute se datorează POCA sau, altfel spus, că fără POCA nu va exista același nivel de realizare din punct de vedere calitativ și cantitativ:

- Din **sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 1 reiese că, fără POCA, nu s-ar fi putut atinge același rezultat sau că rezultatul nu va atinge același nivel de calitate (a se vedea figura de mai jos).

**Figura nr. 7.**



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

**Interviurile** realizate cu beneficiarii oferă câteva explicații și fundamentează constatările obținute din aplicarea sondajului. În primul rând, există o problemă legată de resursele disponibile. Fără sprijinul POCA, nu ar exista o finanțare suficientă pentru implementarea aceluiași activități (conform opiniei unui beneficiar - Ministerul Sănătății). În plus, POCA a făcut posibilă utilizarea, în cadrul proiectelor, a competențelor și aptitudinilor organizațiilor internaționale care nu sunt prezente pe piața internă de consultanță. În conformitate cu opinia unui beneficiar (Ministerul Apelor și Pădurilor), „implicarea Băncii Mondiale a devenit esențială, întrucât această instituție internațională are experiența adecvată și a oferit asistența tehnică necesară”.

**Focus grupul** organizat în cadrul temei de evaluare 1 a confirmat rezultatele de mai sus: fără finanțarea POCA, nu ar fi putut fi obținute aceleași rezultate.

#### Constatările echipei de evaluare:

Toate analizele efectuate converg asupra faptului că POCA produce rezultate pozitive diferențiate la trei niveluri diferite:

- a) La nivel individual, proiectele POCA au dezvoltat capacități în ceea ce privește planificarea strategică și bugetarea pe programe;
- b) 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
- c) Efectele la nivel instituțional (de exemplu, stabilirea unui nou cadru de reglementare) sunt mai puțin evidente.

Așa cum a fost anticipat în cazul întrebării de evaluare 1c, obiectivul SCAP II.1.2 își propune consolidarea planificării strategice și introducerea bugetării pe programe la trei niveluri: individual, organizațional și instituțional. Prin urmare, în special rezultatele punctelor a) și b), contribuie la realizarea obiectivului general II.1.2 din cadrul SCAP.

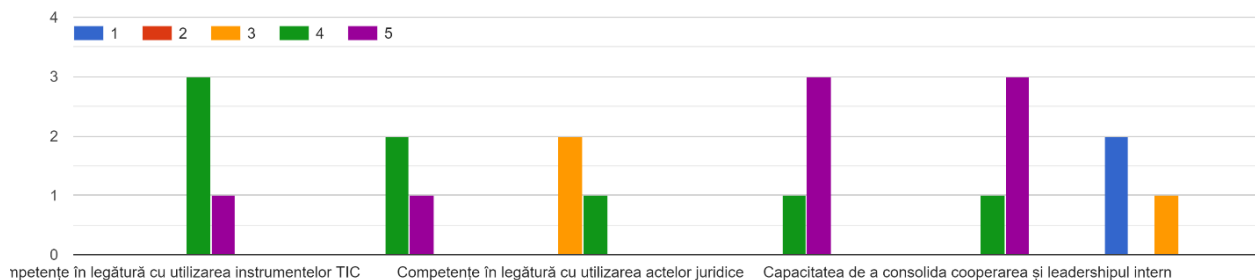
7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative?

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

Pe lângă rezultatele obținute cu privire la dezvoltarea competențelor tehnice specifice legate de tema de evaluare 1, sondajul de opinie relevă faptul că au fost dezvoltate: abilități legate de utilizarea sistemului de contabilitate/sistemului IT; abilități de networking și de guvernare pe mai multe niveluri (a se vedea graficul de mai jos).

Figura nr. 8.

1. În ce măsură rezultatele legate de capacitățile personale generale, obținute prin intermediul proiectului, sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatul...5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

#### Constatările echipei de evaluare:

Efectele pozitive ale implementării POCA au fost deja descrise în cadrul întrebării de evaluare 6 și acestea reprezintă rezultatele care au fost obținute la niveluri diferite: individual (dobândirea de competențe personale), organizațional (introducerea de noi proceduri/metodologii) și instituțional (noi proceduri organizaționale și noi reguli interne cu privire la managementul calității). Toate acestea sunt efecte intenționate, luând în considerare faptul că sunt abordate atât prin strategii naționale, cât și prin intervențiile POCA.

Pe lângă aceste rezultate și, mai precis, pe lângă competențele specifice legate de planificarea strategică și bugetarea pe programe, POCA a dezvoltat abilități individuale generale (abilități TIC, abilități legate de consolidarea relațiilor etc.).

Majoritatea proiectelor au ales să fie sprijinite de organizații internaționale - de cele mai multe ori Banca Mondială – luând în considerare motive precum: lipsa competențelor specifice naționale și a dificultăților importante în derularea achizițiilor publice la nivel național. Acest lucru poate avea un impact negativ asupra pieței naționale de consultanță și, pe termen lung, asupra întregului „ecosistem public de consultanță”. Într-adevăr, lipsa unor oferte de calitate din partea unor consultanți privați ar putea afecta posibilitatea de externalizare a acestor servicii.



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?

Din **recenzia literaturii de specialitate**, reiese faptul că o dificultate relevantă este legată de asigurarea sustenabilității proiectelor aferente consolidării capacității administrative și instituționale. Principalele elemente care afectează impactul și sustenabilitatea pe termen lung a rezultatelor obținute sunt:

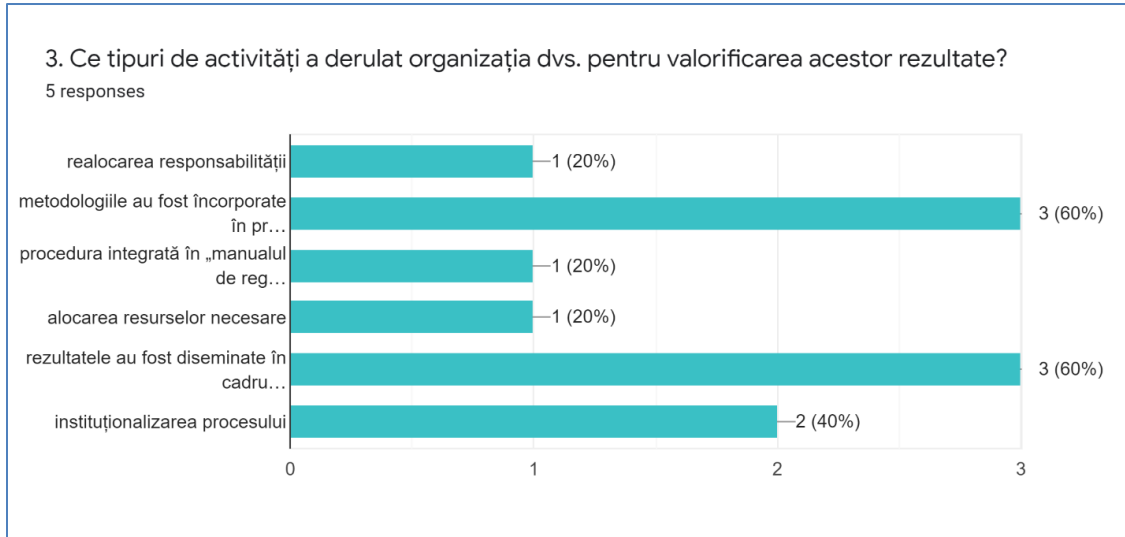
- Lipsa sprijinului și a angajamentului politic;
- Lipsa dobândirii de noi cunoștințe în organizații;
- Lipsa resurselor financiare;
- Absența viziunii pentru perioada de după finalizarea proiectelor.

Din **analiza documentară** (studierea cererilor de finanțare ale proiectelor aferente temei de evaluare 1), toți solicitanții se concentrează pe posibila lipsă de resurse financiare și pe eșecul integrării lecțiilor învățate în cadrul organizațiilor. În primul rând, acestea prevăd măsuri pentru a asigura sustenabilitatea rezultatelor obținute. Aceste măsuri variază de la:

- alocarea unui buget specific;
- dedicarea resurselor umane;
- activități de diseminare rezultatelor în cadrul organizației; schimbarea procedurilor specifice.

**Sondajul de opinie** aplicat pentru tema de evaluare 1 confirmă eforturile tuturor beneficiarilor de a asigura sustenabilitatea proiectelor. Principalele activități care sprijină asigurarea sustenabilității proiectelor finanțate, sunt legate de integrarea procedurilor elaborate în cadrul proiectelor în manualul de reguli intern al instituției, precum și de diseminarea rezultatelor obținute în cadrul organizației (mai multe detalii sunt prezentate în figura de mai jos).

Figura nr. 9.

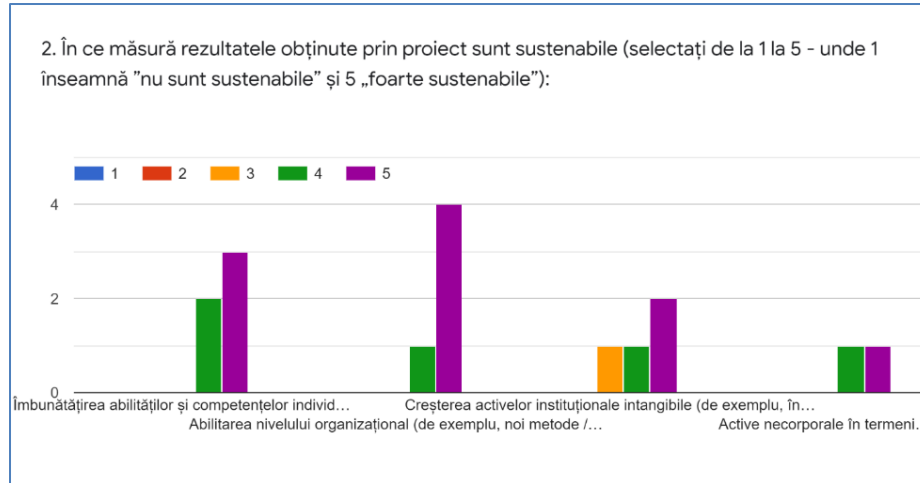


Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

Un exemplu concret al modului în care rezultatele proiectelor sunt integrate în procedurile interne este oferit de **interviul** realizat cu Ministerul Finanțelor Publice (beneficiar al temei de evaluare 1) pentru proiectul cod SMIS 121644, la nivelul căruia capitalizarea rezultatelor proiectului a presupus dezvoltarea unor proceduri interne prin care să fie exploatare instrumentele financiare pentru gestionarea datoriei publice.

De asemenea, conform analizei datelor colectate prin sondajul de opinie, majoritatea beneficiarilor consideră că sustenabilitatea este mai probabil să fie asigurată la nivel individual (de exemplu, prin dobândirea de noi aptitudini și competențe ale personalului) și la nivel organizațional (prin adoptarea de noi instrumente și proceduri interne). Apariția unor rezultate sustenabile la nivel instituțional este mai puțin probabilă (mai multe detalii se regăsesc în graficul de mai jos).

**Figura nr. 10.**



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

### Constatările echipei de evaluare:

Au fost identificate trei elemente principale care ar putea afecta impactul și sustenabilitatea proiectelor finanțate prin POCA, care sunt reprezentate de:

- 1) Întreruperea resurselor financiare și umane necesare continuării aceluiași tipuri de activități;
- 2) Transferul neuniform sau limitat de cunoștințe în cadrul organizației;
- 3) Lipsa angajamentului factorilor de decizie.

Primele două elemente sunt bine cunoscute de beneficiarii proiectelor finanțate prin POCA. Pentru adresarea acestor riscuri, beneficiarii au identificat măsuri de pre-alocare a resurselor necesare continuării activităților încă din etapa de depunere a proiectelor, precum și de implementare a unor activități interne intense de formare și diseminare a cunoștințelor.

Ultimul risc, reprezentat de lipsa angajamentului politic, este probabil cel mai dificil de abordat și de evitat. Chiar dacă beneficiarii proiectelor finanțate prin POCA au încercat constant să implice și să informeze factorii de decizie cu privire la proiectele implementate, instabilitatea politică ar putea face aceste eforturi inutile.

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



Beneficiarii temei de evaluare 1 care au răspuns la **sondajul de opinie**, au indicat următoarele măsuri principale pentru a asigura sustenabilitatea proiectelor:

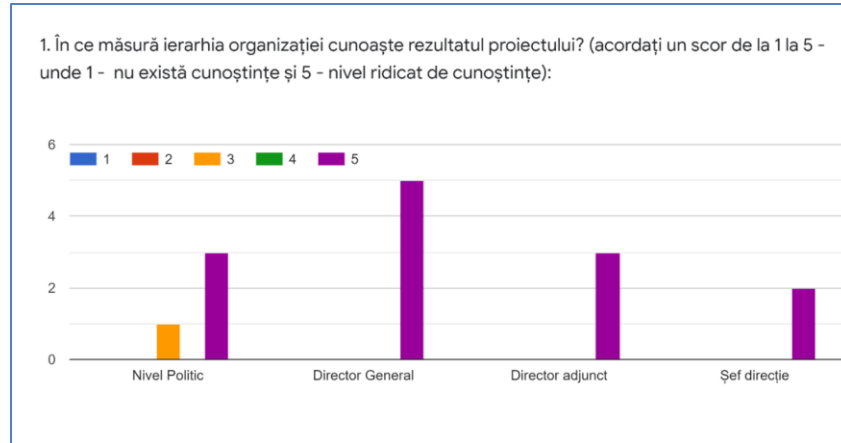
- sprijin continuu la nivel managerial și politic;
- elaborarea procedurilor interne de lucru la nivelul direcției;
- implicarea pe viitor a întregii organizații în capitalizarea rezultatelor.

Concluziile rezultate din **interviurile** organizate cu beneficiarii acestei teme arată în mod clar că, în lipsa unor angajamente ale factorilor politici, rezultatele proiectelor nu vor schimba în profunzime administrația beneficiară. De exemplu, principalul rezultat al proiectului „Îmbunătățirea capacității autorității publice centrale în domeniul managementului apelor în ceea ce privește planificarea, implementarea și raportarea cerințelor europene – cod SMIS 126656” este reprezentat de sistemul de informații dezvoltat în cadrul proiectului. Acest sistem va fi transferat către noua Autoritate Națională Apele Române (a cărei înființare a fost solicitată de CE). Ministerul Apelor și Pădurilor facilitează acest proces de transfer, însă înființarea noii agenții este o activitate care nu este inclusă în cadrul proiectului, nefiind foarte clar, până în prezent, modul în care factorii politici sunt angajați în această etapă finală. Proiectul implementat de Ministerul Sănătății în cadrul temei de evaluare 1 (cod SMIS 11349) își propune să elaboreze și să adopte o nouă lege, care să aibă aplicabilitate financiară pentru toate proiectele naționale care se află sub autoritatea Ministerului Sănătății, astfel încât resursele financiare să nu mai fi împărțite între Casa de Asigurări de Sănătate și minister. Proiectul reprezintă etapa de fundamentare a acestei legi, prin realizarea analizei contextului, dezvoltarea aplicațiilor TIC pentru a facilita coordonarea și furnizarea de cursuri de formare. Cu toate acestea, decizia finală de a transfera responsabilitatea financiară în întregime Ministerului Sănătății și, ulterior, de adoptare a noii legi este pe deplin o alegere politică.

Importanța implicării factorilor de decizie în asigurarea sustenabilității proiectelor este foarte clar conturată de către beneficiari. Într-adevăr, rezultatele **sondajului de opinie** confirmă eforturile beneficiarilor de a implica factorii de decizie politici și factorii de conducere (a se vedea graficul de mai jos).



Figura nr. 11.



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

**Panelul de experți** confirmă, de asemenea, faptul că, deși există perspective pozitive privind asigurarea sustenabilității intervențiilor la nivel organizațional și individual, există totuși o amenințare reprezentată de schimbările politice și instituționale, care ar putea influența capitalizarea rezultatelor obținute. Astfel, dificultatea nu constă doar în lipsa angajamentului factorilor politici, ci chiar dacă acest angajament al factorilor politici există, din cauza schimbărilor instituționale frecvente, acesta este foarte volatil. De exemplu, pot exista situații în care un minister și cabinetul său se pot modifica de 4-5 ori în mai puțin de trei ani.

#### Constatările echipei de evaluare:

Angajamentul politic reprezintă principala dificultate în asigurarea sustenabilității proiectelor, fiind influențat de instabilitatea politică existentă la nivelul administrației publice. Într-adevăr, la nivelul factorilor de decizie politică (managementul și personalul politic din cadrul ministerelor), schimbările frecvente fac dificilă consolidarea rezultatelor proiectelor implementate prin POCA, în special atunci când acestea sunt legate de schimbările culturale instituționale și administrative. Prin urmare, rezultatele legate de dezvoltarea unor competențe (la nivel individual) și de dezvoltare organizațională sunt mai sustenabile întrucât sunt mai puțin dependente de nivelul politic.

Prin urmare, în baza concluziilor formulate pentru întrebarea de evaluare 8.a, este mai dificil să se asigure sustenabilitatea rezultatelor proiectelor la nivel instituțional, iar aceasta are un impact asupra asigurării sustenabilității generale pe termen lung a rezultatelor proiectelor, precum și asupra utilității și relevanței lor pentru atingerea obiectivelor din strategia națională.

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?

**Recenzia literaturii de specialitate** (prezentată în cadrul Raportului Inițial) a reiterat faptul că, pentru România, încă este esențială îmbunătățirea planificării strategice. În conformitate cu „indicatorul privind capacitatea de implementare” al lui Bertelsmann SGI, în 2019 România se situează pe ultimul loc în rândul statelor membre din perspectiva planificării strategice.

**Panelul de experți** confirmă faptul că această nevoie este încă de actualitate, având în vedere și recomandarea specifică de țară pentru România nr. 5 din 2019: „Să se asigure că inițiativele legislative nu subminează securitatea juridică prin îmbunătățirea calității și a previzibilității procesului decizional” (Recomandarea Consiliului privind Programul național de reformă al României pentru 2019 și care include un aviz al Consiliului privind Programul de convergență al României pentru 2019, p. 10)

**Analiza documentară** verifică (a se vedea întrebarea de evaluare 3.a și 3.b) faptul că planificarea strategică este esențială pentru OS 1.1. Astfel, analiza documentară efectuată pentru un număr de 13 proiecte demonstrează că acestea sunt corelate cu tema de evaluare 1, al cărei nucleu este reprezentat de programarea strategică.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

Conform celor prezentate deja la nivelul întrebărilor de evaluare 1b, 3a și 3b, proiectele sprijinite prin POCA adresează nevoile 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 2019 se referă la necesitatea „îmbunătățirii calității și predictibilității procesului decizional”. Așa cum s-a menționat de mai multe ori în SCAP, acest tip de recomandări sunt recurente încă din anul 2012.

Prin urmare, proiectele POCA răspund principalelor nevoi din prezent, referitoare la îmbunătățirea capacității bugetării pe programe și a planificării strategice.

**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?	<b>1.a În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele specifice ținând cont de indicatorii de program, comuni și specifici</b>
---	--

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).

Următorul tabel ilustrează indicatorii pentru tema 2 și nivelul lor de realizare:

Denumire indicator	Tipologie indicator	Grad de atinger e	Țintă	Estimar e 2023	Nivel de atingere (2019)	Estimare privind gradul de atingere (2023)
5S2 Autorități și instituții publice centrale care au implementat sistemele unitare de management al calității și performanței	Rezultat	0	9	12	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	3.124	15.000	18.525 <sup>2</sup>	21%	100%
5S39 Autorități și instituții publice centrale sprijinite pentru a introduce sistemele unitare de management al calității și performanței	Realizare	9	9	12	100%	100%
5S46 Participanți la activități de formare legate de OS 1.1	Realizare	5.088	20.000	21.220	25%	100%

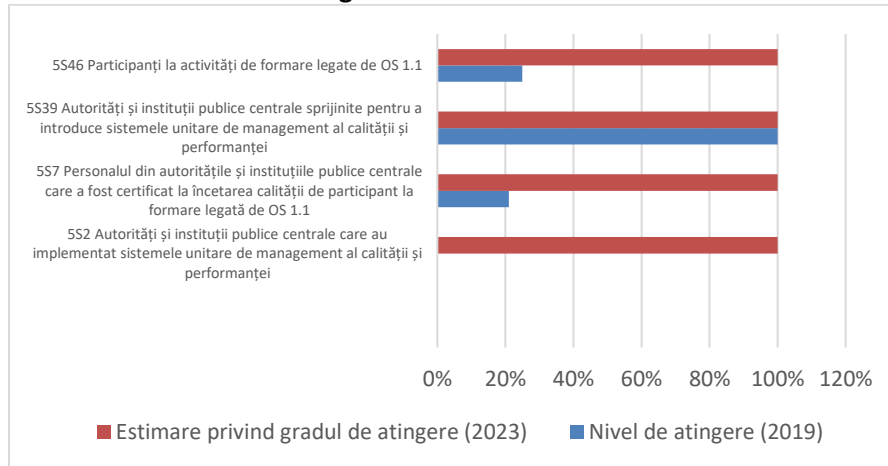
În cazul acestei teme de evaluare, programul înregistrează un grad de atingere al țintelor de **37%**, nivel relativ scăzut având în vedere faptul că beneficiarii acestor proiecte sunt reprezentați de instituții publice centrale, dar justificat prin faptul că toate proiectele se află încă în implementare. Totodată, a fost evidențiat faptul că 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. În cazul indicatorilor cu contribuție exclusivă la tema de evaluare 2, s-a remarcat că 9 instituții publice centrale au fost deja sprijinite pentru a introduce sisteme de management al calității (țintă atinsă în proporție de 100% - 5S39), însă niciunul din aceste proiecte nu a fost concretizat în implementarea unui sistem unitar de management al calității și performanței – grad de atingere de 0% în cazul 5S2, în acest moment. În cazul indicatorilor cu contribuție comună la mai multe teme de evaluare (5S7 și 5S46), țintele sunt atinse într-o pondere relativ redusă (21%, respectiv 25%).

<sup>2</sup> Pentru stabilirea valorii finale au fost luate în considerare inclusiv acele proiecte pentru care se înregistrează valori de referință ale indicatorilor, valori care, conform bazelor de date disponibile, nu sunt luate în considerare în atingerea valorii țintă finale.



Cu toate acestea, prin numărul de proiecte contractate, se estimează ca obiectivele să fie atinse în proporție de **100%, până la finalul anului 2023** – luând în considerare inclusiv indicatorii cu contribuții la mai multe teme de evaluare. Estimarea a fost efectuată în baza numărului de proiecte finanțate, cu contribuție la indicatorii corespunzători.

**Figura nr. 12.**



*Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare*

#### **Constatările echipei de evaluare:**

Cu excepția unuia dintre indicatori, toți ceilalți au un nivel de realizare scăzut în raport cu valorile estimate. Acest lucru se explică prin faptul că toate cele 13 proiecte finanțate în cadrul temei de evaluare 1 sunt încă în curs de implementare, niciunul dintre acestea nefiind finalizat până la finalul lunii decembrie 2019.

Cu toate acestea, în baza estimărilor echipei de evaluare (a se vedea tabelul de mai sus) și a perspectivelor pozitive ale beneficiarilor proiectelor finanțate, există o mare probabilitate ca obiectivele stabilite pentru 2023 să fie atinse.

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

POCA a finanțat 13 proiecte, având următorii beneficiari:

- Ministerul Afacerilor Interne;
- Ministerul Mediului, Apelor și Pădurilor;



- Ministerul Educației și Cercetării;
- Ministerul Transporturilor, Infrastructurii și Comunicațiilor;
- Ministerul Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri;
- Ministerul Fondurilor Europene;
- Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației;
- Ministerul Muncii și Protecției Sociale;
- Ministerul Sănătății.

Analiza efectuată la nivelul unui eșantion de proiecte (**analiza documentară**) evidențiază faptul că proiectele implementate vizează îmbunătățirea sistemului de management al calității și optimizarea proceselor decizionale. Mai precis, se pune accentul pe adoptarea sistemelor de management al calității ISO 9001 și CAF. Analiza documentelor elaborate ca parte a sistemului de management al calității (CAF și ISO) indică faptul că acestea urmăresc abordarea aspectelor interne referitoare la:

- 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.

Realizarea **interviurilor** a permis o înțelegere mai aprofundată a nevoilor care au stat la baza proiectelor. De exemplu, MLDPA a furnizat următoarea explicație: „*Utilizarea sistemelor de management al calității, cum sunt CAF și ISO, poate contribui la o utilizare mai bună a resurselor și la corelarea cu obiectivele instituționale, îmbunătățind fluxul de informații și sporind transparența, gestionarea riscurilor și responsabilitatea personalului de conducere și de execuție. În același timp, un sistem de management al calității poate furniza structura de îmbunătățire continuă, pentru creșterea posibilității de a spori satisfacția partenerilor și a altor părți interesate*”. Potrivit opiniei furnizate de Ministerul Sănătății, adoptarea unui sistem de management al calității (ISO 9001) va aduce schimbări la diferite niveluri:

- la nivel organizațional: standardizarea procedurilor, implementarea unui sistem integrat de management al calității și a unui sistem de management al controlului intern, îmbunătățirea raportării;
- la nivel individual: personalul va fi instruit prin cursuri de formare profesională;
- la nivel instituțional: optimizarea generală a activității ministerului.

**Sondajul de opinie** confirmă relevanța programului în raport cu toate cele trei niveluri identificate în analiza de mai sus:

- POCA este foarte relevant pentru îmbunătățirea capacităților personale (87,5 % dintre respondenți);
- POCA este foarte relevant pentru nevoile de organizare internă (100 % dintre respondenți);





- POCA este foarte relevant pentru aspectele instituționale privind, de exemplu, relația cu alte ministere sau autorități publice (62,5 % dintre respondenți).

**Interviurile** realizate cu beneficiarii au oferit, de asemenea, câteva opinii interesante legate de așteptările în ceea ce privește adoptarea unui sistem de management al calității. De exemplu, MPLDA a identificat următoarele efecte potențiale pozitive:

- *”asigurarea faptului că accentul s-a pus pe obiective;*
- *fluidizarea relațiilor instituționale;*
- *armonizarea practicilor de lucru (de exemplu, a procedurilor);*
- *îmbunătățirea comunicării interne și externe;*
- *reducerea duplicărilor și, prin urmare, a costurilor aferente;*
- *eliminarea acelor responsabilități și relații interne neadecvate;*
- *facilitarea formării personalului.”*

#### **Constatările echipei de evaluare:**

Prin corelarea rezultatelor obținute în urma cercetării de birou, a interviurilor cu beneficiarii, a focus grupului, sondajului și panelului de experți, există dovezi solide că programul pune accent în mod semnificativ pe adresarea nevoilor identificate în rândul beneficiarilor, cu scopul de a îmbunătăți sistemul de management al calității și de a optimiza procesele de luare a deciziilor.

Beneficiarii consideră adoptarea unui sistem de management al calității drept o modalitate de a schimba în mod real rutina internă, de a contribui la utilizarea mai bună a resurselor, la o transparență crescută și o gestionare mai bună de personal. Această ultimă concluzie a fost confirmată și prin intermediul discuțiilor purtate în cadrul focus grupului

Mai mult decât atât, proiectele acoperă și produc rezultate la toate nivelurile - individual, organizațional și instituțional - prin urmare, intervențiile individuale și programul în sine pot fi considerate ca fiind extrem de relevante pentru diferiții actori implicați.

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?**

În urma **analizei documentare** realizate la nivelul unui eșantion de proiecte, s-a constatat că proiectele sunt în concordanță cu SCAP, având în vedere obiectivul specific: II.6.2. „Creșterea gradului de utilizare a sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică”.



În plus, acestea sunt coerente cu *Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020* elaborat de Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (de aici înainte planul de acțiuni). Aprofundând analiza la un nivel mai detaliat, se observă că proiectele susținute de POCA implementează 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*”. Mai mult decât atât, toți beneficiarii sprijiniți sunt prezentați în lista planului de acțiuni (a se vedea pag. 3 a planului de acțiuni și următoarea întrebare de evaluare 1.f)

În cele din urmă, aplicațiile proiectelor analizate au reflectat beneficiile preconizate, precum și principalele activități ale planului de acțiuni (a se vedea caseta de mai jos).

<b>CASETĂ: Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020</b>		
<b>Principalele avantaje ale managementului calității (pag. 3)</b>		<b>Activități-cheie (pag. 2)</b>
ISO	CAF	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- îmbunătățirea managementului proceselor/activităților la nivelul organizației</li> <li>- creșterea transparenței în organizarea și derularea activităților</li> <li>- standard internațional</li> <li>- posibilitatea de certificare și validare externă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- instrumentul de management al calității creat pentru utilizarea în administrația publică</li> <li>- analiză a modului de funcționare a organizației publice, pornind de la procese/activități și de la rezultatele obținute</li> <li>- se urmărește îmbunătățirea continuă a activităților</li> <li>- implicarea puternică a angajaților</li> <li>- instrument ușor de utilizat (autoevaluare), nu presupune costuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implementarea acțiunilor de promovare a sistemului de management al calității</li> <li>- crearea de instrumente și autorități și instituții publice</li> <li>- formarea și organizarea personalului din cadrul autorităților și instituțiilor publice</li> <li>- publicații cu conținut general (de exemplu: broșuri pentru promovare/informare)</li> <li>- manuale și ghiduri de utilizare, ghiduri pentru adaptarea standardelor/modelelor de excelență în administrație (manuale tehnice).</li> </ul>

În plus, proiectele urmăresc obiectivele strategiilor sectoriale (ex. Strategia Națională de Specializare Inteligentă 2021-2027 (SNSI), Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2021-2027 (SNCDI)).

**Sondajul de opinie** a inclus, totodată, și întrebări privind relevanța proiectelor. Cea mai mare parte a respondenților sunt de părere că POCA prezintă o strânsă legătură cu strategiile naționale, astfel că 75% dintre aceștia au răspuns că programul este „foarte relevant”, iar 20% că este „relevant”.



Strânsa legătură dintre obiectivele proiectelor și SCAP a fost evidențiată și pe parcursul **interviurilor** — potrivit opiniei exprimate de MPLDA „*proiectul este coerent cu SCAP. În acest context, a fost necesar să se formuleze o strategie unitară pentru remedierea principalelor deficiențe care împiedică administrația din România să își îndeplinească rolul la nivelul așteptărilor beneficiarilor săi. Din acest motiv, SCAP a fost lansată în anul 2014, stabilind astfel cadrul general pentru reforma administrației publice.*”

#### Constatările echipei de evaluare:

În baza tuturor instrumentelor de analiză utilizate în procesul de evaluare, a reieșit faptul că proiectele POCA sunt corelate cu obiectivul specific: II.6.2 din POCA. „Creșterea utilizării sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică”.

Mai mult decât atât, proiectele POCA sunt în mod concret corelate cu obiectivul I.2 din Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice, respectiv „Implementarea sistemelor unitare de management al calității aplicabile administrației publice, standardul ISO 9001 și instrumentul CAF”. Într-adevăr, toate proiectele analizate, precum și toate interviurile efectuate cu beneficiarii proiectelor finanțate în cadrul temei de evaluare 2 demonstrează că POCA sprijină implementarea standardului ISO 9001 și a instrumentul CAF oferind activități de instruire, îndrumare și instrumente de management specifice tuturor beneficiarilor menționați în Planul de acțiune.

De asemenea, proiectele POCA abordează în mod coerent mai multe strategii naționale, inclusiv cele de la nivel sectorial.

Prin urmare, programul contribuie la atingerea obiectivelor stabilite prin strategiile naționale care vizează implementarea managementului calității și care implică diferite instituții publice centrale. Mai precis, la nivel de proiect, există clar o coerență între rezultatele și beneficiile preconizate și principalele activități prevăzute în planul de acțiune. Altfel spus, POCA contribuie și în mod indirect la atingerea obiectivelor din strategiile națională a sectorului.

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

**Analiza documentară** (rapoartele de progres ale proiectelor și Raportul Anual) evidențiază diferiți factori externi negativi care sunt, în esență, similari cu cei identificați pentru tema 2:

- instabilitatea cadrului legislativ;
- reorganizarea internă frecventă în cadrul organizațiilor implicate în derularea proiectelor POCA (de ex: lider de parteneriat, parteneri sau alte instituții subordonate cărora li s-au adresat intervențiile);



- indisponibilitatea expertizei adecvate.

Realizarea **interviurilor** a permis clarificarea aspectelor legate de reorganizare. Aceasta ar putea reprezenta o problemă nu numai în raport cu relația dintre diferite organizații, ci și în cadrul aceleiași entități. În cazul MLDPA și al MFE a avut loc o reorganizare internă. În cazul MLDPA, ministerul a trecut de la MDRAPFE la MDRAP și apoi la MLDPA. În opinia persoanei intervievate, aceste modificări au îngreunat implementarea proiectului și au cauzat întârzieri. De asemenea, în cadrul MFE a existat o reorganizare internă care a provocat întârzieri în punerea în aplicare a proiectului – *”fiecare nouă reorganizare implică o revizuire a organigramei în cadrul MFE, ceea ce conduce la apariția unui risc major de neîndeplinire a activităților legate de obținerea CAF și ISO. Ca urmare a acestor dificultăți, proiectul va fi cu siguranță prelungit și pot apărea întârzieri în implementarea activităților proiectului”*.

**Interviurile** au contribuit, de asemenea, la explicarea modului în care lipsa unei expertize adecvate are impact asupra proiectelor. Calitatea deficitară a livrabilelor obligă administrația publică să interacționeze frecvent cu prestatorul de servicii, ceea ce implică o pierdere de timp — potrivit opiniei exprimate de MLDPA *„slaba calitate a serviciilor prestate de experții contractați impune necesitatea de a solicita remedierea și îmbunătățirea calității livrabilelor”*.

Un alt aspect „extern” identificat pe parcursul **interviurilor** este reprezentat de birocrația din cadrul ministerelor. Procedurile interne ale ministerelor au fost considerate, în unele cazuri, mai degrabă o problemă reală decât o cerință administrativă a POCA. De exemplu, în cazul MFE, unul dintre aspectele critice este legat de lipsa unui proces decizional intern clar, care întârzie dezvoltarea procedurală a proiectului, respectiv:

- aprobarea internă a echipei de proiect;
- aprobarea formală, în cererea de finanțare, a nevoilor deja identificate de echipa de proiect.

În ceea ce privește factorii pozitivi, similar temei de evaluare 1, pe parcursul interviurilor a fost remarcat faptul că CNCISCAP reprezintă o structură importantă pentru coordonarea și raționalizarea procedurilor de coordonare.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

Există factori externi, în special cei aferenți instabilității contextului politic și legislativ, care au afectat semnificativ nivelul realizărilor programului cu referire la tema de evaluare 2. Aceștia au avut în special un impact asupra reorganizării între și în cadrul administrațiilor publice și ar putea explica întârzierile înregistrate la nivelul unora dintre proiecte, precum și faptul că niciunul dintre proiectele finanțate nu a fost finalizat încă. Birocrația excesivă sau lipsa de expertiză adecvată constituie de asemenea un obstacol suplimentar care are o contribuție la creșterea costurilor, în special în termeni de timp.

Cu toate acestea, ca factor pozitiv intern, CNCISCAP s-a dovedit a fi o structură fundamentală pentru a facilita coordonarea și pentru a depăși provocările externe.

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

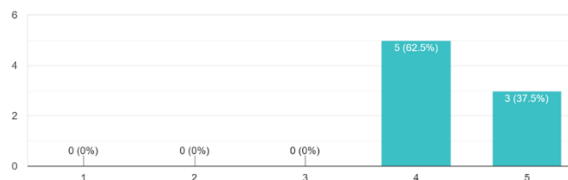
**1.e Cum au influențat criteriile de eligibilitate propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor în raport cu apelul de proiecte relevant temei de evaluare?**

Din **analiza documentară** reiese faptul că toți beneficiarii sunt autorități și instituții publice centrale, așa cum sunt ele adresate în SCAP și în SMBR și autorități administrative autonome. Aceasta este consecința faptului că apelurile de proiecte (IP3/2016, IP8/2017, IP1/2018, IP14/2019) asociate temei de evaluare 2 sunt dedicate doar autorităților centrale. Aceste apeluri de proiecte vizează direct obiectivele specifice ale SCAP (I.1, II, 1) și se referă la: *“Sprijin pentru susținerea măsurilor din SCAP, SMBR, planul de măsuri pentru implementarea managementului calității 2016 – 2020 și planul de măsuri de simplificare pentru cetățeni (titlul apelului de proiecte IP3/2016)”*.

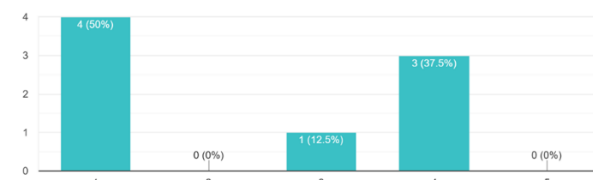
Rezultatele **sondajului** de opinie evidențiază faptul că atât conținutul proiectului, cât și structura parteneriatului, au fost influențate de criteriile de selecție (a se consulta graficul de mai jos). Majoritatea respondenților au menționat că cerințele privind eligibilitatea au o influență semnificativă asupra cererii de finanțare. Structura parteneriatului constituit pentru proiect a fost de asemenea influențată de criteriile de eligibilitate.

**Figura nr. 13.**

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)  
8 responses



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



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

În mod diferit față de rezultatele sondajului, opiniile exprimate de respondenți în cadrul **interviurilor** au indicat faptul că natura proiectelor nu a fost influențată de criteriile de eligibilitate.

**Constatăriile echipei de evaluare:**





Există opinii divergente cu privire la influența criteriilor de eligibilitate care au provenit din informațiile colectate prin interviuri și din rezultatele sondajului de opinie aplicat în cadrul acestei teme de evaluare. Cu toate acestea, aceste opinii divergente indică faptul că criteriile de eligibilitate sunt, într-o oarecare măsură, relevante pentru beneficiarii programului.

Probabil că această inconsecvență în rezultatele obținute se datorează faptului că, deși respondenții la sondaj se referă mai degrabă la o influență legată de aspectele formale, persoanele intervievate au răspuns având în vedere impactul criteriilor de eligibilitate asupra „conținutului” cererii de finanțare. Această explicație se datorează mai mult „tonului” general al interviului, care a fost orientate mai degrabă către aspectele strategice ale proiectelor, decât către aspectele administrative.

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

Participanții la **focus grupurile** organizate în cadrul acestei teme de evaluare au menționat faptul că POCA reprezintă o evoluție semnificativă în ceea ce privește mecanismul de implementare și raționalizarea strategică.

Motivul pentru care POCA este perceput de către beneficiari 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. Acest lucru a fost obținut, așa cum s-a explicat pentru tema de evaluare 1, prin existența SCAP și înființarea CNCISCAP (a se vedea pentru mai multe detalii în cadrul întrebării de evaluare 1f aferente temei de evaluare 1).

Spre deosebire de tema de evaluare 1, așa cum a fost anticipat în răspunsul la întrebarea de evaluare 1.c., există un document strategic suplimentar: Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020. Acest document nu a existat în perioada de programare anterioară. Planul de acțiune prevede orientări specifice pentru punerea în aplicare a managementului calității la nivelul administrației publice centrale și locale. Planul include:

- analiza principalelor motive pentru implementarea sistemului de management al calității, care prezintă în detaliu beneficiile instrumentelor ISO și CAF;
- descrierea abordării generale pentru implementarea etapizată a managementului calității în cadrul autorităților și instituțiilor publice;
- lista detaliată a autorităților publice și a instituțiilor care implementează etapizat sistemul de management al calității în perioada 2016-2020 (mai multe detalii sunt furnizate mai jos);
- o descriere a obiectivelor generale (și a obiectivului specific):





- I. Utilizarea durabilă a standardelor și instrumentelor de management al calității în autoritățile și instituțiile publice;
- II. Monitorizarea utilizării managementului calității în autoritățile și instituțiile publice;
- III. Evaluarea utilizării managementului calității în autoritățile și instituțiile publice.

POCA este relevant pentru realizările legate de obiectivele generale I și III.

Tabelul de mai jos prezintă analiza autorităților publice și a instituțiilor care implementează etapizat sistemul de management al calității în perioada 2016-2020.

<b>Autorități centrale prezentate ca grup țintă în Planul de acțiune pentru POCA</b>	<b>Beneficiar final în cadrul POCA?</b>
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

Se poate astfel constata că, în momentul elaborării prezentului raport, 80% din autoritățile prevăzute în Planul de acțiune au fost sprijinite prin POCA în cadrul temei de evaluare 2. De asemenea, trebuie menționat faptul că Planul de acțiune nu prezintă POCA ca fiind singura sursă de finanțare posibilă pentru autoritățile publice centrale listate, ci că o sursă alternativă este reprezentată de resursele proprii ale ministerelor/autorităților centrale. Prin urmare, este posibil ca ministerul/autoritatea centrală care nu este finanțată prin POCA să implementeze un sistem de calitate care să fie susținut din resurse proprii.

De asemenea, introducerea apelurilor de proiecte dedicate acestor intervenții a fost o noutate a Programului Operațional Capacitate Administrativă comparativ cu PODCA. Un rezultat al interviurilor descris deja în cadrul întrebării de evaluare 1e, se referă la faptul că apelurile dedicate acestor tipuri de intervenții contribuie la îmbunătățirea calității și a centrării proiectelor în jurul acestui obiectiv strategic.

**Constatările echipei de evaluare:**





POCA reprezintă o îmbunătățire semnificativă față de programul anterior, fiind mai eficient din punct de vedere al mecanismului de implementare și mai orientat strategic. Existența unui plan de acțiune specific pentru îmbunătățirea managementului calității a contribuit, fără îndoială, la creșterea calității programului actual în raport cu programul anterior. Într-adevăr, POCA permite o concentrare mai mare în ceea ce privește conținutul proiectelor și potențialii beneficiari.

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

#### LA NIVEL DE PROGRAM

Așa cum a fost deja menționat în cadrul temei de evaluare 1, atât evaluarea intermediară a PODCA, cât și evaluarea ex-ante a POCA (analiza documentară) au subliniat necesitatea de a avea o mai mare concentrare pe tema strategică, precum și o mai strânsă coordonare interinstituțională.

Din **analiza documentară** a reieșit că, în perioada curentă de programare, au fost introduse elemente de noutate cu scopul de a consolida:

- Creșterea concentrării: pe lângă acordul de parteneriat, care definește în mod clar toți actorii și acțiunile eligibile, SCAP oferă o orientare strategică ce identifică principalele măsuri și activități care trebuie întreprinse. În plus, Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020 simplifică tipurile de acțiuni, principalii actori și obiectivele finale (a se vedea întrebarea de evaluare 1.f).
- Coordonarea, evidențiată în cadrul **interviurilor (cu Autoritatea de Management)**, este asigurată de către CNCISCAP, care a avut un rol foarte important în ceea ce privește definirea priorităților de politică (pentru mai multe detalii, a se vedea întrebarea de evaluare 1.g, aferentă temei de evaluare 1)

#### LA NIVEL DE PROIECT

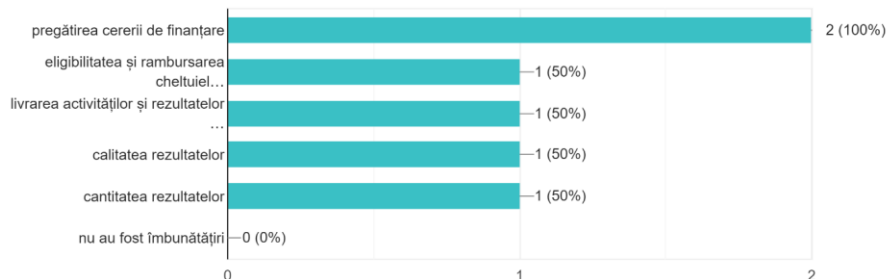
Respondenții consideră că experiența dobândită prin implementarea de proiecte finanțate prin PODCA a fost foarte importantă în derularea proiectelor finanțate prin POCA. Legat de programul actual, beneficiarii incluși în eșantion au menționat faptul că experiența lor s-a îmbunătățit, în special în ceea ce privește pregătirea cererii de finanțare (a se vedea figura următoare).



Figura nr. 14.

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

2 responses



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

#### Constatările echipei de evaluare:

Constatările echipei de evaluare sunt similare cu cele obținute pentru tema de evaluare 1 (a se vedea întrebarea de evaluare 1g, tema de evaluare 1). Experiența acumulată 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.

La nivel de program, această experiență se reflectă și în existența unei strategii mai concentrată și mai aproape de beneficiari (Planul de acțiune - SCAP), dar și în îmbunătățirea coordonării strategice (CNCISCAP).

La nivel de proiect, pentru beneficiarii implicați în ambele programe, experiența acumulată în cadrul PODCA a îmbunătățit capacitatea beneficiarilor, în special în etapa de pregătire a cererilor de finanțare.

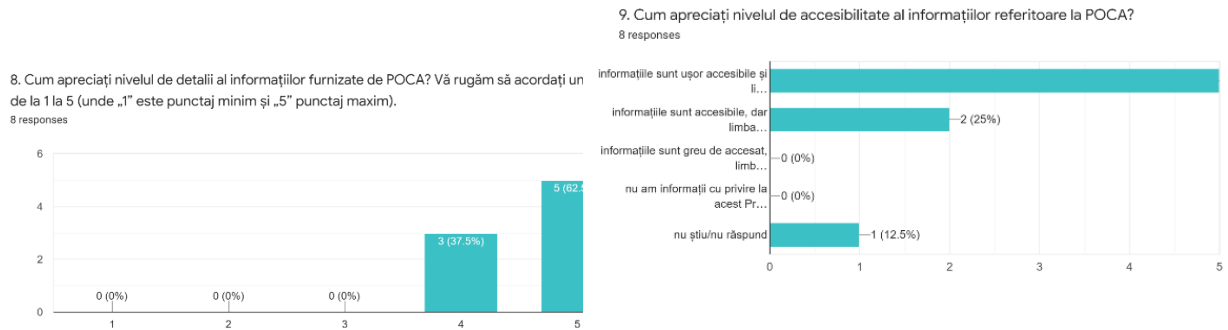
1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.1?

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

**Analiza documentară** a verificat care au fost activitățile de informare și comunicare desfășurate care vizează potențialii solicitanți, precum și beneficiarii finali ai POCA (a se vedea întrebarea de evaluare 1.h, aferentă temei de evaluare 1)

**Sondajul de opinie** arată că majoritatea beneficiarilor evaluează în mod pozitiv nivelul de informații pe care îl obțin de la POCA, atât în ceea ce privește accesibilitatea, cât și nivelul de detaliu ale acestora (a se consulta graficul următor).

Figura nr. 15.



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

**Analiza documentară** (studierea cererilor de finanțare) evidențiază faptul că proiectele prevăd activități de comunicare. Cheltuielile propuse includ, printre altele:

- Materiale promoționale, de exemplu broșuri;
- Servicii de comunicare în presă;
- Servicii de organizare a evenimentelor;
- Achiziționarea de servicii de publicitate;
- Servicii de proiectare a site-urilor web.

Prin urmare, se poate concluziona că proiectele prevăd diferite forme de activități de informare.

#### Constatările 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 trebuie să fie 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?

#### FACTORI INTERNI NEGATIVI

**LA NIVELUL PROGRAMULUI.** Principalii factori interni identificați pentru tema de evaluare 1, prin intermediul analizei documentare, sunt valabili și în cazul temei de evaluare 2, constând în:

- Demararea și utilizarea cu întârziere a MySMIS;
- Dificultăți în faza de elaborare și de depunere a proiectelor.

**Interviurile** s-au dovedit a fi utile pentru a clarifica acești doi factori externi. În cazul **MySMIS**, aspectele identificate sunt legate de:

- Lipsa de flexibilitate în ceea ce privește accesul unui număr mai mare de utilizatori la editarea sau încărcarea de documente în contul proiectului;
- Utilizarea dificilă și neintuitivă a modulelor;
- Indicații insuficiente pentru utilizatori.

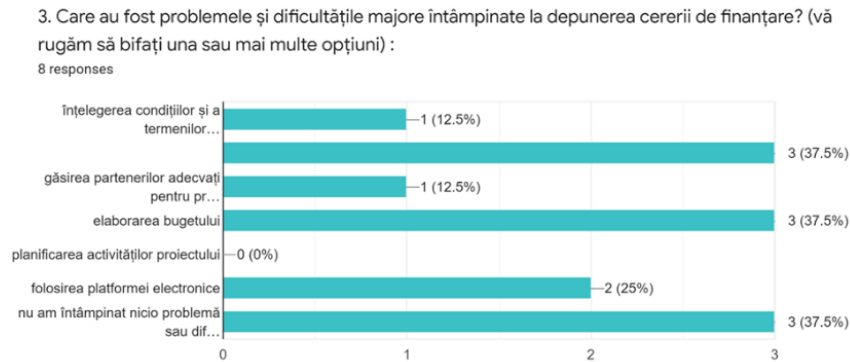
De asemenea, în ceea ce privește etapa de depunere, una dintre opiniile exprimate în cadrul interviurilor s-a referit la: „*Elaborarea mai completă a ghidurilor solicitantului, astfel încât acestea să fie în conformitate cu legislația în vigoare, unde există instrucțiuni clare și neechivoce, care nu sunt interpretabile și care nu necesită solicitarea de clarificări suplimentare de la AM POCA*”. Cu toate acestea, această apreciere legată de ghidul solicitantului nu a fost identificată în alte interviuri sau alte surse de informații.

Principalele dificultăți întâmpinate în faza de depunere, conform răspunsurilor colectate în cadrul sondajului, sunt reprezentate de:

- Numărul și/sau complexitatea documentelor solicitate;
- Elaborarea bugetului.

Pentru mai multe detalii, poate fi consultat graficul de mai jos.

**Figura nr. 16.**



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

**LA NIVEL DE PROIECT**, dificultățile principale cu care se confruntă beneficiarii, identificate prin **analiza documentară** (studierea rapoartelor de progres) și prin **focus grupul** organizat, sunt reprezentate de achizițiile publice.

**Interviurile** realizate cu beneficiarii acestei teme de evaluare confirmă faptul că problemele generate de derularea achizițiilor publice afectează inclusiv calendarul proiectelor. Din interviurile realizate au fost colectate următoarele informații:



UNIUNEA EUROPEANĂ



*„Prelungirea perioadei de implementare a proiectului a fost necesară pentru derularea procedurilor de achiziții publice. Legislația privind achizițiile publice este greoaie și poate afecta calendarul activităților”.*

*„Se estimează că perioada de implementare a proiectului va fi prelungită, mai ales că au fost înregistrate întârzieri în lansarea achizițiilor publice din cauza procedurilor interne care au durat foarte mult timp”.*

Cu toate acestea, **panelul de experți** a evidențiat faptul că întârzierile în procesul de achiziții publice ale serviciilor au fost cauzate pe de o parte de faptul că cerințele din punct de vedere al calității serviciilor nu au corespuns cu ofertele depuse de operatori (sau nu a fost depusă nicio ofertă în cadrul anumitor proceduri de licitații), precum și de lipsa personalului specializat intern, pe de altă parte.

#### **FACTORI INTERNI POZITIVI**

Ca și în cazul temei de evaluare 1, **interviurile** realizate cu beneficiarii temei de evaluare 2 au confirmat faptul că majoritatea beneficiarilor sunt foarte satisfăcuți de sprijinul primit din partea Autorității de Management a POCA în implementarea proiectelor. Această constatare este confirmată de opiniile beneficiarilor intervievați:

*„Colaborarea cu AM este apreciată ca fiind pozitivă în toate etapele proiectului.” – MFE*

*„Interacțiune cu Autoritatea de Management: ofițerul de proiect a fost schimbat de 3 ori în 2 ani. Cu toate acestea, interacțiunea a fost eficientă, primind sprijin la toate solicitările de clarificări adresate.” – Ministerul Sănătății*

Participanții la **focus grupul** organizat în cadrul temei de evaluare 2 au confirmat abordarea pozitivă a Autorității de Management în sprijinirea beneficiarilor.

**Sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 2 confirmă satisfacția generală față de sprijinul primit din partea POCA. Majoritatea respondenților au considerat sprijinul POCA ca fiind foarte util sau util (a se vedea graficul de mai jos).

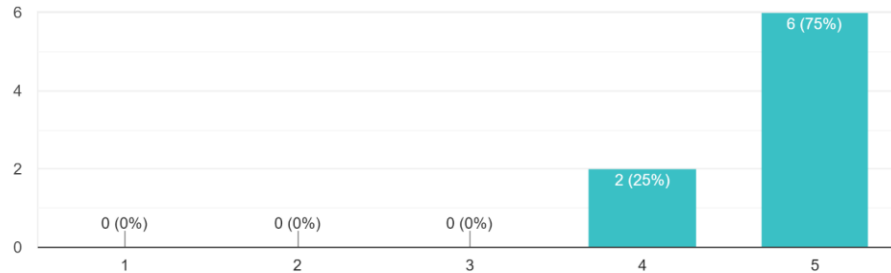




Figura nr. 17.

7. Dacă ați primit sprijin din partea structurilor de management ale POCA, cum ați evalua acest sprijin acordat beneficiarilor în pregătirea și implem...la 5, unde 1 - puțin relevant și 5 - foarte relevant).

8 responses



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

#### Constatările echipei de evaluare:

Există mai mulți factori interni care au generat efecte negative în diferite faze ale implementării proiectelor (de la faza de depunere până la implementare). Unul dintre aceștia este reprezentat de platforma MySMIS, care în unele cazuri nu este considerată foarte prietenoasă sau intuitivă, din cauza complexității excesive a documentațiilor solicitate și în ceea ce privește definirea bugetului, fapt care generează întârzieri și provocări pentru beneficiari. De asemenea, un alt factor care a influențat negativ implementarea proiectelor este reprezentat de dificultățile înregistrat în procesul de achiziții publice.

Cu toate acestea, sprijinul primit de beneficiari din partea AM POCA (factor intern pozitiv) este considerat foarte util, prompt și capabil să susțină beneficiarii în depășirea principalelor dificultăți 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?**

În mod similar cu tema de evaluare 1, **analiza literaturii de specialitate** și teoria schimbării (elaborate în cadrul Raportului Inițial) confirmă faptul că și în cazul temei de evaluare 2, obiectivul specific 1.1. al POCA și rezultatele preconizate sunt concepute pentru a răspunde nevoilor reale ale autorităților centrale, referitoare la îmbunătățirea managementului calității.



Din **analiza documentară** realizată, rezultă faptul că apelurile de proiecte (IP3/2016, IP8/2017, IP1/2018, IP14/2019) sunt coerente cu logica de intervenție a POCA, luând în considerare faptul că acestea sunt corelate în mod direct cu tipurile de realizări și activități prevăzute pentru OS 1.1 și tema de evaluare 2.

**Analiza documentară** evidențiază, de asemenea, faptul că proiectele (cererile de finanțare), reflectă structura logică a POCA din perspectiva activităților și obiectivelor propuse; în plus, tipurile de realizări ale proiectelor sunt compatibile cu indicatorii de realizare și de rezultat ai POCA.

#### Constatările echipei de evaluare:

După cum s-a fost deja subliniat în secțiunea aferentă întrebării de evaluare 1c, 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. Toate proiectele implementate (rezultate ale analizei documentare și interviurilor realizate) sunt corelate cu strategiile POCA. Cu alte cuvinte, logica clară de intervenție a POCA îmbunătățește concentrarea proiectelor asupra procesului de îmbunătățire a managementului calității.

<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><b>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?</b></p>
--	---

Analiza referitoare la logica de intervenție a fost prezentată în cadrul Raportului Inițial. În mod concis, referitor la tema de evaluare 2, rezultatele așteptate ale OS 1.1 abordează principalele nevoi legate direct de managementul calității, fapt confirmat prin efectuarea **analizei literaturii de specialitate** și analiza teoriei schimbării (elaborate în cadrul Raportului inițial). Astfel:

- obiectivul specific și rezultatele așteptate sunt corelate cu nevoile identificate;
- rezultatele preconizate cu privire la autoritățile publice care implementează sistemul de management al calității sunt coerente cu activitățile planificate;
- activitățile planificate sunt corelate cu resursele implicate și realizările așteptate.

#### Constatările echipei de evaluare:

După cum a fost evidențiat la nivelul temei de evaluare 1, întrebarea de evaluare 3b, gradul mai 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.

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?
---	--

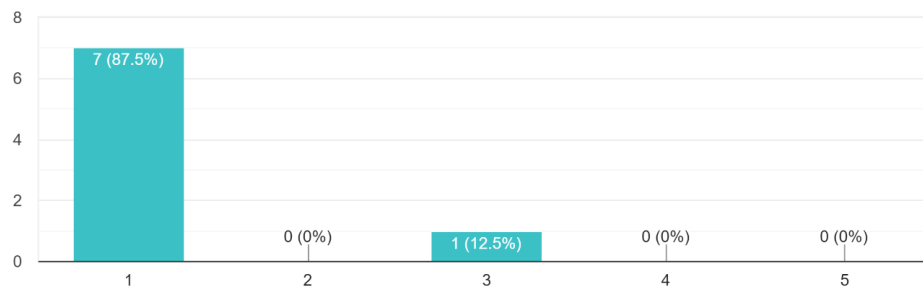
**Sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 2 a demonstrat faptul că numărul mediu de persoane alocate pentru managementul proiectului a fost de 6,25 persoane, având valoarea mediană de 5. Rezultatele **interviurilor** realizate cu beneficiarii acestei teme au confirmat acest număr. În ceea ce privește componența echipei de proiect, aceasta este, în general, formată din:

- Manager de proiect;
- Asistent de proiect;
- Responsabil de implementare;
- Responsabil financiar;
- Responsabil cu achizițiile publice;
- Responsabil de comunicare;
- Expert tehnic.

În baza interpretării răspunsurilor colectate prin sondajul de opinie, a rezultat că 87,5% din beneficiarii respondenți pentru tema de evaluare 2 sunt de acord cu faptul că obținerea aceluiași rezultate a proiectelor finanțate prin POCA nu ar fi putut fi posibilă cu costuri mai mici.

**Figura nr. 18.**

3. 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)  
8 responses



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

În baza analizei datelor colectate prin **interviurile** realizate cu beneficiarii temei de evaluare 2, opinia comună a acestora este că valoarea costurilor de gestionare a proiectelor POCA este relativ scăzută. Unul dintre beneficiarii intervievați (MFE) a evidențiat faptul că „Volumul de muncă necesar pentru implementarea proiectului POCA este mai mic comparativ cu cel necesar pentru implementarea unor proiecte similare finanțate din alte programe”.

În mod similar cu tema de evaluare 1, în analiza documentară a fost efectuată o evaluare comparativă cu costul mediu al proiectelor finanțate prin alte programe UE (mai multe detalii sunt furnizate în cadrul temei de evaluare 1, întrebarea nr. 4). În baza concluziilor obținute din aplicarea sondajului de opinie, a fost calculat că proiectele aferente temei de evaluare 2 au valoare mediană de 0,94<sup>3</sup> persoane echivalent normă întreagă per milion de euro. Valorile medii ale CE pentru un tip similar de proiect variază de la un minim de 1,5 (proiecte implementate în regiuni mai puțin dezvoltate) până la maximum de 4.531 (proiecte legate de OT11). Mai multe detalii pot fi consultate în tabelul nr. 1 de la pagina 31.

#### Constatările echipei de evaluare:

Există dovezi solide din partea beneficiarilor care atestă faptul că, fără sprijinul POCA, proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 2 ar fi fost dificil de implementat. Prin urmare, POCA reprezintă un program esențial pentru implementarea proiectelor finanțate.

În plus, diferit față de percepția beneficiarilor în cadrul altor teme de evaluare (de exemplu, tema de evaluare 3), programul nu implică costuri de management mai mari comparativ cu alte programe FESI. La fel ca și în cazul temei de evaluare 1, 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?

Angajamentul factorilor de decizie reprezintă un aspect important pentru realizările înregistrate. Concluzia generală a **focus grupului** organizat cu beneficiarii OS 1.1 este că impactul POCA „depinde foarte mult de angajamentul politic al factorilor externi. Din analiza datelor colectate prin **interviurile** realizate cu beneficiarii temei de evaluare 2 reiese faptul că o provocare pentru obținerea rezultatelor este reprezentată de „conștientizarea” factorilor de decizie. Un exemplu în acest sens îl reprezintă informațiile furnizate de reprezentantul unui beneficiar (MLPDA) care confirmă faptul că necesitatea da a „conștientiza beneficiile proiectelor POCA de către conducerea instituțiilor este esențială pentru atingerea obiectivelor”.

<sup>3</sup> Durata de viață a unui proiect este considerată 2 ani.



Lipsa de interes din partea factorilor de decizie poate produce întârzieri în luarea unor decizii foarte importante pentru proiect, Un alt beneficiar intervievat (MFE) consideră că „lipsa asumării interne la nivel decizional și transferarea proiectului de la un factor decident la altul” poate afecta implementarea proiectelor.

De asemenea, un alt rezultat al **interviurilor** realizate a evidențiat faptul că există un efort din partea echipelor de proiect de a implica factorii de decizie ai organizațiilor în vederea asigurării asumării din partea acestora a rezultatelor proiectelor. Un exemplu în acest sens îl reprezintă informațiile furnizate de reprezentantul unui beneficiar (Ministerul Sănătății), care menționează faptul că factorii de decizie ai instituției „(ministrul și secretarii de stat) cunosc obiectivul proiectului, activitățile sale și progresul înregistrat. Unitatea de implementare a programului (care asigură implementarea activităților proiectului) comunică periodic conducerii informații despre proiectele în curs de implementare”.

Instabilitatea cadrului legislativ și instituțional influențează în egală măsură atât implementarea proiectelor, cât și obținerea rezultatelor acestora. Unul dintre beneficiarii intervievați (Ministerul Sănătății) a confirmat faptul că „modificarea frecventă a legislației este printre principalii factori care au creat dificultăți în perioada de implementare a proiectului”.

Factorii ce țin de cultura administrativă sunt de asemenea foarte importanți și pentru tema de evaluare 2. Un exemplu ilustrativ în acest sens îl reprezintă mențiunea unui beneficiar intervievat (MFE), care precizează faptul că „rezistența la schimbare a factorului uman este, de asemenea, un factor important care poate afecta implementarea proiectului”.

O altă amenințare pentru obținerea rezultatelor proiectelor a fost identificată de **panelul de experți**. În România, în acest moment, sunt implementate în paralel mai multe proiecte privind managementul calității, având același obiectiv (stabilirea metodologiei ISO/CAF) și aceleași categorii de activități. Pe de altă parte, nu există conexiuni orizontale între aceste proiecte, sau ocazii de a împărtăși experiențe / opinii legate de același subiect. Această pluralitate poate pune în pericol abordarea unitară care se dorește a fi obținută.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

Există mai mulți factori, în principal de natură externă, care influențează (în special negativ) eficiența temei de evaluare 2 din cadrul POCA. În mod asemănător temei de evaluare 1, majoritatea acestor factori sunt legați de contextul existent, precum instabilitatea politică, cadrul legislativ în schimbare sau cultura administrativă care nu favorizează schimbarea sistemului de management. Eforturile de implicare a factorilor de decizie în cadrul instituțiilor par a fi o modalitate importantă de a limita efectele acestor provocări, în special pentru a îmbunătăți fluxul de informații și activitățile de comunicare.



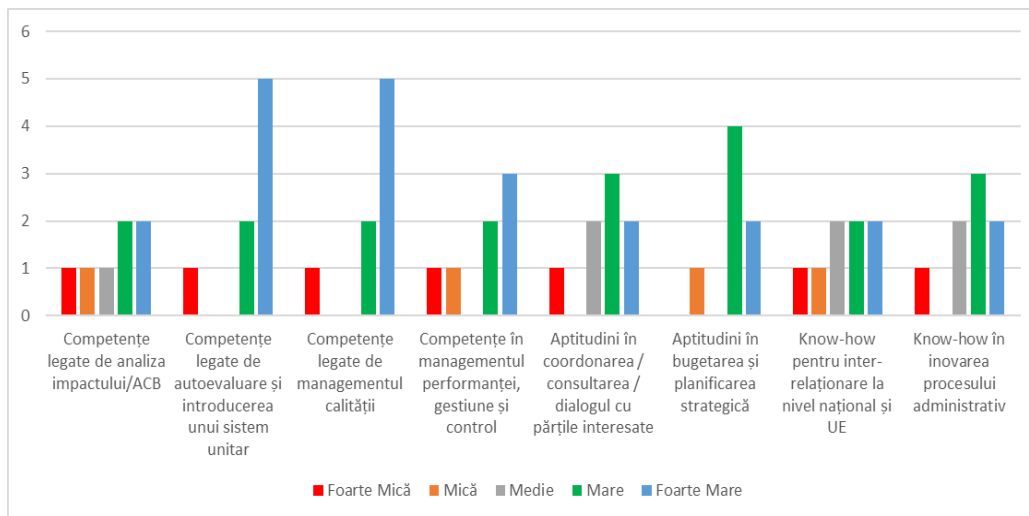
6. În ce măsură progresele înregistrate se datorează intervenției/acțiunilor finanțate?

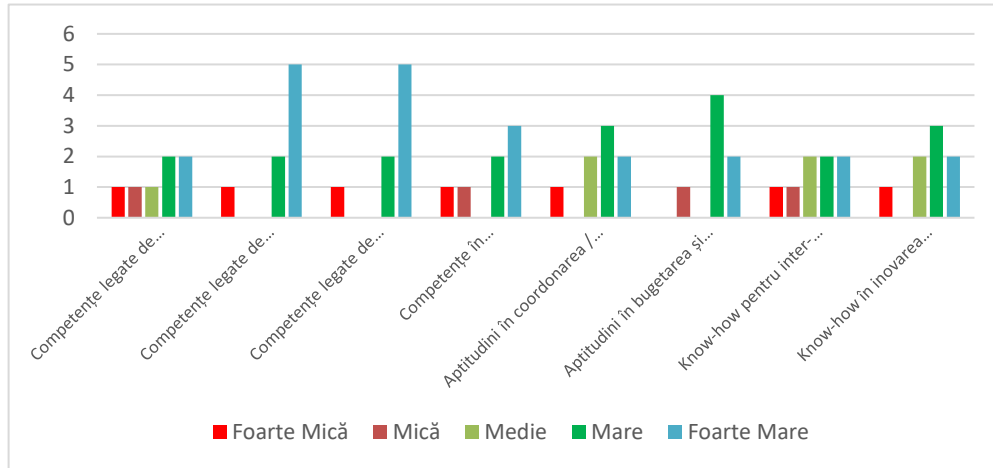
6. Cum au fost transpuse rezultatele obținute în atingerea obiectivelor/ priorităților strategiilor naționale?

**Sondajul de opinie** a identificat următoarele realizări în termeni de competențe de specialitate (a se vedea și următoarea figură):

- Competențe legate de analiza impactului/ACB;
- Competențe legate de autoevaluare și introducerea unui sistem unitar;
- Competențe legate de managementul calității;
- Competențe în managementul performanței, în management și control;
- Aptitudini în coordonarea/ consultarea/ dialogul cu părțile interesate;
- Aptitudini în bugetarea și planificarea strategică;
- Know-how pentru inter-relaționare la nivel național și UE;
- Know-how în inovarea procesului administrativ.

**Figura nr. 19.**



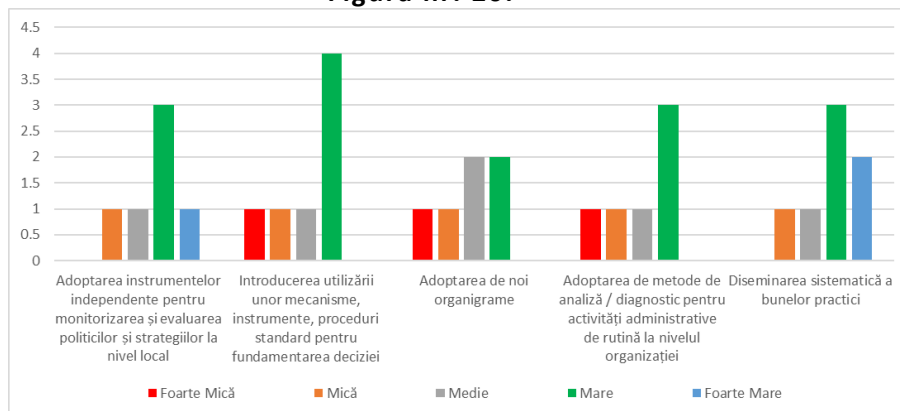


Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

La nivel organizațional, proiectele sprijină:

- Adoptarea instrumentelor independente pentru monitorizarea și evaluarea politicilor și strategiilor la nivel local;
- Introducerea utilizării unor mecanisme, instrumente și proceduri standard pentru fundamentarea deciziilor;
- Adoptarea de noi organigrame;
- Adoptarea de metode de analiză/diagnostic pentru activități administrative recurente la nivelul organizației;
- Diseminarea sistematică a bunelor practici.

Figura nr. 20.



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

Nu în ultimul rând proiectele derulate la nivel instituțional și sprijinite de către POCA permit:



UNIUNEA EUROPEANĂ



- Înființarea unei unități dedicate specifice în cadrul organizației pentru monitorizarea și evaluarea impactului;
- Noi norme interne privind mecanismele de monitorizare și evaluare.

În urma interviurilor realizate au fost oferite o serie de exemple care ilustrează cu precădere categoriile doi și trei detaliate anterior și activitățile aferente acestora:

Astfel, la nivelul competențelor personalului, proiectul „Calitate, Standarde, Performanță - Premisele unui Management Eficient la nivelul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice”, cod SIPOCA 47 asigură 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 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 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 în anul 2023.

În ceea ce privește măsura în care rezultatele obținute se datorează POCA, majoritatea persoanelor **intervievate** sunt de acord că fără proiectul POCA nu ar fi fost posibilă obținerea aceluiași nivel de realizare și a acelorași rezultate. În baza informațiilor furnizate de unul dintre beneficiarii intervievați (Ministerul Sănătății), „Dacă nu ar fi existat finanțarea POCA, proiectele nu ar fi putut fi implementate, în ciuda nevoii de standardizare a modului de lucru (...). Optimizările realizate la nivel de instituție se datorează în mare parte proiectului POCA”.

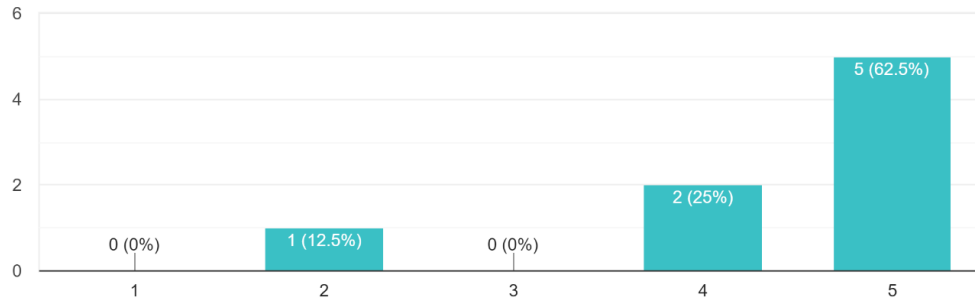
Din **sondajul de opinie** aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 2, rezultă faptul că fără POCA, rezultatele nu ar fi atins același nivel de calitate (a se vedea graficul de mai jos). Aceeași concluzie a rezultat și din organizarea **focus grupului** cu beneficiarii OS 1.1.





**Figura nr. 21.**

2. În ce măsură sunteți de acord cu următoarea frază: „fără proiectul POCA nu se va atinge același rezultat/rezultatul nu va atinge același nivel calitat...” reprezintă dezacord total și „5” cu totul de acord).  
8 responses



*Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare*

#### **Constatările echipei de evaluare:**

Cu toate că încă nu a fost finalizat niciunul din proiectele finanțate în cadrul acestei teme de evaluare (conform informațiilor prezentate la prima întrebare de evaluare), programul contribuie deja la obținerea unor rezultate calitative, care nu ar fi fost obținute fără sprijinul POCA. Astfel de rezultate sunt evidente pe toate cele trei niveluri analizate: individuale, organizaționale și instituționale. Aceste rezultate sunt în conformitate cu obiectivele strategiilor naționale care vizează îmbunătățirea managementului calității în cadrul instituțiilor publice. Așa cum a fost anterior evidențiat, trebuie observat faptul că introducerea unui plan de acțiune specific pentru implementarea managementului calității a consolidat și mai mult gradul de corelare dintre intervențiile POCA și obiectivele strategiilor naționale.

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 sondajului de opinie, precum și ale interviurilor realizate arată că, la nivel individual, POCA contribuie la dezvoltarea unor abilități soft, conform celor prezentate în continuare.

#### **Competențe profesionale**

Competențe legate de analiza impactului/ACB;

Competențe legate de autoevaluare și introducerea unui sistem unitar;  
Competențe legate de managementul calității;  
Competențe în managementul performanței, în management și control;  
Aptitudini în coordonarea/ consultarea/ dialogul cu părțile interesate;  
Aptitudini în bugetarea și planificarea strategică;  
Know-how pentru inter-relaționare la nivel național și UE;  
Know-how în inovarea procesului administrativ.

În **cadrul panelului de experți** a fost identificat de asemenea și un efect pozitiv indirect. Proiectele pot genera astfel de efecte asupra gestiunii datoriei publice. Un exemplu în acest sens îl constituie proiectul cod 121644, al cărui obiectiv principal îl constituie reducerea riscurilor și a cheltuielilor bugetare care reprezintă costurile datoriei publice guvernamentale.

#### Constatările echipei de evaluare:

În plus față de efectele și rezultatele pozitive descrise la întrebările anterioare de evaluare, care sunt în conformitate cu așteptările și nevoile identificate la nivelul beneficiarilor, POCA a generat de asemenea unele efecte neașteptate, 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?

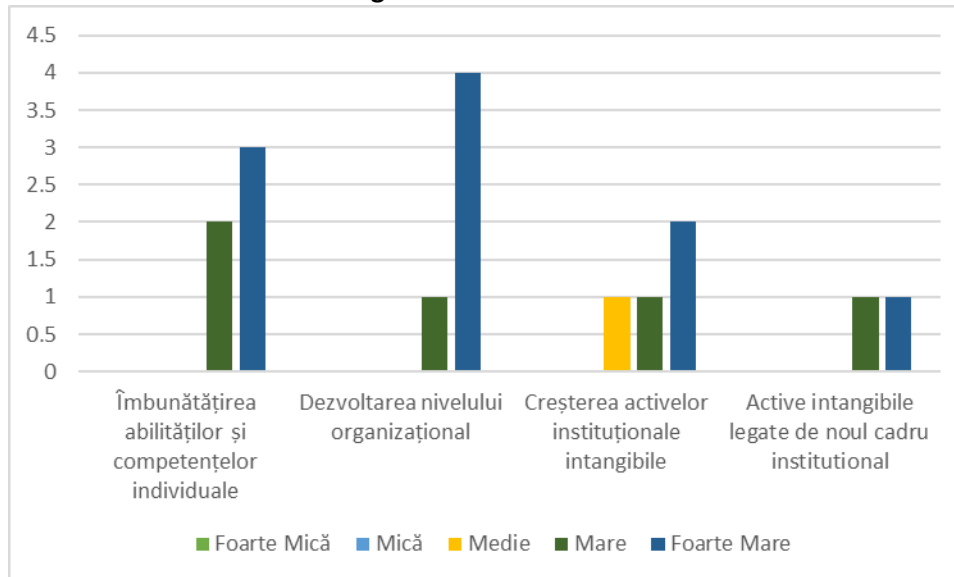
**8.a Există elemente care ar putea afecta impactul și/ sau sustenabilitatea intervențiilor?**

În baza analizei documentare (inclusiv în baza analizei descrierilor proiectelor finanțate), s-a observat faptul că toate cererile de finanțare prevăd multiple măsuri pentru sprijinirea sustenabilității rezultatelor. Aceste măsuri sunt comune celor regăsite și la nivelul temei de evaluare nr.1.

La nivelul sondajului de opinie, majoritatea beneficiarilor respondenți au considerat rezultatele obținute la nivel individual în cadrul proiectelor ca având o probabilitate mai ridicată de a fi sustenabile (ex.: abilități și competențe noi dezvoltate de către personalul instituțiilor), urmate de rezultatele la nivel organizațional (ex.: noi instrumente și proceduri dezvoltate).

Rezultatele obținute la nivel instituțional sunt considerate, în general, ca fiind mai puțin sustenabile (detalii suplimentare sunt prezentate la nivelul graficului de mai jos).

Figura nr. 22.



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

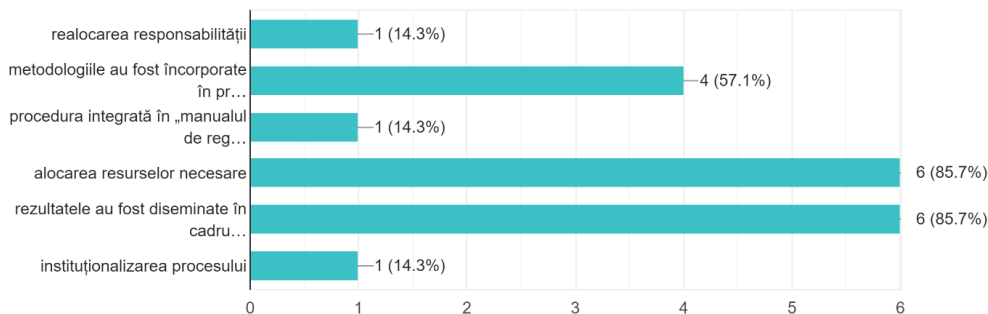
Rezultatele obținute la nivelul sondajului au confirmat, de asemenea, canalizarea eforturilor beneficiarilor pentru asigurarea sustenabilității rezultatelor. Astfel, principalele activități desfășurate pentru asigurarea sustenabilității proiectelor care sunt implementate includ:

- Integrarea procedurilor dezvoltate în „manuale de reguli” interne;
- Alocarea resurselor necesare pentru sustenabilitatea rezultatelor;
- Diseminarea rezultatelor obținute în cadrul organizațiilor.

Detalii suplimentare pot fi observate în cadrul graficului de mai jos.

Figura nr. 23.

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



Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare

Mai mult, la nivelul interviurilor derulate au fost oferite o serie de exemple concrete în acest sens:

- Dezvoltarea de noi proceduri pentru standardizarea metodologiei aplicabile la nivelul tuturor instituțiilor subordonate (cod proiect 119731);
- Monitorizarea modului de implementare și utilizare a standardului ISO 9001 (cod proiect 119731);
- Emiterea de ordin ministerial în vederea impunerii obligației de implementare a standardului ISO 9001 și de utilizare a aplicației aferente pentru facilitarea implementării la nivelul tuturor instituțiilor subordonate (cod proiect 119731);
- Verificarea regulată a procesului de (re)certificare a instituțiilor subordonate ulterior finalizării proiectului (cod proiect 119731);
- Monitorizarea instrumentelor de management al calității. Chestionarul CAF de autoevaluare va fi reaplicat la nivelul instituției la fiecare 2 ani și un plan de acțiuni corective va fi dezvoltat în consecință pentru a îmbunătăți activitățile instituțiilor implicate în proiect, a cărui implementare va fi monitorizată în permanență (cod proiect SIPOCA 47).

#### Constatările echipei de evaluare:

Conform celor evidențiate în întrebările anterioare de evaluare, rezultatele obținute prin implementarea proiectelor aferente temei de evaluare 2 din cadrul POCA sunt în principal - chiar dacă nu exclusiv - observate la nivel individual, astfel încât și sustenabilitatea obținută este asigurată mai ales la acest nivel. Analiza efectuată la nivel de proiecte indică faptul că există deja mai multe acțiuni pentru asigurarea sustenabilității rezultatelor în timp.

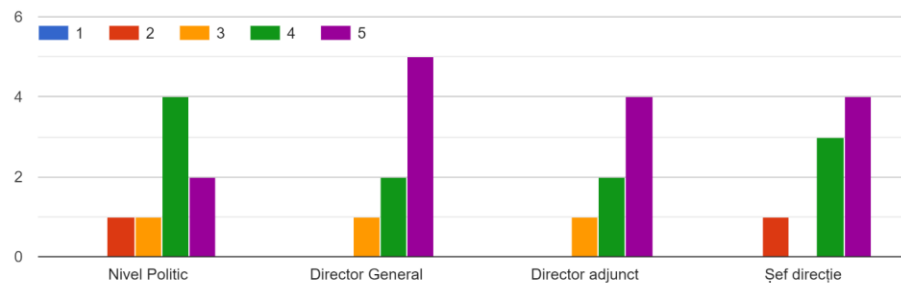
8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?

**8.b Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale (inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?**

În baza rezultatelor prezentate la nivelul întrebării de evaluare 8a, sustenabilitatea proiectelor în ceea ce privește rezultatele obținute la nivelul instituțional este mai puțin probabilă decât cea în cazul rezultatelor obținute la nivelul individual. Astfel, în cazul proiectelor cu beneficiar unic, sistemul/sistemele de management al calității implementate pot deveni înrădăcinate la nivelul activităților specifice instituției beneficiare. Însă, în același timp, este mai puțin probabil ca sistemul de management al calității să devină un instrument administrativ aplicat în mod unitar și extensiv în administrația din România, fără să existe un angajament din partea factorilor de decizie. Acesta este și motivul pentru care managerii de proiect încearcă să implice factorii politici și administrativi superior ierarhici, prin informarea acestora cu privire la rezultatele proiectelor (graficul de mai jos prezintă rezultatele sondajului în acest sens).

**Figura nr. 24.**

1. În ce măsură ierarhia organizației cunoaște rezultatul proiectului? (acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 - nu există cunoștințe și 5 - nivel ridicat de cunoștințe):



*Sursa: Prelucrarea datelor din sondaj de către echipa de evaluare*

În cadrul panelului de experți a fost de asemenea subliniat un alt risc care poate afecta materializarea obiectivelor prevăzute în SCAP. Acest risc este cel al transformării aplicării instrumentelor și standardelor de management al calității în simple exerciții formale dacă aceste instrumente nu generează schimbări reale asupra culturii administrative și dacă implementarea lor nu este bazată pe o abordare robustă și unitară.

O modalitate prin care poate fi creată o abordare unitară se referă la posibilitatea ca proiectele să disemineze metodologiile elaborate și în afara organizațiilor beneficiare. La nivelul interviurilor realizate a

fost subliniată importanța menținerii unei abordări unitare de asemenea în afara granițelor proiectelor implementate: „proiectul vizează de asemenea dezvoltarea unui ghid de bune practici privind implementarea sistemului de management al calității, a unei metodologii de implementare și monitorizare unitare a sistemului de management al calității” (cod proiect 199731). O soluție pentru remedierea riscului potențial legat de lipsă unei abordări unitare este oferită în cadrul aceluiași proiect în care se are în vedere extinderea accesului la sistemul electronic către toate instituțiile subordonate (aproximativ 80 de instituții) pentru a se facilita implementarea unitară a sistemului de management al calității.

Astfel, considerând aspectele mai sus menționate, în vederea asigurării sustenabilității, este esențială implicarea factorului decizional pentru a asigura replicarea schimbărilor generate la nivelul culturii organizaționale și înrădăcinarea acestora la nivelul culturii administrative române. De altfel, în baza datelor colectate prin intermediul sondajului de opinie s-au putut observa eforturile beneficiarilor de a implica factorul politic și managementul înalt.

#### Constatările echipei de evaluare:

Au fost identificate câteva riscuri în ceea ce privește posibilitatea de a asigura sustenabilitatea rezultatelor în timp, în special la nivel organizațional și instituțional. După cum a fost evidențiat în întrebările de evaluare anterioare, cu toate că proiectele au întreprins deja acțiuni pentru a asigura sustenabilitatea rezultatelor obținute la nivel individual, lipsa de angajament a factorilor de decizie sau a nivelului politic ierarhic superior ar putea limita sustenabilitatea rezultatelor la nivel organizațional și/sau instituțional.

Astfel, considerând aspectele mai sus menționate, în vederea asigurării sustenabilității, este esențială implicarea factorului decizional pentru a asigura replicarea schimbărilor generate la nivelul culturii organizaționale și înrădăcinarea acestora la nivelul culturii administrative din România.

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?**

**Analiza literaturii de specialitate** (a se vedea Raportul Inițial) a evidențiat cu precădere existența unor nevoi legate de:

- Implementarea în mod extensiv a unui model de luare a deciziei bazat pe dovezi/metodologii formale;
- Asigurarea implementării unor sisteme riguroase de monitorizare și de evaluare;
- Extinderea disponibilității datelor statistice;



UNIUNEA EUROPEANĂ



- Asigurarea unei abordări consistente și unitare în definirea, introducerea și monitorizarea standardelor de calitate.

Analiza proiectelor a demonstrat considerarea, în toate cazurile, a tuturor acestor aspecte.

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 2019<sup>4</sup>:

- Nr.1. „Să asigure respectarea recomandării Consiliului din 20 iunie 2019 cu scopul de a corecta abaterea semnificativă de la traiectoria de ajustare în vederea atingerii obiectivului bugetar pe termen mediu. Să asigure aplicarea integrală a cadrului fiscal bugetar. Să consolideze respectarea obligațiilor fiscale și colectarea impozitelor”.
- Nr. 5. „Să se asigure că inițiativele legislative nu subminează securitatea juridică, prin îmbunătățirea calității și a previzibilității procesului decizional, inclusiv prin (...) simplificarea procedurilor administrative.”

#### Constatările echipei de evaluare:

Tema de evaluare 2 din cadrul programului răspunde în mod coerent nevoilor identificate la nivelul strategiilor naționale, iar proiectele finanțate adresează în mod eficient aceste nevoi, subliniind accentul clar al programului asupra acoperirii integrate a acestor nevoi. Prin urmare, există o logică evidentă între obiective, intervenții și nevoi, fiind de asemenea, evident că nevoile identificate sunt încă valabile în prezent.

<sup>4</sup> Recomandarea Consiliului privind Programul Național de Reformă al României pentru 2019 și care include un avis al Consiliului privind Programul de Convergență al României pentru 2019 (Bruxelles, 05.06.2019), COM(2019) 523 final, p. 10, disponibil la adresa: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d90d0bb6-8851-11e9-9369-01aa75ed71a1/language-en>.



### 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?	<b>1.a În ce măsură au fost îndeplinite obiectivele specifice ținând cont de indicatorii de program, comuni și specifici</b>
---	--

La nivelul temei de evaluare 3, se înregistrează un număr de 94 de proiecte contractate, dintre care 18 au fost finalizate, iar 76 se află în implementare.

Următorul tabel prezintă indicatorii pentru tema de evaluare 3 și nivelul lor de realizare la finalul anului 2019.

Denumire indicator	Tipologie indicator	Grad de atingere	Țintă	Estimate 2023	Nivel de atingere (2019)	Estimate 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	60	8	98 <sup>5</sup>	100%	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	30	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	3.124	15.000	18.525 <sup>6</sup>	21%	100%
5S41 Metode, instrumente, proceduri dezvoltate de autoritățile publice centrale pentru a sprijini dezvoltarea la nivel local	Realizare	72	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	89	9	113	100%	100%

<sup>5</sup> Pentru stabilirea valorii finale au fost luate în considerare inclusiv acele proiecte pentru care se înregistrează valori de referință ale indicatorilor, valori care, conform bazelor de date disponibile, nu sunt luate în considerare în atingerea valorii țintă finale.

<sup>6</sup> Pentru stabilirea valorii finale au fost luate în considerare inclusiv acele proiecte pentru care se înregistrează valori de referință ale indicatorilor, valori care, conform bazelor de date disponibile, nu sunt luate în considerare în atingerea valorii țintă finale.



Denumire indicator	Tipologie indicator	Grad de atingere	Țintă	Estimate 2023	Nivel de atingere (2019)	Estimate privind gradul de atingere (2023)
5S42 Autorități și instituții publice sprijinite pentru a sistematiza fondul activ al legislației	Realizare	27	15	45	100%	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	13	12	31	100%	100%
5S46 Participanți la activități de formare legate de OS 1.1	Realizare	5.088	20.000	21.220	25%	100%

Sursa: Prelucrarea datelor de monitorizare de către echipa de evaluare

Astfel, în afară de indicatorul 5S5 (Autorități și instituții publice centrale care au implementat măsuri unitare de reducere a poverii administrative pentru mediul de afaceri și pentru cetățeni), care nu a înregistrat progrese în atingerea țintei pentru anul 2023, ceilalți cinci indicatori și-au atins țintele în totalitate, sau chiar le-au depășit cu mult (în cazul 5S3 - Autorități și instituții publice centrale care au elaborat politici bazate pe dovezi, inclusiv evaluarea ex-ante a impactului, 5S40 Autorități și instituții publice centrale sprijinite pentru a realiza studii, analize și evaluări ex ante a impactului pentru fundamentarea politicilor publice, 5S41 Metode, instrumente, proceduri dezvoltate de autoritățile publice centrale pentru a sprijini dezvoltarea la nivel local).

Cu toate acestea, 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 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 - 5 dintre indicatorii care vizează în mod exclusiv tema de evaluare 3 au fost atinși în proporție de 100%, în timp ce pentru ultimul indicator se estimează că valorile vor fi atinse până în anul 2023.

#### Constatările echipei de evaluare:

Nivelul de finalizare al proiectelor contractate este mai mic de 20%. Cu toate acestea, gradul de realizare al indicatorilor este ridicat, datorită caracterului puternic de concentrare a fiecărui proiect asupra



obiectivelor cheie, și se preconizează că țintele stabilite pentru anul 2023 vor fi atinse. Mai mult decât atât, estimarea echipei de evaluare este că până la finalul anului 2023 acestea vor fi realizate în proporție de 100% (a se vedea tabelul de mai sus).

Concluzia generală se referă la faptul că obiectivele specifice aferente temei de evaluare 3, din perspectiva indicatorilor de rezultat și de realizare, prezintă un nivel ridicat de realizare - 5 dintre indicatorii aferenți exclusiv temei de evaluare 3 au fost atinși în proporție de 100%, iar pentru ultimul indicator este estimat că valorile vor fi atinse până la finalul anului 2023.

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

Proiectele finanțate la nivelul temei de evaluare 3 includ diferite agenții și autorități naționale, ministere și chiar Secretariatul General al Guvernului. Referitor la relevanța intervențiilor, toate aceste proiecte urmăresc să răspundă nevoilor beneficiarilor, prin următoarele obiective:

- consolidarea capacității acestora de a elabora politici și reglementări specifice;
- îmbunătățirea competențelor reprezentanților administrației publice în ceea ce privește formularea și implementare de reguli și proceduri;
- simplificarea legislației și a procedurilor, pentru a reduce sarcina administrativă pentru mediul de afaceri și pentru cetățeni

Astfel, din **analiza documentară**, proiectele sprijinite contribuie la atingere obiectivelor menționate anterior, majoritatea având scopul de a îmbunătăți calitatea reglementărilor (acte normative, proceduri etc.) și implicit cea a proceselor de demarare, adoptare, implementare și evaluare a noilor măsuri introduse. Mai mult decât atât, există proiecte care vizează în mod specific simplificarea legislației și reducerea sarcinilor administrative (o mai bună reglementare).

Prin urmare, așa cum evidențiază interviurile realizate cu beneficiarii, intervențiile finanțate răspund în mod clar nevoilor beneficiarilor. Spre exemplu, proiectele implementate de către Secretariatul General al Guvernului sunt relevante din toate punctele de vedere (instituțional, organizațional și chiar individual), deoarece sunt strâns legate de îmbunătățirea performanțelor instituției în îndeplinirea mandatului și a responsabilităților sale în conformitate cu legislația în vigoare și cu angajamentele asumate față de Comisia Europeană. În ceea ce privește Autoritatea Națională pentru Protecția Drepturilor Copilului și Adopție, relevanța este mai degrabă una de ordin instituțional, deoarece autoritatea trebuie într-adevăr să își consolideze capacitatea de a coordona alte instituții de la nivel local. Mai mult, Ministerul Sănătății a subliniat în mod clar necesitatea intervențiilor în contextul de dezvoltare instituțional, iar Ministerul





Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației susține că nevoile la care răspunde programul sunt suficiente de clare.

În ultimele decenii, în mod similar cu procesele desfășurate în alte țări europene și nu numai, corelat cu creșterea și diversificarea nevoilor cetățenilor și a serviciilor pe care le oferă administrația publică, administrația publică din România s-a transformat într-un aparat complex și multidimensional, ceea ce a determinat:

- multiplicarea fără precedent a reglementărilor legale, menite să disciplineze conduita persoanelor și a autorităților care intră în structura organizatorică a administrației publice, atât în relația dintre ele, cât și în relația dintre acestea și terțe părți cu care interacționează;
- interpretarea și aplicarea neunitară a legislației;
- proceduri neunitare de eliberare a documentelor administrative și furnizarea serviciilor publice la un nivel calitativ care diferă de la o entitate la alta;
- lipsa de claritate/transparență în ceea ce privește obligațiile și drepturile părților interesate (administrație, beneficiari ai serviciilor publice etc.).

Aceste aspecte au un impact direct asupra calității serviciilor oferite de administrația publică, a documentelor administrative emise de aceasta sau a contractelor încheiate cu aceasta, motiv în plus pentru care este nevoie de o abordare unitară, coerentă și integrată din partea guvernului. În acest context, calitatea instrumentelor prin care administrația publică facilitează reducerea acestor efecte, precum și instrumentele de monitorizare și evaluare a calității sunt esențiale pentru a avea o administrație publică capabilă să coreleze resursele utilizate cu rezultatele obținute, în ultimă instanță, acestea se transpun în eficiență și performanță.

Prin urmare, se consideră că proiectele contribuie în mod semnificativ la reducerea efectelor negative descrise anterior, punând la dispoziția autorităților și instituțiilor publice instrumente cadru care îmbunătățesc calitatea activităților și proceselor desfășurate.

Cu toate acestea, contribuția proiectelor la nevoile din afara administrației publice (precum cele ale cetățenilor, întreprinderilor, ONG-urilor) este mai puțin explicită, deși **panelul de experți** a arătat că, în anumite cazuri (exemplu, proiectul SMIS 125764), POCA a abordat în mod direct nevoile comunităților mici și marginalizate prin sprijinul acordat pentru accesarea Fondurilor Structurale Europene.

**Sondajul pe bază de chestionar** a confirmat contribuția programului din punct de vedere al relevanței față de nevoile beneficiarilor:

- peste 80% dintre respondenți au declarat că proiectul este relevant pentru consolidarea capacității organizației pe care o reprezintă.
- pentru 87% dintre respondenți, proiectul prezintă un grad de relevanță extrem de ridicat pentru nevoile identificate la nivelul organizației.





- procentajul de respondenți care declară că proiectul este extrem de relevant pentru structura instituțională (reguli de funcționare internă, relația cu alte ministere) se ridică la peste 60%, în timp ce 27% consideră că proiectul este relevant.

Constatările obținute de echipa de evaluare în legătură cu relevanța intervențiilor POCA pentru nevoile diferitelor părți interesate au fost validate de către toți participanții la **focus grupul** organizat.

#### Constatările echipei de evaluare:

Prin triangularea rezultatelor tuturor instrumentelor de analiză aplicate în cadrul procesului de evaluare, a cercetării de birou, a interviurilor cu beneficiarii, focus grupului, sondajului de opinii și panelului de experți, rezultă clar că programul se concentrează într-o foarte mare măsură asupra nevoilor identificate ale beneficiarilor. Prin urmare, relevanța programului este extrem de mare.

Mai mult decât atât, relevanța vizează toate nivelurile programului: individual, organizațional și instituțional. POCA contribuie nu numai la îmbunătățirea abilităților și cunoștințelor individuale, dar produce și efecte pozitive la nivelul procedurilor interne și în relațiile interinstituționale.

De asemenea, ținând cont de faptul că unele intervenții au contribuit la dezvoltarea unor comunități mici și marginalizate, cel puțin în conformitate cu panelul de experți, relevă faptul că programul s-a dovedit relevant și pentru a răspunde nevoilor din afara administrației publice.

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

Din **analiza documentară** rezultă că proiectele sunt coerente cu obiectivele specifice ale „Strategiei privind mai buna reglementare 2014-2020” și anume:

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

Toate ministerele sunt implicate ca actori-cheie în procesul de simplificare, iar prin proiectele implementate de acestea se urmăresc o serie de activități care sunt în mod clar coerente cu atingerea obiectivelor strategiilor naționale - activități ce includ analiza actelor administrative, formularea de soluții de reglementare, elaborarea de planuri de implementare, furnizarea de soluții informatice sau formarea profesională a grupurilor țintă. Prin urmare, implementarea într-un mod coerent a proiectelor reprezintă un punct forte al Programului Operațional Capacitate Administrativă.





De asemenea, POCA este un program esențial pentru implementarea Strategiei Naționale privind o mai bună reglementare 2014-2020, care menționează POCA ca reprezentând o sursă de finanțare pentru implementarea acțiunilor (a se vedea anexa - Implicații bugetare). Un alt aspect important este reprezentat de faptul că tipul de activități avute în vedere de strategia națională (V.3 Dezvoltarea capacității administrative pentru implementarea unor politici mai bune de reglementare) vizează instruirea, elaborarea de studii și stabilirea unui set de date. Aceste activități sunt coerente cu proiectele implementate până în prezent în cadrul temei de evaluare 3, iar majoritatea indicatorilor definiți în cadrul strategiei sunt compatibili cu indicatorii POCA.

**Interviurile cu beneficiarii** 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.

**Sondajul de opinie** a confirmat coerența proiectelor finanțate în ceea ce privește atingerea obiectivelor strategiilor naționale, mai mult de 80% dintre respondenți au declarat că proiectul lor prezintă o importanță deosebită pentru „Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020”.

În plus, **panelul de experți**, pe lângă Strategia pentru consolidarea administrației publice și Strategia privind mai buna reglementare, consideră că proiectele au fost, de asemenea, relevante pentru:

- Strategia națională pentru competitivitate 2015-2020;
- Strategia națională privind incluziunea socială și reducerea sărăciei pentru perioada 2015-2020;
- Strategia privind reducerea părăsirii timpurii a școlii în România.

De asemenea, participanții la **focus grup** au fost de acord cu constatările echipei de evaluare, atât în ceea ce privește relevanța intervențiilor POCA pentru nevoile beneficiarilor, cât și privind coerența acestora cu strategiile naționale.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

Tipul și calitatea intervențiilor definite în cadrul POCA prezintă un grad ridicat de coerență cu strategiile naționale, fiind acordată o atenție sporită (așa cum demonstrează Strategia de Consolidare a Administrației Publice 2014-2020) 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.

Mai mult decât atât, POCA este pe deplin coerentă cu Strategia națională privind o mai bună reglementare 2014-2020, la nivelul programului fiind implementate categoriile de activități care contribuie în mod concret la îndeplinirea obiectivelor prevăzute de strategie.





În general, faptul că proiectele sprijinite prin POCA se concentrează sistematic pe nevoile beneficiarilor și că toate ministerele principale sunt implicate în special în domeniul simplificării, indică faptul 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?**

În prima perioadă de implementare a Programului Operațional Capacitate Administrativă (2015-2016), principalele probleme identificate prin **analiza documentară**, legate de atingerea obiectivului specific 1.1, au fost următoarele:

- întâzieri în adoptarea cadrului legislativ național;
- stabilirea metodologiilor pentru managementul financiar al fondurilor europene;
- îndeplinirea condiționalităților ex-ante.

De asemenea, **interviul cu Autoritatea de Management** a evidențiat faptul că noul cod administrativ și un nou cadru legislativ ar putea influența modul în care funcționează administrația publică. De exemplu, reforma care a redus numărul ministerelor de la 24 la 17, schimbând și unind, prin urmare, competențele acestora, desemnarea de noi reprezentanți legali, crearea de documentație nouă, au necesitat mai multe procese și un timp mai îndelungat în ceea ce privește reorganizarea, conducând la necesitatea de modificare a contractelor pentru schimbarea aspectelor legale și chiar schimbarea unității de implementare.

Astfel, modificările legislative și reorganizările instituționale au condus la dificultăți majore în implementarea proiectelor în condițiile aprobate inițial prin contractele de finanțare și, prin urmare, au sporit instabilitatea, din mai multe perspective: fuziunea instituțiilor; ierarhia în continuă schimbare (exemplu, responsabilul de proiect); schimbarea echipei de proiect.

**Interviurile cu beneficiarii proiectelor** confirmă faptul că interacțiunea cu un nivel politic/instituțional instabil generează întâzieri în demararea proiectelor (având în vedere modificările survenite în ceea ce privește natura beneficiarului) sau la nivelul etapei de contractare. Îndeplinirea condiționalităților ex-ante reprezintă un alt element care a întârziat implementarea programului.

Un alt factor extern care trebuie luat în considerare este reprezentat de disponibilitatea limitată a expertizei specializate (experți externi), în special în ceea ce privește expertiza în domeniul informatic (experții sunt solicitați în mod expres, însă aceștia nu prezintă disponibilitate de a lucra în sectorul public) sau expertiză internațională. Proiectele cu componente de IT sunt, de asemenea, afectate de evoluția





dramatică a sectorului IT și de soluțiile care trebuie adoptate, având în vedere posibilitatea ca acestea să sufere schimbări și să nu mai corespundă necesității de a realiza achiziții în modul în care fusese planificat inițial în anii anteriori. Mai mult decât atât, așa cum au subliniat rezultatele sondajului de opinie, gradul scăzut de alfabetizare digitală a populației poate fi un element suplimentar care afectează negativ succesul proiectelor cu componente digitale derulate de administrația publică centrală.

Un element cheie subliniat de **panelul de experți** este reprezentat de cooperarea instituțională, considerată esențială pentru implementarea unor proiecte de succes.

În plus, după cum a rezultat din informațiile obținute prin **focus grup**, parteneriatele cu instituțiile academice au fost evaluate ca fiind mai relevante decât cele cu firmele de consultanță (calitatea scăzută a livrabilelor furnizate de companiile de consultanță, așa cum a fost subliniat în cadrul întrebării de evaluare nr. 2). Totodată, se consideră că parteneriatele cu actorii internaționali (precum Banca Mondială) sunt viabile și constructive.

#### Constatările echipei de evaluare:

Au existat, fără îndoială, unii 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 externi menționați cel mai adesea în cadrul interviurilor derulate se regăsesc instabilitatea instituțională, care au avut efecte asupra programului fie din cauza instabilității politice, fie din cauza schimbării reformelor care afectează procedurile organizaționale interne din cadrul și între ministere, precum și lipsa unor experți specializați pe piața muncii de la nivel național.

Este totuși important de subliniat faptul că în ambele cazuri, au fost identificate soluții care limitează efectele negative ale acestor factori. Cooperarea instituțională, de exemplu, pare să fi acoperit punctele slabe create de instabilitatea politică sau schimbarea reformelor care necesită o reorganizare rapidă și adaptarea administrației publice la noul context, sprijinind implementarea proiectelor, în special atunci când acestea implică un număr mai mare de beneficiari diferiți. Pe de altă parte, problema lipsei unor experți specializați a fost adresată prin colaborările cu instituțiile academice și / sau internaționale (în acest caz, actori externi de sprijin), ceea ce denotă o capacitate ridicată a programului de a sprijini beneficiarii în stabilirea unor relații constructive pentru a face față provocărilor identificate.

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







La nivelul temei de evaluare au existat 4 apeluri de proiecte (IP3/2016, IP8/2017, IP12/2018, IP14/2019), destinate aplicanților reprezentați de autorități publice centrale, care implementează în mod direct măsurile impuse prin SCAP.

Conform **interviurilor realizate cu beneficiarii**, criteriile de eligibilitate nu au reprezentat un impediment în accesarea și crearea de parteneriate. Cu toate acestea, este important de menționat că responsabilii pentru gestionarea proiectelor nu au fost neapărat implicați în pregătirea cererii de finanțare a proiectului.

În plus respondenții la **sondajul de opinie** au declarat următoarele:

- Aproximativ 42% dintre respondenți susțin că criteriile de eligibilitate au influențat elaborarea cererii de finanțare a proiectului într-o măsură extrem de ridicată și 29% consideră că au influențat într-o măsură ridicată.
- În același timp, 31 % dintre respondenți consideră că structura de parteneriat a proiectelor a fost influențată în mare măsură de criteriile de eligibilitate.

Între metodele de îmbunătățire a criteriilor de eligibilitate se numără propuneri precum: eliminarea cotei procentuale de 12% pentru cheltuielile salariale, furnizarea de exemple clare de respectare a criteriilor, introducerea altor categorii ca grup țintă.

Ulterior, prin **focus grup** s-a clarificat specificitatea problemelor rezultate din „criteriile de eligibilitate”, care nu ar fi putut fi pe deplin înțelese prin sondajul de opinie.

#### Constatările echipei de evaluare:

Există opinii destul de divergente cu privire la efectele criteriilor de eligibilitate, dacă sunt comparate informațiile care rezultă din interviuri și rezultatele sondajului de opinie aplicat în rândul beneficiarilor temei de evaluare 3. Luând în considerare faptul că nu există un consens general privind criteriile de eligibilitate, se poate constata că eligibilitatea reprezintă, într-o anumită măsură, un aspect problematic pentru beneficiarii programului.

Criteriile de eligibilitate par să fi influențat pregătirea documentației de depunere a proiectelor și, într-o măsură mai mică, stabilirea structurii parteneriatelor. Acest lucru nu poate fi considerat ca reprezentând negativ „în sine”, deoarece coerența generală a POCA cu nevoile beneficiarilor (a se vedea întrebarea de evaluare 1b) și cu strategiile naționale (a se vedea întrebarea 1c) a condus la exercitarea unei influențe pozitive a criteriilor de eligibilitate asupra selecției proiectelor în cadrul temei de evaluare 3.

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





	<b>programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii?</b>
--	---

Așa cum evidențiază **analiza documentară**, comparativ cu strategia de implementare a programului pentru perioada 2007-2013 (PODCA), strategia actuală este în general mai bine orientată și are obiective mai concentrate.

Prin **interviurile realizate cu beneficiarii**, s-a observat că a existat 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.

Ministerul Lucrărilor Publice și Dezvoltării Administrației subliniază, de exemplu, că în cadrul PODCA erau finanțate proiecte mai mici, însă consideră că actualul program este mai strategic. Mai mult decât atât, SCAP este considerat un element de noutate, iar sistemul MySMIS, chiar dacă nu este ușor de utilizat și are unele limitări, este foarte util, deoarece toate operațiunile sunt mai strategice.

Participanții la **focus grup** au confirmat că POCA, în comparație cu PODCA, se concentrează pe nevoile beneficiarilor, acestea fiind abordate în mod direct. Se consideră 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.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

În baza analizei informațiilor colectate în procesul de evaluare, se constată în mod clar că există o îmbunătățire generală a POCA față de programul operațional anterior, în ceea ce privește proiectele implementate în cadrul temei de evaluare 3. Îmbunătățirile sunt evidente în baza următoarelor elemente:

- la nivel strategic/ținte: programul actual are capacitatea de a fi mai bine orientat, având definite obiective mai concentrate și integrate în strategiile naționale existente;
- la nivelul beneficiarilor/nevoilor: nivelul de adresare mai ridicat și mai punctual a nevoilor administrației publice este evident în capacitatea programului de a fi mai orientat - prin intervenții specifice - spre îmbunătățirea directă a capacității administrative ale administrațiilor implicate; acest lucru permite o orientare mai strategică a întregului program, în conformitate cu strategiile naționale;
- la nivelul proiectelor: faptul că, spre deosebire de PODCA, în cadrul POCA nu sunt finanțate proiectele mici, sprijină și consolidează și mai mult abordarea mai strategice 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?

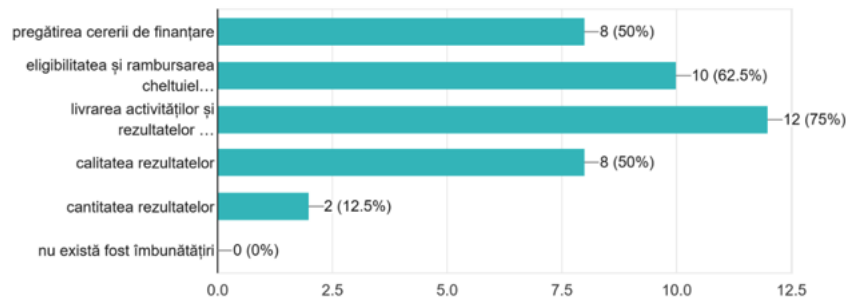
La nivel de proiect, majoritatea beneficiarilor POCA 2014-2020 în cadrul temei de evaluare 3 nu au implementat proiecte în perioada de programare anterioară (peste 74% dintre respondenții **sondajului de opinie pe bază de chestionar**).

Dintre beneficiarii cu proiecte sprijinite prin PODCA 2007-2013, 75% au acumulat experiență în managementul operațional. Mai mult decât atât, 62,5% au menționat eligibilitatea și rambursarea cheltuielilor (managementul financiar) ca aspecte care au contribuit la îmbunătățirea experienței acumulate. Pentru 50% dintre respondenți, pregătirea cererii de finanțare a contribuit la îmbunătățirea experienței câștigate, același procent fiind înregistrat și pentru calitatea rezultatelor.

**Figura nr. 25.**

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

16 responses



Sursa: prelucrarea datelor provenit din sondaj

La nivel de program, în mod similar temelor de evaluare 1 și 2 (întrebarea de evaluare 1g), 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.

#### Constatările echipei de evaluare:

Ca urmare a lecțiilor extrase din perioada 2007-2013, 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?	<b>1.h Cum au contribuit activitățile de comunicare la informarea potențialilor solicitanți și la creșterea vizibilității proiectelor finanțate?</b>
---	--

Conform Planului de Comunicare pentru Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020, activitățile de comunicare sunt diseminate prin diferite mijloace de comunicare. Acestea includ, de exemplu, un site web dedicat POCA care conține o secțiune cu: întrebări frecvente; cele mai bune practici; lista tuturor operațiunilor; lista apelurilor trecute și viitoare; ghidul solicitantului și al beneficiarului. Conform RAI 2018, răspunsurile la solicitările formulate de beneficiari sau potențiali beneficiari au cuprins peste de 5000 de răspunsuri la solicitări telefonice, mai mult de 1500 de răspunsuri la solicitări primite prin adresa de e-mail amdca@poca.ro și aproximativ 300 de răspunsuri la solicitări prin e-ticketing (asistență tehnică MySMIS).

**Interviul cu Autoritatea de Management** a evidențiat faptul că actualizarea permanentă a site-ului web al programului, secțiunea „Întrebări frecvente/răspunsuri” și furnizarea de răspunsuri prin telefon sau e-mail sunt o sursă importantă și utilă de informații detaliate și de asistență, disponibile pentru potențialii beneficiari.

În plus, începând cu anul 2016, au fost organizate mai multe evenimente și ateliere de comunicare și informare pentru beneficiarii și potențialii beneficiari ai POCA. Potrivit RAI 2018, feedback-ul primit de AM POCA în urma reuniunilor directe cu reprezentanții ministerelor, consiliilor județene, municipalităților este unul semnificativ pozitiv.

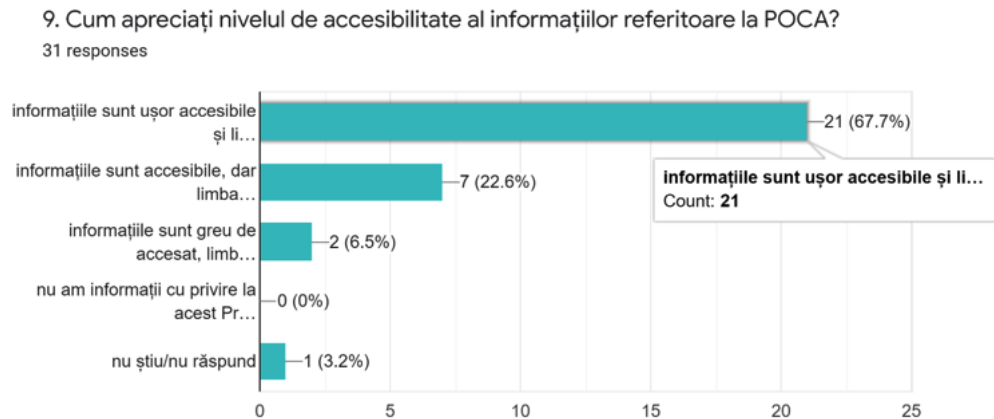
Mai mult decât atât, **interviurile cu beneficiarii** au evidențiat un accent mai mare pus pe relațiile interinstituționale (esențiale pentru succesul proiectelor), comparativ cu acțiunile menite să crească vizibilitatea proiectelor în rândul cetățenilor.

În ceea ce privește informațiile furnizate de POCA, **sondajul de opinie** evidențiază faptul că 67,7% dintre beneficiari consideră informațiile ușor accesibile și limba folosită ușor de înțeles. Cu toate acestea, 22,6% dintre respondenți sunt de părere că informația este accesibilă, însă limbajul folosit este de prea tehnic. Pentru doi beneficiari (6,5% dintre respondenți) informația este dificil de accesat, limba folosită este prea tehnică și dificil de înțeles pentru utilizatorii nespecializați. Nivelul de detalii și informații furnizate de POCA a fost evaluat de respondenți drept majoritar pozitiv (58,1%, scor 5). Cele mai mici scoruri, 1 și 2, nu au



fost indicate de niciun respondent. Scorul 3 a fost menționat de 9,7% dintre respondenți, în timp ce scorul 4 a fost indicat de 32,4% dintre respondenți.

**Figura nr. 26.**



Sursa: prelucrarea datelor provenite din sondaj

În plus, după cum s-a indicat în **interviul cu Autoritatea de Management**, 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.

#### Constatările echipei de evaluare:

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 informațiile 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. Pentru un număr redus de beneficiari care au participat la activitățile de evaluare a programului, există unele obstacole în calea accesării cu ușurință a informațiilor, din cauza unor noțiuni din ghidul solicitantului considerate a fi prea tehnice sau a utilizării unor terminologii mai dificil de înțeles.

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?

Din **analiza documentară** a reieșit că au existat întârzieri în instalarea sistemului informatic integrat (MySMIS/SMIS2014+). De asemenea, au existat întârzieri la nivelul beneficiarilor în transmiterea documentelor contractuale, cauzate de schimbările instituționale frecvente.

În plus, din analiza experienței cu implementarea ultimelor strategii pentru o mai bună reglementare 2008-2013, dar și din analiza situației actuale a procesului, pot fi evidențiate următoarele probleme privind reglementarea la nivel central:

- Confuzia între formularea politicilor publice și formularea de propuneri pentru acte normative;
- Confuzia între planificarea strategică și formularea de politici publice;
- Cadru de monitorizare slab pentru politicile privind o mai bună reglementare;
- Lipsa unui leadership și a unei viziuni reale pentru implementarea unei mai bune reglementări a politicilor.

Cu toate acestea, după cum reiese din **interviurile realizate cu beneficiarii**, sistemul MySMIS/SMIS2014 + este considerat ca fiind un factor pozitiv care îmbunătățește progresiv calitatea programului operațional. Cu toate acestea, Ministerul Sănătății subliniază că, în pofida faptului că se consideră că platforma MySMIS funcționează bine, în ceea ce privește modul de elaborare a bugetului, există o problemă legată de procedura de introducere a datelor - secțiunile platformei pentru introducerea datelor trebuie să fie deschise de fiecare dată, ceea ce favorizează apariția erorilor și a întârzierilor. Per total, se consideră că platforma sprijină beneficiarii, dar ar trebui să fie mai bine armonizată și explicată acestora.

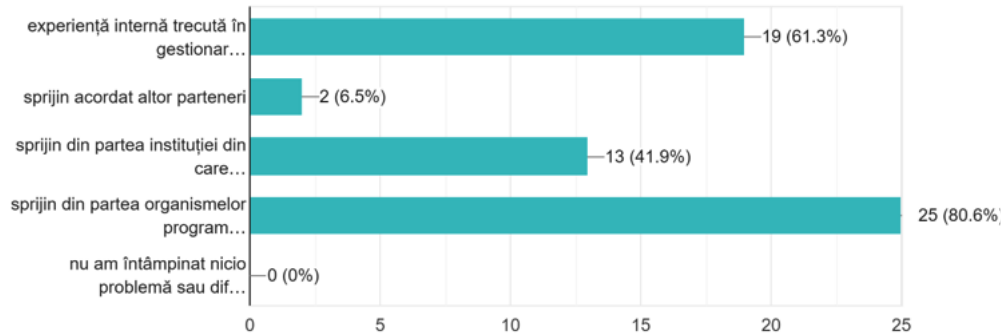
Potrivit Ministerului Sănătății, colaborarea cu Autoritatea de Management este una activă din anul 2017, perioadă în care mai mulți ofițeri de proiect au fost responsabili pentru urmărirea contractului implementat, dar toți au furnizat informații utile și într-un mod eficient. Interacțiunea cu Autoritatea de Management este considerată utilă, întrucât răspunsurile au fost prompte, sprijinind Ministerul și oferindu-i soluții rapide la problemele cu care se confruntă.

Cu toate acestea, potrivit **sondajului de opinie** pe bază de chestionar, 81% dintre beneficiari și-au exprimat aprecierea față de sprijinul oferit de AM POCA, acesta constituind unul dintre cele mai importante elemente care au facilitat implementarea proiectelor. Aproape la fel de importantă, experiența trecută în managementul de proiect este un alt element care a facilitat implementarea (61,3%). Sprijinul instituției din care fac parte a fost menționat de 41,9% dintre beneficiari ca reprezentând unul dintre factorii importanți care contribuie la implementarea proiectelor, în vreme ce sprijinul acordat de ceilalți parteneri a fost amintit de 6,5% dintre subiecții chestionați.

Figura nr. 27.

6. Care au fost cele mai importante elemente care au facilitat implementarea proiectului? (vă rugăm să bifați una sau mai multe opțiuni)

31 responses



Sursa: prelucrarea datelor provenite din sondaj

Potrivit **panelului de experți**, platforma **MySMIS** este ușor de utilizat, dar necesită o alocare de timp mai ridicată pentru a o eficientiza din punct de vedere operațional - documentele sunt încărcate și actualizate cu dificultate și se pierde timp pentru a încărca noi linii bugetare.

Toți participanții din cadrul **focus grupului** organizat consideră că nivelul de performanță al platformei MySMIS este foarte bun - o singură persoană consideră că MySMIS este o platformă digitală parțial funcțională. S-a convenit că majoritatea problemelor întâlnite au fost cauzate de procesul de achiziții publice: de la calitatea slabă a rezultatelor obținute din partea companiilor de consultanță (ceea ce înseamnă o activitate suplimentară pentru instituția beneficiară), la întâzieri ale activităților de proiect.

#### Constatările echipei de evaluare:

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 de fapt 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 întâzieri sau au limitat funcționalitatea acesteia, precum: au fost înregistrate întâzieri 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.

<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><b>3.a În ce măsură facilitează logica de intervenție calitatea programului?</b></p>
--	---

Principiile pentru o mai bună reglementare promovate în cadrul strategiei pentru perioada 2014-2020 se referă la acțiunile care vizează legislația actuală, procesele de demarare, implementare și monitorizare a reglementărilor, dar și la capacitatea de a implementa aceste inițiative la nivel central administrativ.

Prin intermediul **analizei documentare**, s-a constatat că principala problemă pentru aplicarea politicilor privind o mai bună reglementare la nivelul administrației publice centrale constă în dificultatea de a valorifica rezultatele - în activitățile de elaborare, implementare și evaluare a politicilor publice, respectiv a regulamentelor.

**Interviurile cu beneficiarii** au demonstrat că relevanța ridicată a proiectelor cu obiectivele programului face ca rezultatele proiectelor și cele ale programului să fie clare pentru beneficiari.

Conform **sondajului de opinie pe bază de chestionar**, 75% dintre beneficiari au declarat că și-au îmbunătățit competențele de pregătire a cererii de finanțare, iar 60,7% și-au îmbunătățit competențele privind pregătirea cererilor de rambursare a cheltuielilor. Este interesant de menționat că un procent mai mic de beneficiari, și anume 57,1%, au declarat că au capacități mai bune în ceea ce privește desfășurarea activităților și obținerea de rezultate. Acest aspect sugerează că îmbunătățirea competențelor se axează mai mult pe modul de gestionare a proiectelor decât pe implementarea efectivă a proiectelor.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

După cum a fost evidențiat în întrebările de evaluare anterioare, programul este considerat relevant, coerent și cu o orientare mai strategică asupra nevoilor beneficiarilor. De asemenea, planul de comunicare a oferit un sprijin semnificativ în facilitarea diseminării informațiilor despre program. Obstacolele și factorii interni și externi, care au creat unele întârzieri sau dificultăți pentru beneficiari, au fost adesea limitați sau depășiți prin sprijinul oferit de AM POCA.





De asemenea, au fost îmbunătățite competențele beneficiarilor, în unele cazuri datorită experienței acumulate prin derularea unor proiecte finanțate din programul anterior, iar în alte cazuri datorită experienței acumulate în cadrul perioadei actuale de programare. 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?**

**Analiza documentară** indică faptul că activitățile planificate sunt conectate logic la rezultatele așteptate. Teoria schimbării este plauzibilă, deoarece obiectivul POCA vizează sistematizarea, simplificarea și standardizarea reglementării și legislației, rezultatele preconizate fiind, prin urmare, intrinsec legate de activitățile planificate.

Pentru respondenții la **sondajul de opinie**, lista rezultatelor așteptate la nivel individual/organizațional și instituțional include următoarele:

- creșterea performanței și îmbunătățirea calității politicilor publice;
- îmbunătățirea calității documentelor strategice și a desfășurării proceselor de politici publice;
- respectarea termenelor pentru desfășurarea activităților, obținerea rezultatelor așteptate și aplicabilitatea acestora;
- reducerea sarcinii administrative pentru cetățeni și mediul de afaceri;
- îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților personalului pentru a sprijini măsuri/acțiuni în cadrul obiectivelor specifice ale proiectului;
- creșterea capacității instituționale a autorităților publice pentru a dezvolta instrumente de guvernare electronică pentru cetățeni și mediul de afaceri, precum și pentru a asigura viziunea și direcțiile de acțiune în domeniul guvernării electronice;
- dobândirea de noi cunoștințe și evoluție individuală și organizațională.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

Rezultatele așteptate de beneficiari sunt deplin corelate cu intervențiile programului, confirmând logica generală a strategiei în sine. Proiectele finanțate prevăd, în fapt, acțiuni de consolidare a capacității administrației publice de a dezvolta politici și reglementări specifice; îmbunătățirea abilităților în cadrul



administrației publice responsabilă de implementarea normelor și procedurilor administrative; simplificarea legislației și a procedurilor pentru reducerea sarcinii administrative pentru mediul de afaceri. Prin urmare, primul grup de intervenții, care tratează capacitatea de proiectare a politicilor publice, răspunde clar rezultatului așteptat privind creșterea calității politicilor publice, a documentațiilor, a proceselor publice. Cea de-a doua categorie de intervenții vizează abilitățile de implementare ale administrației publice și, prin urmare, contribuie la obiectivul de respectare a termenelor sau de dezvoltare a unor instrumente de guvernare electronică, prin îmbunătățirea capacității individuale și organizaționale. Cea de-a treia categorie se referă la efectele politicilor publice, care nu ar trebui să creeze sarcini administrative suplimentare pentru cetățeni și mediul de afaceri, prin propunerea unor obiective legate de îmbunătățirea capacității administrației publice de a simplifica regulile și procedurile aplicabile. Toate aceste elemente sunt strict interconectate, deoarece efectul unor proceduri de politici publice (indiferent dacă acestea creează sau nu sarcini suplimentare) depinde de modul în care acestea sunt concepute și implementate. Conform rezultatele obținute din aplicarea sondajului în rândul beneficiarilor, intervențiile finanțate au adresat în mare măsură nevoile acestora, 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?**

**Interviurile** cu beneficiarii au confirmat relevanța puternică a programului. Cu toate acestea, interviurile au relevat de asemenea că, în unele cazuri, asistența tehnică oferită de instituțiile financiare s-a dovedit a fi costisitoare, întrucât păreau să nu existe alternative pe piață, având în vedere nivelul ridicat de expertiză necesară.

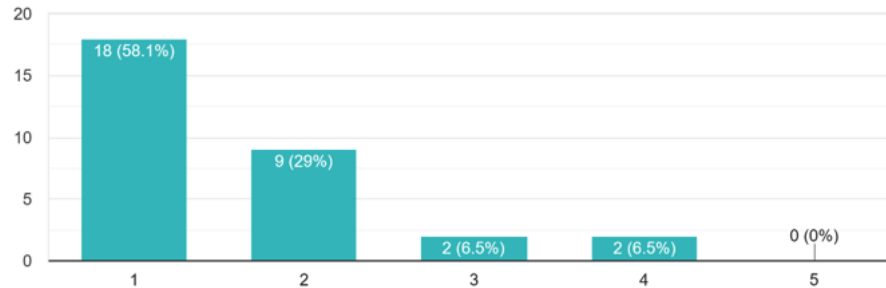
Pentru beneficiarii cu experiență, cum ar fi Ministerul Lucrărilor Publice și Dezvoltării Administrației, volumul de muncă este considerat normal, deoarece în cadrul ministerului există o diviziune clară a responsabilităților, iar ofițerii sunt deja familiarizați cu managementul proiectelor finanțate de UE.

Conform **sondajului de opinie**, majoritatea beneficiarilor nu sunt deloc de acord (58%), sau pur și simplu nu sunt de acord (29%) cu mențiunea că „aceleași rezultate ar fi putut fi obținute cu costuri mai mici”. În plus, din sondaj reiese clar valoarea adăugată adusă de program, întrucât 67% din beneficiari afirmă că nicio activitate similară nu ar fi fost implementată de către instituție fără sprijin din partea POCA. Cu toate acestea, în cazul în care activități similare au fost desfășurate, 50% din beneficiari au declarat că a existat același cost ca în cazul implementării acestora prin proiectele POCA, 30% au declarat că aceste cheltuieli au fost mai mici, iar 20% că acestea nu au fost mai mici.

Figura nr. 28.

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

31 responses



Sursa: prelucrarea datelor provenite din sondaj

Participanții la **focus-grup** au declarat că volumul de muncă a fost mult mai mare decât cel raportat. În plus, volumul de muncă nu a putut fi estimat cu precizie de la început și s-a dovedit a fi mai mare decât previziunile realizate.

#### Constatările echipei de evaluare:

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. Cu toate acestea, opinia potrivit căreia POCA este un program care necesită un volum de muncă mai mare în comparație cu alte inițiative similare, este împărțită doar de o mică parte dintre beneficiarii implicați în activitățile de evaluare, ceea ce indică faptul că beneficiile programului sunt mai mari decât costurile generate.

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?



În **interviurile cu beneficiarii**, instabilitatea politică și instituțională a fost adesea menționată ca fiind un factor extern semnificativ, care influențează atingerea rezultatelor.

50% dintre beneficiari au declarat în cadrul sondajului că nu au întâmpinat factori externi importanți care să influențeze realizările proiectelor. Beneficiarii s-au confruntat cu probleme privind cooperarea cu instituțiile centrale (răspuns oferit de 39% dintre respondenți) și interacțiunea cu alte instituții implicate (aspect susținut de 19% dintre respondenți). Pe plan intern, 33% dintre respondenți au menționat că nu au întâmpinat probleme sau dificultăți în a solicita finanțare. Cu toate acestea, cele mai frecvente probleme sunt legate de pregătirea bugetului (50%), numărul și complexitatea documentelor solicitate (40%) și planificarea activităților proiectului (27%). În ceea ce privește implementarea proiectului, principalele probleme la nivel intern se referă la implementarea la timp a activităților (principala problemă fiind procedurile de achiziții publice, răspuns oferit de 85% dintre respondenți) și respectarea cheltuielilor bugetare (răspuns oferit de 21% din respondenți).

De asemenea, potrivit **panelului de experți**, unul dintre principalii factori care au influențat realizările a fost reprezentat de nivelul de implicare și de cooperare cu alte administrații. Participanții la **focus grup** au considerat că implicarea factorului politic este elementul de influență esențial, în timp ce organizarea/instabilitatea legislativă pune în pericol obținerea rezultatelor proiectelor.

#### Constatările echipei de evaluare:

După cum a fost deja evidențiat în alte întrebări de evaluare, 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. Cu toate acestea, jumătate dintre beneficiarii implicați în activitățile de evaluare au menționat că nu au existat factori importanți care să fi cauzat întârzieri sau alte constrângeri externe ce ar fi putut afecta realizările proiectelor. Dimpotrivă, factorii interni par a fi mai relevanți pentru beneficiari, în special dacă sunt luați în considerare acei factori referitori la elaborarea bugetelor proiectelor și derularea procesului de achiziții publice.

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

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

Din punct de vedere cantitativ, analiza indicatorilor de rezultat (prezentată în cadrul întrebării 1.a) arată că obiectivele vor fi atinse în totalitate până în anul 2023.

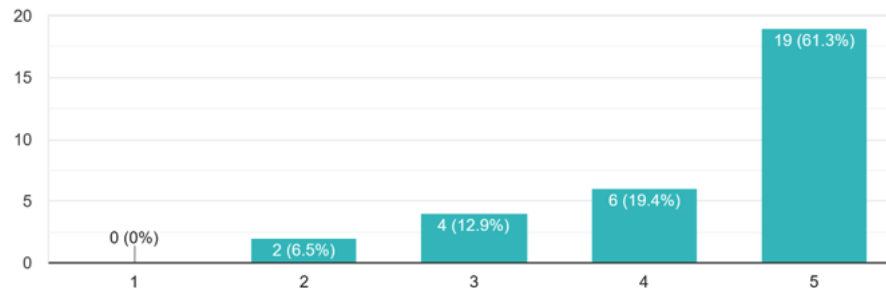


Din **sondajul de opinie pe bază de chestionar** rezultă că, fără posibilitatea de finanțare prin POCA, rezultatele nu ar fi fost atinse în aceeași măsură - 80 % dintre respondenți.

**Figura nr. 29.**

2. În ce măsură sunteți de acord cu următoarea frază: „fără proiectul POCA nu se va atinge același rezultat/rezultatul nu va atinge același n...rezintă dezacord total și „5” cu totul de acord).

31 responses



*Sursa: prelucrarea datelor provenite din sondaj*

De asemenea, acest aspect a fost confirmat prin **interviurile cu beneficiarii**, majoritatea considerând că activitățile prevăzute prin proiect nu ar fi fost întreprinse fără finanțarea din POCA.

**Panelul de experți** a concluzionat următoarele cu privire la atingerea rezultatelor:

- la nivel individual:
  - competențe legate de elaborarea documentelor juridice;
  - competențe legate de evaluarea ex-ante a actelor juridice (evaluarea impactului normativ);
  - competențe legate de legislație în domenii specifice;
  - competențe de sistematizare a legislației.
- la nivel organizațional:
  - noi proceduri de sistematizare a documentelor juridice;
  - elaborarea și implementare (în totalitate) a unui plan de simplificare;
  - manuale/ghiduri privind simplificarea/măsurarea costurilor și sarcinilor administrative;
- la nivel instituțional:
  - activarea (noi resurse și responsabilități) unității/diviziei responsabile de elaborarea/evaluarea actelor normative;
  - regulament intern care face obligatorie evaluarea ex-ante a actelor de reglementare/a testului IMM.

Rezultatele se referă, în principal, la etapa de implementare a politicii.



Participanții la **focus grup** au fost de acord în unanimitate cu constatările și cu recomandările prezentate de echipa de evaluare.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

În ciuda faptului că nivelul de finalizare al proiectelor finanțate este încă redus - după cum reiese din analiza efectuată pentru întrebarea de evaluare 1a -, 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, beneficiarii sunt de acord în unanimitate cu privire la 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?	<b>7. În ce măsură programul a avut efecte neintenționate, pozitive sau negative, inclusiv în raport cu strategiile naționale?</b>
--	--

**Sondajul de opinie** evidențiază că rezultatele cele mai de succes privind dezvoltarea capacităților personale obținute prin proiect au fost capacitatea de a crea rețele și de a crea relații în ceea ce privește guvernarea pe mai multe niveluri, competențele în utilizarea actelor juridice și capacitatea de consolidarea cooperarea internă.

În ceea ce privește dezvoltarea capacităților personale specifice, cele mai frecvent întâlnite fac referire la competențe privind aplicarea legislației în domenii specifice și competențe de sistematizare a legislației.

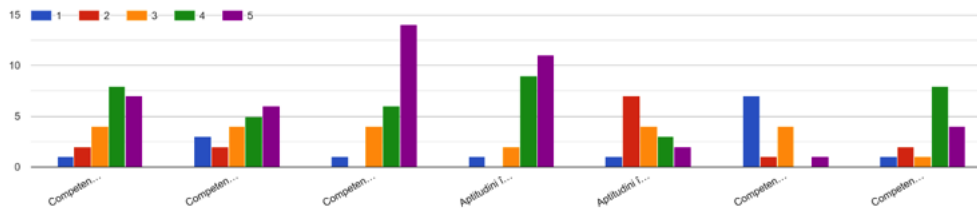


La nivel organizațional, rezultatele cel mai puțin vizibile fac referire la implementarea testului IMM (pentru a evalua impactul economic, social și de mediu al propunerilor legislative privind IMM-urile) ca o procedură de rutină și la acte administrative juridice care includ opțiunile de costuri simplificate (OCS), iar cele mai dezvoltate competențe au fost adoptarea unor noi proceduri aplicate pentru a sistematiza documentele, metodologiile noi aplicate pentru evaluarea costurilor și a sarcinilor administrative și adoptarea manualelor de simplificare/măsurare a costurilor și sarcinilor administrative.

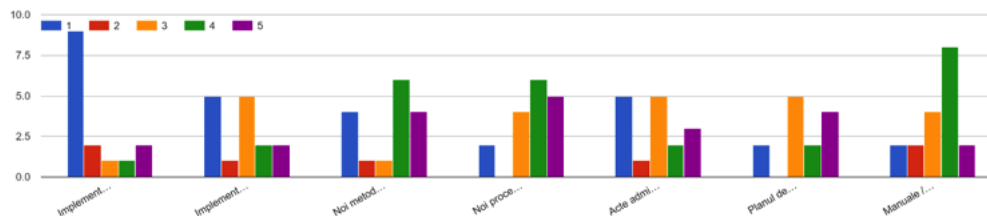
La nivel instituțional, rezultatul cel mai important (indicat de 59% dintre respondenți ca fiind foarte mare și mare) este cel referitor la consolidarea (cu noi resurse și responsabilități) a unităților / diviziei responsabile de elaborarea / evaluarea actelor normative. Cu toate acestea, acest rezultat a primit și un scor mic și foarte mic de la 36% dintre respondenți..

**Figura nr. 30.**

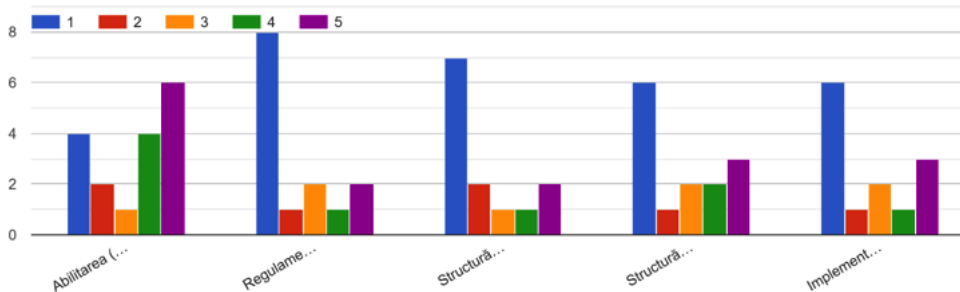
2. În ce măsură rezultatele legate de capacitățile personale specifice, obținute prin intermediul proiectului, sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):



3. În ce măsură rezultatele legate de nivelul organizațional, obținute prin proiect, sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):



4. În ce măsură rezultatele legate de nivelul instituțional, obținute prin proiect, sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezult...că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):



Sursa: prelucrarea datelor provenite din sondaj

**Panelul de experți** apreciază că rezultatele pozitive (a se vedea întrebarea de evaluare 6) sunt neintenționate (cum ar fi cele legate de dezvoltarea competențelor și abilităților în utilizarea instrumentelor TIC, crearea de rețele și noi relații la diferite niveluri de guvernare, elaborarea de acte juridice, consolidarea cooperării interne).

În plus, POCA sprijină dezvoltarea noii strategii privind competitivitatea pentru următoarea perioadă de programare 2021-2027.

Proiectele au avut efecte pozitive asupra competențelor individuale (de exemplu, creșterea nivelului de competențe în utilizarea TIC). Mai important, proiectele sprijină administrația în abordarea cerințelor și a procedurilor UE.

#### Constatările echipei de evaluare:

Suplimentar față de efectele și rezultatele pozitive descrise în întrebările anterioare de evaluare, care sunt în conformitate cu așteptările și nevoile identificate, POCA a contribuit, de asemenea, la generarea unor efecte neintenționate. Este important de menționat faptul că toate aceste efecte sunt pozitive, neexistând efecte adverse. Toate aceste efecte indirecte apar la toate cele trei niveluri (individual, organizațional, instituționale), confirmând faptul că fără sprijinul POCA nu s-ar fi atins același nivel de calitate al proiectelor și acțiunilor implementate.

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?

**Recenzia literaturii de specialitate** a evidențiat condiții solide pentru sustenabilitatea proiectelor, având în vedere faptul că acestea se bazează în mare măsură pe cadrul instituțional, fie pentru că sunt de natură

sistemică (îmbunătățirea legislației etc.), fie pentru că acestea completează lacunele din anumite sectoare ale administrației publice, creând astfel condiții pentru o mai bună furnizare a serviciilor.

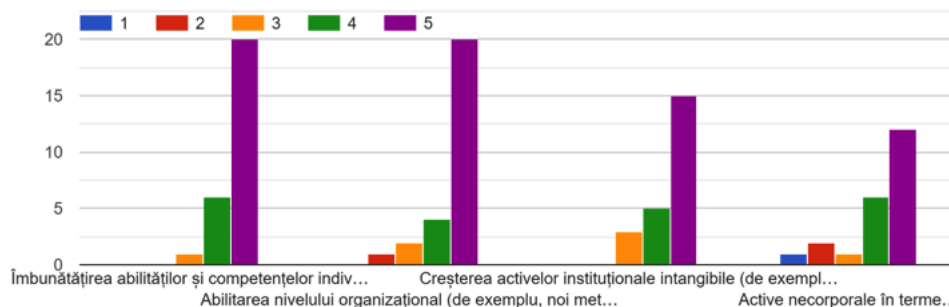
Toți actorii **intervievați** au declarat că este necesar să obțină rezultatele proiectelor și, prin urmare, să permită utilizarea acestora după încheierea proiectului. Acest lucru este valabil pentru soluțiile care îmbunătățesc cadrul legislativ (și anume, un nou cod legislativ) sau planificarea sectorială (ex. alimentarea cu apă, colectarea și tratarea apelor reziduale urbane), precum și pentru serviciile IT inovatoare (și anume, digitalizarea și centralizarea procedurilor fiscale).

Conform sondajului de opinie, respondenții au acordat scoruri ridicate pentru majoritatea opțiunilor oferite cu privire la sustenabilitatea rezultatelor obținute prin proiect. Astfel, îmbunătățirea abilităților și competențelor individuale a înregistrat un scor foarte ridicat (74% dintre respondenți au menționat acest aspect ca fiind un factor care contribuie la asigurarea sustenabilității). Un procent de 22% dintre respondenți au acordat un scor ridicat, iar 4% au acordat un punctaj mediu acestui aspect.

Îmbunătățirea nivelului organizațional (adică noi metode/proceduri/instrumente/crearea unei noi structuri) a obținut, de asemenea, un scor foarte ridicat (74%), în timp ce 15% dintre beneficiari au acordat un scor ridicat. Doar 4% dintre respondenți au acordat un punctaj scăzut acestui aspect. Dezvoltarea activelor instituționale intangibile (de exemplu, în termeni de comunicare/relaționare/cooperare/cadru de reglementare) a obținut un scor foarte ridicat, pentru 65% dintre respondenți, și ridicat, pentru 22% dintre respondenți. Activele necorporale din noul cadru instituțional au o rată de succes foarte mare (55% dintre beneficiari) și mare (27%).

**Figura nr. 31.**

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



Sursa: prelucrarea datelor provenite din sondaj





**Panelul de experți a** subliniat că, în multe cazuri, proiectele oferă instruire și asistență nu numai beneficiarilor finali, ci și altor administrații publice de la nivel local. De exemplu, proiectul poate instrui funcționarii publici ai autorităților locale, precum și pe cei ai altor autorități centrale. Prin urmare, sustenabilitatea depinde și de „asumarea” rezultatelor de către administrația publică care beneficiază de sprijinul proiectelor. Prin **focus-grup** s-a evidențiat faptul că sustenabilitatea rezultatelor obținute prin proiect depinde și de sprijinul politic.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

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 beneficiarilor 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 politici.

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

**Recenzia literaturii de specialitate** (prezentată în Raportul Inițial) relevă că strategiile de simplificare reprezintă scheme complexe pentru eforturile de simplificare administrativă și ar trebui să aibă o perspectivă pe termen lung și țintită către „întregul guvern”. Managementul reglementărilor necesită sprijin din partea tuturor instituțiilor relevante. Cadrul instituțional la nivelul căruia mai buna reglementare trebuie să-și exercite influența, se extinde cu mult peste centrul executiv al guvernului, deși acesta este principalul punct de plecare. Legiuitorul și sistemul judiciar, agențiile de reglementare și nivelurile subordonate ale guvernului, precum și structurile internaționale, joacă un rol esențial în elaborarea, implementarea și aplicarea politicilor și reglementărilor.

**Interviurile realizate cu beneficiarii** au evidențiat faptul că respondenții cunosc nevoile identificate inițial la nivel de proiect. Acest lucru este justificat de atenția acordată implementării proiectelor aferente temei de evaluare 3.

**Panelul de experți** subliniază că strategia de simplificare este încă valabilă, având în vedere și recomandarea specifică de țară a Consiliului nr. 5 din anul 2019 privind Programul național de reformă al României pentru 2019, care include un aviz al Consiliului privind Programul de convergență: „Să se asigure că inițiativele legislative nu subminează securitatea juridică, prin îmbunătățirea calității și a previzibilității





*procesului decizional, inclusiv prin consultări adecvate cu părțile interesate, prin evaluări efective ale impactului și prin simplificarea procedurilor administrative. Să consolideze guvernarea corporativă a întreprinderilor de stat. Să se asigure că inițiativele legislative nu subminează securitatea juridică prin îmbunătățirea calității și previzibilității luării deciziilor, inclusiv prin consultări adecvate cu părțile interesate, evaluări eficiente ale impactului”.*

#### **Constatările echipei de evaluare:**

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 beneficiarilor 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 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**

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

Din cele 100 de proiecte contractate, aferente temei de evaluare 4, 68 sunt finalizate și 32 se află în curs de implementare. Toți indicatorii de rezultat și realizare aferenți exclusiv temei de evaluare 4 au fost atinși în proporție de 100% - aceștia chiar depășesc cu mult valorile planificate inițial.

- 5S6 ONG-uri și parteneri sociali care au formulat și promovat propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern;
- 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;
- 5S45 Personal din ONG-uri și parteneri sociali care participă la activități de formare.

**Tabel nr. 2. Grad de atingere a țăintelor pentru anii 2019 și 2023, pentru indicatorii aferenți temei de evaluare 4**

Denumire indicator	Tipologie indicator	Grad de atinger e	Țintă	Estimar e 2023	Nivel de atingere (2019)	Estimare privind gradul de atingere (2023)
5S6 ONG-uri și parteneri sociali care au formulat și promovat propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern	Rezultat	95	20	153 <sup>7</sup>	100%	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	3.124	15.000	18.525 <sup>8</sup>	21%	100%
5S44 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	153 <sup>9</sup>	100%	100%

<sup>7</sup> Pentru stabilirea valorii finale au fost luate în considerare inclusiv acele proiecte pentru care se înregistrează valori de referință ale indicatorilor, valori care, conform bazelor de date disponibile, nu sunt luate în considerare în atingerea valorii țintă finale

<sup>8</sup> Pentru stabilirea valorii finale au fost luate în considerare inclusiv acele proiecte pentru care se înregistrează valori de referință ale indicatorilor, valori care, conform bazelor de date disponibile, nu sunt luate în considerare în atingerea valorii țintă finale

<sup>9</sup> În cazul indicatorului 5S44 nu se poate realiza o estimare a valorii țintelor pentru anul 2023, din cauza unor neconcordanțe între bazele de monitorizare

Denumire indicator	Tipologie indicator	Grad de atinger e	Țintă	Estimar e 2023	Nivel de atingere (2019)	Estimare privind gradul de atingere (2023)
5S45 Personal din ONG-uri și parteneri sociali care participă la activități de formare	Realizare	8.129	525	8.029 <sup>10</sup>	100%	100%
5S46 Participanți la activități de formare legate de OS 1.1	Realizare	5.088	20.000	21.220	25%	100%

Sursa: Prelucrarea datelor de monitorizare de către echipa de evaluare

Excepție de la regulă fac indicatorii care contribuie la mai multe teme de evaluare (5S7 - Personalul din autoritățile și instituțiile publice centrale care a fost certificat la încetarea calității de participant la formare legată de OS 1.1 și 5S46 Participanți la activități de formare pentru OS 1.1, cu un grad de atingere de 21%, respectiv 25%). Așadar, la nivel general, programul înregistrează un grad de atingere al țintelor de 69% și este estimat ca obiectivele să fie atinse în proporție de 100% la finalul anului 2023 – motivul principal fiind, evident, includerea în analiză a tuturor indicatorilor corespunzători temei de evaluare 4 (nu doar cei cu contribuție exclusivă).

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.

Din interviurile realizate cu beneficiarii programului au fost evidențiate o serie de exemple care demonstrează rezultatele obținute la nivelul temei de evaluare:

- Au fost formulate și susținute de către ministerul de resort 5 propuneri de politici publice alternative în domeniul educației (Asociația pentru Dezvoltare Sustenabilă Slatina);
- A fost formulată o propunere de îmbunătățire a reglementărilor vizând auditul social și statutul auditorului social (Asociația Profesională Neguvernamentală de Asistență Socială ASSOC);
- A fost dezvoltată o inițiativă de combatere a fenomenului de *bullying* în școli, inițiativă care a fost de asemenea adoptată de către Camera Deputaților (Asociația Telefonul Copilului).

Conform informațiilor obținute prin intermediul chestionarului aplicat în rândul beneficiarilor (29 de respondenți), 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.

<sup>10</sup> În cazul indicatorului 5S45 nu se poate realiza o estimare a valorii țintelor pentru anul 2023, din cauza unor neconcordanțe între bazele de monitorizare



La nivelul panelului de experți a fost subliniat 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.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

Cu peste două treimi din proiecte finalizate până la finalul anului 2019 și 3 dintre cei 5 indicatori care și-au atins deja valorile țintă, echipa de evaluare estimează că această temă de evaluare își va îndeplini obiectivele în proporție de 100%. Această constatare este fundamentată și susținută și de rezultatele pozitive provenite din celelalte metode de evaluare aplicate în rândul beneficiarilor și altor experți, conform celor prezentate mai sus.

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

Principalii beneficiari ai intervențiilor aferente temei 4 sunt ONG-urile și partenerii sociali.

Conform informațiilor reieșite în urma analizei documentare, România se afla în anul 2016 pe locul 23 din 28 de state membre ale Uniunii Europene în ceea ce privea interacțiunea dintre ONG-uri/parteneri sociali și guvern/autorități ale administrației publice centrale. „Succesul” acestor apeluri în ceea ce privește calitatea și cantitatea cererilor de finanțare, așa cum este evidențiat și în răspunsul la întrebarea de evaluare 1a, indică faptul că actorii sociali (ONG-urile) recunosc potențiala utilitate a intervențiilor aferente temei 4. Astfel, nivelul ridicat de interes al ONG-urilor față de acest tip de intervenție confirmă logica programului în ceea ce privește nevoile părților interesate.

Acest aspect a fost, de asemenea, confirmat în cadrul interviului cu Autoritatea de Management care a subliniat că la nivelul implementării programului, ONG-urile au manifestat interes ridicat, iar acest interes 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 2018.

Relevanța intervențiilor în raport cu nevoile beneficiarilor a fost recunoscută în unanimitate de către aceștia.

În cadrul interviurilor realizate cu beneficiarii aferenți acestei teme a fost confirmată relevanța în raport cu nevoile beneficiarilor, atât cele instituționale, cât și cele aferente altor niveluri (individual/organizațional) sau faze în cadrul ciclului de politică publică.





De asemenea, rezultatele chestionarului aplicat au indicat că 27 din 29 de respondenți au considerat că proiectele implementate sunt relevante sau foarte relevante pentru creșterea capacității organizaționale și pentru adresarea nevoilor organizaționale interne.

Atât în cadrul panelului de experți, cât și în cadrul focus grupului s-a observat un acord comun în ceea ce privește nivelul ridicat de relevanță a sprijinului oferit de către POCA în raport cu nevoile organizațiilor beneficiare. În acest context, a fost înaintată recomandarea continuării acestui sprijin în viitor, considerându-se efectele pozitive asupra ONG-urilor și asupra influenței acestora în dezvoltarea politicilor publice (**panelul de experți**). Relevanța programului în raport cu nevoile beneficiarilor și cu obiectivele acestora a fost subliniată în cadrul focus grupului, fiind sugerată totodată posibilitatea oferirii unei importanțe mai mari procesului de consolidare a parteneriatelor public-private.

#### Constatările echipei de evaluare:

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, interviuri, focus grup, precum și în cadrul panelului de experți.

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: acest aspect a fost confirmat atât de experții implicați în procesul de evaluare, cât și de beneficiarii temei de evaluare 4, care susțin 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?	<b>1.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?</b>
---	---

**Analiza documentară** 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.

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 dialog social cu ONG-urile și partenerii sociali.

#### Constatările echipei de evaluare:



În baza celor evidențiate în analiza efectuată pentru întrebarea de evaluare precedentă, intervențiile finanțate în cadrul temei de evaluare 4 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.

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?**

Interviul cu Autoritatea de Management a evidențiat faptul că procesul de implementare nu prezintă întârzieri cauzate de factori externi, aspect confirmat inclusiv de valorile indicatorilor. De asemenea, absența unor factori externi care să influențeze rezultatele proiectelor a fost confirmată și de către panelul de experți. Nivelul ridicat de interes manifestat de ONG-uri și partenerii sociali contribuie de altfel la gradul ridicat de atingere a indicatorilor de realizare și de rezultat. Cu toate acestea, la nivelul interviurilor cu beneficiarii a fost evidențiat faptul că instabilitatea politică a avut un impact semnificativ în procesul de implementare a proiectelor. Conform răspunsului unui beneficiar, „*este foarte dificil să convingi o autoritate publică centrală să aprobe o politică publică alternativă*”.

Unii respondenți la sondajul de opinie au menționat „rezistența” în a adopta o abordare participativă în procesul de dezvoltare a politicilor publice. Aproximativ jumătate dintre respondenți (48,1%) au indicat drept principală problemă externă cooperarea cu autoritățile administrației publice centrale.

La nivelul focus grupului a fost confirmat faptul că factorii externi care influențează rezultatele proiectelor sunt legați de reacția nivelului politic și de disponibilitatea acestuia de a aplica și integra politici publice alternative.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

În general, rezultatele evaluării relevă faptul că singurul factor extern identificat care afectează implementarea proiectelor sprijinite în cadrul temei de evaluare 4, reprezentat de instabilitatea politică și, prin urmare, de dificultatea de a coopera cu autoritățile centrale, nu a afectat participarea partenerilor sociali (ONG-uri) la program, care a fost foarte reprezentativă, conform celor menționate în întrebările de evaluare anterioare.

Cu toate acestea, acest factor are un impact potențial asupra rezultatelor finale ale proiectelor implementate, în special în ultima etapă a acestora, care se referă la adoptarea de politici publice alternative de către autoritățile publice din România: procesul de adoptare a acestor politici este în multe



cazuri încă în desfășurare, prin urmare o evaluare completă a succesului acestora nu este posibilă la acest moment.

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?**

Apelul de proiecte CP2/2017 a fost adresat în mod direct ONG-urilor și altor actori sociali. Interviu cu Autoritatea de Management a indicat faptul că numeroase proiecte au fost depuse în parteneriat (atât instituții publice/ONG-uri cât și ONG-uri/ONG-uri), numărul de parteneri variind de la 2 la 8.

La nivelul sondajului de opinie, 12 din 29 de respondenți au considerat că structura parteneriatelor a fost influențată într-o măsură mare sau foarte mare de criteriile de eligibilitate. Acest aspect evidențiază că, în cele mai multe cazuri, criteriile de eligibilitate nu au afectat modul în care a fost construit parteneriatul, în timp ce în 12 cazuri, formarea sau modificarea parteneriatului a trebuit să treacă printr-un proces de verificare a conformității cu criteriile definite în cadrul programului.

La nivelul focus grupului a fost apreciată, în special, promptitudinea finanțării oferite de către POCA către ONG-uri. Cu toate acestea, la nivelul panelului de experți a reieșit nevoia de revizuire în timp util a ghidului solicitantului pentru a fi aliniat cu schimbările la nivelul legislației naționale.

#### Constatările echipei de evaluare:

În concluzie, analiza efectuată arată că nu a existat o influență semnificativă a criteriilor de eligibilitate asupra propunerilor de proiecte și asupra stabilirii parteneriatelor, deși au existat unele proiecte în care criteriile de eligibilitate au avut un rol definitoriu asupra celor două etape. O ajustare și îmbunătățire continuă a criteriilor de eligibilitate, în vederea unei mai bune clarificări și expuneri a acestora, ar putea fi benefică pentru acei beneficiari care au întâmpinat dificultăți cu acestea.

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 analiza documentară efectuată la nivelul acestei teme a reieșit faptul că PODCA 2007-2013 a sprijinit mai multe proiecte importante care au vizat analizarea unor probleme transversale la nivelul a 11 sectoare: agricultură, transport, învățământ superior și pre-universitar, finanțe publice, competitivitate, sănătate, muncă, mediu, economie și dezvoltare regională. Cu toate acestea, activitățile au prezentat o eficacitate





limitată, fiind totodată afectate de absența proiectelor strategice relevante care să adreseze aceste probleme transversale.

Dintre 29 de respondenți în cadrul sondajului de opinie, doar 2 au fost parteneri de proiect în cadrul PODCA 2007-2013, astfel că o comparație cu perioada de programare precedentă nu este relevantă din punct de vedere al beneficiarilor. Cu toate acestea, POCA a dedicat o atenție deosebită ONG-urilor și dimensiunii participative în contextul OS 1.1.

În cadrul panelului de experți s-a subliniat faptul că, la nivelul perioadei anterioare de programare, ONG-urile nu au reprezentat o categorie de beneficiari eligibili astfel că posibilitatea aplicării pentru finanțare în cadrul POCA a fost considerată drept o oportunitate importantă pentru ONG-uri. În acest context, există un consens general cu privire la imposibilitatea derulării acestor proiecte în absența sprijinului POCA.

#### Constatările echipei de evaluare:

În concluzie, 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, fiind totodată subliniat (la nivelul panelului de experți) 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.

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

Din analiza documentară efectuată în cadrul acestei teme de evaluare a reieșit faptul că atât evaluarea PODCA 2007-2013, cât și documentele relevante care fundamentează strategia POCA (evaluarea ex-ante, Acordul de Parteneriat, SCAP), insistă asupra nevoii de a îmbunătăți dimensiunea participativă și de a dezvolta mecanismele de consultare și participare în procesul de luare a deciziilor.

Mai mult, în cadrul panelului de experți a reieșit faptul că, în unele cazuri, beneficiarii au avut experiență anterioară în implementarea de proiecte finanțate prin alte programe operaționale iar această experiență le-a facilitat parcurgerea etapelor de dezvoltare a cererilor de finanțare, respectiv de implementare a proiectelor. Respondenții la nivelul sondajului de opinie au menționat că experiența dobândită anterior este importantă în raport cu:

- Elaborarea cererii de finanțare;
- Eligibilitatea și rambursarea cheltuielilor (managementul financiar);

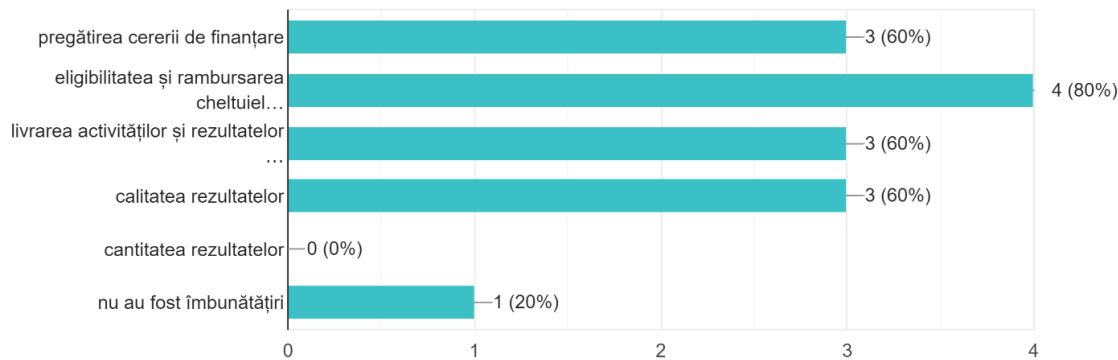


- Implementarea activităților și obținerea rezultatelor (managementul operațional);
- Calitatea rezultatelor.

În cazul în care ați participat ca solicitant, beneficiar sau partener în cadrul PODCA 2007-2013, ce aspecte au contribuit la îmbunătățirea experienței cumulate?

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

5 responses



Opțiuni răspuns	Pondere răspunsuri
Nu au fost îmbunătățiri	20%
Pregătirea cererii de finanțare	60%
Eligibilitatea și rambursarea cheltuielilor (management financiar)	80%
Implementarea activităților și obținerea rezultatelor (management operațional)	60%
Calitatea rezultatelor	60%

Sursa: prelucrarea datelor de către echipa de experți

### Constatările echipei de evaluare:

Rezultatele analizei relevă faptul că participarea la programele trecute, chiar și atunci când nu se concretizează în proiecte finanțate, este esențială pentru din perspectiva experienței acumulate în pregătirea cererilor de finanțare și a eficientizării procesului de management al proiectelor, atât la nivel financiar, cât și operațional, și poate contribui în mod direct la obținerea unor rezultate satisfăcătoare: de fapt, evaluarea efectuată a confirmat faptul că beneficiarii au putut valorifica în mod eficient experiența anterioară în depunerea și implementarea de proiecte.

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?**

Din interviul cu Autoritatea de Management a reieșit faptul că actualizarea permanentă a paginii web a programului, a secțiunii „Întrebări frecvente/răspunsuri” și oferirea de răspunsuri prin telefon reprezintă o sursă importantă de informații detaliate disponibilă potențialilor beneficiari. Mai mult, organizarea unor evenimente dedicate prezentării proiectelor finanțate prin POCA, precum cel derulat la finalul anului 2018, vizând proiecte finanțate în cadrul apelului CP2/2017 reprezintă o metodă de asemenea eficace de abordare a potențialilor beneficiari, luându-se în considerare nivelul ridicat de interes de care a beneficiat respectivul eveniment.

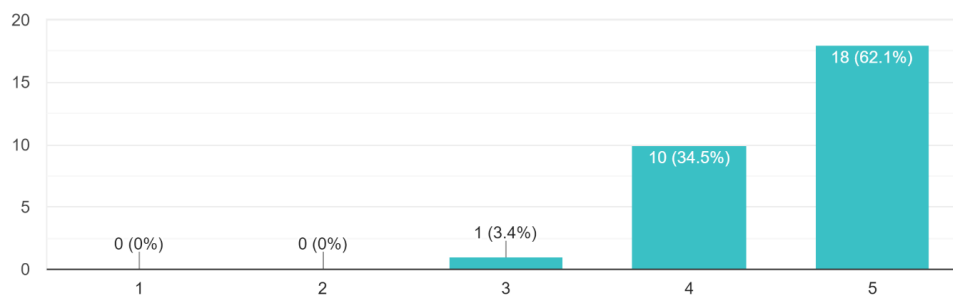
Totodată, nivelul ridicat de detaliere a informației oferite de către POCA a fost foarte apreciat în rândul respondenților la sondajul de opinie. Astfel, în evaluarea gradului de detaliere a informației, folosind o scală de la 1 (minim) la 5 (maxim), 18 respondenți au acordat punctaj maxim, iar 10 respondenți au oferit scorul ”4”. Un nivel ridicat de apreciere a fost exprimat de către respondenți și în ceea ce privește sprijinul oferit de către structurile de management ale POCA în etapele de dezvoltare și implementare a proiectelor, toți respondenții considerându-l relevant sau foarte relevant.

Informațiile oferite de către AM POCA sunt considerate ușor accesibile, iar limbajul folosit este ușor de înțeles pentru 20 din 29 de respondenți la sondajul de opinie. Pentru restul respondenților, deși informația este ușor accesibilă, limbajul folosit este considerat prea tehnic.

**Figura nr. 32.**

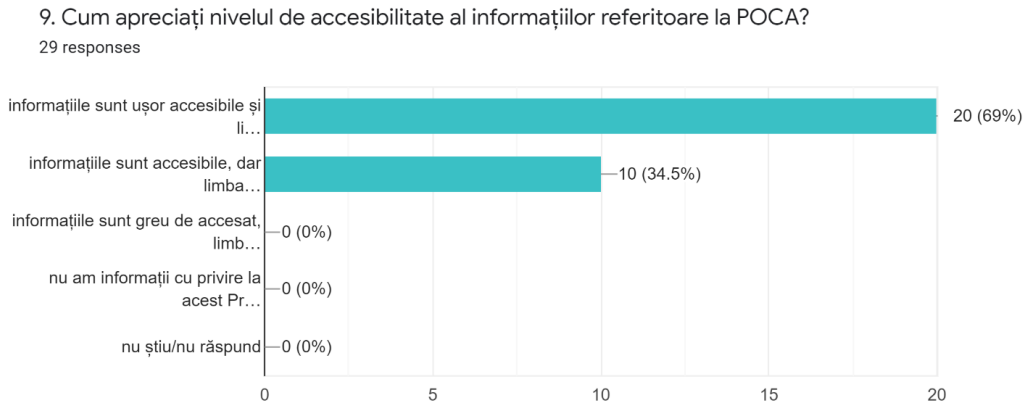
8. Cum apreciați nivelul de detalii al informațiilor furnizate de POCA? Vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 (unde „1” este punctaj minim și „5” punctaj maxim).

29 responses



Sursa: prelucrarea datelor de către echipa de experți

**Figura nr. 33.**



*Sursa: prelucrarea datelor de către echipa de experți*

În ceea ce privește vizibilitatea rezultatelor proiectelor, participanții la focus grup au menționat că aceasta este redusă, aspect care ar putea fi contracarat prin dezvoltarea unui sistem web centralizat pentru rezultatele și livrabile dezvoltate în cadrul proiectelor, precum și prin organizarea de evenimente pentru diseminarea rezultatelor la nivel național și european.

#### Constatările echipei de evaluare:

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 (a se vedea propunerile din Planul de acțiune, capitolul VI).

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?

Din analiza documentară efectuată la nivelul acestei teme de evaluare și din analiza Rapoartelor Anuale de Implementare aferente anilor 2017-2018, a reieșit faptul că o problemă semnificativă a fost cea a **întârzierilor în procesul de evaluare externă** a cererilor de finanțare, precum și **nivelul calitativ scăzut al**



**evaluărilor derulate de către evaluatorii externi.** Pentru a accelera procesul de evaluare/contractare, au fost organizate întâlniri cu experți evaluatori pentru clarificarea unor aspecte punctuale.

Interviul cu Autoritatea de Management a reflectat faptul că **dimensiunea participativă și obiectivul asumat de „deschidere” a procesului de luare a deciziilor** reprezintă factori intrinseci activatori care facilitează atingerea obiectivelor.

În baza datelor rezultate din sondajul de opinie, cele mai importante elemente care au facilitat implementarea proiectelor sunt:

- Sprijinul oferit de către AM POCA (pentru 26 din 29 de respondenți);
- Experiența anterioară în managementul proiectelor (23 din 29 de respondenți).

Cu toate acestea, 11 respondenți au menționat că au întâmpinat dificultăți în utilizarea platformei electronice, aceasta reprezentând o problemă majoră în procesul de depunere a cererilor de finanțare.

La nivelul panelului de experți a fost menționat faptul că procesul de aplicare a decurs în general fără probleme majore, fiind însă întâmpinate anumite dificultăți în ceea ce privește componenta bugetară, care ar putea fi îmbunătățită în viitor. În ceea ce privește monitorizarea (mai precis încărcarea documentelor), a fost sugerată posibilitatea modificării în timp a platformei MySMIS pentru a îmbunătăți experiența utilizatorului.

În cadrul focus grupului, beneficiarii au reiterat imposibilitatea realizării activităților în absența sprijinului financiar POCA, precizând totodată faptul că resursele necesare pentru implementarea acestor proiecte au fost în realitate mult mai mari decât cele inițial - în urma reducerii dimensiunii bugetului operate în etapa de evaluare (astfel, deși bugetul proiectelor a fost redus în urma procesului de evaluare, implementarea a continuat cu un efort adițional din partea beneficiarilor).

#### **Constatările echipei de evaluare:**

În opinia echipei de evaluare, chiar dacă au existat unele întârzieri în procesul de evaluare a proiectelor, 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, conform constatărilor și analizei prezentate la întrebarea anterioară de evaluare, 1g.

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



Conform analizei documentare, scopul modificării cadrului instituțional, prin îmbunătățirea cooperării între autoritățile publice și ONG-uri/partenerii sociali, vizează depășirea percepției procesului de participare a părților interesate ca o simplă formalitate. Apelurile de proiecte lansate și procesul general de implementare par să fie în concordanță cu această logică.

Din interviurile realizate cu beneficiarii acestei teme de evaluare a reieșit faptul 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.

#### Constatările echipei de evaluare:

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.

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?**

Conform analizei documentare și după cum a fost evidențiat și în Raportul Inițial, 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.

#### Constatările echipei de evaluare:

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?

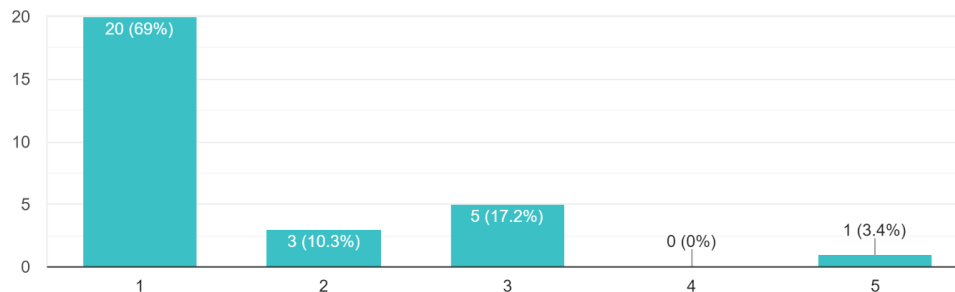
**4. În ce măsură costurile sunt considerate eficiente, comparate, de asemenea, cu alte activități naționale, programele UE și FESI cu scop similar?**

Conform interviurilor realizate cu beneficiarii temei de evaluare 4, în absența sprijinului POCA multe proiecte nu ar fi putut fi derulate din cauza lipsei fondurilor necesare (sursele alternative de sponsorizare fiind considerate insuficiente în comparație cu dimensiunea intervențiilor implementate prin POCA).

De altfel, la nivelul sondajului de opinie, 23 din 29 de respondenți sunt de acord în mare măsură sau în foarte mare măsură cu afirmația că în absența sprijinului POCA, aceleași rezultate nu ar fi putut fi atinse, iar nivelul calitativ ar fi fost exponențial mai redus.

**Figura nr. 34.**

3. 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)  
29 responses



*Sursa: prelucrarea datelor de către echipa de experți*

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.

La nivelul focus grupului s-a subliniat faptul că o comparație cu programul din perioada de programare precedentă (PODCA 2007-2013) nu este relevantă. În ciuda faptului că la nivelul prezentei perioade de programare ONG-urile au putut avea acces la finanțare POCA, volumul de muncă și costul acestuia nu au fost neapărat eficiente deoarece, în unele cazuri, volumul de muncă necesar fiind dublu față de cel estimat inițial (nevoia fiind acoperită pe bază de voluntariat în multe cazuri) iar utilizarea de resurse adiționale fiind în anumite cazuri esențială.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

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

Din interviurile realizate cu beneficiarii a reieșit faptul că instabilitatea politică a avut, în cazul unora dintre proiectele implementate, un impact semnificativ. De asemenea, o parte dintre beneficiari au subliniat importanța experienței anterioare în implementarea de proiecte cu finanțare europeană pentru buna derulare a proiectului sprijinit prin POCA. Colaborarea cu Autoritatea de Management a fost considerată adecvată și utilă, în special în procesul de implementare, însă mai puțin necesară la nivelul etapei de depunere, ghidurile solicitantului fiind suficient de clare.

Aceste aspecte au fost confirmate și la nivelul sondajului de opinie, unde majoritatea respondenților au menționat că cele mai importante elemente care au facilitat implementarea proiectelor au fost:

- 1) Sprijinul oferit de către AM POCA (pentru 26 din 29 de respondenți);
- 2) Experiența anterioară în managementul proiectelor (pentru 23 din 29 de respondenți).

Cu toate acestea, 11 respondenți au menționat faptul că au întâmpinat dificultăți în utilizarea platformei electronice, aceasta fiind considerată o problemă majoră în procesul de depunere a cererilor de finanțare. Însă, aproximativ jumătate dintre respondenți (48,1%) au menționat cooperarea cu instituțiile centrale drept principala problemă externă.

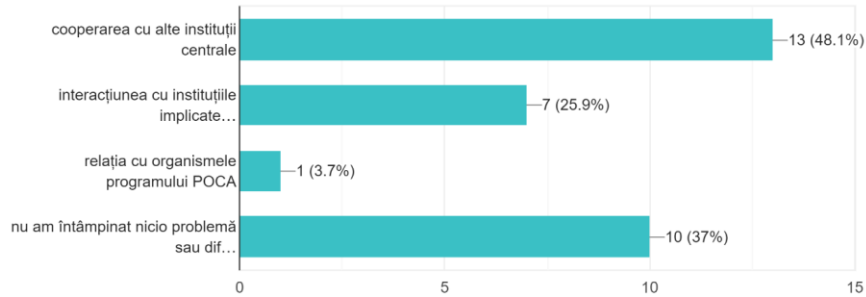




Figura nr. 35.

5. Care au fost provocările majore (externe) cu care v-ați confruntat în timpul implementării proiectului? (vă rugăm să bifați una sau mai multe opțiuni)

27 responses



Sursa: prelucrarea datelor de către echipa de experți

#### Constatările echipei de evaluare:

În baza informațiilor furnizate la întrebările de evaluare 1d și 2, la nivelul procesului de implementare nu au fost generate întârzieri majore cauzate de factori externi. Mai mult decât atât, orientarea către o abordare participativă și obiectivul de „deschidere” a procesului de luare a deciziilor sunt factori intrinseci activatori. Cu toate acestea, rezultatele au fost afectate de întârzieri în procesul de evaluare.

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

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

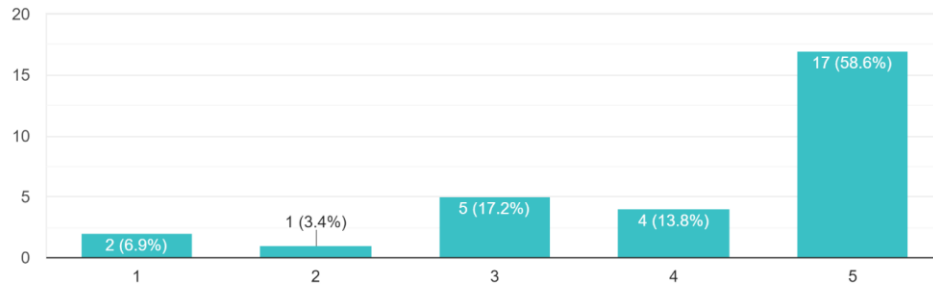
Din punct de vedere cantitativ (întrebarea de evaluare 1), analiza indicatorilor de rezultat (întrebarea de evaluare 1.a) indică faptul că țintele vor fi atinse până la finalul anului 2023.

În ceea ce privește contribuția netă, analizele realizate converg asupra ideii că toate rezultatele obținute se datorează POCA sau că nu s-ar fi putut asigura același nivel calitativ sau cantitativ fără intervenția POCA. Acest fapt este confirmat inclusiv de datele rezultate în urma realizării sondajului de opinie, la nivelul căruia majoritatea respondenților au fost de acord că, fără sprijinul POCA, aceleași rezultate nu ar fi putut fi atinse.

Figura nr. 36.

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

29 responses



Sursa: prelucrarea datelor de către echipa de experți

#### Constatările echipei de evaluare:

Există o percepție foarte clară a beneficiilor programului în cadrul temei de evaluare 4. Beneficiarii sunt în unanimitate de acord cu faptul că, fără sprijinul oferit de POCA, activitățile proiectelor nu ar fi fost dezvoltate la același nivel de calitate. 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.

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?**

Reprezentanții Autorității de Management au conchis că acest obiectiv specific are un impact substanțial asupra pieței/domeniului ONG. Proiectele finanțate au pregătit foarte mulți experți din sectorul non-guvernamental în formularea de politici publice, iar ONG-urile au avut o perspectivă importantă în cadrul procesului de dezvoltare a politicilor publice.

În urma derulării panelului de experți a reieșit faptul că gradul de satisfacție ridicat în rândul beneficiarilor este larg răspândit, în special în ceea ce privește efectele intervențiilor. Acestea par că și-au atins obiectivul de a asigura accesul potențial sau real în procesul de dezvoltare a politicilor publice naționale.

Astfel, tema de evaluare 4 poate avea un efect pozitiv neintenționat în construirea capacității administrative a sectorului non-guvernamental. Acest aspect se poate traduce în două efecte pozitive:

- Construirea unui „cadru comun de interacțiune” facilitând astfel dialogul dintre actorii publici și cei privați;

- Dezvoltarea sectorului non-guvernamental ca o posibilă sursă de forță de muncă specializată pentru sectorul public.

La nivelul focus grupului însă, a fost subliniat faptul că dezvoltarea capacității de elaborare a politicilor publice alternative reprezintă de fapt un efect pozitiv secundar, care ar putea fi îmbunătățit în viitor, dacă factorul politic va accepta, va încuraja și va implementa politicile care au fost sau vor fi create.

În urma derulării interviurilor cu beneficiarii, au reieșit următoarele aspecte pozitive:

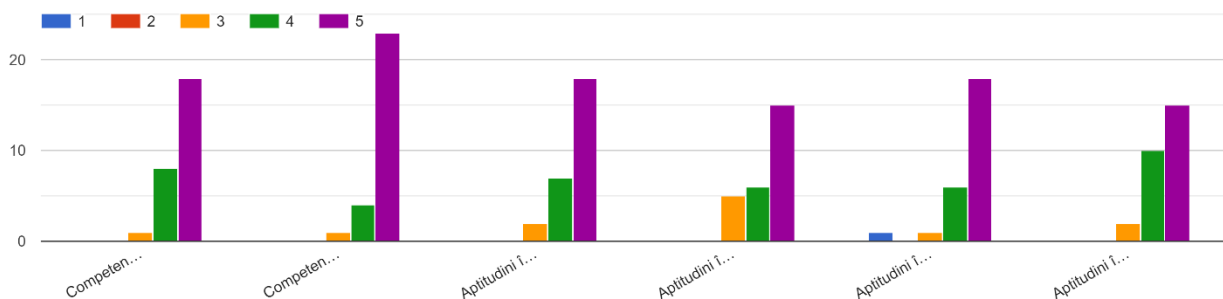
- ONG-urile, prin cunoștințele dobândite în cadrul proiectelor, pot participa în formularea politicilor publice care vizează inclusiv dezvoltarea de proceduri pentru mediul public;
- La nivel organizațional au fost susținute îmbunătățirea modului în care activitățile sunt organizate și posibilitatea replicării acestei structuri în proiecte viitoare;
- La nivel instituțional, expertiza beneficiarilor a început să fie căutată în special pentru monitorizarea serviciilor sociale.

Rezultatele sondajului de opinie au confirmat, de asemenea, efectele pozitive ale intervențiilor, între acestea fiind identificate următoarele:

- La nivel individual, proiectele POCA au sprijinit dezvoltarea de competențe în ceea ce privește:
  - ➔ Analiza programelor/politicilor;
  - ➔ Dezvoltarea politicilor/programelor/proiectelor;
  - ➔ Monitorizarea și evaluarea proceselor;
  - ➔ Negocierea/dialogul cu alte ONG-uri/actori sociali/parteneri economici.

**Figura nr. 37.**

2. În ce măsură rezultatele legate de capacitățile personale specifice, obținute prin intermediul proiectului, sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatul...5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):



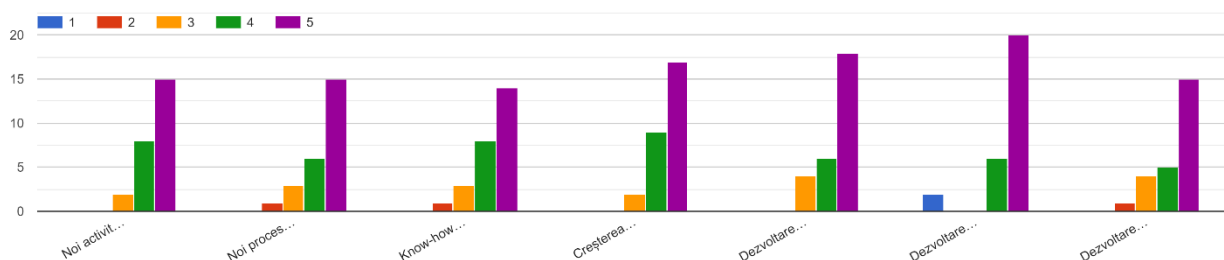
Sursa: prelucrarea datelor de către echipa de experți

- La nivel organizațional, proiectele au sprijinit în principal:

- ➔ Creșterea nivelului de participarea la nivel local/regional/național;
- ➔ Dezvoltarea de rețele de cooperare cu autoritățile publice;
- ➔ Dezvoltarea de rețele de cooperare cu alte ONG-uri/actori sociali/parteneri economici.

**Figura nr. 38.**

3. În ce măsură rezultatele legate de nivelul organizațional, obținute prin proiect, sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

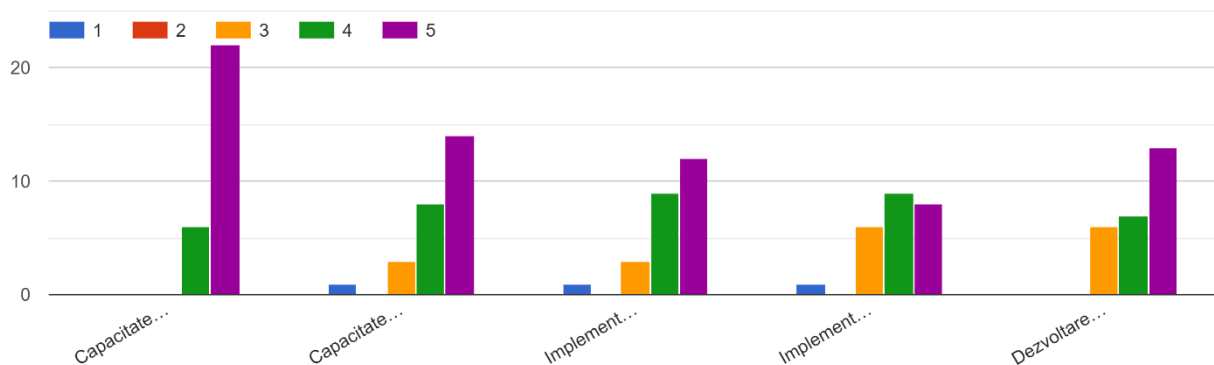


Sursa: prelucrarea datelor de către echipa de experți

- La nivel instituțional, a fost consolidată în mod semnificativ capacitatea sectorului non-guvernamental de a contribui la formularea propunerile de politici publice.

**Figura nr. 39.**

4. În ce măsură rezultatele legate de nivelul instituțional, obținute prin proiect, sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezult... că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):



Sursa: prelucrarea datelor de către echipa de experți

### Constatările echipei de evaluare:

Conform rezultatelor analizei efectuate, programul a generat unele efecte neintenționate: toate aceste efecte sunt pozitive, nefiind observat niciun efect negativ la nivelul metodelor de evaluare aplicate în cadrul contractului (sondaj de opinie, interviuri, focus grupuri, panel de experți și analiză documentară). 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 formularea 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?

Conform panelului de experți, factorii care influențează sustenabilitatea intervențiilor sunt în principal corelați cu reacția, implicarea și deciziile viitoare ale factorului politic.

Din această perspectivă, sustenabilitatea proiectelor este percepută ca fiind foarte dependentă de contextul politic și de deciziile factorului politic de a implementa măsurile publice elaborate în cadrul acestui program. Însă chiar și în acest context, munca depusă și instruirile intensive realizate pot crea efecte pozitive și sustenabile în viitor.

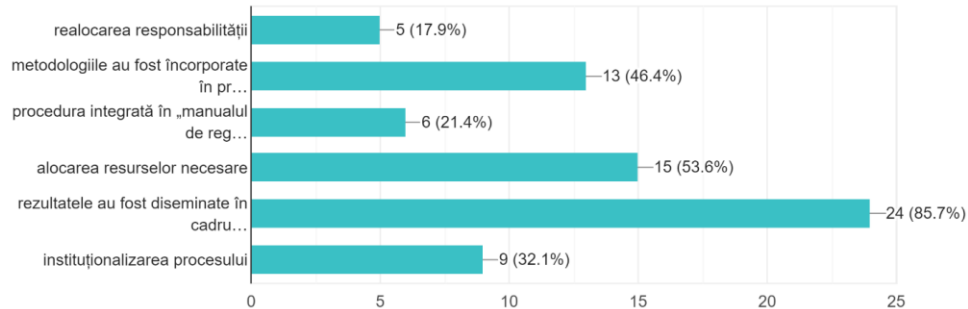
Participanții în cadrul focus grupului au confirmat de altfel existența unui risc ridicat legat în bună măsură de atitudinea actorilor politici în ceea ce privește „deschiderea” procesului de luare a deciziilor. De asemenea, la nivelul focus grupului a fost subliniat faptul că în coroborarea inițiativelor și instruirilor deja realizate, care vor contribui la asigurarea sustenabilității rezultatelor, ar fi benefică și organizarea de evenimente (atelieri, caravane, etc.), în care să se prezinte rezultatele de succes obținute prin implementarea proiectelor, atât la nivel național, cât și la nivel european. Totodată, ar fi necesară atragerea la aceste evenimente și a reprezentanților media și a factorului politic, pentru a crește nivelul de vizibilitate, de informare și de conștientizare privind politicile publice dezvoltate la nivel național și european.

Rezultatele sondajului de opinie au confirmat efortul tuturor beneficiarilor din cadrul temei de evaluare 4 de a asigura sustenabilitatea proiectelor. Activitățile principale de susținere a sustenabilității proiectelor care au fost deja realizate au vizat realocarea responsabilității, integrarea metodologiilor în procesele interne, integrarea procedurilor în manualele de regulamente interne, precum și alocarea resurselor necesare și diseminarea rezultatelor în cadrul organizațiilor.

**Figura nr. 40.**

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

28 responses

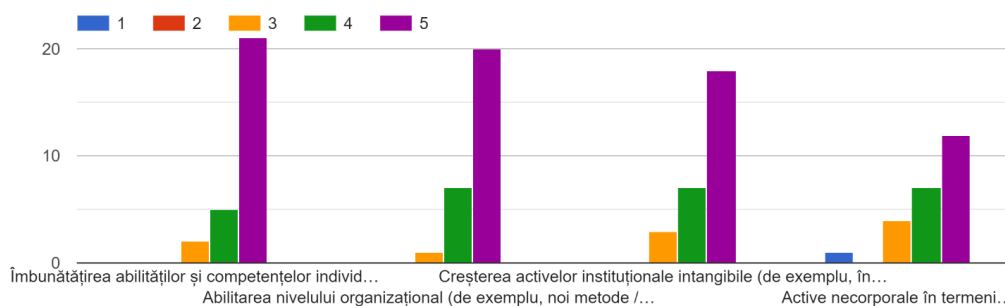


*Sursa: prelucrarea datelor de către echipa de experți*

La nivelul sondajului de opinie, majoritatea respondenților au considerat că asigurarea sustenabilității este mai fezabilă la nivel individual (ex. dobândirea de noi competențe și aptitudini) și la nivel organizațional (ex. instrumente și proceduri noi).

**Figura nr. 41.**

2. În ce măsură rezultatele obținute prin proiect sunt sustenabile (selectați de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă „nu sunt sustenabile” și 5 „foarte sustenabile”):



*Sursa: prelucrarea datelor de către echipa de experți*

### Constatările echipei de evaluare:

În baza informațiilor colectate, 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.

De fapt, din analiza efectuată a rezultat că proiectele sprijinite au întreprins măsuri de asigurare a sustenabilității acțiunilor finanțate, în principal prin sesiune de instruire intensă și elaborarea de manuale și ghiduri, care asigură replicabilitatea intervențiilor sprijinite.

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

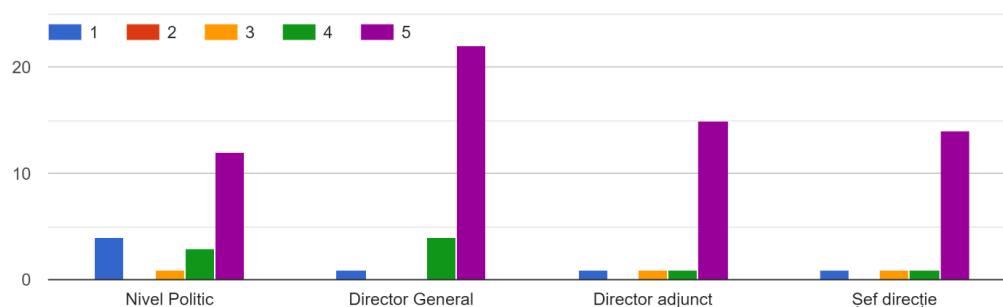
Unii beneficiari intervievați au indicat faptul că anumite etape ale proiectelor (precum sesiunile de instruire) pot fi ușor replicate și diseminate după finalizarea proiectelor.

Rezultatele chestionarului aplicat beneficiarilor au indicat un nivel crescut de implicare a ONG-urilor în proiecte, ceea ce demonstrează că îmbunătățirea aptitudinilor individuale și introducerea de noi instrumente și metode sunt factori care pot crește posibilitatea realizării de proiecte durabile și sustenabile (întrebarea de evaluare 8a).

Pentru 24 de respondenți din 29, rezultatele proiectelor s-au materializat în organizare instituțională îmbunătățită. Importanța implicării managementului superior al entităților beneficiare a fost de asemenea considerată drept foarte importantă. Mai mult, rezultatele chestionarului au evidențiat eforturile beneficiarilor de a angrena factorul politic și managementul superior al instituțiilor.

**Figura nr. 42.**

1. În ce măsură ierarhia organizației cunoaște rezultatul proiectului? (acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 - nu există cunoștințe și 5 - nivel ridicat de cunoștințe):



Sursa: prelucrarea datelor de către echipa de experți

Un aspect subliniat la nivelul panelului de experți a vizat riscul identificat de sectorul non-guvernamental cu privire la neutilizarea propunerilor de politici publice alternative dezvoltate în cadrul proiectelor, acestea riscând să „rămână în sertar” și să fie ignorate de către factorii decizionali, în mare parte din cauza schimbărilor legislative și politice frecvente. Astfel, este prezent riscul ca aceste propuneri de politici publice alternative „să nu fie recepționate” de către factorul politic.

Așa cum a fost evidențiat la nivelul întrebării de evaluare 8a, acest aspect a fost confirmat și la nivelul focus grupului, unde a fost identificat un risc ridicat cauzat de atitudinea reticentă a actorilor publici față de „deschiderea” procesului de luare a deciziilor. Acest aspect este legat de faptul că, deși ONG-urile au fost implicate în mod activ în formularea de politici publice alternative (care au fost deja trimise către instituțiile publice relevante), dacă acestea nu vor fi aplicate în viitor, nu vor putea avea efecte concrete.

#### Constatările echipei de evaluare:

Rezultatele analizei confirmă în unanimitate, 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 politici 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 a 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).

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?

Din analiza documentară efectuată la nivelul acestei teme de evaluare și în special din recenzia documentului CE 2018b, România se afla în anul 2016 pe locul 23 din 28 de state membre UE în ceea ce privește interacțiunea dintre ONG-uri/parteneri sociali și guvern/autorități guvernamentale (deși se poate observa o îmbunătățire față de 2014, când România se poziționa pe locul 26 din 28).

Cu toate acestea, conform Comitetului Consultativ Tematic în domeniul Administrație și Bună guvernare, România prezintă multe puncte tari în baza cărora își poate construi strategii de sprijinire a ONG-urilor și a partenerilor sociali, precum:

- Existența unui cadru legislativ național care permite și favorizează accesul cetățenilor la informațiile de interes public;
- Existența angajamentelor prin care România își asumă prioritatea de a crește gradul de disponibilitate a informațiilor publice.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Tema de evaluare 4 pare să se bazeze pe aceste criterii nu doar pentru a crește implicarea ONG-urilor, dar și pentru îmbunătățirea efectivă a politicilor publice.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

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 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 1.2?

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

Au fost contractate un număr de 5 proiecte în baza măsurilor ce vizează reforma managementului resurselor umane, 4 dintre acestea fiind contractate în anul 2019. Întrucât toate cele 5 proiecte aferente acestei teme de evaluare sunt în curs de implementare, gradul de atingere a țăintelor este încă scăzut. În ceea ce privește țăintele stabilite pentru anul 2023, în baza celor 5 proiecte în derulare se estimează un grad de îndeplinire a țăintelor de 43%.

Tabel nr. 3. Grad de atingere a țăintelor pentru anii 2019 și 2023, pentru indicatorii aferenți temei 5

Denumire indicator	Tipologie indicator	Grad de atingere	Țintă	Estimare 2023	Nivel de atingere (2019)	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	6	10	7	60%	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	2641	1%	34%
5S48 Participanți la activități de formare în domeniul resurselor umane	Realizare	60	10.000	2641	1%	26%

Sursa: Prelucrarea datelor de monitorizare de către echipa de evaluare

Dintre cei patru indicatori aferenți temei de evaluare 5, doar 5S47 (Autorități și instituții publice centrale sprijinite pentru dezvoltarea și introducerea de metode unitare de management în domeniul resurselor umane) a atins un grad de îndeplinire de 60%. Ceilalți trei indicatori (5S8, 5S9, 5S48) aferenți acestei teme de evaluare încă înregistrează valoarea de 0% sau 1%. Luând în considerare faptul că proiectele finanțate sunt încă în stadiul de implementare, țăintele indicatorilor aferenți obiectivelor specifice nu au fost încă atinse (luând ca punct de referință finalul anului 2019), fapt subliniat și în cadrul panelului de experți.

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.

#### Constatările echipei de evaluare:

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?	<b>1.b Cât de relevante au fost intervențiile/acțiunile finanțate în cadrul programului pentru nevoile diferitelor părți interesate (instituții și grupuri țintă)?</b>
---	--

Proiectele finanțate sunt implementate de către următoarele instituții:

- Ministerul Afacerilor Interne;
- Secretariatul General al Guvernului;
- Serviciul de Telecomunicații Speciale;
- Serviciul Român de Informații;
- Serviciul de Protecție și Pază.

Cei trei respondenți la sondajul de opinie au considerat că proiectele implementate prin POCA sunt fie relevante, fie foarte relevante pentru îmbunătățirea capacității organizaționale, precum și pentru adresarea nevoilor organizaționale interne. Această opinie a fost împărtășită și la nivelul panelului de experți, care a considerat aceste proiecte ca fiind relevante din punct de vedere al dezvoltării politicii de resurse umane în administrația publică, precum și din punct de vedere al unei mai bune coordonări a acesteia.

De asemenea, toți participanții la focus grupul organizat pentru această temă de evaluare au fost de acord cu rezultatele echipei de evaluare în ceea ce privește relevanța intervențiilor finanțate prin POCA, precum și în ceea ce privește contribuția acestora la nevoile diferitelor părți interesate.

#### Constatările echipei de evaluare:

Evaluarea efectuată în cadrul acestei teme de evaluare relevă faptul că intervențiile finanțate prezintă un grad extrem de ridicat de relevanță pentru instituțiile beneficiare și grupurile țintă vizate de acestea, fapt





care a fost confirmat de toate instrumentele de analiză și evaluare aplicate în cadrul contractului, respectiv analiză la birou, sondaje aplicate în rândul beneficiarilor, interviuri, focus grupuri, precum și panelul de experți.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.2?	<b>1.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?</b>
---	---

Toate proiectele finanțate prin POCA, aferente temei de evaluare 5, sunt strâns legate de consolidarea capacității instituțiilor publice în domeniul managementului strategic, precum și a procedurilor de selecție și evaluare a resurselor umane.

În cazul proiectului implementat de către Secretariatul General al Guvernului, în parteneriat cu Ministerul Muncii și Protecției Sociale și Agenția Națională a Funcționarilor Publici, 7 obiective specifice au fost identificate iar conținutul acestora orientează în mod clar implementarea proiectului către îmbunătățirea procesului de gestionare a resurselor umane:

- Dezvoltarea de soluții sustenabile;
- Reducerea disparităților existente în aplicarea politicilor de resurse umane;
- Dezvoltarea de mecanisme moderne și inovative în ceea ce privește managementul resurselor umane;
- Dezvoltarea unui sistem de îmbunătățire a competențelor personalului intern, corelat cu un sistem incluziv și obiectiv de recrutare, precum și evaluarea performanțelor individuale;
- Contribuția în vederea asigurării unei unități de management a carierei în sistemul public;
- Îmbunătățirea implementării legislației naționale referitoare la grila de salarizare a personalului din administrația publică;
- Îmbunătățirea comunicării și coordonării între instituțiile publice.

Proiectul implementat de către Serviciul Român de Informații are ca obiective instruirea personalului intern, îmbunătățirea tehnologiei proceselor interne, dezvoltare software și hardware precum și consolidarea expertizei.

Proiectul implementat de către Serviciul de Telecomunicații Speciale prevede activități similare: revizuirea strategiilor interne și a procedurilor pentru alinierea cu piața, dezvoltarea unui sistem informatic care să permită un nivel de flexibilitate crescut la nivel organizațional și activități de instruire pentru personalul intern.

Din analiza documentară efectuată la nivelul acestei teme de evaluare a reieșit că măsurile întreprinse în cadrul OS 1.2. facilitează direct implementarea SCAP (II.2: Adaptarea politicilor și sistemului de resurse





umane la obiectivele și exigențele unei administrații moderne). Atât actorii, cât și specificul proiectelor finanțate în cadrul OS 1.2. sunt corelate cu SCAP în ceea ce privește nevoile și obiectivele.

De asemenea, conform analizei documentare, proiectele sunt în concordanță cu obiectivele specifice ale Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020. Astfel, toate proiectele analizate includ activități orientate către dezvoltarea de cursuri de formare și programe de dezvoltare și sunt prin urmare în concordanță cu OS4 al strategiei, care vizează dezvoltarea unui sistem de programe de formare profesională pentru funcționarii publici. Totodată, proiectele includ acțiuni care îmbunătățesc sistemele de recrutare, promovare și evaluare bazate pe competențe profesionale, fiind astfel în concordanță cu OS2 al strategiei (care vizează îmbunătățirea semnificativă a sistemului de recrutare, promovare și evaluare, structurat pe baza unor standarde de calitate și legat de o serie de competențe generale și specifice). Întrucât proiectele promovează de asemenea și sisteme IT și dezvoltarea de produse hardware-software pentru managementul resurselor umane, acestea sunt în concordanță și cu OS1 al strategiei (Sistemul instituțional și managementul strategic al serviciului public), îndeosebi cu Acțiunea A1.6 care vizează implementarea de sprijin tehnic adecvat (sisteme TIC) pentru managementul strategic al resurselor umane în administrația publică. Proiectele par să se coreleze într-o măsură mai scăzută cu activitățile incluse în strategie la nivelul OS3 (Sistem de salarizare și de motivare), deși se depun eforturi clare în acest sens, de pildă în proiectul care implică SGG și, în calitate de parteneri, Ministerul Muncii și Justiției Sociale și Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

#### Constatările echipei de evaluare:

Analiza aprofundată a proiectelor finanțate în cadrul temei de evaluare 5 demonstrează că acestea prezintă un grad ridicat de respectare a strategiilor naționale care vizează îmbunătățirea și modernizarea managementului resurselor umane în administrația publică, și anume SCAP (ca strategie cadru generală) și „Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020” ca strategie foarte specifică.

Obiectivele specifice ale SCAP sunt urmărite în mod constant prin intervențiile finanțate, ceea ce demonstrează că dezvoltarea proiectelor a luat în considerare cu atenție indicațiile din documentele naționale.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.2?	<b>1.d Care sunt actorii și factorii "externi" care au influențat realizările înregistrate?</b>
---	---

Din punctul de vedere al Autorității de Management s-a constatat existența unui număr de probleme apărute în procesul de implementare, posibil conectate cu instabilitatea cadrului instituțional, precum și cu reorganizarea instituțională.





Mai mult, la nivelul panelului de experți aferent acestei teme de evaluare s-a considerat că principalele probleme externe care au generat dificultăți beneficiarilor au vizat procedurile de achiziții publice, precum și complexitatea activităților aferente acestora. Aceste dificultăți însă nu sunt atribuibile beneficiarilor. Procedurile de achiziții publice au provocat întârzieri care au necesitat extinderea duratei de implementare a proiectelor precum și reprogramarea anumitor activități în cadrul acestora.

Potrivit unui respondent în cadrul interviurilor, reprezentat din partea unei entități beneficiare, la nivelul etapei de implementare, nu au existat probleme externe, însă riscul de a avea probleme aferente etapei de achiziții a fost luat în considerare. Au fost menționate, de asemenea, întârzierile generate de complexitatea cadrului legislativ, recomandându-se și reducerea birocrăției în ceea ce privește procesul de raportare.

Majoritatea participanților la focus grupul aferent acestei teme de evaluare au fost de acord cu rezultatele echipei de evaluare privind factorii externi care au influențat rezultatele obținute. Mai precis, 75% dintre participanți au fost de acord cu rezultatele obținute (dificultăți generate de condiționalitățile ex-ante în domeniul resurselor umane și întârzieri în lansarea apelurilor de proiecte). Un singur participant a fost în acord parțial, subliniind faptul că, în cea mai mare măsură întârzierile în derularea proiectelor sunt cauzate de procesul de derulare a achizițiilor publice – determinând inclusiv nevoia extinderii perioadei de derulare a proiectelor.

#### Constatările echipei de evaluare:

Din analiza efectuată în cadrul acestei teme de evaluare, a rezultat faptul că nivelul destul de redus de realizare a indicatorilor, descris la întrebarea de evaluare 1a, este parțial atribuibil unor factori externi. Acești factori variază de la contextul larg de instabilitate a cadrului instituțional, la dificultăți mai specifice legate de procedurile de achiziții publice, care au condus la întârzieri înregistrate în implementarea proiectelor de dimensiuni mari și complexe finanțate în cadrul acestei teme de evaluare. De asemenea, condiționalitățile ex-ante au reprezentat un factor extern care a provocat întârzieri în implementarea proiectelor, ceea ce contribuie la justificarea nivelului de implementare a intervențiilor finanțate în cadrul acestei teme de evaluare.

1. Care este progresul actual înregistrat de la adoptarea intervențiilor/acțiunilor la nivelul grupurilor țintă în raport cu obiectivul specific 1.2?	<b>1.e Cum au influențat criteriile de eligibilitate propunerile de proiecte și formarea parteneriatelor în raport cu apelul de proiecte relevant temei de evaluare?</b>
---	--

Din analiza documentară a apelurilor de proiecte lansate în cadrul OS 1.2 a reieșit că proiectele au fost selectate în cadrul unor mecanisme non-competitive și s-au concentrat în principal pe obiectivele descrise în program.





Toți cei trei respondenți la sondajul de opinie aferent acestei teme de evaluare au considerat 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, pentru 2 din 3 respondenți, au fost următoarele:

- Elaborarea bugetului;
- Înțelegerea condițiilor și a termenilor apelurilor de proiecte;
- Numărul și/sau complexitatea documentelor necesare.

Din interviurile realizate pe acest subiect, a fost evidențiat faptul că într-o măsură semnificativă criteriile de eligibilitate au influențat implementarea efectivă a proiectului. Spre exemplu, constrângerile în ceea ce privește bugetarea au influențat direct tipul de activități efectiv implementate. Încadrarea în proporție de 100% în bugetul alocat achiziționării echipamentelor a fost considerat ca fiind cel mai dificil criteriu de respectat.

Panelul de experți și focus grupul aferent temei de evaluare 5 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.

#### **Constatările echipei de evaluare:**

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

Din analiza documentară efectuată de către echipa de evaluare, PODCA 2007-2013 a susținut o serie de proiecte importante care au vizat analizarea 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 proiectelor strategice. Abordarea sistematică a POCA în ceea ce privește managementul resurselor umane pare să fie o îmbunătățire în comparație cu abordarea PODCA.

La nivelul temei 3 (a se vedea mai sus) s-a observat faptul că, în tranziția de la PODCA la POCA s-a observat o schimbare de perspectivă. Astfel, 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. În contrast, 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.

Cu toate acestea, o comparație adecvată între PODCA și POCA nu poate fi efectuată în cazul beneficiarilor proiectelor de la nivelul temei 5, niciunul dintre respondenții la sondajul de opinie nefiind beneficiari sau parteneri în precedenta perioadă de programare (PODCA 2007-2013).

#### Constatările echipei de evaluare:

O comparație cu programul anterior PODCA este doar parțial posibilă, deoarece beneficiarii acestei teme de evaluare nu au putut oferi elemente de comparabilitate între cele programe, luând în considerare că nu au fost implicați în cadrul programului trecut. Cu toate acestea, analiza birou 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 luată în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului?**

Logica programului din perspectiva OS 1.2 evidențiază faptul că intervențiile finanțate în cadrul acestei teme de evaluare sunt corelate atât cu rezultatele evaluării PODCA, cât și cu obiectivele celor mai relevante documente/strategii care fundamentează POCA (evaluarea ex-ante, Acordul de Parteneriat, SCAP, etc.). Toate acestea evidențiază nevoia de a implementa o politică integrată, pe termen lung pentru managementul coerent și unitar al resurselor umane în administrația publică; detalierea abordării menționate, precum și prezentarea mai multor informații despre această abordare vor fi prezentate în următorii pași ai etapei de evaluare a activităților.

#### Constatările echipei de evaluare:

Cu toate acestea, după cum este stipulat și la nivelul întrebării de evaluare 1f, din moment ce nu a existat o experiență relevantă a respondenților la chestionar în cadrul unor proiecte similare de management al resurselor umane în cadrul PODCA, nu a fost posibilă prezentarea experiențelor din precedenta perioadă







de programare astfel încât să se ofere recomandări pentru îmbunătățirea experienței POCA. Cu toate acestea, rezultatele obținute ca urmare a aplicării sondajului de opinie în rândul beneficiarilor temei de evaluare 5 au demonstrat faptul că experiența acumulată în cadrul altor programe finanțate de UE ar putea contribui la implementarea cu succes a proiectelor în perioada următoare.

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?**

Conform analizei documentare aferente acestei teme de evaluare, Autoritatea de Management a organizat o serie de evenimente comune pentru structurile responsabile de implementarea măsurilor aferente temei de evaluare 5, în contextul întârzierilor în lansarea apelurilor de proiecte (astfel de întârzieri datorându-se în mare parte constrângerilor Programului cu privire la îndeplinirea criteriilor legate de condiționalitatea ex-ante referitoare la resursele umane), cu scopul de a rezolva aceste probleme și de a accelera procesul de lansare a apelurilor. Pentru a crește rata de participare, POCA a intensificat dialogul cu instituțiile centrale cu responsabilități în implementarea și monitorizarea SCAP (CNCISCAP), în vederea identificării proiectelor prioritare ce pot fi propuse către finanțare în cadrul programului. Mai mult decât atât, în întâlnirile CNCISCAP, Autoritatea de Management a reiterat nevoia de a identifica problemele prioritare, astfel încât planificarea lansărilor să urmărească evoluția implementării strategiei. În prima parte a anului 2018, au fost organizate o serie de întâlniri cu ministere și cu reprezentanți ai structurilor autorităților publice, pentru a se organiza pregătirea lansării unor noi apeluri de proiecte.

Mai mult, actualizarea permanentă a site-ului programului, a secțiunii de întrebări frecvente, precum și asistența telefonică au asigurat oferirea de informații dedicate și personalizate potențialilor beneficiari. Au fost de asemenea organizate evenimente adresate beneficiarilor sau potențialilor beneficiari. Pentru optimizarea intervențiilor susținute prin POCA, Autoritatea de Management a lansat în 2016, în consultare, ghidul solicitantului pentru acest OS.

În interviurile cu beneficiarii temei de evaluare 5, respondenții au apreciat cooperarea cu Autoritatea de Management ca fiind foarte bună. Disponibilitatea personalului POCA în ceea ce privește înțelegerea specificului instituțional al entităților beneficiare a fost, de asemenea, apreciată în mod special.

Doi din trei respondenți la sondajul de opinie aplicat beneficiarilor aferenți acestei teme de evaluare au considerat că nivelul de detaliere a informațiilor oferite de către Autoritatea de Management este foarte adecvat (scor 5), în timp ce un respondent a oferit un scor de 4 puncte din 5 pentru acest aspect. Cu toate acestea, a fost identificată și o serie de probleme, între care:

- Pentru un respondent informația a fost considerată greu de accesat, iar limbajul a fost considerat foarte tehnic și dificil;



- Pentru un respondent informația a fost considerată ușor de accesat, însă limbajul a fost considerat tehnic și dificil.

### Constatările echipei de evaluare:

Pe de o parte, 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?

Din analiza documentară efectuată în cadrul acestei teme de evaluare, întârzierile în lansarea apelurilor aferente OS 1.2 au fost evidențiate în Rapoartele Anuale de Implementare din 2016 și 2018. Acestea au fost cauzate de întârzierile în obținerea rezultatelor proiectelor deja finanțate în cadrul programului care stăteau la baza lansării noilor apeluri (măsurile întreprinse de ameliorare a acestei probleme pot fi consultate în cadrul analizei pentru întrebarea de evaluare 1h).

În cadrul interviurilor cu beneficiarii, un respondent a menționat nevoia ca procedurile de achiziții publice să fie simplificate (nefiind însă recomandate aspecte specifice propuse spre simplificare).

Doi din trei respondenți la nivelul sondajului de opinie au indicat faptul că nu au întâmpinat probleme interne sau dificultăți din punct de vedere a desfășurării în timp a activităților, iar un respondent a menționat că problemele interne întâmpinate au vizat desfășurarea la timp a activităților și încadrarea în buget. Mai mult, un respondent a menționat limitările impuse de platforma MySMIS în ceea ce privește numărul maxim de caractere admise în secțiunile aplicației pentru finanțare. În baza rezultatelor aplicării chestionarului, cele mai importante elemente care au facilitat implementarea proiectelor sunt:

- Toți cei trei respondenți au menționat sprijinul oferit de către POCA, dar și sprijinul intern;
- Doi respondenți au menționat experiența anterioară în managementul proiectelor;
- Un respondent a subliniat sprijinul din partea altor parteneri.

Din perspectiva panelului de experți, problemele care au avut un impact asupra rezultatelor obținute în cadrul proiectelor finanțate prin POCA în cadrul OS 1.2 au fost generate de particularitățile instituțiilor

beneficiare care, în anumite cazuri, au necesitat o modificare a activităților în vederea îndeplinirii conformității cu procedurile organizaționale interne.

Majoritatea participanților din cadrul focus grupului aferent acestei teme de evaluare au fost de acord cu rezultatele obținute de către echipa de evaluare în ceea ce privește impactul factorilor interni. Astfel, din punctul de vedere al beneficiarilor, platforma electronică MySMIS a creat dificultăți semnificative în utilizare. Printre cele mai problematice aspecte menționate de participanți s-au numărat: limitarea numărului de caractere ce pot fi introduse în secțiunile aferente explicațiilor bugetare, aspecte legate de operativitatea platformei, precum și managementul în timp real a documentelor trimise au fost considerate ca fiind cele mai recurente dificultăți întâlnite de către beneficiari.

### Constatările echipei de evaluare:

Chiar dacă a existat un sprijin deosebit de util acordat de către autoritățile programului și în ciuda experienței anterioare a beneficiarilor în implementarea unor proiecte finanțate de UE, analiza a relevat faptul că unele mecanisme interne au contribuit la reducerea nivelului de eficacitate al implementării intervențiilor. În primul rând, utilizarea platformei IT a programului a fost considerată complicată și dificil de utilizat pentru anumite secțiuni. În al doilea rând, procedurile interne ale organizațiilor beneficiare au contribuit în unele cazuri la întâzieri în implementarea activităților sau în atingerea rezultatelor.

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

Conform analizei documentare realizate în cadrul acestei teme de evaluare, 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. Conform observațiilor panelului de experți, ținta acestui obiectiv specific permite ca intervențiile să se concentreze pe nevoile de dezvoltare a capacității beneficiarilor.

### Constatările echipei de evaluare:

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. Cu toate acestea, întrucât stadiul de implementare a proiectelor este încă în etape incipiente, va fi necesară o evaluare viitoare suplimentară a impactului logicii de intervenție asupra calității 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?**

Așa cum a fost evidențiat în analiza documentară și în Raportul Inițial, analiza logicii de intervenție 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.

Pentru cei trei respondenți ai chestionarului aplicat în cadrul acestei teme de evaluare, 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.

#### Constatările echipei de evaluare:

Din analiza efectuată (cercetarea de birou și sondajul aplicat în rândul beneficiarilor) a reieșit faptul că relația dintre logica de intervenție și rezultatele așteptate este clară și solidă. Rezultatele obținute din sondajul de opinie au demonstrat că au 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?**

Conform chestionarului aplicat în cadrul prezentei teme de evaluare, dimensiunea semnificativă a proiectelor se datorează și faptului că 2 din 3 respondenți au menționat că organizația acestora alocă 10 angajați pe an pentru managementul de proiect. Toți respondenții au fost în acord total cu afirmația conform căreia nu s-ar fi atins același rezultat sau rezultatele obținute nu ar fi avut același nivel calitativ fără sprijinul POCA.

Din interviurile cu beneficiarii, a reieșit faptul că volumul de muncă necesar pentru implementarea activităților a fost considerabil, iar efortul necesar pentru managementul proiectului a fost de asemenea semnificativ.

Panelul de experți a considerat complexitatea proiectelor ca fiind în general atât de mare încât, fără POCA, beneficiarii ar fi implementat aceste activități cu dificultăți semnificative.

Mai mult decât atât, toți participanții din cadrul focus grupului aferent acestei teme de evaluare au confirmat cele menționate mai sus, fiind în acord total cu faptul că POCA este un program eficace și în care, în comparație cu alte programe similare, costurile sunt eficiente în raport cu activitățile implementate și rezultatele obținute.

#### Constatările echipei de evaluare:

Din analiza efectuată rezultă un acord general al factorilor implicați în procesul de evaluare cu privire la eficiența programului în cadrul temei de evaluare 5, deși beneficiarii nu au putut compara în mod exhaustiv POCA cu alte programe finanțate de UE cu un domeniu de aplicare similar. 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?**



Conform interviurilor cu beneficiarii aferenți temei de evaluare 5, instabilitatea legislativă este considerată ca fiind o dificultate importantă. Cu toate acestea, întrucât proiectele menționate sunt încă în faza de implementare, evaluarea factorilor care pot afecta eficiența proiectelor nu este realistă. Într-un singur caz s-a menționat absența expertizei necesară pentru depunerea cererii de finanțare, adăugându-se observația că birocratizarea procesului de raportare ar putea fi redusă, iar justificarea excesivă a costurilor bugetate ar putea fi diminuată.

Conform observațiilor panelului de experți, problema principală identificată a vizat utilizarea greoaie a sistemului MySMIS (aspect subliniat și la nivelul întrebării de evaluare 2). Sistemul MySMIS a creat dificultăți semnificative legate de utilizarea acestuia de către beneficiari.

#### Constatările echipei de evaluare:

După cum a fost deja prezentat la nivelul întrebărilor de evaluare 1d și 2, au existat o serie de factori care au contribuit la încetinirea ritmului de implementare a intervențiilor, comparativ cu planificarea inițială. Astfel de factori, atât „externi” (instabilitate instituțională, condiționalități ex-ante, dificultăți în procesul de achiziții publice), cât și „interni” (sistemul IT utilizat în cadrul programului), corelați cu nivelul ridicat de complexitate și cu dimensiunea mare a proiectelor finanțate, contribuie la atingerea unui nivel relativ scăzut de implementare a intervențiilor finanțate și pot reprezenta o justificare pentru acest aspect.

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

Din sondajul de opinie aplicat în cadrul acestei teme de evaluare a reieșit faptul că toți cei trei respondenți au considerat că proiectele sunt relevante sau foarte relevante pentru realizarea obiectivelor din Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020.

Totodată, activitățile proiectelor și rezultatele așteptate ale acestora sunt în concordanță cu obiectivele specifice ale Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020: proiectele includ acțiuni legate de sesiuni de instruire (care corespund OS4 al strategiei), de sisteme de promovare și evaluare bazate pe competențe (corespondente cu OS2 al strategiei), acțiuni de dezvoltare de sisteme IT și instrumente software și hardware pentru managementul resurselor umane (corespondent cu OS1 al strategiei) și parțial acțiuni legate de dezvoltarea de noi sisteme de salarizare și de motivare (corespondente cu OS1 al strategiei).

#### Constatările echipei de evaluare:



Analiza efectuată a arătat faptul că rezultatele și obiectivele planificate în cadrul proiectelor finanțate în cadrul acestei teme de evaluare prezintă un grad foarte ridicat de coerență cu prioritățile stabilite la nivel național în cele două strategii principale menționate mai sus.

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

Conform observațiilor panelului de experți, implementarea proiectelor se află încă în desfășurare și este prea devreme pentru a discuta efectele implementării proiectelor.

Cu toate acestea, în baza sondajului de opinie a reieșit o serie de indicații preliminare privind rezultatele generale și cele specifice în ceea ce privește capacitatea dezvoltate în urma implementării proiectelor, și anume:

- Un respondent a considerat că proiectul are un grad foarte ridicat de succes pentru îmbunătățirea aptitudinilor în domeniul TIC, iar un respondent a considerat acest aspect ca având doar un grad ridicat de succes.
- Capacitatea de a crea rețele și de a construi relații în ceea ce privește guvernanta pe mai multe niveluri este considerată ca având un grad ridicat de succes pentru un respondent și ca având un grad foarte ridicat de succes pentru un alt respondent.
- Ambii respondenți consideră ca fiind foarte bune rezultatele obținute în ceea ce privește capacitatea de a consolida cooperarea internă și leadership-ul.
- Aptitudinile legate de recrutare/selecție și evaluare a resurselor umane au fost considerate ca având un grad foarte ridicat de succes pentru un respondent și ca având un grad ridicat de succes pentru un al doilea respondent.
- Rezultate legate de nevoile de instruire și aptitudinile în managementul resurselor umane au fost considerate ca având un grad foarte ridicat de succes pentru un respondent și ca având un grad ridicat de succes pentru un al doilea respondent.
- Rezultate legate de cunoașterea de bune practici în domeniul managementului resurselor umane au fost considerate foarte de succes pentru un respondent și de succes pentru un a doilea respondent.
- Rezultatele legate de capacitatea utilizării surselor de date au fost considerate ca având un grad ridicat de succes pentru un respondent și ca având un grad foarte ridicat de succes pentru al doilea respondent.
- Ambii respondenți consideră că rezultatele în ceea ce privește instrumentele/metodologiile/schemele implementate pentru recrutare/selecție a resurselor umane au avut un grad foarte ridicat de succes.



- Ambii respondenți au considerat că rezultatele instrumentelor/metodologiilor/schemelor implementate în managementul și evaluarea resurselor umane au avut un succes foarte mare.
- Ambii au considerat că rezultatele în ceea ce privește revizuirea/consolidarea managementului planurilor de instruire au avut un succes foarte mare.
- Unul dintre respondenți a considerat că rezultatele în ceea ce privește instrumentele/bunele practici pentru îmbunătățirea integrării reglementărilor salariale au avut un grad ridicat de succes, în timp ce un alt respondent consideră că acestea au fost de succes.
- Ambii respondenți au considerat că rezultatele în ceea ce privește dezvoltarea de noi surse de date și de baze de date au avut un succes foarte mare.
- Ambii respondenți au considerat că rezultatele activităților de creștere a conștientizării și de schimburi de bune practici au avut un succes foarte mare.

La nivel instituțional, rezultatele au fost următoarele:

- Ambii respondenți au considerat că rezultatele legate de creșterea capacității unității responsabile pentru recrutare/selecție a resurselor umane au avut un grad ridicat de succes.
- Ambii respondenți au considerat că rezultatele legate de echilibrarea unității responsabile pentru evaluarea resurselor umane au avut un grad ridicat de succes.
- Un respondent a considerat că rezultatele legate de dezvoltarea/consolidarea unității de statistică au avut un grad mediu de succes, în timp ce al doilea respondent consideră ca au avut un grad redus de succes.
- Ambii respondenți au considerat că rezultatele legate de dezvoltarea/consolidarea unității responsabile pentru derularea activităților de instruire au avut un succes foarte mare.
- Ambii respondenți au considerat că implementarea noilor reguli de salarizare au avut un nivel de succes ridicat.

#### Constatările echipei de evaluare:

În ciuda faptului că stadiul incipient de implementare a proiectelor nu permite o analiză aprofundată a posibilelor efecte neintenționate, trebuie menționat faptul că până la acest moment nu au apărut efecte neintenționate negative, în timp ce unele efecte neintenționate pozitive pot fi deja detectate sau prevăzute pentru viitorul apropiat. De exemplu, îmbunătățirea capacității de cooperare internă la nivel organizațional și a abilităților de leadership la nivel individual reprezintă un efect nedorit al programului, cu un impact pozitiv asupra beneficiarilor.

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?





Cei doi beneficiari intervievați au menționat că proiectele implementate sunt la un nivel incipient și astfel evaluarea sustenabilității nu poate fi apreciată.

Conform chestionarului aplicat beneficiarilor temei de evaluare 5:

- ➔ Doi respondenți au considerat că îmbunătățirea aptitudinilor și a competențelor individuale este un criteriu care demonstrează sustenabilitatea rezultatelor proiectelor, iar unul dintre acești respondenți a fost de acord în mare măsură cu această afirmație.
- ➔ Doi respondenți au considerat că rezultatele obținute la nivelul organizațional reprezintă un criteriu care demonstrează un grad ridicat de sustenabilitate a proiectelor, în timp ce un respondent este de acord doar în mare măsură cu această afirmație.
- ➔ Doi respondenți au fost de părere că bunurile instituționale intangibile (comunicare/cooperare/cadru de reglementare) reprezintă un criteriu care susține sustenabilitatea rezultatelor proiectelor.
- ➔ Un respondent a considerat că bunurile intangibile în termeni de cadru instituțional sunt un criteriu care arată importanța sustenabilității, un respondent a considerat că aceste bunuri sunt relevante în mare măsură, iar un alt respondent a considerat că acest criteriu afectează foarte puțin sustenabilitatea proiectelor.

#### Constatările echipei de evaluare:

În această etapă a procesului de evaluare, având în vedere stadiul incipient de implementare în care se află proiectele finanțate în cadrul temei de evaluare 5, este dificil de evaluat și identificat elementele care influențează sustenabilitatea proiectului.

Cu toate acestea, 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?	<b>8.b Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale (inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?</b>
--	--

Un beneficiar interviuat în cadrul temei de evaluare 5 a indicat posibile dificultăți în ceea ce privește schimbarea cadrului legislativ.

Focus grupul organizat în cadrul acestei teme de evaluare a confirmat că preocuparea principală a beneficiarilor este reprezentată de faptul că sustenabilitatea ar putea fi afectată de potențiale modificări



la nivel legislativ: în special, eventualele modificări ale reglementărilor în domeniul resurselor umane, care ar putea crea probleme semnificative pentru finanțarea corespunzătoare a activităților după finalizarea proiectelor.

#### Constatările echipei de evaluare:

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.

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 comparație cu nevoile definite la momentul aprobării acestui program, analiza documentară realizată de către echipa de evaluare a confirmat că necesitatea de a gestiona în mod sistemic și unitar problemele ce țin de resurse umane rămâne validă în continuare.

Din interviurile realizate cu beneficiarii, a rezultat că aceștia au o cunoaștere foarte detaliată a nevoilor care au stat la baza dezvoltării ideilor de proiect. Prin urmare, proiectele aferente temei de evaluare 5 au avut un accent puternic pentru adresarea unor astfel de nevoi.

#### Constatările echipei de evaluare:

Echipa de evaluare a observat un grad ridicat de coerență între nevoile identificate inițial și modul în care acestea sunt abordate de program: în ciuda stadiului incipient de implementarea în care se află proiectele aferente temei de evaluare 5, acestea pot înregistra succes în îmbunătățire eficientă a managementului resurselor umane și, la fel de important, acest lucru poate genera beneficii la nivel instituțional, organizațional și individual, creând astfel condițiile pentru asigurarea sustenabilității pe termen lung a efectelor intervențiilor.

## IV. Răspunsurile la întrebările de evaluare pentru fiecare temă 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**

**Răspuns:**

Tema de evaluare atinge un nivel bun de performanță din perspectiva progresului fizic (stadiul de implementare a proiectelor). În plus, așteptările cu privire la țintele ce vor fi atinse din implementarea proiectelor contractate în raport cu valorile stabilite pentru acestea pentru anul 2023, sunt pozitive.

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)?**

**Răspuns:**

Proiectele finanțate sunt corelate în mod direct cu „nevoile organizaționale” și „nevoile instituționale” ale beneficiarilor. Proiectele vizează, în principal, planificarea strategică la nivelul administrației publice centrale și corelarea cu componenta bugetară, precum și capacitatea de coordonare și monitorizare a politicilor guvernamentale. Astfel, proiectele finanțate în cadrul acestei teme de evaluare susțin transpunerea acquis-ului comunitar.

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?**

**Răspuns:**



Tipurile de intervenții și beneficiarii sprijiniți s-au dovedit a fi relevante în raport cu strategiile naționale, în special în ceea ce privește corelarea acestora cu Strategia pentru consolidarea administrației publice pentru 2014-2020.

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

**Răspuns:**

Principalii factori externi care afectează implementarea programului sunt reprezentați de reorganizările instituționale frecvente și de instabilitatea cadrului legislativ, precum și de întârzierea înregistrată în îndeplinirea condiționalităților ex-ante (care, cel mai probabil, este un rezultat al primului factor).

Instabilitatea cadrului legislativ și instituțional a avut mai multe efecte:

- 1) a întârziat demararea proiectelor (luând în considerare modificările apărute la nivelul instituțiilor beneficiare);
- 2) a încetinit acordul instituțional pentru înființarea programului;
- 3) a afectat procesul de achiziții publice luând în considerare modificarea legislației în domeniul achizițiilor publice.

Alte probleme identificate care au influențat realizările înregistrate sunt cele legate de disponibilitatea limitată a expertizei tehnice specifice relevante la nivel național.

Un actor extern pozitiv care a avut un impact asupra implementării intervențiilor este reprezentat de CNCISCAP, luând în considerare rolul său în coordonare și în integrarea priorităților.

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

**Răspuns:**

Mecanismul de selecție (non-competitiv) permite selectarea unor proiecte coerente cu tema de evaluare 1 și selectarea celor mai relevanți beneficiari finali (instituții/autorități centrale). În plus, criteriile de eligibilitate au influențat pozitiv conținutul documentațiilor de proiect și constituirea 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?**

**Răspuns:**

În cadrul temei de evaluare 1, diferit față de perioada de programare 2007-2013, POCA și Acordul de Parteneriat definesc în mod concret actorii și acțiunile eligibile. În continuarea acestei definiții, SCAP oferă o orientare strategică generală. În comparație cu PODCA, această abordare permite o coerență mai strategică și o concentrare mai mare asupra priorităților naționale. O altă noutate a actualei perioade de programare este constituirea CNCISCAP care asigură coordonarea strategică a intervențiilor finanțate 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.g În ce măsură a fost luată în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului?**

**Răspuns:**

SCAP oferă o acoperire strategică substanțială a POCA, iar CNCISCAP poate remedia riscul fragmentării sau relevanței scăzute a unor proiecte din perspectiva corelării cu strategiile naționale. Un aspect al PODCA care a fost preluat de POCA este mecanismul de selecție non-competitiv al proiectelor care prezintă o valoare „sistemică” specifică. La nivel de proiect, experiența din perioada trecută de programare contribuie la asigurarea unui management financiar eficient al proiectelor.

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?**

**Răspuns:**

În ceea ce privește tema de evaluare 1, activitățile de comunicare sunt considerate adecvate pentru informarea potențialilor solicitanți și pentru creșterea vizibilității proiectelor finanțate. Informațiile sunt diseminate prin diferite mijloace de comunicare (de exemplu website-ul programului, helpdesk și evenimente de tip workshop-uri, caravane, etc.). De asemenea, CNCISCAP contribuie în mod direct la creșterea schimbului de informații între AM și ministerele de resort.

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?

**Răspuns:**

La nivel de program, un factor general pozitiv este reprezentat de sprijinul și asistența acordată beneficiarilor de către Autoritatea de Management. AM POCA este considerată ca având o abordare proactivă și receptivă în comunicarea cu beneficiarii. Un alt factor pozitiv a constat în alocarea unui buget dedicat pentru dezvoltarea ideilor de proiecte în proiecte complete, aspect care a fost apreciat de beneficiari ca fiind pozitiv și util. Cu toate acestea, crearea unui nou sistem informatic a generat unele dificultăți pentru beneficiari în faza inițială a lansării acestuia. Este în continuare considerat că acesta nu este suficient de prietenos cu beneficiarii. De asemenea, beneficiarii consideră că MySMIS și procesul de depunere a cererilor de finanțare sunt prea solicitante din punct de vedere al volumului de muncă necesar pentru utilizarea/operarea acestuia.

La nivelul proiectelor, un factor pozitiv constă în implicarea instituțiilor academice și actorilor internaționali (de exemplu Banca Mondială) care au furnizat expertiză tehnică de înaltă calitate. Totuși, problemele generate de desfășurarea achizițiilor publice și de elaborarea bugetului sunt considerate principalele dificultăți cu care se confruntă beneficiarii. Cu toate acestea, experiența PODCA a ajutat la educarea și pregătirea beneficiarilor în derularea 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?

**Răspuns:**

Din perspectiva temei de evaluare 1, obiectivul specific 1.1. al POCA și rezultatele preconizate sunt concepute pentru a răspunde nevoilor reale ale autorităților centrale în ceea ce privește planificarea strategică și bugetarea unitară pe programe.

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?

**Răspuns:**

Logica de intervenție a POCA aferentă temei de evaluare 1 este coerentă. De asemenea, legătura logică dintre obiectivele prevăzute, activitățile planificate și rezultatele preconizate prezintă un grad ridicat de coerență.

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

**Răspuns:**

Proiectele POCA nu necesită un volum de muncă excesiv în comparație cu alte activități similare finanțate prin alte programe. Gestionarea proiectelor finanțate în cadrul POCA este mai puțin solicitantă în comparație cu alte programe FESI care au fost implementate de către beneficiari. De asemenea, în comparație cu alte proiecte similare finanțate din programele UE, sarcinile administrative generate de implementarea proiectelor POCA sunt foarte reduse.

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

**Răspuns:**

Principalele probleme identificate sunt de natură externă și sunt legate de reorganizările frecvente la nivel instituțional și de modificările legislative. Aceste elemente fac și mai dificilă cooperarea interinstituțională. De asemenea, angajamentul factorilor de decizie este esențial pentru integrarea rezultatelor proiectelor în procesul intern de elaborare a politicilor instituționale. Cu alte cuvinte, îndeplinirea obiectivelor instituționale finale în conformitate cu strategia națională depinde, în mare măsură, de nivelul politic. Dacă factorii de decizie ai autorităților centrale nu susțin proiectele implementate, acestea nu vor avea impact asupra cadrului politic. În cele din urmă, cultura organizațională (cutumele administrative) poate fi un obstacol suplimentar pentru obținerea rezultatelor.

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

**Răspuns:**

Progresele financiare și fizice ale intervențiilor finanțate vor contribui la realizarea obiectivelor finale și a rezultatelor așteptate, în conformitate cu strategiile naționale. Fără sprijinul POCA, obținerea unor realizări similare nu ar fi fost posibilă, deoarece nu ar fi existat nici resursele financiare, nici capacitatea tehnică (de exemplu, sprijinul Băncii Mondiale) pentru atingerea unor astfel de rezultate.

În această etapă a evaluării, chiar dacă nu toate proiectele aferente temei de evaluare 1 sunt finalizate, acestea produc schimbări la nivelul organizațiilor și la nivel individual (în ceea ce privește dezvoltarea competențelor și elaborarea de metodologii și instrumente).

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?**

**Răspuns:**

Până în prezent, programul a demonstrat un efect indirect pozitiv, care a impactat trei niveluri: nivelul individual, organizațional și instituțional. Efectele variază de la dezvoltarea abilităților personale legate de planificarea strategică, până la crearea de noi metodologii și proceduri pentru politicile bazate pe dovezi.

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?**

**Răspuns:**

POCA are o coerență internă foarte puternică. Importanța sustenabilității a fost evidențiată încă de la momentul depunerii cererilor de finanțare, permițând beneficiarilor să planifice toate măsurile necesare în acest sens. Astfel, fiecare proiect a avut în vedere deja măsuri administrative și alocarea unui buget pentru a asigura implementarea și integrarea rezultatelor în procesele administrative interne. Cu toate acestea, lipsa de interes de la nivel politic poate afecta sustenabilitatea și valorificarea efectelor POCA.

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)?**

**Răspuns:**

Capitalizarea rezultatelor se realizează la nivelul proiectelor, de către fiecare beneficiar în parte. La acest moment, nu există o capitalizare sistematică pe teme de evaluare (sau obiective specifice) la nivelul POCA. Pe termen lung, acest aspect poate influența abordarea unitară generală propusă de program.





UNIUNEA EUROPEANĂ



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?**

**Răspuns:**

Planificarea strategică și bugetarea pe programe reprezintă un aspect esențial pentru administrația publică din România. Obiectivul specific 1.1 și, mai precis, cele 13 proiecte finanțate care contribuie la tema de evaluare 1, au ca tematică principală abordată planificarea strategică și bugetarea pe programe.



**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**

**Răspuns:**

Tema de evaluare 2 prezintă o performanță bună din perspectiva implementării proiectelor. În plus, se estimează că valorile țintă ale indicatorilor la nivel de temă de evaluare/OS propuse pentru anul 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)?**

**Răspuns:**

Proiectele finanțate de POCA aferente acestei teme de evaluare se concentrează pe crearea de sisteme de calitate (ISO-CAF). Acest lucru va permite o utilizare mai mare a resurselor, un management eficient al personalului, asigurarea transparenței și responsabilității. În general, aceste măsuri răspund nevoii beneficiarilor de creștere a eficienței la nivel individual, organizațional și instituțional.

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?**

**Răspuns:**

Tipul intervențiilor și beneficiarii eligibili sunt relevanți în raport cu strategiile naționale, în special în raport cu Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020.

În mod specific, există o coerență substanțială cu Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020. De exemplu, în cadrul OS 1.1, au fost finanțate nouă proiecte care se referă la aplicarea metodologiilor ISO și CAF în cadrul a nouă ministere.

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?**

**Răspuns:**

Ca și în cadrul temei de evaluare 1, există mai mulți factori negativi externi care au influențat realizările înregistrate:

- Instabilitatea cadrului legislativ;
- Reorganizare instituțională frecventă;
- Indisponibilitatea unei expertize tehnice adecvate.

Existența CNCISCAP este considerată un factor pozitiv important pentru coordonarea și pentru eficientizarea procedurilor de coordonare în cadrul intervențiilor POCA.

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?**

**Răspuns:**

Mecanismul non-competitiv de selectare a proiectelor a evitat fragmentarea acestora și a încurajat formarea parteneriatelor. 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 (POCA 2007-2013), cum a funcționat programul în ceea ce privește acțiunile și beneficiarii?**

**Răspuns:**

În ceea ce privește tema de evaluare 2, cele mai importante noutăți ale POCA în comparație cu PODCA sunt:

- Strategia de consolidare a administrației publice SCAP care definește principalele obiective și măsuri naționale de modernizare a administrației publice;
- Comitetul Național pentru Coordonarea și Implementarea Strategiei de consolidare a administrației publice - CNCISCAP - care coordonează și prioritizează intervențiile finanțate;

- Planul de acțiuni pentru implementarea etapizată a managementului calității în autorități și instituții publice 2016-2020.

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

**Răspuns:**

Existența SCAP și CNCISCAP oferă o abordare strategică mult mai mare decât în cadrul PODCA. La nivel de proiect, experiența dobândită anterior de către beneficiari a fost esențială pentru succesul proiectelor. De asemenea, unele dintre proiecte au valorificat rezultatele proiectelor PODCA și au continuat dezvoltarea de acțiuni sinergice.

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

**Răspuns:**

În ceea ce privește tema de evaluare 2, activitățile de comunicare sunt considerate a fi adecvate pentru informarea potențialilor solicitanți și pentru creșterea vizibilității proiectelor finanțate.

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

**Răspuns:**

Ca și în cazul temei de evaluare 1, sprijinul și asistența oferite beneficiarilor de către reprezentanții AM POCA sunt considerate relevante și utile. Și în cadrul temei de evaluare 2, a fost alocat un buget specific pentru dezvoltarea de proiecte strategice considerate a fi utile și relevante. Configurarea unui nou sistem de monitorizare (SMIS2014 + MySMIS) a întâmpinat unele dificultăți în faza inițială de implementare. Cu toate acestea, sistemul MySMIS încă nu este perceput ca fiind „prietenos” pentru mulți beneficiari. Principalele critici sunt legate de lipsa de flexibilitate, precum și de complexitatea diferitelor module. La nivel de proiect, derularea achizițiilor publice și managementul financiar sunt încă percepute dificile de beneficiarii temei de evaluare 2.

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?**

**Răspuns:**

Referitor la tema de evaluare 2, obiectivul specific 1.1 al POCA și rezultatele preconizate sunt concepute pentru a răspunde nevoilor reale ale autorităților centrale din perspectiva îmbunătățirii 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?**

**Răspuns:**

Temele abordate în cadrul proiectelor (elaborarea standardelor de calitate/sistemului integrat de management, a sistemului de politici bazate pe dovezi, a instrumentului CAF și a sistemului de management al calității SR EN ISO 9001) sunt în concordanță cu următoarele obiective specifice din SCAP: OS II.6, IV.1 . IV.2, IV.3. Astfel, logica de intervenție a POCA aferentă temei de evaluare 2 este coerentă, fapt care conduce la identificarea și finanțarea celor mai eficiente proiecte.

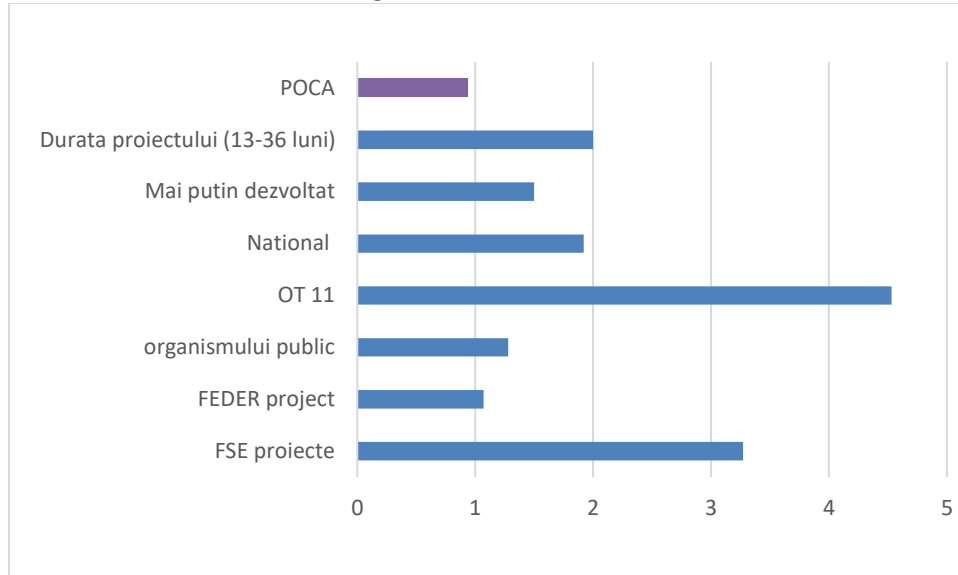
4. În ce măsură sunt justificate costurile implicate, având în vedere schimbările/efectele / rezultatele de program înregistrate?

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

**Răspuns:**

POCA este considerat a fi eficient în comparație cu alte programe naționale FSE similare. În plus, POCA este, de asemenea, mai eficient comparativ cu alte programe similare finanțate la nivelul UE. Luând ca valoare de referință volumul de muncă (echivalent cu normă întreagă) necesar pentru gestionarea a 1 milion de euro (a se vedea tabelul de mai jos), POCA este mult mai puțin solicitant față de alte programe.

Figura nr. 43.



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?

**Răspuns:**

Au fost identificate trei tipuri de factori care influențează într-o mare măsură posibilitatea atingerii rezultatelor proiectelor:

- Angajamentul factorilor de decizie;
- Instabilitatea cadrului legislativ și instituțional;
- Cultura organizațională (cutumele administrative).

De asemenea, luând în considerare faptul sunt implementate mai multe proiecte care vizează același domeniu de aplicare și obiective, ar putea exista o problemă de armonizare și de abordare unitară a acestei tematici.

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

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

**Răspuns:**



Toate rezultatele proiectelor corelate în mod direct cu stabilirea și introducerea unor sisteme de calitate. Rezultatele obținute vizează diferite niveluri: individual (dobândirea de abilități personale), organizațional (introducerea de noi proceduri/metodologii) și instituțional (noi aranjamente organizaționale și noi reguli interne privind managementul calității).

Toate rezultatele obținute de beneficiari pe cele trei niveluri prezentate anterior se datorează POCA. Modificările generate de integrarea acestor rezultate la nivelul instituțiilor beneficiare, precum și rezultatele obținute în același domeniu din alte programe (FSE sau naționale), vor conduce la schimbări indirecte legate de optimizarea generală a administrației publice.

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

**Răspuns:**

POCA are impact neintenționat asupra dezvoltării unor abilități individuale generale (competențe TIC, abilități legate de consolidarea unor relații, etc.). Mai mult decât atât, POCA susține indirect implementarea eficientă a altor strategii naționale sectoriale. Până la acest moment, nu au fost identificate efecte negative nedorite.

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

**Răspuns:**

Toate proiectele finanțate în cadrul acestei teme de evaluare au prevăzute diferite pentru a asigura sustenabilitatea rezultatelor. Acestea variază de la asigurarea disponibilității resurselor umane după finalizarea proiectelor, la asigurarea finanțării sau integrarea procedurilor de calitate în procedurile administrative. De asemenea, se consideră extrem de importantă asigurarea implicării factorilor de decizie și a nivelului politic din cadrul instituțiilor beneficiare, pentru a crea conștientizare și angajament din partea acestora în vederea asumării rezultatelor proiectelor.

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

**Răspuns:**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Principalul risc este reprezentat de posibilitatea ca implementarea standardelor de calitate să fie doar o implementare formală, fără aplicabilitate practică. Stabilirea standardelor de calitate presupune trecerea de la o simplă conformitate la performanță și rezultate. Lipsa de interes și angajament politic poate, de asemenea, pune în pericol acest proces și asigurarea sustenabilității rezultatelor.

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?**

**Răspuns:**

Literatura de specialitate subliniază faptul că încă există mai multe domenii de îmbunătățire în raport cu sistemele de management al calității și performanței. Prin urmare, POCA este în continuare relevant pentru acoperirea 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**

**Răspuns:**

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.

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)?**

**Răspuns:**

Proiectele răspund nevoilor beneficiarilor (la nivel individual/organizațional/instituțional) și sprijină ministerele în acoperirea nevoilor specifice.

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?**

**Răspuns:**

Tipul intervențiilor și acțiunile proiectelor finanțate sunt relevante în raport cu „Strategia națională privind o mai bună reglementare 2014-2020”. Toate ministerele principale sunt implicate ca actori cheie în domeniul simplificării, iar proiectele dezvoltă o serie de activități în acest domeniu, cum ar fi: analiza actelor administrative, formularea de soluții de reglementare, redactarea planurilor de implementare, furnizarea de soluții IT, instruirea grupurilor țintă. Toate aceste acțiuni sunt abordate la un nivel strategic.

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?**

**Răspuns:**

Principalii factori externi care afectează implementarea programului sunt reprezentați de instabilitatea cadrului politic/instituțional, precum și de întârzierile înregistrate în îndeplinirea condiționalităților ex-ante (ceea ce este probabil și un rezultat al primului factor). Instabilitatea se poate materializa în moduri diferite:

- 1) reorganizarea/fuzionarea instituțiilor;
- 2) schimbări la nivel ierarhic (inclusiv a responsabililor de proiecte);
- 3) schimbarea la nivelul echipei de management/implementare a proiectelor.

Instabilitatea cadrului instituțional produce efecte precum:

- 1) întârzieri în demararea proiectelor (considerând modificările legate de natura instituțională a beneficiarilor);
- 2) întârzieri la nivelul beneficiarilor în transmiterea documentelor contractuale.

Un alt factor extern care trebuie luat în considerare este disponibilitatea redusă a forței de muncă specializată pentru unele proiecte, în special în ceea ce privește expertiza IT (este o cerință puternică de experți în acest domeniu, dar aceștia nu sunt interesați să lucreze în sectorul public) sau în ceea ce privește nevoia de implicare a experților de la nivel internațional. Proiectele cu componente de IT sunt, de asemenea, influențate de evoluția dramatică a sectorului IT și de soluțiile care trebuie adoptate, care se pot schimba într-un ritm rapid și care nu mai corespund în totalitate necesității identificate inițial cu ani în urmă. Mai mult decât atât, gradul scăzut de alfabetizare digitală a populației poate fi un element suplimentar care afectează negativ succesul proiectelor cu componente digitale implementate. de administrația publică centrală.

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

**Răspuns:**

Mecanismul non-competitiv de selectare a proiectelor permite o mai bună concentrare asupra specificului temei de evaluare 3, contribuind la creșterea eficienței rezultatelor obținute. Cu toate acestea, criteriile de eligibilitate au dovedit că au un impact asupra propunerilor de proiecte și asupra structurii 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?**

**Răspuns:**

Comparativ cu strategia PODCA 2007-2013, intervențiile finanțate în cadrul temei de evaluare 3 din POCA au o abordare mai strategică și o concentrare crescută asupra priorităților naționale.

Mai concret, SCAP identifică:

- potențiali beneficiari din rândul ministerelor;
- tipul de acțiuni și priorități.

Acest lucru permite o concentrare mai mare asupra proiectelor strategice. Cu toate acestea, implicarea cetățenilor în rândul grupurilor țintă pare limitată.

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?**

**Răspuns:**

Lecțiile învățate din implementarea PODCA 2007-2013 au contribuit la dezvoltarea unei noi abordări în cadrul POCA, identificându-se:

- a. Necesitatea unei strategii generale de identificare și prioritizare. Acest aspect a fost rezolvat prin existența SCAP.
- b. Utilitatea existenței unei coordonări la nivel de politici, asigurată în cadrul perioadei curente de programare prin constituirea CNCISCAP.

De asemenea, din punctul de vedere al beneficiarilor temei de evaluare 3, deși majoritatea dintre aceștia nu au fost parteneri de proiect în perioada de programare anterioară, consideră că experiența acumulată în cadrul PODCA 2007-2013 poate influența următoarele elemente:

- pregătirea cererii de finanțare;
- eligibilitatea cheltuielilor și rambursarea acestora (management financiar);
- desfășurarea activităților și obținerea rezultatelor (management operațional);
- calitatea 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?**

**Răspuns:**

Activitățile de comunicare sunt adecvate pentru informarea potențialilor solicitanți și pentru creșterea vizibilității proiectelor finanțate. Informațiile sunt diseminate prin diferite mijloace de comunicare (de exemplu, website și evenimente pe teren). Se consideră că asistența oferită de structurile programului cu privire la solicitările de informații ale potențialilor beneficiari, furnizată prin telefon, e-mail, activități de helpdesk este considerată utilă.

CNCISCAP creează contextul pentru îmbunătățirea schimbului de informații între AM și ministerele de resort.

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?**

**Răspuns:**

A fost alocat un buget dedicat pentru dezvoltarea de proiecte strategice considerate a fi utile și relevante la nivel strategic național. Configurarea unui nou sistem de monitorizare a întâmpinat unele dificultăți în faza inițială de funcționare. Platforma MySMIS este considerată în prezent funcțională, însă se consideră că anumite aspecte ar putea fi îmbunătățite pentru eficientizarea utilizării acestora de către beneficiari.

Pentru majoritatea beneficiarilor, sprijinul primit din partea POCA este considerat cel mai important element care a facilitat 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?**

**Răspuns:**

Logica de intervenție sprijină identificarea nevoilor relevante pentru tema de evaluare 3.

3. În ce măsură acțiunile întreprinse la nivelul programului ar fi putut fi realizate mai bine?

**3.b Cât de coerentă și de relevantă este logica intervenției în ceea ce privește relațiile cauzale**

(recomandări pentru îmbunătățiri de program viitoare)

**dintre rezultatele propuse prin program și acțiunile întreprinse pentru atingerea lor?**

**Răspuns:**

Teoria schimbării în legătură cu domeniul unei „mai bune reglementări” este plauzibilă, luând în considerare faptul că POCA își propune să dezvolte și să introducă acest concept. Acest lucru a contribuit la identificarea și selectarea celor mai eficiente proiecte.

Cu toate acestea, rolul asistenței tehnice externe ar trebui luat în considerare cu precauție, deoarece ar putea reduce spațiul de învățare pentru personalul existent în administrația publică.

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?**

**Răspuns:**

Fără sprijinul POCA, proiectele corespunzătoare temei de evaluare 3 ar fi fost dificil de implementat. Cu toate acestea, dintr-o perspectivă comparativă, costurile generate de implementarea proiectelor finanțate de POCA sunt oarecum mai ridicate față de cele generate în cadrul unor proiecte similare. Acest aspect ar putea fi explicat prin implicarea unor furnizori de asistență tehnică cu costuri ridicate, a căror expertiză se poate dovedi esențială pentru implementarea unor astfel de proiecte strategice.

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?**

**Răspuns:**

În baza răspunsurilor formulate la întrebările de evaluare 1.d și 2, principalele provocări care cauzează întâzieri în implementarea proiectelor se referă la îndeplinirea condiționalităților ex-ante și la modificările legislative și reorganizările instituționale. În plus, în faza inițială a proiectelor, procedurile de achiziții publice necesită timp și uneori efort suplimentar din partea beneficiarilor.

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

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

**Răspuns:**

La momentul elaborării prezentului raport, progresele financiare și fizice actuale ale proiectelor finanțate în cadrul temei de evaluare 3 nu par a crea dificultăți din perspectiva atingerii țintelor stabilite pentru anul 2023.

În funcție de natura diferită a proiectelor, impactul asupra strategiilor naționale este perceput în mod diferit. În cazul proiectelor sistemice, există o legătură puternică a acestora cu Strategia națională de consolidare a administrației publice și cu condiționalitatea ex-ante. Proiectele cu accent sectorial contribuie la strategii tematice (de exemplu Strategia națională pentru protecția și promovarea drepturilor copilului 2014-2020). Cu toate acestea, proiectele par a fi mai orientate spre administrația publică decât spre dimensiunea civică.

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

**Răspuns:**

Programul a demonstrat mai multe efecte pozitive indirecte, la nivel individual, organizațional și instituțional. Efectele includ dezvoltarea competențelor personale legate de aplicarea și sistematizarea legislației, crearea de rețele și relații la diferite niveluri de guvernare, adoptarea de noi proceduri și metodologii, consolidarea (cu noi resurse și responsabilități) a unităților/departamentelor responsabile pentru elaborarea și evaluarea actelor normative. Până în prezent, nu au fost identificate efecte negative.

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

**Răspuns:**

Sustenabilitatea intervențiilor este corelată în mod direct cu relevanța acestora și este un aspect esențial care este asigurat la nivelul fiecărui proiect POCA.

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

**Răspuns:**



POCA adoptă o abordare sistemică, prin definirea unor activități precum, studii, analize de impact (inclusiv testul IMM, după caz), evaluări sistematice ale cadrului de reglementare privind domenii specifice, fundamentarea politicilor publice și creșterea calității reglementărilor, sistematizarea și simplificarea fondului activ al legislației.

Mai mult decât atât, o activitate importantă prevăzută de POCA este reprezentată de dezvoltarea și implementarea sistemelor, procedurilor și mecanismelor de coordonare și consultare cu părțile interesate cu privire la implementarea, monitorizarea și evaluarea politicilor publice și a strategiilor. Toate aceste activități sunt relevante pentru administrația publică din România.



**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**

**Răspuns:**

Pentru trei dintre indicatorii aferenți acestei teme de evaluare, nivelul atins la sfârșitul anului 2018 este deja mai mare decât obiectivul stabilit pentru anul 2023; ceilalți doi indicatori sunt foarte aproape să își atingă țintele stabilite.

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)?**

**Răspuns:**

Interesul ridicat al ONG-urilor de a aplica în cadrul acestei teme de evaluare confirmă logica programului din perspectiva nevoilor identificate în rândul actorilor cheie relevanți.

Ca un element suplimentar legat de relevanță, proiectele aferente temei de evaluare 4 răspund necesității legate de reforma administrației publice. Proiectele vizează dezvoltarea și modernizarea politicilor publice alternative care acoperă consolidarea capacității administrative, inovarea politicilor publice, creșterea dialogului între societatea civilă și administrația publică, dezbaterile alegerilor 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.c În ce măsură intervențiile/acțiunile finanțate sunt coerente în atingerea obiectivelor strategiilor naționale?**

**Răspuns:**

Strategiile naționale sunt pe deplin coerente cu scopul de a orienta instituțiile publice 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?**

**Răspuns:**

Până în prezent, nu au fost identificați factori externi care afectează implementarea intervențiilor. Cu toate acestea, se consideră că instabilitatea politicilor publice poate avea un impact asupra intervențiilor finanțate.

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?**

**Răspuns:**

Observațiile provenite din activitățile de evaluare vizează dimensiunea sectoarelor și a actorilor implicați de măsurile întreprinse în cadrul temei de evaluare 4. Criteriile de eligibilitate sau cerințele privind formarea parteneriatelor nu au creat dificultăți beneficiarilor.

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?**

**Răspuns:**

Principala diferență între cele două programe este că în cadrul PODCA 2007-2013, ONG-urile nu erau eligibile.

POCA a acordat o atenție specifică ONG-urilor și dimensiunii participative, în contextul OS 1.1; din câte se poate observa din activitățile de evaluare întreprinse, această abordare pare să conducă la atingerea obiectivelor stabilite.

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?**

**Răspuns:**

Atât evaluarea PODCA 2007-2013, cât și documentele relevante care introduc strategia POCA (evaluarea ex-ante, Acord de Parteneriat, SCAP) insistă asupra necesității consolidării dimensiunii participative, dezvoltării mecanismelor de consultare și participare la procesul decizional. Din câte se poate observa din activitățile de evaluare întreprinse până în acest moment, această abordare pare să conducă la atingerea obiectivelor stabilite.

Experiența acumulată în trecut de către beneficiari este importantă din perspectiva asigurării următoarelor aspecte:

- pregătirea cererii de finanțare;
- eligibilitate cheltuielilor și rambursarea acestora (management financiar);
- implementarea de activități și obținerea de rezultate (management operațional);
- calitatea rezultatelor.

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

**Răspuns:**

Nivelul ridicat de interes menționat anterior, înregistrat în rândul actorilor eligibili pentru aceste măsuri, arată un mod eficient de abordare a potențialilor beneficiari ai intervențiilor. De asemenea, activitățile de comunicare pentru informarea potențialilor solicitanți și pentru creșterea vizibilității proiectelor finanțate întreprinse de autoritățile programului sunt considerate adecvate.

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

**Răspuns:**

Orientarea către procesul participativ și obiectivul de „deschidere” a procesului de luare a deciziilor sunt factori activi intrinseci; cu toate acestea, atingerea rezultatelor a fost influențată de întârzierile înregistrate în procesul de evaluare a proiectelor depuse. Sprijinul primit din partea autorităților POCA este considerat important și eficient pentru a facilita implementarea proiectelor.

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

**Răspuns:**

Scopul reorganizării cadrului instituțional prin creșterea acțiunilor integrate între autoritățile publice și ONG-urile/partenerii sociali urmărește să depășească concepția participării părților interesate ca simplu formalism. Apelurile de proiecte lansate și procesul general de implementare par a fi coerente cu această logică, iar din analiză efectuată rezultă o relevanță puternică a proiectelor pentru atingerea obiectivelor programului.

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

**Răspuns:**

Teoria schimbării are un caracter plauzibil, deoarece obiectivul POCA urmărește:

- Consolidarea capacității pentru a permite contribuția la re proiectarea cadrului instituțional;
- Creșterea acțiunilor integrate prin implicarea diferiților parteneri din sectorul public, privat și promovarea propunerilor alternative pentru politici.

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

**Răspuns:**

Procesul de implementare nu prezintă nicio întârziere determinată de factorii externi. Mai mult, orientarea către participare și obiectivul privind „deschiderea” procesului de luare a deciziilor sunt factori activatori intrinseci. Cu toate acestea, realizările obținute au fost afectate de întârzierile în procesul de evaluare a cererilor de finanțare.

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

**Răspuns:**

La momentul elaborării prezentului raport, progresul din punct de vedere al implementării financiare și fizice nu prezintă aspecte problematice.

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

**Răspuns:**

Față de nevoile definite la momentul aprobării programului, nivelul ridicat de interes exprimat de ONG-urile/partenerii sociali față de măsurile finanțate în cadrul acestei teme de evaluare arată faptul că este necesară îmbunătățirea dimensiunii participative, iar „deschiderea” procesului de luare a deciziilor este chiar mai eficient decât la începutul perioadei de programare.

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

**Răspuns:**

Pentru trei dintre indicatorii aferenți acestei teme de evaluare, nivelul atins la sfârșitul anului 2018 este deja mai mare decât obiectivul stabilit pentru anul 2023; ceilalți doi indicatori sunt foarte aproape să își atingă țintele stabilite.

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

**Răspuns:**

Interesul ridicat al ONG-urilor de a aplica în cadrul acestei teme de evaluare confirmă logica programului din perspectiva nevoilor identificate în rândul actorilor cheie relevanți.

Ca un element suplimentar legat de relevanță, proiectele aferente temei de evaluare 4 răspund necesității legate de reforma administrației publice. Proiectele vizează dezvoltarea și modernizarea politicilor publice care acoperă subiecte legate de consolidarea capacității administrative, inovarea politicilor publice, creșterea dialogului între societatea civilă și administrația publică, dezbaterile alegerilor de politici publice.

8 În ce măsură efectele intervențiilor sunt sustenabile pe o perioadă lungă de timp?	<b>8.b Care sunt riscurile pentru sustenabilitatea proiectelor legate de strategiile naționale</b>
--	--

	(inclusiv utilitatea rezultatelor proiectelor pe termen mediu și lung)?
--	---

**Răspuns:**

Strategiile naționale sunt pe deplin coerente cu scopul de a orienta instituțiile publice spre dialogul social cu ONG-urile și partenerii sociali.

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

**Răspuns:**

Până în prezent, nu au fost identificați factori externi care afectează implementarea.

## 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 1.2?

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

### Răspuns:

Din perspectiva rezultatelor fizice obținute, indicatorii de realizare 5S48 și de rezultat, 5S8 și 5S9, sunt încă la nivelul zero, în timp ce indicatorul de realizare 5S47 a atins procentul de 60% 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. Este dificil de formulat o concluzie cu privire la nivelul de avansare a acestor măsuri. În așteptarea unor informații calitative și cantitative noi este de preferat să se limiteze evaluarea la dimensiunile descrise mai jos.

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)?**

### Răspuns:

Rolul jucat de instituțiile publice centrale și de SGG (singur sau în parteneriat cu alte autorități) confirmă logica programului din perspectiva nevoilor instituțiilor și ale părților interesate. Proiectele sunt considerate foarte relevante atât pentru îmbunătățirea capacității organizației, cât și pentru îmbunătățirea nevoilor interne ale organizației și pentru organizarea instituțională.

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?**

### Răspuns:

Actorii și tematica proiectelor sunt coerente cu SCAP în ceea ce privește nevoile și țintele propuse (rezultate provenite din analiza documentară); se poate astfel observa coerența apelurilor de proiecte lansate până în acest moment.

În plus, conform rezultatelor analizei documentare, proiectele finanțate sunt în concordanță cu obiectivele specifice și acțiunile planificate în cadrul „Strategiei privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020”.

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?**

**Răspuns:**

Problemele legate de instabilitatea cadrului instituțional și de reorganizările instituționale trebuie aprofundate pentru a verifica dacă și, eventual, cât de mult această caracteristică generală a influențat în mod specific implementarea proiectelor finanțate prin OS 1.2. De asemenea, condiționalitățile ex-ante în domeniul Resurse Umane au influențat și procesul de implementare.

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?**

**Răspuns:**

Apelurile non-competitive lansate până în prezent au fost adresate doar autorităților publice centrale. Astfel, acest aspect constituie deja o limitare pentru potențialii beneficiari. Cu toate acestea, cei mai relevanți actori centrali au fost angajați la nivelul a diferite proiecte, fie ca beneficiari, fie ca parteneri (ex. Secretariatul General al Guvernului, Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Ministerul Muncii și Protecției Sociale). Potrivit sondajului de opinie aplicat în rândul beneficiarilor acestei teme de evaluare, principalele dificultăți întâmpinate în depunerea cererii de finanțare au fost reprezentate de elaborarea bugetului, precum și de înțelegerea condițiilor și a termenilor apelurilor de proiecte. Participanții la focus grup au recomandat consolidarea parteneriatelor interinstituționale în viitor.

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?**

**Răspuns:**

Abordarea sistemică a POCA în legătură cu managementul resurselor umane reprezintă o îmbunătățire în comparație cu abordarea urmărită în cadrul PODCA. Strategia SCAP, Strategia pentru Resurse Umane și condiționalitățile ex-ante au constituit diferențe majore și pozitive față de perioada anterioară de programare. Acestea au contribuit la concentrarea și eficientizarea proiectelor.

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 luată în considerare experiența dobândită anterior și cea actuală în implementarea programului?**

**Răspuns:**

Logica programului în cadrul OS 1.2 este strâns corelată cu rezultatele evaluării PODCA și cu obiectivele celor mai relevante documente / strategii care interacționează cu POCA (evaluare ex-ante, Acord de parteneriat, SCAP etc.). Toate acestea subliniază necesitatea implementării unei politici integrate pe termen lung pentru o gestionare coerentă și unitară a resurselor umane în administrația publică.

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?**

**Răspuns:**

Dincolo de funcțiile lor generale, activitățile de comunicare și consultare desfășurate în legătură cu OS 1.2 au încercat să rezolve problemele legate de întârzierile menționate anterior. Activitățile de comunicare se adresează în mod special autorităților locale, inclusiv prin acțiuni precum „caravane” organizate la nivel local, ateliere și activități de hepldesk.

Rolul Ghidurilor solicitantului asupra cunoașterii și orientării beneficiarilor către măsurile din acest OS este considerat adecvat. Nivelul de detaliu al informațiilor furnizate de AM POCA este apreciat de beneficiari.

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?**

**Răspuns:**



AM POCA a avut un rol important în relația cu instituțiile centrale (reprezentate în CNCISCAP) pentru a identifica proiectele prioritare care pot fi propuse pentru finanțarea în cadrul programului. Scopul a fost de a prioritiza și facilita participarea la apelurile de proiecte.

Observații privind necesitatea simplificării procedurilor și a înregistrării cheltuielilor bugetare au fost colectate din aplicarea sondajelor de opinie și din interviurile realizate cu beneficiarii acestei teme de evaluare. Sprijinul primit de la organismele POCA a facilitat implementarea proiectelor. Participanții la focus grup au evidențiat faptul că platforma informatică MySMIS creează dificultăți semnificative în utilizare. Aceștia menționează că limita de spațiu aferentă explicațiilor bugetare, operarea tehnică a platformei, precum și gestionarea în timp real a documentelor trimise sunt cele mai problematice aspecte ale platformei.

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

**Răspuns:**

Pentru tema de evaluare 5, obiectivul specific OS 1.2 fundamentează teoria schimbării de la rezultatul scontat până la realizări. De asemenea, SCAP (în special OS I și II) consolidează legătura logică dintre POCA și proiectele finanțate în cadrul acestei intervenții. Proiectele selectate sunt concentrate pe nevoile principale și rezultatul așteptat în cadrul OS 1.2.

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

**Răspuns:**

Analiza logicii de intervenție confirmă faptul că POCA abordează principalele probleme identificate în recenzia literaturii de specialitate. Obiectivul specific este corelat cu nevoile; rezultatele așteptate corespund nevoilor identificate. În plus, activitățile planificate sunt legate logic de rezultatele așteptate.

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

**Răspuns:**

Complexitatea proiectelor este în general atât de ridicată încât, fără POCA, beneficiarii ar putea implementa activitățile cu mari dificultăți (sau nu le-ar realiza deloc).

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

**Răspuns:**

O dificultate în implementarea intervențiilor a fost reprezentată de „cererea” scăzută din partea ministerelor de resort. AM a încercat să depășească această problemă prin deschiderea unui dialog în cadrul CNCISCAP și încercând să stimuleze pregătirea proiectelor într-o etapă timpurie. Necesitatea monitorizării constante a legislației „fluctuante” în domeniu trebuie luată în calcul. Platforma de operare MySMIS creează unele dificultăți în utilizarea sa și ar trebui luată în considerare îmbunătățirea ulterioară a acesteia.

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

**Răspuns:**

Nevoile identificate în cadrul strategiilor naționale sunt luate în considerare în cadrul celor 5 proiecte selectate pentru această temă de evaluare, care tratează toate aspectele legate de managementul resurselor umane. Cei trei respondenți la sondajul de opinie aplicat consideră că proiectele implementate sunt relevante sau foarte relevante pentru atingerea obiectivelor *Strategiei de consolidare a administrației publice 2014-2020*.

Mai mult decât atât, activitățile proiectelor și rezultatele așteptate ale acestora sunt în concordanță cu „Strategia privind dezvoltarea serviciului public 2016-2020” și cu cele 4 obiective specifice ale acesteia legate de sistemele de management și IT pentru resursele umane, sistemele de evaluare, salarizare, sistemele de motivare și sesiunile de formare.

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

**Răspuns:**

Implementarea proiectelor este în curs de desfășurare, așa cum arată nivelul indicatorilor de rezultat. Ca urmare, atât în sondajul de opinie aplicat, cât și în interviurile realizate, nu a fost evidențiat până acum un efect nedorit relevant.

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

**Răspuns:**

Până în prezent niciun proiect nu a fost finalizat. Aproape toate proiectele sunt încă în stadiul de planificare a activităților/stadiu incipient de implementare și în acest moment este dificil să se prevadă problemele legate de sustenabilitatea/replicabilitatea viitoare a rezultatelor obținute.

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

**Răspuns:**

Temerea principală a beneficiarilor este legată de posibilele dificultăți cauzate de modificările care ar putea apărea la nivelul cadrului legislativ, în special modificările legislative privind resursele umane, care ar crea probleme semnificative pentru post-finanțarea corespunzătoare a proiectelor. Din această perspectivă, sustenabilitatea proiectelor este percepută ca fiind extrem de dependentă de cadrul legislativ și de modificările care pot apărea.

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

**Răspuns:**

Literatura de specialitate confirmă că nevoile identificate de POCA sunt încă valabile. Aceste nevoi sunt luate în considerare în cele 5 proiecte selectate pentru această temă de evaluare. Aceste proiecte abordează toate problemele legate de gestionarea resurselor umane. Beneficiarii cunosc foarte bine nevoile care au stat la baza dezvoltării ideilor de proiecte, iar acestea avut un accent puternic pentru adresarea unor astfel de nevoi.

## V. 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:** POCA adresează principalele nevoi legate direct de bugetarea pe programe și planificarea strategică la nivel de rezultate/obiective așteptate. O confirmare a **relevanței** nevoilor provine și din Recomandarea specifică de țară nr. 5 (2019)<sup>11</sup>. Mai mult decât atât, proiectele POCA sunt corelate cu nevoile părților interesate. Într-adevăr, proiectele vizează rezolvarea problemelor autorităților publice centrale legate de capacitatea scăzută de elaborare și coordonare a programelor și planurilor naționale, consolidarea procesului de luare a deciziilor bazată pe dovezi solide. Prin urmare, proiectele vizează implementarea planificării strategice și îmbunătățirea capacității de programare internă a beneficiarilor.

**C2:** Din punct de vedere al **eficienței** (management administrativ), tema de evaluare 1 din cadrul POCA funcționează bine, o dovadă în acest sens fiind performanța bună în termeni de valori atinse pentru indicatorii stabiliți. Programul este perceput ca fiind clar, coerent și flexibil, chiar și prin comparație cu alte programe FESI. Autoritatea de Management a POCA este percepută de către beneficiari ca fiind proactivă și receptivă. Cu toate acestea, principalele probleme interne ale programului sunt legate de sistemul on-line MySMIS, care nu este perceput de beneficiari ca fiind ușor de utilizat. La nivel de proiecte, achizițiile publice reprezintă principalele probleme întâmpinate de către beneficiari. De asemenea, din acest motiv, dar nu numai, mai mulți beneficiari au ales să fie sprijiniți în implementarea intervențiilor de organizații internaționale (de exemplu, Banca Mondială). Acest rezultat a fost o alegere strategică, luând în considerare faptul că Banca Mondială a furnizat expertize de înaltă calitate, care nu ar fi fost disponibile altfel pe piața internă de consultanță. În plus, experiența și lecțiile învățate din PODCA au contribuit la pregătirea eficientă a beneficiarilor în derularea proiectelor. Ca factori negativi externi care influențează obținerea rezultatelor pot fi amintiți schimbările organizaționale frecvente și instabilitatea instituțională.

**C3:** POCA este un program **eficace**, care permite atingerea unor rezultate considerabile la nivelul beneficiarilor pe mai multe planuri: creșterea competențelor personale în ceea ce privește planificarea strategică și bugetarea pe programe, introducerea metodologiilor și procedurilor pentru îmbunătățirea dezvoltării politicilor bazate pe dovezi, îmbunătățirea cooperării dintre ministere și instituțiile subordonate acestora, elaborarea actelor legislative pentru a eficientiza și moderniza administrația publică din România.

<sup>11</sup> "Asigurarea faptului că inițiativele legislative nu subminează siguranța juridică prin îmbunătățirea calității și predictibilității procesului de luare a deciziilor", (RECOMANDAREA CONSILIULUI, privind Programul Național de Reformă al României din 2019 și emiterea unui aviz al Consiliului privind Programul de convergență al României din 2019, - p. 10)



Ca efecte pozitive neintenționate, proiectele sprijină dezvoltarea abilităților soft (de exemplu, în domeniul IT sau în domeniul managementului de proiecte UE), precum și a altor strategii naționale. De exemplu, în cazul proiectului „Îmbunătățirea capacității de planificare strategică și de gestionare a Programului Național de Sănătate Publică (cod 118349)”, POCA sprijină Ministerul să adopte o bugetare pe program, dar și să reorganizeze funcțiile strategice prevăzute de Programul național de sănătate publică.

**C4:** Există, de asemenea, un efect secundar nedorit pe termen lung asupra ecosistemului general din domeniul consultanței. Limitarea externalizării de pe piața internă (consultanță internă) și recurgerea sistematică la instituțiile internaționale poate avea un impact asupra disponibilității generale a resurselor de calitate la nivel național. Acest fapt poate avea un impact negativ nu numai asupra posibilității de a dispune de resurse interne de calitate, ci și asupra utilizării sectorului privat ca fiind un canal de recrutare.

**C5:** În ceea ce privește **sustenabilitatea**, proiectele asigură disponibilitatea resurselor (umane și financiare), însă asigurarea acesteia este dependentă de interesul/angajamentul factorilor de decizie politică care pot stabili continuitatea rezultatelor. În cadrul proiectelor sunt planificate activități de capitalizare internă, dar nu există activități de valorificare generală a rezultatelor obținute, care să permită beneficiarilor să interacționeze cu alți factori interesați de același domeniu, pentru a face schimb de metodologii și experiențe profesionale dobândite în urma proiectelor derulate și apoi să stabilească împreună bune practici și îndrumări la nivel național.

#### **Recomandări:**

**R1: Cu privire la domeniul achizițiilor publice (C2):** pentru proiectele mari (mai mari de 1 milion de euro), ar trebui incluse în cererile de finanțare următoarele cerințe/sugestii:

- Consultarea pieței cu privire la disponibilitatea ofertelor și la livrarea serviciilor și bunurilor;
- Utilizarea acordului-cadru ca metodă de contractare.

**R2: Cu privire la reorganizările instituționale/organizaționale (C2):** ar trebui incluse în ghidul solicitantului următoarele cerințe/sugestii:

- Responsabilul de proiect să nu facă parte din conducerea instituției (director) și să fie nominalizat în cererea de finanțare și un responsabil adjunct al proiectului;
- 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, în paralel cu raportarea către POCA/la fiecare trei luni.

**R3: Cu privire la valorificarea rezultatelor (C5):** stabilirea unei comunități profesionale de practică (grup de specialiști în domeniul planificării strategice și bugetării pe programe) pentru a permite schimbul de bune practici și metodologii. O astfel de comunitate ar aduce următoarele beneficii:





- a) Abordare unitară la nivelul autorităților beneficiarilor privind planificarea strategică și bugetarea pe programe;
- b) Vizibilitatea proiectelor și conștientizarea rezultatelor la nivel politic;
- c) Managementul adecvat al cunoștințelor și sprijinirea replicării rezultatelor proiectelor;
- d) Orientarea abordării către nivelul local și regional.

Comunitatea de practică/grupul de specialiști poate utiliza ca facilitate virtuală o platformă web dedicată acestui scop (a se vedea Planul de acțiune A). Comunitatea de practică, prin intermediul platformei web, se poate implica în dezvoltarea de sinergii cu alte programe FESI (precum POAT și POCU) și poate produce parteneriate/colaborări cu organizații cu profil internațional (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică; Banca Mondială, Comisia Europeană etc.). De asemenea, prin intermediul platformei, se pot organiza:

- Evenimente pentru a promova activitățile POCA către un public mai larg și către actorii politici;
- Atelier de lucru cu un conținut tehnic ridicat/webinar;
- Bază on-line de bune practici și manual de învățare reciprocă.

Platforma poate fi organizată în special pentru tema de evaluare 1 sau poate fi generală.

## 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:** POCA este **relevant** atât pentru nevoile generale legate de reforma administrației publice din România, cât și pentru nevoile specifice ale beneficiarilor. POCA abordează principalele probleme identificate în recenzia literaturii de specialitate:

- Asigurarea unui sistem riguros de monitorizare și evaluare;
- Extinderea disponibilității datelor statistice;
- Asigurarea coerenței și a unei abordări unitare în definirea, introducerea și monitorizarea standardelor de calitate.

Mai mult decât atât, POCA abordează nevoile beneficiarilor, deoarece susține crearea de sisteme de calitate (ISO-CAF). Aceasta va permite creșterea eficienței generale a beneficiarilor la nivel individual, organizațional și instituțional.

**C2:** Din perspectiva **eficienței**, programul înregistrează un grad de atingere al țintelor de **37%**, pentru tema de evaluare 2, nivel relativ scăzut având în vedere faptul că beneficiarii acestor proiecte sunt reprezentați ai instituțiilor publice centrale, dar justificat prin faptul că toate proiectele se află încă în implementare. Totodată, a fost evidențiat faptul că au existat întârzieri în lansarea apelurilor de proiecte, ca urmare a





UNIUNEA EUROPEANĂ



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, toate acestea fiind încă în implementare, este estimat ca obiectivele să fie atinse în proporție de **100%** la finalul anului 2023.

Din punct de vedere al eficienței (management administrativ), în ciuda faptului că derularea proiectelor POCA necesită un volum intens de muncă, această sarcină de lucru este percepută ca fiind egală sau mai mică față de alte programe FSE, în timp ce asistența oferită de POCA este considerată foarte utilă și eficientă. Cu toate acestea, problema principală este legată de procesul de achiziții publice și de calitatea (scăzută) a furnizorilor de servicii. Problemele legate de achizițiile publice afectează performanța proiectelor, deoarece pot cauza întârzieri în implementarea activităților.

**C3:** În ceea ce privește **eficacitatea**, rezultatele au fost observate la toate cele trei niveluri: individual, organizațional și instituțional:

- La nivel individual, POCA a dezvoltat abilități personale specifice, legate de managementul calității, de autoevaluare și introducerea unui sistem unitar. Pe lângă cunoștințele specifice, au fost obținute și abilități generale.
- La nivel organizațional, cele mai importante rezultate au fost diseminarea sistematică a bunelor practici, adoptarea de instrumente independente pentru monitorizarea și evaluarea politicilor publice, precum și crearea sistemelor de calitate ISO și CAF.
- La nivel instituțional, POCA sprijină crearea/activarea unităților specifice dedicate monitorizării și evaluării impactului și a implementării noilor reguli interne privind mecanismul de monitorizare și evaluare.

Toate rezultatele de mai sus trebuie considerate ca fiind un efect net al POCA și că acestea, împreună cu contribuția din alte programe (FSE sau naționale) vor conduce la optimizarea generală a administrației publice din România.

Cu toate acestea, există mai multe provocări care pot afecta rezultatul final al proiectelor:

- Principalul risc este ca implementarea standardelor de calitate să fie doar formală. Stabilirea standardelor de calitate are rolul de a transforma abordarea de la o simplă conformitate administrativă la una bazată pe performanța rezultatelor. Lipsa de interes și angajament poate fi de asemenea un obstacol în atingerea rezultatelor finale.
- Multe proiecte implementează în paralel sisteme de calitate ISO și CAF fără a avea un schimb sistematic de experiențe și metodologii. Acest lucru poate pune în pericol abordarea unitară generală.

**C4:** Proiectele au luat în calcul toate măsurile pentru a asigura **sustenabilitatea**. Aceste măsuri variază de la disponibilitatea resurselor umane, până la finanțarea și integrarea procedurilor de calitate în procedurile







administrative. De asemenea, se dorește asigurarea implicării conducerii și a nivelului de decizie politic pentru a crește gradul de conștientizare și angajament față de rezultatele proiectelor. Cu toate acestea, principalul risc este ca implementarea standardelor de calitate să fie doar una formală. Lipsa de interes și angajament politic poate pune în pericol acest proces de valorificare.

### 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.

**R2:** Referitor la **sustenabilitate (C4)**: adoptarea sistemelor de calitate rămâne o provocare foarte mare pentru cultura din administrația publică, de aceea este importantă construirea unei comunități profesionale care implică atât sectorul privat, cât și public. Pe de o parte, este necesară implicarea unui funcționar public foarte experimentat, capabil să conducă procesul și să organizeze mediul instituțional. Pe de altă parte, sectoarele private asigură o calitate mai ridicată. Stabilirea unei comunități de practică poate fi realizată prin organizarea unui eveniment/atelier de lucru axat tematic pe CAF și ISO, bazat pe învățare reciprocă (peer to peer), în cadrul căruia să fie implicați specialiști din mediul privat și din administrația publică. POCA poate avea un rol clar în acest sens, prin crearea oportunității privind utilizarea unei platforme POCA mai extinsă (a se vedea recomandările din cadrul temei de evaluare 1). Comunitatea de practică poate stabili standarde și proceduri comune care ar putea ajuta, pe de o parte, la consolidarea utilizării CAF/ISO și a abordării unitare în administrația publică, iar pe de altă parte, la îmbunătățirea calității furnizorilor de servicii.

### 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 are un grad ridicat de relevanță generală, deoarece:

- Proiectele abordează nevoile administrațiilor publice din România în termeni de inițiativă legislativă bazată pe calitatea și predictibilitatea luării deciziilor, consultări adecvate cu părțile interesate, evaluări de impact eficiente, simplificare. Aceste nevoi sunt încă prezente la nivel național (a se vedea Recomandarea specifică de țară nr. 5).







- Acțiunile proiectelor sunt relevante pentru atingerea obiectivelor „Strategiei naționale privind o mai bună reglementare 2014-2020”. Principalele autorități publice centrale sunt implicate ca actori cheie în domeniul simplificării.
- Proiectele răspund nevoilor beneficiarilor (la nivel individual/organizațional/instituțional) și sprijină autoritățile publice centrale în respectarea acquis-ului comunitar.

În concluzie, logica de intervenție pentru „o mai bună reglementare” este plauzibilă, deoarece obiectivul POCA de a dezvolta și introduce sisteme comune și standardizate în administrația publică este legat de activitățile, rezultatele și realizările așteptate. Mai mult decât atât, indicatorii specifici acoperă rezultatele și realizările.

**C2: Eficiența** acestei teme de evaluare trebuie considerată pozitivă; în baza proiectelor finalizate și a celor aflate în implementare, programul înregistrează un grad de atingere al țintelor de 69%<sup>12</sup> și este estimat ca obiectivele să fie atinse în proporție de 100% la finalul anului 2023.

Problemele legate de implementarea proiectelor derivă din:

- respectarea condiționalităților ex-ante care întârzie demararea operațiunilor;
- modificările legislative și reorganizările instituționale (mai ales în faza inițială a implementării programului);
- procedurile de achiziții publice care necesită timp și efort suplimentar;
- sistemul informatic MySMIS care nu este considerat complet funcțional.

**C3:** Din punct de vedere al **eficacității**, majoritatea proiectelor au o abordare sistemică ce are ca scop îmbunătățirea pe orizontală a capacității administrative la nivel național. Unele proiecte au o abordare sectorială, vizând astfel rezolvarea unor lipsuri clare, de exemplu în sectorul fiscal sau agricol. De asemenea, există proiecte care răspund unor nevoi esențiale, precum răspunsul la o procedură UE. Majoritatea proiectelor vizează îmbunătățirea calității reglementărilor (acte normative, proceduri etc.), precum și procesul de inițiere, adoptare, implementare și evaluare a acestora. Mai mult, există proiecte care vizează în special simplificarea legislației și reducerea sarcinilor administrative (o mai bună reglementare). Totodată, există proiecte care inovează modalitatea de furnizare a serviciilor de către administrația publică, în special aplicând soluții IT. Formarea funcționarilor publici este o componentă importantă a proiectelor, în timp ce implicarea societății civile necesită o cercetare mai amănunțită.

**C4:** Un factor extern important care afectează rezultatele intervențiilor este reprezentat de lipsa alinierii instituționale și politice, adică lipsa corelării între instituții și factorii politici de decizie. Acesta este, de exemplu, cazul legilor și evaluărilor de impact. Dacă procesul legislativ nu este legat de analiza ex-ante și nu există o atenție politică suficientă, rezultatul evaluării impactului nu va fi conectat la procesul de

---

<sup>12</sup> La finalul anului 2019, gradul de atingere pentru fiecare indicator aferent temei de evaluare 3 a fost: 5S3 – 100%, 5S5 – 0%, 5S7 – 21%, 5S41 – 100%, 5S40 – 100%, 5S42 – 100%, 5S43 – 100%, 5S46 – 2/85%. Astfel, gradul mediu de atingere al țintelor la nivelul anului 2019 este de 69.





UNIUNEA EUROPEANĂ



elaborare a legii. În plus, proiectele implică adesea alte administrații, adică furnizează activități de dezvoltare a capacității chiar în afara beneficiarilor finali. Cooperarea interinstituțională este esențială pentru succesul proiectelor.

**C5:** Din perspectiva **sustenabilității**, proiectele au pus în aplicare strategii pentru a asigura sustenabilitatea rezultatelor. De asemenea, în multe cazuri, proiectele oferă instruire și asistență nu numai beneficiarilor finali, ci și altor administrații (locale). De exemplu, proiectele pot instrui funcționarii publici ai autorităților regionale sau locale, precum și ai altor autorități centrale. Prin urmare, sustenabilitatea depinde și de însușirea rezultatelor de către administrația publică care beneficiază de sprijinul proiectelor.

### *Recomandări*

**R1: Menținerea aceluiași nivel ridicat de sprijin acordat beneficiarilor (C2)** și introducerea unor îmbunătățiri tehnice, respectiv modernizarea platformei în baza feedback-urilor primite de la beneficiarii care au utilizat-o.

**R2: Introducerea posibilității de redimensionare a bugetului (C2)** pentru proiectele care, așa cum se poate întâmpla, au fost elaborate cu mult timp înainte de implementarea lor efectivă, în special atunci când acestea au în vedere soluții IT: acest aspect poate fi luat în considerare în contextul în care ar fi necesară actualizarea soluțiilor adoptate în baza evoluției sectorului IT. Modificările ar trebui limitate la nivelul de detaliere al cheltuielilor.

**R3: Evaluarea importanței creșterii acțiunilor de vizibilitate externă (C5)**, atunci când implicarea mai mare a cetățenilor și a IMM-urilor pare să fie funcțională pentru proiecte.

**R4: Asigurarea că asistența tehnică externă este puternic concentrată pe transferul de capacități către echipa internă (C3).** Când este posibil, se recomandă optarea pentru proceduri de achiziții care vizează selectarea celui mai avantajos furnizor de asistență tehnică din punct de vedere economic (a se vedea recomandările aferente temei de evaluare 2).

**R5: În mod similar cu tema de evaluare 1, este importantă înființarea unei facilități (comunități sau platformă web) pentru a valorifica rezultatele nu numai la nivel de proiecte (C5),** ci și la nivel orizontal, pe același tip de proiecte. Concentrarea platformei în jurul unor teme poate oferi un instrument pentru a centraliza grupuri de proiecte, împreună cu profesioniști în domeniu.

**R6:** În cele din urmă, având în vedere valoarea adăugată semnificativă a POCA în cadrul temei de evaluare 3, se constată că este necesar să se asigure existența unui program cu aceeași misiune în raport cu intervențiile reflectate de tema 3 în următoarea perioadă de programare.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

**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**

**C1:** Din perspectiva **relevanței**, POCA abordează cele trei probleme identificate la nivelul recenziei literaturii de specialitate (standardizare, raționalizare și simplificare), iar în ceea ce privește tema de evaluare 4, teoria schimbării are, prin urmare, un caracter plauzibil. Proiectele POCA implementate în cadrul acestei teme de evaluare sunt puternic corelate cu nevoile părților interesate, în special cu nevoia ONG-urilor de a-și consolida participarea la dezbateri publice și la formularea de politici publice alternative. Evaluarea a constatat un efort notabil din partea beneficiarilor în cadrul inițiativelor finanțate, confirmând implicarea ridicată a beneficiarilor în acest tip de activități.

**C2:** POCA s-a dovedit a fi **eficient**: toți indicatorii de rezultat și realizare aferenți exclusiv temei de evaluare 4 au fost atinși în proporție de 100% - aceștia chiar depășesc cu mult valorile planificate inițial (nivel de atingere de 475% în cazul 5S6, peste 440% în cazul 5S44 și un grad de atingere de peste 15 ori mai mult în cazul 5S45).

**C3:** În ceea ce privește **eficacitatea**, POCA sprijină consolidarea capacității și competențelor ONG-urilor (de exemplu: abilități analitice, competențe legate de dezvoltarea de politici/programe, competențe legate de procesele de monitorizare și evaluare, negociere/dialog cu alte ONG-uri/parteneri sociali/economici). Mai mult decât atât, POCA sprijină dezvoltarea participării la nivel local/regional/național, precum și dezvoltarea rețelelor de cooperare între autoritățile publice și alte ONG-uri/parteneri sociali și economici.

Din activitățile de evaluare rezultă faptul că activitățile finanțate nu ar fi fost realizate în absența sprijinului POCA, deoarece ONG-urile nu dispun de resursele, structurile, capacitățile teritoriale/operationale necesare pentru a fi fost considerate un actor relevant în elaborarea de politici publice alternative. Sondajul de opinie aplicat în rândul beneficiarilor POCA arată că nivelul de detaliu al informațiilor furnizate de POCA a fost foarte apreciat de către respondenți.

**C4:** Analizând **sustenabilitatea**, s-a constatat faptul că proiectele finanțate implementează activități de instruire pentru un număr ridicat de ONG-uri cu privire la modul de dezvoltare a politicilor publice. De asemenea, rezultatele sondajului indică un nivel ridicat de implicare a ierarhiei ONG-urilor în activitățile proiectelor.

Instabilitatea politică și rezistența din partea autorităților publice în a accepta un nou rol al ONG-urilor și partenerilor sociali în procesul decizional în domeniul politicilor publice au fost menționate ca elemente cu impact ridicat asupra sustenabilității unor proiecte. Riscurile care amenință sustenabilitatea proiectelor sunt legate în principal de comportamentele și atitudinile actorilor publici față de „deschiderea” procesului de luare a deciziilor. Reprezentanții ONG-urilor sunt totuși încrezători în ceea ce privește sustenabilitatea și replicabilitatea proiectelor și, din acest motiv, mulți beneficiari au recomandat extinderea domeniului





de aplicare al intervențiilor adoptate și în perioada următoare.

### *Recomandări*

**R1:** Cu privire la sustenabilitate – **dezvoltarea acestei linii de intervenții care să ofere continuitate în timp (C4)** și un cadru instituțional adecvat pentru a spori dimensiunea participativă.

Se recomandă menținerea acestei tipologii de intervenții și extinderea acesteia în următoarea perioadă de programare. Continuarea acestor proiecte este considerată esențială pentru dezvoltarea unui sector terțiar modern și extrem de profesionalizat, orientat să sprijine dimensiunea participativă a politicilor publice.

**R2:** De asemenea, tot cu privire la sustenabilitate – **se recomandă valorificarea rezultatelor pentru a asigura o monitorizare a inițiativelor legislative prezentate (C4)** cu scopul examinării și verificării evoluției acestora și impactului lor pe termen lung. Întrucât unul dintre rezultatele așteptate ale intervențiilor este îmbunătățirea capacității ONG-urilor și a partenerilor sociali de a formula și promova propuneri alternative de politici publice inițiate de guvern, se recomandă monitorizarea propunerilor legislative/politicilor publice elaborate. Prin monitorizarea evoluției și lansării fiecărei propuneri, punctele slabe și punctele forte ale activităților aferente ar putea fi identificate și dezbătute, astfel consolidând rezultatele programului. Așa cum a fost indicat mai sus, instituirea unei relații de încredere reciprocă între sectorul public și sectorul neguvernamental încă se confruntă cu unele dificultăți din cauza lipsei de voință observată în implementarea măsurilor propuse de politica publică alternativă.

**R3:** În legătură cu sustenabilitatea și valorificarea rezultatelor – **Intensificarea nivelului de promovare a proiectelor realizate și diseminării rezultatelor acestora (C4)**, ar fi oportun să se organizeze evenimente (atelieri, seminarii etc.) în care să se prezinte rezultatele obținute din implementarea proiectelor la nivel național și european. Se recomandă invitarea reprezentanților presei și a politicienilor la evenimente, pentru a sensibiliza opinia publică în legătură cu politicile publice dezvoltate la nivel comunitar/național etc. În același timp, în mod similar cu recomandările formulate în cadrul temei de evaluare 1 (R3), temei de evaluare 2 (R2) și temei de evaluare 3 (R5), ar trebui creată o platformă web care să sprijine diseminarea și valorificarea activităților proiectelor, inclusiv prin prezentarea unui catalog de bune practici, a materialelor diseminate în cadrul evenimentelor și a informațiilor legate de atelierile și seminariile viitoare (a se vedea Planul de acțiune A).

**R4:** În privința eficienței – **Se recomandă dezvoltarea capacității de evaluare a operatorilor/reprezentanților ONG-urilor (C2)**. Programul demonstrează un nivel ridicat de mobilizare de către ONG-uri prin îmbunătățirea capacităților personale și abilităților individuale ale reprezentanților acestora. Printre aceste capacități și abilități, o atenție specifică poate fi acordată în viitor monitorizării interne și evaluării acestui tip de intervenție: de exemplu, continuarea dezvoltării ulterioare a funcțiilor și activităților de evaluare în cadrul ONG-urilor, pentru a avea de asemenea un grad mai ridicat de eficiență în implementarea viitoarelor inițiative.





## Tema de evaluare 5 – Evaluarea măsurilor întreprinse pentru reforma managementului resurselor umane - OS 1.2.

**C1:** Din perspectiva **relevanței**: așa cum a fost evidențiat în Raportul Inițial, analiza logicii de intervenție confirmă faptul că POCA abordează principalele probleme identificate la nivelul recenziei literaturii de specialitate.

**C2:** În ceea ce privește **eficiența**, gradul de atingere al țintelor este unul extrem de redus în acest moment, cu un singur indicator care înregistrează o evoluție mai pozitivă (5S47 – 60%)<sup>13</sup>. Referitor la estimările pentru atingerea țintelor în anul 2023, în baza celor 5 proiecte contractate, se estimează că țintele vor fi atinse în proporție de **43%**. Prin urmare, performanța POCA aferentă temei de evaluare 5 este una scăzută. Această constatare este fundamentată și de nivelul de absorbție financiară. Nivelul plăților din total cheltuieli eligibile este de 12% în cazul proiectelor aferente temei de evaluare 5 – toate proiectele au înregistrat plăți până în acest moment. De asemenea, și stadiul de implementare a proiectelor este destul de întârziat. În momentul redactării acestui raport, datorită dimensiunii proiectelor finanțate în cadrul OS 1.2, niciunul dintre acestea nu a fost finalizat.

**C3:** Din punct de vedere al **eficacității**, luând în considerare întârzierile înregistrate în implementarea proiectelor, nu există încă rezultate. Cu toate acestea, beneficiarii consideră proiectele foarte relevante atât pentru îmbunătățirea capacității organizaționale, cât și pentru îmbunătățirea nevoilor interne și pentru organizarea instituțională. În același timp, având în vedere natura sistemică a proiectelor, beneficiarii se tem de posibile dificultăți cauzate de modificările care ar putea apărea la nivelul cadrului legislativ.

### Recomandări

**R1. Consolidarea viitoare a parteneriatelor interinstituționale (C3)**, pentru a îmbunătăți eficacitatea și a crește gradul de asigurare a sustenabilității proiectelor. Acest lucru ar trebui făcut în special în contextul în care astfel de parteneriate ar crea cadrul adecvat pentru inovații și îmbunătățiri la nivelul unei instituții care ar fi ușor de acceptat, implementat și aplicat într-o altă instituție.

<sup>13</sup> Gradul de atingere a indicatorilor aferenței temei de evaluare 5 la finalul anului 2019 este de: 60% în cadrul indicatorului 5S47, 1% în cadrul indicatorilor 5S48 și 5S9 și 0% în cadrul indicatorului 5S8.



## VI. 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<sup>14</sup>) și recomandările formulate este prezentată în tabelul următor:

Teme de evaluare și recomandări	Plan de acțiune	
Tema 1: R3 Tema 2: R2 Tema 3: R5 Tema 4: R3	A	Lansarea unui proces integrat de capitalizare/valorificare a rezultatelor
Tema 1: R1 Tema 2: R1 Tema 3: R4	B	Desfășurarea de activități pentru îmbunătățirea procesului de achiziții publice
Tema 4: R4	C	Asigurarea monitorizării și evaluării eficiente la nivel de proiect

### A. Lansarea unui proces integrat de capitalizare/valorificare a rezultatelor

Teme relevante: 1, 2, 3, 4

Etapă	Responsabil	Perioada	Volum de muncă
1 Îmbunătățirea site-ului oficial <a href="http://www.poca.ro">www.poca.ro</a> , a secțiunii implementare proiecte, pentru a valorifica cunoștințele generate de POCA, luând în considerare: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gradul de adecvare al website-ului existent al POCA pentru găzduirea de noi pagini și funcționalități</li> <li>- Buget</li> <li>- Resurse umane interne care trebuie implicate</li> <li>- Asistență tehnică externă</li> <li>- Tipul serviciilor</li> <li>- Tip de activități</li> <li>- Facilități web-site</li> </ul>	AM	Semestrul II, 2020	20 zile lucrătoare

<sup>14</sup> La acest moment nu sunt propuse acțiuni pentru recomandarea formulată în cadrul temei de evaluare 5. Acestea vor fi considerate pentru următorul raport de evaluare.

Etapă	Responsabil	Perioada	Volum de muncă
Poate fi utilă verificarea platformelor de consolidare a capacității existente la nivelul UE (de exemplu, www.fi-compass.eu)			
2 Demararea procesului intern de luare a deciziilor care implică unitățile relevante, precum și informarea <b>CNCISCAP</b>	AM	Semestrul II, 2020	20 zile lucrătoare
3 <b>Selectarea grupului de lucru intern</b> , inclusiv a ofițerilor din diferite unități ale AM și de la asistența tehnică	AM	Semestrul II, 2020	20 zile lucrătoare
4 Pornind de la planul de fezabilitate, <b>dezvoltarea unui plan de lucru</b> , care va include: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Modificarea site-ului web POCA</b></li> <li>- <b>Calendarul de evenimente</b></li> <li>- <b>Bugetul alocat</b></li> </ul>	AM	Semestrul II, 2020	20 zile lucrătoare
5 <b>Crearea noilor pagini web pe site-ul POCA</b> pentru a găzdui conținutul digital al platformei și lansarea acestora. Noile pagini vor fi dedicate colectării celor mai bune practici	AM	Începând cu semestrul II, 2020	20 zile lucrătoare
6 <b>Organizarea și demararea acțiunilor de centralizare a bunelor practici și a altor documentații utile în platforma web.</b>	AM	Începând cu semestrul II, 2020	20 zile lucrătoare
7 <b>Organizarea de evenimente, precum schimburi de bune practici, seminarii, ateliere și alte evenimente cu accent tematic.</b> În contextul situației actuale de pandemie generată de Covid-19, aceste evenimente și întâlniri pot lua forma unui webinar sau eveniment web pentru a minimiza orice potențiale riscuri. Acest lucru pot fi organizate prin exploatarea platformei web propusă la punctele anterioare.	AM	Începând cu semestrul II, 2020	3 – 5 zile lucrătoare per workshop/ întâlnire
8 <b>Adăugarea rezultatelor evenimentelor în cadrul platformei web</b>	AM	Începând cu semestrul II, 2020	3 - 5 zile lucrătoare per workshop/ întâlnire

## B. Desfășurarea de activități pentru îmbunătățirea procesului de achiziții publice

Teme relevante: 1, 2, 3

Etapă	Responsabil	Perioadă	Volum de muncă
<p><b>1 Organizarea unui focus grup, pe problemele legate de achizițiile publice</b>, 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"> <li>• testarea pieței;</li> <li>• planul de achiziții;</li> <li>• criterii privind performanțele anterioare ale furnizorului;</li> <li>• acord cadru</li> </ul> <p>Discutarea punctelor unde trebuie aplicate aceste modificări (ghid / cerere de finanțare etc.)</p>	<p>Autoritatea de Management</p>	<p>Trimestrul III, 2020</p>	<p>5 zile lucrătoare</p>
<p><b>2 Agrearea modificărilor în cadrul autorității de management și stabilirea unui calendar cât mai precis pentru implementarea acestora.</b></p>	<p>Autoritatea de Management</p>	<p>Trimestrul III, 2020</p>	<p>6 zile lucrătoare</p>
<p><b>3 Elaborarea unei grile cu criterii calitative de atribuire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criteriile pot fi specifice pentru serviciile legate de evaluarea de politici, evaluări ex-ante, asistență ISO/CAF.</li> <li>- Ar trebui să fie incluse definiții detaliate ale criteriilor și metodologiei de evaluare (ex. punctaj)</li> <li>- La proiectarea criteriilor poate participa și ANAP.</li> </ul>			
<p><b>4 Integrarea următoarelor sugestii în ghidul solicitantului (sau în documentația de atribuire):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colectarea informațiilor prealabile (testarea pieței) cu privire la disponibilitatea ofertelor și a livrării bunurilor și serviciilor</li> <li>• Stabilirea unui plan de achiziții care să corespundă ofertei de pe piață</li> <li>• Realizarea unei selecții atente a furnizorilor de bunuri și servicii, în baza performanțelor anterioare dovedite</li> <li>• Luarea în considerare a utilizării acordurilor cadru</li> </ul>	<p>Autoritatea de Management</p>	<p>Semestrul II, 2020</p>	<p>7 zile lucrătoare</p>
<p><b>5 Selecția proiectelor</b> pentru identificarea celor mai bune practici și pentru valorificarea rezultatelor către ceilalți beneficiari prin site-ul web al POCA</p>	<p>Autoritatea de Management</p>	<p>Trimestrul III, 2020</p>	<p>7 zile lucrătoare</p>



Etapă	Responsabil	Perioadă	Volum de muncă
6	<b>Stabilirea unui protocol de cooperare cu ANAP</b> , prin care să fie validate în mod specific criteriile calitative propuse la acțiunea 3	Autoritatea de Management	Trimestrul III, 2020 7 zile lucrătoare
7	<b>Îmbunătățirea sprijinului POCA pentru beneficiari în ceea ce privește achizițiile publice prin:</b> - 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, 2020 2 zile lucrătoare (per apel)

## C. Asigurarea evaluării eficiente la nivelul proiectului

### Teme relevante: Tema 4

Etapă	Responsabil	Perioadă	Volum de muncă
1	<b>Consultarea unui eșantion de beneficiari (ONG-uri) cu privire la următoarele aspecte:</b> - 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 - 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. Verificarea nivelului de complementaritate cu evaluarea efectuată la nivel de program.	AM	Trimestrul III 2020 8 zile lucrătoare
2	<b>Elaborarea unui tabel în care sunt incluse toate rapoartele de evaluare</b> , care ajută la evidența rezultatelor și a modificărilor la nivelul proiectului.	AM	Trimestrul III 2020 3 zile lucrătoare

Etapă	Responsabil	Perioadă	Volum de muncă
Colectarea de evaluări ale proiectului, dacă există.			
<b>3 Pe baza etapelor (1) și (2), dacă este relevant, crearea unei noi pagini pe site-ul web al POCA, pentru a:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Prezenta informațiile (elementele cheie ale proiectelor care trebuie luate în considerare)</li> <li>b) Promova utilitatea acestora</li> <li>c) Furniza criteriile și instrumentele posibile</li> </ul>	AM	Trimestrul III 2020	8 zile lucrătoare
<b>4 Pe baza etapelor (1) și (2), efectuarea de acțiuni pentru:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Informarea restului beneficiarilor (ONG-uri)</li> <li>b) Organizarea unui atelier privind evaluarea și monitorizarea.</li> </ul>	AM	Trimestrul III 2020	8 zile lucrătoare
<b>5 Colectarea evaluării efectuate și diseminarea acestora pe site-ul web (pagina dedicată), dacă există.</b>	AM	2021	0.25 zile pe evaluare
<b>6 Organizarea unei întâlniri între evaluatori și ONG-uri pentru a evalua valoarea adăugată și de asemenea, pentru a pregăti evaluarea impactului.</b>	AM	2021	8 zile lucrătoare



## VII. Anexe

---

### VII.1. Tabel de corelare între constatări, concluzii și recomandări

Prezentat în arhiva atașată prezentului raport.



## VII.2. Metodologia utilizată, inclusiv instrumentele de evaluare

Metodologia cuprinde un mix de metode analitice care au fost aplicate pentru fiecare temă de evaluare (a se consulta tabelul următor):

**Figura nr. 44. Metodologia minimală de evaluare**

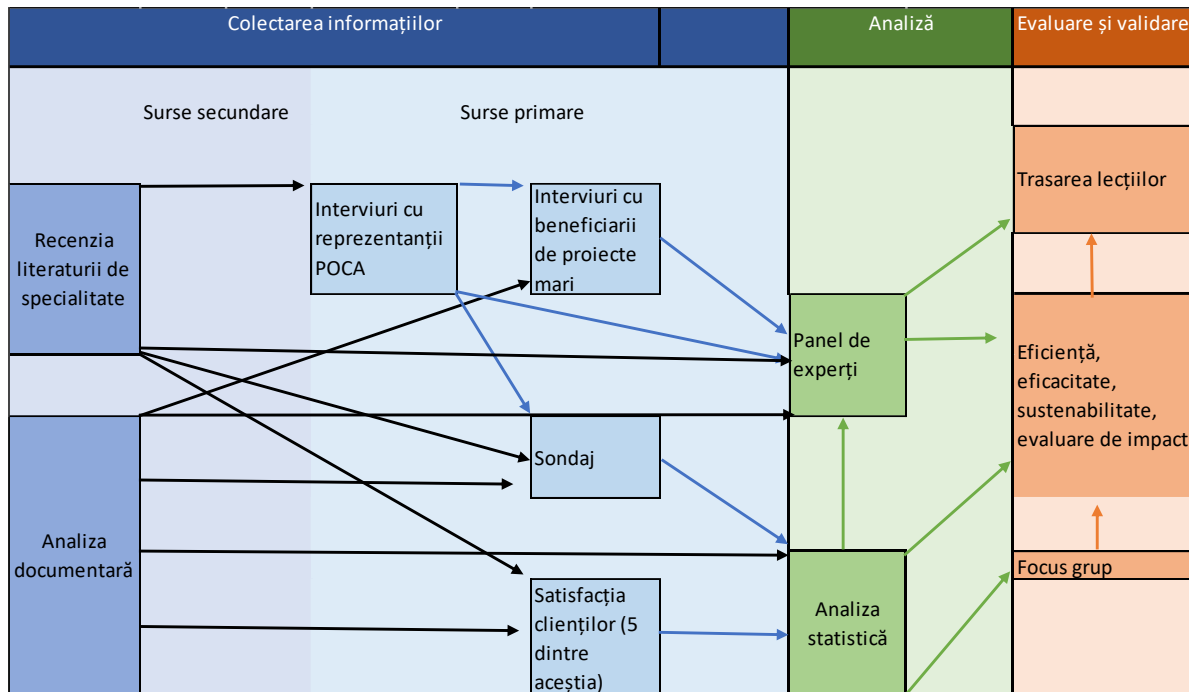
Metodologia de evaluare minimală	Tema de evaluare 1	Tema de evaluare 2	Tema de evaluare 3	Tema de evaluare 4	Tema de evaluare 5
Analiza literaturii de specialitate	●	●	●	●	●
Analiza documentară	●	●	●	●	●
Interviuri	●	●	●	●	●
Sondaj de opinie	●	●	●	●	●

Până la momentul elaborării prezentului raport de evaluare au fost demarate 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 preliminare;
- Analiza documentară;
- Interviuri: până la acest moment au fost realizate interviuri cu reprezentanții Autorității Contractante, precum și interviuri cu beneficiari POCA aferenți fiecărei teme de evaluare (31 interviuri), după cum urmează:
  - 7 beneficiari POCA în cadrul temei de evaluare 1;
  - 4 beneficiari POCA în cadrul temei de evaluare 2;
  - 10 beneficiari POCA în cadrul temei de evaluare 3;
  - 8 beneficiari POCA în cadrul temei de evaluare 4;
  - 2 beneficiari POCA 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 76 beneficiari POCA, după cum urmează:
  - 5 chestionare în cadrul temei de evaluare 1;
  - 8 chestionare în cadrul temei de evaluare 2;
  - 31 chestionare în cadrul temei de evaluare 3;
  - 29 chestionare în cadrul temei de evaluare 4;
  - 3 chestionare în cadrul temei de evaluare 5.

- Panel de experți organizat pentru fiecare temă de evaluare.
- Focus grupuri: a fost organizat câte un focus grup cu beneficiarii pe fiecare temă de evaluare (pentru temele de evaluare 1, 2, 3, focus grupurile au fost organizate în data de 25.02.2020, iar pentru temele de evaluare 4, 5, focus grupurile au fost organizate în data de 13.02.2020).

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.





### VII.3. Lista documentelor și a literaturii parcurse

În cadrul analizei documentare, în ceea ce privește obiectivul specific 1.1 și obiectivul specific 1.2, au fost abordate următoarele:

- Strategia:
  - o Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020,
  - o Strategia privind mai buna reglementare 2014-2020;
- Acordul de parteneriat România 2014-2020;
- Diferite aspecte surprinse în rapoartele anuale de implementare:
  - o Evaluarea modului de implementare a programului operațional;
  - o Factori care influențează performanța și implementarea programului;
  - o Cadrul de performanță;
  - o Contribuția POCA la Strategia Europa 2020;
  - o Rolul partenerilor în implementarea programului

Analiza documentelor și a literaturii parcurse a fost prezentat detaliat în Raportul intermediar de evaluare.



## VII.4. Lista persoanelor intervievate

Până la momentul elaborării prezentului Raport de Evaluare au fost organizate două interviuri cu reprezentanții Autorității de Management și 25 de interviuri cu beneficiari POCA. În tabelele de mai jos se regăsesc informații despre persoanele intervievate în cadrul contractului.

Nr. crt.	Instituția	SMIS	Denumire proiect	Tema	Persoana intervievată
1	MINISTERUL MEDIULUI, APELOR SI PADURILOR	126656	Îmbunătățirea capacității autorității publice centrale în domeniul managementului apelor în ceea ce privește planificarea, implementarea și raportarea cerințelor europene	1	
2	AUTORITATEA NATIONALA PENTRU PROTECTIA DREPTURILOR COPIILULUI SI ADOPTIE	119193	Elaborarea planului de dezinstituționalizare a copiilor din instituții și asigurarea tranziției îngrijirii acestora în comunitate	1	
3	SECRETARIATUL GENERAL AL GUVERNULUI	117834	Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort	1	
4	SECRETARIATUL GENERAL AL GUVERNULUI	127338	Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort-II	1	
5	MINISTERUL SANATATII	118349	Îmbunătățirea capacității de planificare strategică și management al Programelor Naționale de Sănătate Publică (PNSP) finanțate de Ministerul Sănătății	1	
6	MINISTERUL FINANTELOR PUBLICE	121644	Dezvoltarea capacității de administrare a datoriei publice guvernamentale prin utilizarea instrumentelor financiare derivate	1	
7	Ministerul Educației	117841	Monitorizarea și evaluarea strategiilor condiționalități ex-ante în educație și îmbunătățirea procesului decizional prin monitorizarea performanței instituționale la nivel central și local	1	
8	MINISTERUL FONDURILOR EUROPENE	129934	Dezvoltarea capacității instituționale a Ministerul Fondurilor Europene printr-un sistem integrat de management al calității	2	

Nr. crt.	Instituția	SMIS	Denumire proiect	Tema	Persoana interviuată
9	MINISTERUL SANATATII	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	
10	MINISTERUL LUCRARILOR PUBLICE, DEZVOLTĂRII SI ADMINISTRATIEI	120208	Calitate, standarde, performanta - premisele unui management eficient la nivelul Ministerului Dezvoltarii Regionale, Administratiei Publice si Fondurilor Europene	2	
11	Ministerului Educației și Cercetării	116834	Sistem de management al calitatii pentru Ministerul Educatiei Nationale si structuri subordonate	2	
12	MINISTERUL MEDIULUI, APELOR SI PADURILOR	126656	Îmbunătățirea capacității autorității publice centrale în domeniul managementului apelor în ceea ce privește planificarea, implementarea și raportarea cerințelor europene	3	
13	AUTORITATEA NATIONALA PENTRU PROTECTIA DREPTURILOR COPILULUI SI ADOPTIE	119193	Elaborarea planului de dezinstituționalizare a copiilor din instituții și asigurarea tranziției îngrijirii acestora în comunitate	3	
14	MINISTERUL SANATATII	118349	Îmbunătățirea capacității de planificare strategică și management al Programelor Naționale de Sănătate Publică (PNSP) finanțate de Ministerul Sănătății	3	
15	AGENTIA NATIONALA DE ADMINISTRARE FISCALA	119993	Îmbunătățirea capacității procesului decizional la nivelul sectorului financiar din Romania - TREZOR	3	
16	MINISTERUL LUCRĂRILOR PUBLICE, DEZVOLTĂRII ȘI ADMINISTRATIEI	121460	Instrumente de sistematizare a legislației, de monitorizare și de evaluare în administrația publică	3	
17	MINISTERUL AGRICULTURII SI DEZVOLTARII RURALE	126983	Consolidarea capacității MADR de a elabora politici și reglementări specifice în vederea implementării unui sistem strategic național pentru	3	



Nr. crt.	Instituția	SMIS	Denumire proiect	Tema	Persoana interviuată
			trasabilitatea și integritatea produselor agroalimentare		
18	Secretariatul General al Guvernului	117835	Dezvoltarea capacității administrației publice centrale de a realiza studii de impact	3	
19	Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației	120313	Consolidarea cadrului pentru creșterea calității serviciilor publice și pentru sprijinirea dezvoltării la nivel local (SPC)	3	
20	MINISTERUL MUNCII SI PROTECTIEI SOCIALE	125764	Creșterea capacității MMJS de coordonare metodologica a SPAS-urilor în vederea îndeplinirii atribuțiilor și obligațiilor legale pe domeniul serviciilor sociale și a creșterii calității serviciilor oferite cetățenilor	3	
21	Ministerul Economiei, Energiei și Mediului de Afaceri	127820	Creșterea capacității administrative a Ministerului Economiei în vederea monitorizării, evaluării și coordonării politicilor publice din domeniul competitivității economice	3	
22	Asociația Profesională Neguvernamentală de Asistență Socială ASSOC	112241	Initiative in politici publice alternative pentru servicii sociale de impact	4	
23	ASOCIAȚIA PENTRU DEZVOLTARE DURABILĂ SLATINA	109966	ALTERNATIVE	4	
24	ASOCIATIA ASISTENTILOR SOCIALI PROFESIONISTI "PROSOCIAL	111284	Buna guvernare in domeniul serviciilor sociale	4	
25	ASOCIAȚA "CENTRUL DE PREVENIRE A CONFLICTELOR & EARLY WARNING"	112711	SMART Decision	4	
26	ASOCIATIA TELEFONUL COPILULUI	110423	STAND UP - Creșterea participării și rolului societății civile în influențarea și îmbunătățirea politicilor publice	4	

Nr. crt.	Instituția	SMIS	Denumire proiect	Tema	Persoana interviuată
27	SINDICATUL NATIONAL AL LUCRATORILOR DE PENITENCIARE	112266	DialLogos	4	
28	Ordinul Asistenților Medicali Generaliști, Moașelor și Asistenților Medicali din România	111787	Servicii medicale imbuntatate calitativ printr-o noua politica publica privind valorile profesiilor de asistent medical si moasa – POLMED	4	
29	ECOIMPACT - Asociația Română a Evaluatorilor și Auditorilor de Mediu	111199	Prioritati publice de control a poluarii atmosferice	4	
30	SERVICIUL DE TELECOMUNICATII SPECIALE	129502	Optimizarea, eficientizarea cadrului procedural și digitalizarea proceselor de management al resurselor umane din cadrul STS	5	
31	SERVICIUL ROMÂN DE INFORMAȚII PRIN UNITATEA MILITARĂ 0929 BUCUREȘTI	129865	INTELLIGENCE în serviciul cetățenilor	5	



## VII.5. Modelul de chestionar

### Chestionar general pentru beneficiari

**Scop:** Obiectivul general al unui sondaj este de a colecta date statistice legate de o opinie colectivă împărtășită de un eșantion reprezentativ din populația analizată. Trei obiective principale caracterizează sondajul: estimarea (colectarea și numerotarea datelor), descrierea (obținerea de informații despre fenomenele subiective care explică fenomenele obiective) și verificarea ipotezelor,

**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 (partener principal/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

1. În baza cărui apel de proiecte a fost depusă cererea dvs. de finanțare:

- Apel de proiecte pentru cereri de finanțare strategice (.....)
- Primul apel de proiecte (.....)
- .....

2. Ați fost un partener de proiect în perioada de programare anterioară (PODCA 2007-2013)?

- Da
- Nu

3. Ați aplicat vreodată în cadrul altor programe UE?

- Da
- Nu

4. Dacă da, puteți specifica ce tip de program? (Interreg, Orizont 2020, LIFE, programe regionale/naționale, altele de specificat)



## Secțiunea II – Relevanță

1. Proiectul este relevant pentru îmbunătățirea abilităților individuale ale organizațiilor dvs.? (vă rugăm să bifați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă nerelevant 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"/>

Vă rugăm să specificați care sunt aspectele care pot fi îmbunătățite.....

2. Este proiectul relevant pentru nevoile dvs. organizaționale interne? (vă rugăm să bifați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă nerelevant 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"/>

Vă rugăm să specificați care sunt aspectele care pot fi îmbunătățite.....

3. Este proiectul relevant pentru organizarea dvs. instituțională (de exemplu, regulile interne/relația cu alte ministere sau autorități publice)? (vă rugăm să bifați un scor de la 1 la 10, unde 1 înseamnă nerelevant 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"/>

Vă rugăm să specificați care sunt aspectele care pot fi îmbunătățite.....

4. Este relevant proiectul pentru „Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020”? (vă rugăm să bifați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă nerelevant 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"/>

## Secțiunea III - Management și implementare

1. Cât de mult au influențat criteriile de eligibilitate elaborarea cererilor dvs. de finanțare? (vă rugăm să bifați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă puțin, iar 5 înseamnă foarte mult)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vă rugăm să prezentați aspectele care pot fi îmbunătățite.....

2. Cât de mult au influențat criteriile de eligibilitate parteneriatul proiectelor dvs.? (vă rugăm să bifați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă puțin, iar 5 înseamnă foarte mult)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vă rugăm să prezentați aspectele care pot fi îmbunătățite .....

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

- înțelegerea condițiilor și a termenilor apelurilor de proiecte
- numărul și/sau complexitatea documentelor solicitate
- găsirea partenerilor adecvați pentru proiect
- elaborarea bugetului
- planificarea activităților proiectului
- folosirea platformei electronice
- altele (vă rugăm să specificați) .....
- Nu am întâmpinat nicio problemă sau dificultate

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

- respectarea cheltuielilor bugetate
- implementarea la timp a activităților
- obținerea rezultatelor prevăzute
- altele (vă rugăm să specificați) .....
- Nu am întâmpinat nicio problemă sau dificultate

5. Care au fost provocările majore (externe) cu care v-ați confruntat în timpul implementării proiectului? (vă rugăm să bifați una sau mai multe opțiuni)

- cooperarea cu alte administrații naționale
- interacțiunea cu administrația de la nivelul proiectului
- Relația cu organismele programului POCA
- altele (vă rugăm să specificați) .....
- Nu am întâmpinat nicio problemă sau dificultate

6. Care au fost cele mai importante elemente care facilitează implementarea proiectului? (vă rugăm să bifați una sau mai multe opțiuni)

- experiență internă trecută în gestionarea proiectului
- sprijin acordat altor parteneri
- sprijin din partea administrației mele
- sprijin din partea organismelor programului POCA
- altele (vă rugăm să specificați) .....
- Nu am întâmpinat nicio problemă sau dificultate

7. Dacă primiți sprijin din partea POCA, cum ați evalua sprijinul oferit de autoritățile programului pentru a ajuta beneficiarii în pregătirea și implementarea proiectelor? (vă rugăm să bifați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă nerelevant și 5 înseamnă foarte relevant).

1            2            3            4            5



- 

Dacă există, vă rugăm să specificați care sunt aspectele care pot fi îmbunătățite .....

8. Cum apreciați nivelul de detalii al informațiilor furnizate de POCA? Vă rugăm să utilizați scara de la 1 la 5 (unde „1” este minimul și „5” este maximul).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Cum apreciați nivelul de accesibilitatea informațiilor referitoare la POCA?

- Informațiile sunt ușor accesibile și limba utilizată este ușor de înțeles
- Informațiile sunt accesibile, dar limbajul folosit este oarecum prea tehnic
- Informațiile sunt greu de accesat, limba folosită este prea specifică și greu de înțeles pentru utilizatorii obișnuiți
- Nu am informații cu privire la acest Program
- Nu știu/Nu răspund

10. În ce măsură a contat experiența acumulată anterior și cea actuală în implementarea programului? (vă rugăm să bifați un scor de la 1 la 5, unde 1 înseamnă nerelevant 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"/>

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

- pregătirea cererii de finanțare
- eligibilitatea și solicitarea costurilor (management financiar)
- livrarea activităților și rezultatelor (management operațional)
- calitatea rezultatelor
- cantitatea rezultatelor
- altele (vă rugăm să specificați) .....
- nu există fost îmbunătățiri

#### Secțiunea IV – Rezultate (modificări) și impactul generat de POCA

1. Care sunt rezultatele așteptate la nivel individual / organizațional și instituțional?

.....

2. Care sunt principalele provocări pentru obținerea unui astfel de rezultat și impact?

.....

#### Secțiunea V - Eficiență

1. Câte persoane/zi sunt alocate managementul proiectului la nivelul unui singur an?

.....





2. În ce măsură sunteți de acord cu următoarea frază: „fără proiectul POCA nu va exista aceeași cantitate/calitate a rezultatului” („1” reprezintă nu sunt de acord și „5” foarte de acord).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. 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 nu sunt de acord și „5” foarte de acord)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Există activități în curs de desfășurare sau care au fost implementate recent, similare pentru consolidarea capacității? Dacă da, bifați una sau mai multe opțiuni.

- instruire pentru îmbunătățirea abilităților profesionale specifice
- structura de coordonare
- facilități TIC legate de procesul de gestionare a cunoștințelor
- vizită de studiu
- studii pe aceeași temă a proiectului
- Rețea pentru consolidarea comunității de practică
- Manuale tratând subiecte legate de tema proiectului
- Seminar/workshop abordând subiecte legate de tema proiectului
- Altele (vă rugăm să specificați) .....
- Nu au fost implementate activități similare

5. Dacă ați răspuns pozitiv la întrebarea de mai sus, în termeni de timp și costuri, aceste activități au fost/sunt mai puțin costisitoare?

- Nu
- Da
- Aproape la fel

## Secțiunea VI - Capitalizare

1. În ce măsură ierarhia organizației cunoaște rezultatul proiectului? (bifați un număr de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că nu sunt conștienți și 5 foarte conștienți):

	1	2	3	4	5
Nivel Politic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Director General	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Director	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Șef de unitate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





2. În ce măsură noile rezultate obținute prin proiect sunt sustenabile (selectați de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă un „nu sunt sustenabile” și 5 „foarte sustenabile”):

	1	2	3	4	5
Îmbunătățirea abilităților și competențelor individuale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilitarea nivelului organizațional (de exemplu, noi metode / proceduri / instrumente / configurarea unei noi structuri)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creșterea activelor instituționale intangibile (de exemplu, în ceea ce privește comunicarea / relația / cooperarea / cadrul normelor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Active necorporale în termeni nou cadru instituțional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (vă rog specificați) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

- Realocarea responsabilității
- Metodologiile au fost încorporate în procesul intern
- Procedura integrată în „manualul de reguli” intern
- Alocarea resurselor necesare
- Rezultatele au fost difuzate în cadrul organizației
- Instituționalizarea procesului
- Altele (vă rugăm să specificați).....

4. Care sunt măsurile pe care le considerați utile pentru valorificarea și eficientizarea rezultatelor?

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. Nu știu/Nu răspund

### Secțiuni adaptate în funcție de tema de evaluare:

#### Secțiunea privind rezultatele specifice pentru tema de evaluare 1

1. În ce măsură rezultatele legate de **capacitățile personale generale** obținute prin intermediul proiectului sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

	1	2	3	4	5
Competențe în legătură cu utilizarea instrumentelor TIC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe în legătură cu utilizarea sistemului contabil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>







Competențe în legătură cu utilizarea actelor juridice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitatea de a crea rețele și de a crea relații în legătură cu guvernanta pe mai multe niveluri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitatea de a întări cooperarea și leadershipul intern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilități lingvistice (engleză)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (vă rog să specificați) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. În ce măsură rezultatele legate de **capacitățile personale specifice** obținute prin intermediul proiectului sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

	1	2	3	4	5
Competențe legate de planificarea strategică	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe legate de bugetarea strategică	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe legate de coordonarea politicii naționale cu alte ministere / autorități centrale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe legate de coordonarea programelor UE cu alte ministere / autorități centrale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudini în consultarea / implicarea părților interesate și a ONG-urilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudini în coordonarea la nivel local / regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Înțelegerea programării UE (în legătură cu acordul de parteneriat și condiționalitățile ex ante)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how pentru inovarea procesului de planificare internă / bugetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how pentru inovarea procesului de consultare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how pentru inovarea coordonării	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (vă rugăm să specificați) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. În ce măsură rezultatele legate de **nivelul organizațional** obținute prin proiect sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):





	1	2	3	4	5
Aplicarea de noi metodologii de planificare strategică	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicarea de noi metodologii strategice de bugetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicarea unor proceduri noi sau îmbunătățite pentru coordonarea politicilor cu alte ministere / autorități centrale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicarea unor proceduri noi sau îmbunătățite pentru coordonarea programelor UE cu alte ministere / autorități centrale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementarea de noi metode de consultare / implicare a părților interesate și a ONG-urilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementarea de noi metode de coordonare la nivel local / regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Memorandum de înțelegere cu instituții certificate pentru noi metode și proceduri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicarea de noi mecanisme de eficientizare a cheltuielilor publice și a sistemului de colectare a veniturilor și impozitelor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (vă rugăm să specificați) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. În ce măsură rezultatele legate de **nivelul instituțional** obținute prin proiect sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

	1	2	3	4	5
Abilitarea (noi resurse și responsabilități) unității / diviziei responsabile de planificarea strategică	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilitarea (noi resurse și responsabilități) a unității / diviziei responsabile cu bugetarea strategică	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Structură nouă dedicată coordonării politicilor cu personalul permanent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Structură nouă dedicată coordonării programelor UE cu personalul permanent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Structură nouă dedicată consultării părților interesate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementarea unui nou set de reguli interne pentru îmbunătățirea bugetării strategice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementarea unui nou set de reguli interne pentru a întări consultarea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Implementarea unui nou set de reguli interne pentru îmbunătățirea planificării strategice

Altele (vă rugăm să specificați) .....

5. În ce fază a **ciclului de politici** proiectul a avut un impact mai mare în ceea ce privește

- Identificarea nevoilor
- Formularea soluțiilor (plan și program)
- Implementare
- Evaluarea lecțiilor extrase

6. Vă rugăm să identificați principalele dificultăți / provocări întâmpinate în obținerea rezultatelor menționate mai sus, cu referire la :

- Capacitățile personale generale:.....
- Capacitățile personale specifice:.....
- Nivelul organizațional:.....
- Nivelul instituțional:.....

#### Secțiunea privind rezultatele specifice pentru tema de evaluare 2

1. În ce măsură rezultatele legate de **capacitățile personale generale** obținute prin proiect sunt considerate a fi de succes (de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că nu are succes și 5 înseamnă un succes foarte mare):

	1	2	3	4	5
Competențe în legătură cu utilizarea instrumentelor TIC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe în raport cu utilizarea sistemului contabil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe în legătură cu utilizarea actelor juridice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitatea de a crea rețele și de a crea relații în legătură cu governanța pe mai multe niveluri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitate de a întări cooperarea și leadershipul intern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilități lingvistice (engleză)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (vă rugăm să specificați) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. În ce măsură rezultatele legate de **capacitățile personale specifice** obținute prin proiect sunt considerate a fi de succes (de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că nu are succes și 5 înseamnă un succes foarte mare):

1      2      3      4      5





Competențe legate de analiza impactului / analiza cost-beneficiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe legate de autoevaluare și un sistem unitar, de exemplu CAF, ISO, BSC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe legate de managementul calității	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe în performanță, management și control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudini în coordonarea / consultarea / dialogul cu părțile interesate locale / regionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudini în bugetarea și planificarea strategică	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how pentru inter-relaționare la nivel național și UE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how în inovarea procesului administrative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (vă rugăm specificați) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. În ce măsură rezultatele legate de **nivelul organizațional** obținut prin proiect sunt considerate a fi de succes (de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că nu are succes și 5 înseamnă un succes foarte mare):

	1	2	3	4	5
Adoptarea instrumentelor independente pentru monitorizarea și evaluarea politicilor și strategiilor la nivel local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introducere utilizării unor mecanisme, instrumente, proceduri standard pentru fundamentarea deciziei (analize de impact, analize cost-beneficiu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adoptarea organigramei noi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adoptarea de metode de analiză / diagnostic pentru activități organizaționale de rutină administrative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseminarea sistematică a bunelor practici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (vă rugăm specificați) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. În ce măsură rezultatele legate de **nivelul instituțional** obținut prin proiect sunt considerate a fi de succes (de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că nu are succes și 5 înseamnă un succes foarte mare):

1      2      3      4      5





Configurarea / abilitarea unităților specifice dedicate monitorizării și evaluării impactului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Configurarea / abilitarea unităților specifice care efectuează analize de impact (inclusiv Testul IMM-urilor, dacă este cazul) și evaluări sistemice ale cadrului de reglementare în anumite domenii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noi norme interne privind mecanismele de monitorizare și evaluare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crearea unui forum sau alte proceduri și mecanisme interne de coordonare și consultare cu părțile interesate cu privire la implementarea, monitorizarea și evaluarea politicilor și strategiilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dezvoltarea unui set de standarde minime pentru fundamentarea luării deciziilor la nivel local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (vă rugăm specificați) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. În ce etapă a **ciclului de proiect**, a avut proiectul un impact mai mare?

- Identificarea nevoilor
- Formularea soluției (plan și program)
- Implementare
- Evaluarea și extragerea lecțiilor învățate

6. Care sunt principalele dificultăți / provocări cu care vă confrunțați în obținerea rezultatelor menționate mai sus, în legătură cu:

- Capacități personale generale: .....
- Capacități personale specifice: .....
- Nivel organizațional: .....
- Nivel instituțional: .....

### Secțiunea privind rezultatele specifice pentru tema de evaluare 3

1. În ce măsură rezultatele legate de **capacitățile personale generale** obținute prin intermediul proiectului sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

	1	2	3	4	5
Competențe în legătură cu utilizarea instrumentelor TIC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe în legătură cu utilizarea sistemului contabil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe în legătură cu utilizarea actelor juridice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitatea de a crea rețele și de a crea relații în legătură cu guvernanta pe mai multe niveluri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Capacitatea de a întări cooperarea și leadershipul intern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilități lingvistice (engleză)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (va rugăm specificați)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. În ce măsură rezultatele legate de **capacitățile personale specifice** obținute prin intermediul proiectului sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

	1	2	3	4	5
Competențe legate de elaborarea actelor juridice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe legate de efectuarea evaluării ex-ante a actelor juridice (evaluarea impactului normativ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe legate de legislația în domenii specifice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudini în sistematizarea legislației	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudini în simplificarea și utilizarea opțiunii costului standard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe în implementarea testului IMM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competența în măsurarea costurilor și a sarcinilor administrative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (vă rugăm să specificați) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. În ce măsură rezultatele legate de **nivelul organizațional** obținute prin proiect sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

	1	2	3	4	5
Implementarea testului IMM ca rutină obișnuită	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementarea evaluărilor ex-ante a noilor acte legislative ca o rutină obișnuită	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noi metodologii aplicate pentru evaluarea costurilor și standardelor administrative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noi proceduri aplicate pentru sistematizarea actelor juridice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Acte administrative juridice care includ opțiunile de costuri simplificate (OCS)           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Planul de simplificare complet dezvoltat și implementat                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Manuale / manual privind simplificarea / măsurarea costurilor și sarcinilor administrative | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altele (vă rugăm să specificați) .....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. În ce măsură rezultatele legate de **nivelul instituțional** obținute prin proiect sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Abilitarea (noi resurse și responsabilități) unității / diviziei responsabile cu elaborarea/evaluarea actelor normative | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Regulamentul intern care face obligatorie evaluarea ex-ante a actelor de reglementare / testul IMM                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Structură nouă dedicată evaluării reglementate  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Structură nouă dedicată simplificării   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Implementarea unui nou set de reguli interne pentru măsurarea costurilor și sarcinilor                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altele (vă rugăm să specificați) .....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. În ce fază a **ciclului de politici** proiectul a avut un impact mai mare în ceea ce privește

- Identificarea nevoilor
- Formularea soluțiilor (plan și program)
- Implementare
- Evaluarea lecțiilor extrase

6. Vă rugăm să identificați principalele dificultăți / provocări întâmpinate în obținerea rezultatelor menționate mai sus, cu referire la :

- Capacitățile personale generale:.....
- Capacitățile personale specifice:.....
- Nivelul organizațional:.....
- Nivelul instituțional:.....

#### Secțiunea privind rezultatele specifice pentru tema de evaluare 4





1. În ce măsură rezultatele legate de **capacitățile personale generale** obținute prin intermediul proiectului sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

Competențe în legătură cu utilizarea instrumentelor TIC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe în legătură cu utilizarea sistemului contabil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe în legătură cu utilizarea actelor juridice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitatea de a crea rețele și de a crea relații în legătură cu guvernarea pe mai multe niveluri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitatea de a întări cooperarea și leadershipul intern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilități lingvistice (engleză)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (vă rog să specificați) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. În ce măsură rezultatele legate de **capacitățile personale specifice** obținute prin intermediul proiectului sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

Competențe legate de analiza politicilor/programelor/proiectelor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe legate de conceperea politicilor/programelor/proiectelor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudini în procesele de monitorizare și evaluare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudini în negocierea / dialogul cu autoritățile publice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudini în negocierea / dialogul cu alte ONG-uri / parteneri sociali / economici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudini în promovarea responsabilității civice (egalitate de șanse, nediscriminare, dezvoltare durabilă)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>







Altele (vă rog să specificați) .....

3. În ce măsură rezultatele legate de **nivelul organizațional** obținute prin proiect sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

Noi activități / instrumente / metodologii pentru monitorizarea și evaluarea politicilor

Noi procese și instrumente pentru consolidarea dialogului social și civic

Know-how pentru inovarea procesului de consultare

Creșterea participării la nivel local / regional / național

Dezvoltarea rețelelor de cooperare cu autoritățile publice

Dezvoltarea rețelelor de cooperare cu alte ONG-uri / parteneri sociali / economici

Dezvoltarea structurilor organizaționale care vizează îmbunătățirea responsabilității civice (egalitate de șanse, nediscriminare, dezvoltare durabilă)

Altele (vă rog să specificați) .....

4. În ce măsură rezultatele legate de **nivelul instituțional** obținute prin proiect sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

Capacitatea de a contribui la definirea propunerilor de politici

Capacitatea de a promova inițiativele de reformă ale administrației publice

Implementarea rețelelor și structurilor oficializate pentru îmbunătățirea participării ONG-urilor / partenerilor sociali / economici

Implementarea unui nou set de reguli pentru promovarea dialogului social și civic

Dezvoltarea de bune practici pentru creșterea responsabilității civice

Altele (vă rog să specificați) .....

5. În ce fază a **cicluului de politici** proiectul a avut un impact mai mare în ceea ce privește:

- Identificarea nevoilor
- Formularea soluțiilor (plan și program)
- Implementare





Evaluarea lecțiilor extrase

6. Vă rugăm să identificați principalele dificultăți / provocări întâmpinate în obținerea rezultatelor menționate mai sus, cu referire la :

- Capacitățile personale generale:.....
- Capacitățile personale specifice:.....
- Nivelul organizațional:.....
- Nivelul instituțional:.....

### Secțiunea privind rezultatele specifice pentru tema de evaluare 5

1. În ce măsură rezultatele legate de **capacitățile personale generale** obținute prin intermediul proiectului sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

Competențe în legătură cu utilizarea instrumentelor TIC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe în legătură cu utilizarea sistemului contabil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe în legătură cu utilizarea actelor juridice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitatea de a crea rețele și de a crea relații în legătură cu guvernarea pe mai multe niveluri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitatea de a întări cooperarea și leadershipul intern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilități lingvistice (engleză)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (va rugăm specificați)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. În ce măsură rezultatele legate de **capacitățile personale specifice** obținute prin intermediul proiectului sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

Competențe legate de recrutarea / selecția resurselor umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe legate de recrutarea / selecția resurselor umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe legate de evaluarea resurselor umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analiza nevoilor de instruire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Aptitudini în gestionarea planurilor de formare în resurse umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cunoașterea crescută a sistemelor legate de reglementările de plată	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitatea de utilizare a datelor și a surselor pentru politicile bazate pe dovezi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cunoașterea bunelor practici privind gestionarea resurselor umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competențe legate de responsabilitățile de luare a deciziilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (va rugăm specificați)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. În ce măsură rezultatele legate de **nivelul organizațional** obținute prin proiect sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

Noi instrumente / metodologii / scheme implementate în recrutarea / selectarea resurselor umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noi instrumente / metodologii / scheme implementate în gestionarea resurselor umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noi instrumente / metodologii / scheme implementate în evaluarea resurselor umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovații și / sau consolidarea gestionării planurilor de formare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instrumente și / sau practici pentru îmbunătățirea integrării reglementărilor salariale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dezvoltarea de noi surse de date și baze de date	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementarea de noi metode / modele / scheme în gestionarea resurselor umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activități legate de cunoașterea și schimbul de bune practici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (va rugăm specificați)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. În ce măsură rezultatele legate de **nivelul instituțional** obținute prin proiect sunt unele de succes (vă rugăm să acordați un scor de la 1 la 5 - unde 1 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte redus de succes, iar 5 înseamnă că rezultatele au avut un nivel foarte ridicat de succes):

Abilitarea (noi resurse și responsabilități) unității / diviziei responsabile cu recrutarea / selecția resurselor umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abilitarea (noi resurse și responsabilități) unității / diviziei responsabile cu recrutarea / selecția resurselor umane	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Abilitarea (noi resurse și responsabilități) unității / diviziei responsabile de evaluarea resurselor umane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dezvoltarea / consolidarea unităților de statistici și a centrelor de elaborare a datelor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dezvoltarea / consolidarea unității / diviziei responsabile de activitățile de instruire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementarea noilor reguli privind reglementările salariale uniforme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altele (vă rugăm să specificați) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. În ce fază a **ciclului de politici** proiectul a avut un impact mai mare în ceea ce privește

- Identificarea nevoilor
- Formularea soluțiilor (plan și program)
- Implementare
- Evaluarea lecțiilor extrase

6. Vă rugăm să identificați principalele dificultăți / provocări întâmpinate în obținerea rezultatelor menționate mai sus, cu referire la :

- Capacitățile personale generale:.....
- Capacitățile personale specifice:.....
- Nivelul organizațional:.....
- Nivelul instituțional:.....

**Vă mulțumim!**

**Reprezentant legal al consorțiului format din SC ACZ Consulting SRL & t33 SRL & Iris SRL**

---

Acest raport a fost elaborat în baza unei evaluări independente efectuate de consorțiului format din SC ACZ Consulting SRL & t33 SRL & Iris SRL. Opiniile exprimate în raport sunt cele ale echipei de evaluare și nu reprezintă neapărat punctul de vedere al Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice. Autorii raportului de evaluare sunt:

---

