



MINISTERUL INVESTIȚIILOR  
ȘI PROIECTELOR EUROPENE



## Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene

### „Implementarea Planului de Evaluare a Programului Operațional Capital Uman 2014-2020

#### Lot 2 : Evaluarea intervențiilor în domeniul asistenței tehnice”

Contract nr. 33337/23.04.2020

### Raport de Evaluare Restrospectivă POSDRU 2020 în Domeniul Asistenței Tehnice Versiune finală Februarie 2021

Proiect cofinanțat din Fondurile ESI, prin Axa Prioritară 7 Asistență Tehnică din cadrul POCU 2014-2020 și implementat de asocieria:



CIVITTA



Acest raport a fost elaborat în baza contractului de servicii nr. 3337/23.04.2020- „Implementarea Planului de Evaluare a Programului Operațional Capital Uman 2014-2020 Lotul 2: Evaluarea intervențiilor în domeniul asistenței tehnice” derulat de asocieria formată din ARCHIDATA SRL (lider), CIVITTA Strategy & Consulting SA, LIDEEA Development Actions SRL și GOLDBACH Primes SRL.

Opiniile exprimate în raport sunt cele ale echipei de proiect și nu prezintă neapărat punct ul de vedere al Ministerului Investițiilor și Proiectelor Europene.



## Cuprins

### Partea I - Introducere, metodologia și procesul de evaluare, concluzii și recomandări

Lista abrevierilor.....	4
<b>Sumar executiv</b> .....	5
Preambul.....	10
Date sintetice ale proiectului.....	10
1. Introducere.....	11
1.1. Cadrul general al evaluării.....	11
1.2. Structura Raportului de evaluare.....	12
1.3. Metodologia de evaluare.....	12
1.4. Limitări metodologice și probleme întâmpinate în aplicarea metodologiei de evaluare.....	17
2. Constatările, concluziile și recomandările evaluării.....	18
2.1. Aspecte generale privind intervențiile evaluate.....	18
2.2. Concluzii și recomandări privind DMI 7.1.....	19
2.3. Concluzii și recomandări privind DMI 7.2.....	20
2.4. Concluzii și recomandări privind DMI 3.3 & 6.4.....	22

### Partea a II – Rapoarte de evaluare tematice

- II.1 Raport de evaluare DMI 7.1
- II.2. Raport de evaluare DMI 7.2
- II.3. Raport de evaluare DMI 3.3 și 6.4

## Lista anexelor

- 0.1. Lista documentelor analizate
- 0.2. Tabelul corelare constatări-concluzii-recomandari
- 0.3. Tabel de tratare a comentariilor
- 0.4. Lista membrilor CCE
- 0.5. Lista anexelor specifice fiecărui Domeniu Major de Intervenție
  - Anexe DMI 7.1
    - (DMI 7.1).1. Minutele interviurilor realizate
    - (DMI 7.1).2. Rezultatele sondajului aplicat la nivelul personalului AM și OI POSDRU /POCU
    - (DMI 7.1).3. Analiza indicatorilor de capacitate ai AM și OI POSDRU
    - (DMI 7.1).4. Studii de caz
    - (DMI 7.1).5. Raport Panel de experți
    - (DMI 7.1).6. Raport Focus Grup
    - (DMI 7.1).7. Sinteza Intervențiilor DMI 7.1
    - (DMI 7.1).8. Baze de date și metadate
  - Anexe DMI 7.2
    - (DMI 7.2).1. Raportul sondajelor de opinie
    - (DMI 7.2).2. Minutele interviurilor realizate
    - (DMI 7.2).3. Raport Panel de experți
    - (DMI 7.2).4. Studii de caz
    - (DMI 7.2).5. Raport Focus Grup
    - (DMI 7.2).6. Baze de date și metadate



- Anexe DMI 3.3 & 6.4
  - (DMI 3.3&6.4).1. Baze de date și metadate
  - (DMI 3.3&6.4).2. Analiza sectorială
  - (DMI 3.3&6.4).3. Teoria Schimbării
  - (DMI 3.3&6.4).4. Rapoartele sondajelor de opinie
  - (DMI 3.3&6.4).5. Minutele interviurilor realizate
  - (DMI 3.3&6.4).6. Studii de caz
  - (DMI 3.3&6.4).7. Raport Focus Grup

## Lista tabelelor

Tabel nr. 1. Metodele și instrumentele de evaluare planificate și aplicate efectiv în procesul de evaluare .....	12
Tabel nr. 2. Metodele de evaluare utilizate .....	12



UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL INVESTIȚIILOR  
ȘI PROIECTELOR EUROPENE



## Lista abrevierilor

Acronim	Denumire
AC	Autoritatea Contractantă
AM	Autoritate de Management
AP	Axă Prioritară
BS	Bugetul de Stat
CdS	Caiet de sarcini
CCE	Comitetul de Coordonare a Evaluării
CE	Comisia Europeană
CM	Comitet de Monitorizare
DMI	Domeniu Major de Intervenție
FESI	Fonduri structurale și de investiții europene
FSE	Fondul Social European
INS	Institutul Național de Statistică
ÎE	Întrebare de evaluare
INS	Institutul Național de Statistică
MIPE	Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
OI	Organism Intermediar
OS	Obiectiv specific
PO	Program Operațional
POCU	Programul Operațional Capital Uman
POSDRU	Programul Operațional Dezvoltarea Resurselor Umane
SMIS	Sistemul Unic de Management al Informației pentru Instrumentele Structurale
UE	Uniunea Europeană
UM	Unitate de măsură

## Sumar executiv

- 1.** Acest raport se referă la **evaluarea retrospectivă a intervențiilor în domeniul asistenței tehnice finanțate în cadrul** Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, domeniile majore de intervenție **DMI 7.1 și 7.2** din cadrul axei prioritare 7, **DMI 3.3** din cadrul axei prioritare AP 3 și **DMI 6.4** din cadrul AP6. Acest exercițiu face parte dintr-un plan de evaluare mai larg, care cuprinde și două exerciții de evaluare a intervențiilor Programului Operațional Capital Uman 2014-2020 **în domeniul asistenței tehnice**, unul dintre ele fiind prevăzut la nivelul anului 2021, iar ultimul exercițiu de evaluare din cadrul proiectului în ultimul an de implementare 2023. Suplimentar, contractul vizează și 7 exerciții de evaluare ad-hoc.
- 2.** Conform planului mai sus menționat, fiecare domeniul major de intervenție a Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane este evaluat în ceea ce privește contribuția sa la obiectivele specifice, precum și din perspectiva altor efecte secundare generate, intenționate sau neintenționate, cu integrarea nivelului micro de analiză a rezultatelor la nivel de proiecte (prin intermediul studiilor de caz, sondajelor, interviurilor, atelierelor de lucru etc).
- 3.** Scopul exercițiilor de evaluare este de a facilita un management informat al Programului Operațional Capital Uman 2014-2020 și adoptarea deciziilor pe bază de dovezi. Primul exercițiu de evaluare va consta într-o evaluare retrospectivă a intervențiilor în domeniul asistenței tehnice finanțate prin POSDRU 2007-2013, urmărind aspecte de natura impactului și a altor efecte dincolo de realizările și rezultatele așteptate, dar și a factorilor care au influențat implementarea și producerea efectelor.
- 4. Exercițiul de evaluare ce face obiectul prezentului raport de evaluare** constă într-o **retrospecție a POSDRU în domeniul asistenței tehnice** ce are în vedere în special extragerea lecțiilor învățate din perioada precedentă de programare (POS DRU 2007-2013) și implicit asupra modului în care acestea au fost luate în considerare pentru programarea și implementarea asistenței financiare 2014-2020.
- 5.** Evaluarea retrospectivă POSDRU este structurată pe 4 DMI-uri, două dintre ele aferente Axei 7 de Asistență Tehnică din cadrul POSDRU, și anume:
  - **DMI 7.1 Sprijin pentru implementarea, managementul general și evaluarea**
  - **DMI 7.2 Sprijin pentru promovare și comunicare POS DRU**
  - **DMI 3.3 Dezvoltarea parteneriatelor și încurajarea inițiativelor pentru partenerii sociali și societatea civilă**
  - **DMI 6.4 Inițiative transnaționale pentru o piață incluzivă a muncii**
- 6. Întrebările de evaluare** la care trebuie să răspundă rapoartele de evaluare, conform caietului de sarcini, sunt următoarele:
  - Cuantificarea progresului atins în zonele, sectoarele și grupurile vizate, în raport cu obiectivele specifice (efecte brute sau eficacitatea intervenției) pentru DMI 3.3 și 6.4, respectiv evoluția capacității AM și OI pentru DMI 7.1 și a vizibilității POSDRU pentru DMI 7.2
  - Stabilirea măsurii în care progresul observat este atribuit programului (efect net sau impactul intervenției)
  - Identificarea efectelor neintenționate, pozitive sau negative
  - Determinarea efectului de propagare
  - Formularea de constatări privind durabilitatea efectelor
  - Identificarea mecanismelor care au facilitat/împiedicat efectele și caracteristicile cheie contextuale ale acestora
  - Identificarea măsurii în care lucrurile ar fi putut fi realizate mai bine

### Metodologia de evaluare

- 7.** Procesul de evaluare s-a bazat pe o combinație de metode, concepute la nivelul întregii evaluări, orizontale, pentru cele patru domenii majore de intervenție și adaptate ulterior specificului fiecărui domeniu. Aceasta a permis o abordare eficientă și consecventă a implementării metodelor, având în vedere ca domeniile majore de intervenție au elemente comune de intervenție (DMI 7.1 cu DMI 7.2), dar mai ales beneficiari și alte părți interesate comune.

- 8. Metodele și instrumentele de evaluare planificate și efectiv aplicate în procesul de evaluare au inclus:** cercetarea documentară, procesarea și analiza statistică a seriilor de date, interviuri la nivel de sistem dar și la nivel de beneficiari ai finanțării, panel de experți și un focus grup național, ca instrumente de analiză și validare a constatărilor și concluziilor, 16 de studii de caz, 4 sondaje de opinie, analiza factorilor din influență în mecanismul de producere a rezultatelor și a altor efecte, reprezentări grafice pentru vizualizarea datelor.
- 9. Perioada evaluată** a fost durata implementării Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 (extinsă până la 31.12.2015 data limită de implementare a proiectelor), iar în ceea ce privește efectele, acestea au fost analizate pe baza datelor disponibile până în 2020. Evaluarea s-a desfășurat în perioada iulie 2020-decembrie 2020.
- 10. Limitările metodologice** au fost generate de accesul dificil la datele administrative necesare evaluării din partea AMPOCU, calitatea și acuratețea acestora (inconsistențe la nivelul datelor de monitorizare centralizate, furnizate de către MFE și cele prevăzute în cererile de finanțare, la nivel valorilor raportate ale indicatorilor de program) și implicarea scăzută a părților interesate reflectată la nivelul sondajelor aferente DMI 3.3, 6.4 și parțial DMI 7.1. Aceste dificultăți au impus colectarea de date din surse alternative (de ex direct de la beneficiarii finanțării în cazul DMI 3.3 și 6.4), verificări multiple, adaptarea modelelor de analiză la disponibilitatea datelor, interpretarea adecvată a rezultatelor sondajelor, o atenție sporită triangulării calitative a datelor, astfel încât **concluziile sunt suficient de robuste pentru a fi utilizate cu încredere de către părțile interesate.**

#### **Aspecte generale privind intervențiile evaluate**

- 11.** Intervențiile evaluate vizează, pe de o parte, acțiunile finanțate în domeniul asistenței tehnice din cadrul Axei Prioritare 7 Asistență Tehnică, respectiv DMI 7.1 și 7.2, ca instrument folosit de Autoritatea de Management în scopul maximizării impactului programului complementar cu asistența inclusă în Programul Operațional de Asistență Tehnică (POAT) 2007-2013 și, pe de altă parte, acțiunile specifice cu privire la creșterea capacității parteneriatelor și promovării parteneriatelor transnaționale introduse în POSDRU prin DMI 3.3 și DMI 6.4.
- 12.** DMI 7.1 din cadrul AP 7 POSDRU 2007-2013 a avut ca obiectiv operațional consolidarea capacității AM și OI în vederea implementării și managementului eficient și eficace al POS DRU iar ca impact așteptat o **rată ridicată de absorbție a FSE** în România.
- 13.** DMI 7.2 a avut ca obiectiv asistența tehnică în domeniul comunicării în vederea **creșterii vizibilității POSDRU** precum și a rolului asistenței financiare acordate prin FSE. În cadrul AP 7, respectiv la nivelul DMI 7.1 și 7.2, au fost contractate proiecte în valoare de 65.718.887 euro, reprezentând 40.17% din alocare.
- 14.** Intervențiile finanțate prin DMI 7.1 s-au concretizat în 210 proiecte finalizate. Tipurile de intervenții vizate de program au inclus: sprijin pentru implementarea POSDRU (inclusiv pregătirea și elaborarea de proiecte), monitorizare și control, sprijin pentru elaborarea de rapoarte, studii, cercetări de context relevante pentru implementarea programului, activități de formare a AMPOSDRU și OI POSRU, activități de sprijin a Comitetului de Monitorizare, activități de tip administrativ incluzând cheltuieli salariale cu personal și experți, îmbunătățirea resurselor tehnice, achiziționare de echipamente IT, materiale, consumabile, dar și activități privind managementul POSDRU privind simplificarea procedurilor și sistemelor etc.
- 15.** DMI 7.2 a avut ca obiect asistența tehnică în domeniul comunicării. Intervențiile din cadrul acestui DMI s-au concretizat în 18 proiecte, cea mai mare parte a acestora (7) având ca scop dotarea cu bandă de internet a locațiilor în care s-a desfășurat activitatea AM POSDRU și OI București-Ilfov, 4 proiecte au presupus achiziția și distribuția de materiale promoționale, 2 proiecte au presupus susținerea activității Help-desk din cadrul AM și OI București-Ilfov. În cadrul DMI 7.2. au fost finanțate toate cele trei conferințe naționale privind implementarea și promovarea POSDRU.
- 16.** DMI 3.3 a introdus o tipologie a intervențiilor de dezvoltare a parteneriatelor prin **acțiuni de creștere a capacității de participare la parteneriate** (cercetări, studii și anchete sociologice în domeniile dezvoltării economice locale, ocupării și incluziunii sociale, formarea resurselor umane, sprijin pentru dezvoltarea

Secretariatelor Tehnice ale Pactelor Regionale pentru Ocupare și Incluziune Socială, și promovarea de inițiative comune la nivel național și european) și s-a concretizat în 66 proiecte (de tip strategic și grant).

- 17. DMI 6.4** a vizat **activități de promovare a parteneriatelor transnaționale**, prin acțiunile finanțate fiind sprijinite dezvoltarea de parteneriate pentru schimbul transnațional de expertiză și bune practici în domeniul ocupării și incluziunii sociale, inovării și transferului de expertiză în general. În cadrul acestui DMI au fost finanțate 9 proiecte finanțate, majoritatea (8/9) fiind proiecte de tip strategic.
- 18.** Concluziile și recomandările sunt specifice unei evaluări retrospective, focalizate pe impact, pe efecte pe termen lung relevante nevoilor de asistență tehnică, pe mecanismele prin care intervențiile produc aceste efecte, dar și pe efecte indirecte sau propagate. Concluziile sumarizează răspunsurile la cele șapte întrebări de evaluare, recomandările fiind coerente cu acestea.
- 19.** Recomandările vizează viitoarele intervenții finanțate post-2020, prin Fondul Social European, pentru a asigura un impact mai bun pentru rezolvarea problemelor și nevoilor prioritare din domeniul asistenței tehnice dar și a nevoii de dezvoltare ulterioară a parteneriatelor, precum și îmbunătățiri ce pot fi implementate pentru Programul Operațional Capital Uman 2014-2020 aflat în curs de implementare la data acestei evaluări.

## Concluziile și recomandările evaluării

### **20. Concluzii privind asistența tehnică (DMI 7.1 și 7.2)**

Evoluția capacității AM și OI POSDRU în perioada 2007-2013, analizată atât prin prisma rezultatelor obținute privind implementarea eficientă și eficace a programului, cât și prin prisma elementelor de capacitate Structuri, Resurse umane, Sisteme și Instrumente, s-a îmbunătățit însă nu la un nivel suficient pentru a asigura implementarea eficientă și eficace a programului (deși indicatorii de program s-au atins în mare parte, nu s-a obținut o rată de absorbție ridicată a FSE în România).

DMI 7.1 a avut o contribuție importantă la creșterea capacității AM și OI, dar a reușit să satisfacă parțial nevoile sistemului de implementare POSDRU. Creșterea capacității AM și OI s-a datorat într-o măsură importantă și altor factori în afară de intervenția DMI 7.1. A fost utilizată doar jumătate din alocarea financiară a acestui DMI, iar intervențiile finanțate au susținut în cea mai mare parte funcționarea AM și OI pentru îndeplinirea sarcinilor curente și mai puțin dezvoltarea capacității acestora în sensul strict, cum ar fi dezvoltarea competențelor personalului, inovarea sistemelor de management etc. Ca efecte neplanificate, la nivelul DMI 7.1 se constată creșterea stabilității și motivației personalului AM și OI ca urmare a sporurilor salariale, efecte benefice neplanificate la nivelul relației cu beneficiarii prin îmbunătățirea modului de gestiune a relației cu aceștia și responsabilizarea în mai mare măsură a acestor beneficiari.

Principalii factori cu influență negativă asupra progresului implementării POSDRU au fost insuficiența numărului de personal la nivel AM și OI, sistemul de planificare și monitorizare a implementării programului insuficient dezvoltat și absența sistemului de depunere continuă a cererilor de finanțare.

Din perspectiva evoluției vizibilității POSDRU, a conștientizării rolului UE și a oportunităților oferite de program, implementarea proiectelor finanțate prin DMI 7.2 a fost principalul mecanism de creare a notorietății programului, beneficiarii fiind principalii vectori de diseminare a informațiilor.

Efectele pozitive au fost facilitate în special de experiența anterioară a beneficiarilor și de nivelul de informare din perioada PHARE și au fost diluate mai ales prin deficit instituțional de resursă umană și organizare. Comunicarea cu beneficiarii POSDRU a contribuit la creșterea capacității administrative a acestora în vederea implementării de proiecte finanțate prin POCU.

### **21. Recomandări privind intervențiile în domeniul asistenței tehnice (DMI 7.1 și 7.2)**

Se recomandă ca AMPOCU/viitoarea structură de gestionare a următorului Program Operațional să adopte o strategie de planificare multi-anuală a implementării programului (preferabil pe întreaga perioadă de programare) care să prevadă:

1. Ținte anuale privind valorile depunerilor de proiecte, valorile contractate, valorile plăților efectuate.



2. O marjă de siguranță pentru a absorbi inevitabilele întârzieri ale implementării cauzate de neprevăzut. Această marjă poate fi reprezentată de planificarea atingerii unui nivel de 100% al absorbției cu un an înainte de încheierea perioadei în care se pot face plăți conform regulii n+3.
3. Un progres financiar cvasi-liniar al programului, astfel putând fi planificate resursele necesare (umane și materiale) cu mai mare ușurință decât în situația unor fluctuații puternice și corelarea acestuia cu sistemul de monitorizare.
4. Utilizarea cu precădere a sistemului de depunere continuă pentru majoritatea apelurilor pentru proiecte.

La nivelul structurilor responsabile și a resurselor umane necesare, se recomandă:

1. Dimensionarea corectă a resurselor umane și materiale necesare unui management performant.
2. Utilizarea personalului propriu față de soluția externalizării unor activități de bază din cadrul procesului de implementare a programului.
3. Revenirea asupra deciziei de eliminare din organigrama OI a funcțiilor aferente managementul din linia mediană (șefi servicii, șefi birou).
4. Acordarea unei atenții mult mai mari dezvoltării capacității AM și OI dincolo de finanțarea activității de rutină a acestor instituții, prin acțiuni care să vizeze creșterea competențelor personalului (formare, coaching, schimb de experiență etc.); acțiuni care să vizeze simplificarea sistemelor interne și a procedurilor, acțiuni care să vizeze inovarea la nivelul sistemelor de management în general etc.

În vederea utilizării asistenței tehnice în mod general se recomandă implicarea OI în planificarea utilizării acestei asistențe, eliminarea etapei de elaborare de cereri de finanțare pentru a accesa asistența tehnică (introducerea unor sume forfetare calculate după anumite formule, spre exemplu ca procent din alocarea financiară aferentă unor priorități/domenii de intervenție, în corelare cu procentul alocat AT la nivelul programului).

Din perspectiva activităților de comunicare se recomandă coroborarea strategiei de comunicare a Instrumentelor structurale cu măsurile strategice naționale de creștere a transparenței decizionale, în sensul creării de structuri și mecanisme instituționale care să gestioneze, să prelucreze și să disemineze informația cu caracter public.

În acest sens, este esențială proiectarea unor indicatori realiști de rezultat și de impact care să se centreze pe efectele obținute în urma intervențiilor în domeniul comunicării la nivelul publicului vizat (ex: numărul de urmăritori, rata de distribuire a informației, rata de interes mediatic a informațiilor online, numărul de like-uri, raportul de atractivitate<sup>1</sup> etc); proiectarea unor instrumente de monitorizare și evaluare a rezultatelor (structuri de chestionare/ quiz-uri/ flash barometru) accesibile beneficiarilor, astfel încât să poată fi evaluat progresul înregistrat în timp real, eficiența și eficacitatea intervențiilor în domeniul comunicării; proiectarea unor instrumente de comunicare adresate beneficiarilor care nu au experiență în accesarea de fonduri europene prin programe operaționale.

Pentru maximizarea impactului acțiunilor în domeniul comunicării fondurilor europene se recomandă: utilizarea de instrumente noi de comunicare pentru publicul general (campanii online, evenimente virtuale, pagini pe rețele de socializare, bloguri, vloguri, quiz-uri, concursuri virtuale, publicații online, hărți interactive etc.), integrarea în rețele de date deschise și crearea de conținut pentru tineri (studenți), monitorizarea și evaluarea rezultatelor în mod permanent prin instrumente standardizate.

## **22. Concluzii privind parteneriatele (DMI 3.3 și 6.4)**

Cele două DMI-uri au vizat în primul rând creșterea capacității organizațiilor civice și a structurilor parteneriale de acțiune pe piața muncii în special prin dialog și nu de a dezvolta politicile și strategiile din domeniu.

Intervențiile finanțate prin DMI 3.3 au avut efecte certe asupra capacității partenerilor sociali și ai reprezentanților ONG de a participa la procesul decizional din domeniul pieței muncii, al incluziunii sociale, al transparenței decizionale, iar cele finanțate prin DMI 6.4 au adus plus-valoare prin prezența partenerilor externi. Activitățile realizate în parteneriat transnațional au inspirat partenerii români în dezvoltarea de inițiative pe piața muncii și incluziunii sociale, preluarea și implementarea unor practici inovatoare în

---

<sup>1</sup> numărul de comentarii pozitive vs. număr de comentarii negative





România, care au contribuit la schimbarea unor viziuni în diverse domenii și adaptarea la noile realități sociale și economice, la standarde europene.

Cu toate acestea, nivelul calitativ de implicare a partenerilor și a societății civile, precum și capacitatea autorităților de a stimula dialogul social și de a integra propunerile primite, sunt arii care necesită îmbunătățiri semnificative. Astfel, este necesară continuarea aplicării competențelor dezvoltate în interesul grupurilor țintă vulnerabile pe piața muncii, mai ales că în acest domeniu, asemeni altora, există un decalaj între nevoia stabilită în perioada de programare și cea din perioada de implementare, sub influența diverșilor factori, atât în ceea ce privește natura nevoii, cât și volumul acesteia.

### **23. Recomandări privind intervențiile în domeniul parteneriatelor (DMI 3.3 și 6.4)**

Se recomandă continuarea implicării reprezentanților partenerilor și societății civile în toate demersurile strategice, politice și legislative, prin consultări și dialog cu acești actori. În ceea ce privește utilizarea fondurilor europene în perioada post 2020, pentru creșterea capacității acestor actori, este necesară mutarea accentului de la dezvoltarea capacității instituționale, la calitatea și consistența acțiunilor. În acest sens, este necesară adaptarea permanentă a intervențiilor cu nevoile în continuă schimbare a comunităților, prin dedicarea unei axe prioritare în acest scop.

La nivelul sistemului de implementare, este necesară actualizarea anuală a nevoilor legate de incluziune într-o abordare integrată, astfel încât intervențiile să fie sinergice și să conducă la un grad crescut de eficacitate.

Se recomandă să se acționeze pe zonele roșii de incluziune, prin analize integrate de nevoi de servicii de sănătate, educație, ocupare, locuire, sociale. Acestea vor fi realizate la nivel local și agregate la nivel regional, cu implicarea tuturor actorilor responsabili, dar și a partenerilor economico-sociali și ai societății civile. Parteneriatele create în acest scop vor trebui nu numai să identifice volumul și tipologia nevoilor, dar să determine și tipologia intervențiilor și să cuantifice costurile necesare pentru acoperirea lor. Va fi încurajată crearea de parteneriate cu entități din State Membre ale UE, cu expertiză în analize și furnizarea de astfel de servicii.

## Preambul

**1.** Acest **Raport de evaluare** s-a realizat în urma derulării **primului exercițiu de evaluare** din cadrul proiectului „**Implementarea Planului de Evaluare a Programului Operațional Capital Uman (POCU) 2014-2020 - Evaluarea retrospectivă a intervențiilor POSDRU din domeniul asistenței tehnice**”, în perioada **07.07.2020<sup>2</sup> - 23 decembrie 2020**. Această evaluare va fi urmată, conform planului de evaluare al programului, de alte două exerciții de evaluare ce au ca obiect POCU 2014-2020 în domeniul asistenței tehnice, unul dintre ele fiind prevăzut la nivelul anului 2021, iar ultimul exercițiu de evaluare din cadrul proiectului în ultimul an de implementare 2023. Suplimentar, contractul vizează și 7 exerciții de evaluare ad-hoc.

**2.** Acest raport se concentrează pe evaluarea retrospectivă POSDRU în domeniul asistenței tehnice. Raportul este însoțit de anexe (lista documentelor și a literaturii de specialitate analizate, tabelul de corelare între concluzii și recomandări, precum și lista anexelor specifice fiecărui DMI) precum și de Sumarul executiv în limba română, engleză, roma și maghiară, precum și în limbajul Braille.

## Date sintetice ale proiectului

<b>Titlul proiectului</b>	„ <b>Implementarea Planului de Evaluare a Programului Operațional Capital Uman 2014-2020 - Evaluarea intervențiilor POCU în domeniul asistenței tehnice</b> ”
<b>Contract</b>	Contract nr. 33337/23.04.2020
<b>Surse de finanțare</b>	Fondurile ESI, Axa Prioritară 7 Asistență Tehnică din cadrul POCU 2014-2020
<b>Beneficiar</b>	Ministerul Fondurilor Europene, Direcția Generală Programare și Coordonare Sistem, Serviciul Evaluare Programe și Politici de Coeziune Socială, Biroul Evaluare Program
<b>Autoritate Contractantă</b>	Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
<b>Valoarea totală a contractului</b>	2.779.500,00 lei fără TVA, respectiv 3.307.605,00 lei cu TVA
<b>Valoarea raportului inițial</b>	5.32% din valoarea totală a contractului
<b>Valoarea primului raport de evaluare (POSDRU)</b>	11.68 % din valoarea totală a contractului
<b>Contractor</b>	Asocierea formată din ARCHIDATA SRL (lider), CIVITTA Strategy & Consulting SA, Lideea Development Actions srl și GOLDBACH Primes Srl
<b>Obiectiv general</b>	Realizarea evaluărilor în domeniul asistenței tehnice prevăzute în Planul de Evaluare a POCU 2014-2020, potrivit art. 19 al Regulamentului UE 1304/2013
<b>Exerciții de evaluare componente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Evaluarea Retrospectivă a Programului Operațional Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, obiect al prezentului raport, planificat în perioada iulie 2020 – decembrie 2020.</li><li>▪ Primul exercițiu de evaluare a Programului Operațional Capital Uman 2014-2020 – planificat în perioada decembrie 2020 – septembrie 2021.</li><li>▪ Al doilea exercițiu de evaluare a Programului Operațional Capital Uman 2014-2020, planificat în perioada noiembrie 2022 – octombrie 2023.</li><li>▪ 3 sinteze ale evaluărilor POSDRU/POCU pentru patru domenii - ocuparea forței de muncă, incluziune socială, educație și asistență tehnică (pe parcursul implementării contractului, la solicitarea AMPOCU/CM POCU).</li><li>▪ 7 evaluări ad-hoc (pe parcursul implementării contractului, la solicitarea AM POCU/CM POCU).</li></ul>
<b>Data de începere</b>	23.04.2020
<b>Durata proiectului</b>	43 luni (nu mai târziu de 15.10.2023)

<sup>2</sup> Data aprobării metodologiei de evaluare de către Comitetul de Coordonare a Evaluării

## 1. Introducere

### 1.1. Cadrul general al evaluării

1. Acest raport se referă la **evaluarea retrospectivă a intervențiilor în domeniul asistenței tehnice finanțate** în cadrul Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, domeniile majore de intervenție **DMI 7.1 și 7.2** din cadrul axei prioritare 7, **DMI 3.3** din cadrul axei prioritare AP 3 și **DMI 6.4** din cadrul AP6. Acest exercițiu face parte dintr-un plan de evaluare mai larg, care cuprinde și două exerciții de evaluare a intervențiilor Programului Operațional Capital Uman 2014-2020 **în domeniul asistenței tehnice**, unul dintre ele fiind prevăzut la nivelul anului 2021, iar ultimul exercițiu de evaluare din cadrul proiectului în ultimul an de implementare 2023. Suplimentar, contractul vizează și 7 exerciții de evaluare ad-hoc.
2. Conform planului mai sus menționat, fiecare domeniu major de intervenție al Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane este evaluat în ceea ce privește contribuția sa la obiectivele specifice, precum și din perspectiva altor efecte secundare generate, intenționate sau neintenționate, cu integrarea nivelului micro de analiză a rezultatelor la nivel de proiecte (prin intermediul studiilor de caz, sondajelor, interviurilor, atelierelor de lucru etc).
3. Scopul exercițiilor de evaluare este de a facilita un management informat al Programului Operațional Capital Uman 2014-2020 și adoptarea deciziilor pe bază de dovezi. Primul exercițiu de evaluare va consta într-o **evaluare retrospectivă a intervențiilor în domeniul asistenței tehnice finanțate prin POSDRU 2007-2013**, urmărind aspecte de natura impactului și a altor efecte dincolo de realizările și rezultatele așteptate, dar și a factorilor care au influențat implementarea și producerea efectelor.
4. **Exercițiul de evaluare ce face obiectul prezentului raport de evaluare** constă într-o **retrospecție a POSDRU** în domeniul asistenței tehnice, ce are în vedere în special extragerea lecțiilor învățate din perioada precedentă de programare (POS DRU 2007-2013) și implicit asupra modului în care acestea au fost luate în considerare pentru programarea și implementarea asistenței financiare 2014-2020.
5. Evaluarea retrospectivă POSDRU este structurată pe 4 DMI-uri, două dintre ele aferente Axei 7 de Asistență Tehnică din cadrul POSDRU, și anume:
  - **DMI 7.1 Sprijin pentru implementarea, managementul general și evaluarea**
  - **DMI 7.2 Sprijin pentru promovare și comunicare POS DRU**
  - **DMI 3.3 Dezvoltarea parteneriatelor și încurajarea inițiativelor pentru partenerii sociali și societatea civilă**
  - **DMI 6.4 Inițiative transnaționale pentru o piață incluzivă a muncii**
6. **Întrebările de evaluare** la care trebuie să răspundă rapoartele de evaluare, conform caietului de sarcini, sunt următoarele:
  - Cuantificarea progresului atins în zonele, sectoarele și grupurile vizate în raport cu obiectivele specifice (efecte brute sau eficacitatea intervenției) pentru DMI 3.3 și 6.4 respectiv evoluția capacității AM și OI pentru DMI 7.1 și a vizibilității POSDRU pentru DMI 7.2
  - Stabilirea măsurii în care progresul observat este atribuit programului (efect net sau impactul intervenției)
  - Identificarea efectelor neintenționate, pozitive sau negative
  - Determinarea efectului de propagare
  - Formularea de constatări privind durabilitatea efectelor
  - Identificarea mecanismelor care au facilitat/împiedicat efectele și caracteristicile cheie contextuale ale acestora
  - Identificarea măsurii în care lucrurile ar fi putut fi realizate mai bine

## 1.2. Structura Raportului de evaluare

7. Structura raportului de evaluare are în vedere faptul că evaluarea acoperă 4 Domenii Majore de Intervenție din care două aferente Axei 7 din POSDRU (DMI 7.1 și 7.2) dedicată asistenței tehnice și celelalte două care au adresat problematica parteneriatelor din perspectiva creșterii capacității acestora (DMI 3.3) și din cea a facilitării parteneriatelor transnaționale (DMI 6.4), care vor fi abordate împreună. În acest sens, raportul de evaluare va fi structurat în două părți:

**Prima parte a raportului** va include aspecte generale comune celor 4 DMI-uri adresate de prezentul exercițiu și anume: aspecte generale cu privire la cadrul de realizare a evaluării, metodologia de evaluare a intervențiilor POSDRU aferente celor 4 DMI-uri, dificultățile/limitările întâmpinate în aplicarea metodologiei de evaluare, sinteza concluziilor și recomandărilor pentru cele patru DMI-uri. Prima parte va include și sumarul executiv al evaluării.

**Partea a doua a raportului** va consta în 3 Rapoarte de Evaluare și anume:

- Un Raport de Evaluare care va adresa DMI 7.1.
- Un Raport de Evaluare care va adresa DMI 7.2.
- Un Raport de Evaluare care va adresa DMI 3.3 și 6.4

## 1.3. Metodologia de evaluare

8. Procesul de evaluare s-a bazat pe o combinație de metode, concepute orizontal la nivelul întregii evaluări pentru cele patru domenii majore de intervenție și adaptate ulterior specificului fiecărui domeniu. Aceasta a permis o abordare eficientă și consecventă a implementării metodelor, având în vedere că domeniile majore de intervenție au elemente comune de intervenție dar mai ales beneficiari și alte părți interesate comune.

9. Metodologia de evaluare utilizată a fost aprobată prin Raportul Inițial al evaluării. **Metodele și instrumentele de evaluare planificate și efectiv aplicate în procesul de evaluare sunt prezentate sintetic în tabelul de mai jos** și au inclus: cercetarea documentară, procesarea și analiza statistică a seriilor de date - pe baza datelor contextuale colectate, interviuri, ateliere de lucru, un focus grup național ca instrument de analiză și validare a constatărilor și concluziilor, 16 de studii de caz, 4 sondaje de opinie, analiza factorilor din influență în mecanismul de producere a rezultatelor și a altor efecte, grafice pentru vizualizarea datelor.

**Tabel nr. 1. Metodele și instrumentele de evaluare planificate și aplicate efectiv în procesul de evaluare**

Metode de evaluare	DMI 7.1	DMI 7.2	DMI 3.3	DMI 6.4
Cercetarea documentară	x	x	x	x
Procesarea și analiza statistică a seriilor de date - pe baza datelor contextuale colectate	x	x	x	x
Interviuri	x	x	x	x
Focus-grup național	x	x	x	x
Tehnici vizuale – grafice/hărți	x	x	x	x
Sondaje	1	1	1	1
Studii de caz (număr)	3	3	7	3
Matricea factorilor de influență	x	x	x	x
Panel de experți	x	x	x	x

10. Modul în care au fost aplicate metodele și instrumentele este prezentat sintetic în tabelul de mai jos, detalii se pot regăsi în partea a doua a raportului de evaluare, în rapoartele de evaluare aferente fiecărui DMI

**Tabel nr. 2. Metodele de evaluare utilizate**

Metode de evaluare	Domeniul de aplicare și scurtă descriere		
<b>Cercetarea documentară</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentele de programare și de monitorizare/evaluare de program (DCI, Raportul Final de Implementare POSDRU, Rapoartele Anuale de Implementare, Rapoartele de Evaluare Intermediară) documentația specifică intervențiilor propuse pe fiecare DMI, inclusiv la nivel de proiecte (rapoarte finale ale proiectelor, cereri de finanțare)</li> <li>• Literatura de specialitate (studii, analize)</li> <li>• Baze de date: baze de date ale MIPE, alte surse statistice relevante pentru analiza datelor secundare (Eurobarometre DMI 7.2, INS – Tempo Online, Eurostat, International Labour Organization pentru DMI 3.3 și 6.4)</li> </ul>		
<b>Procesarea și analiza statistică a seriilor de date - pe baza datelor contextuale colectate</b>	<p><b>DMI 7.1</b></p> <p>Date administrative privind resursele umane la nivelul AM și OI POSDRU/POCU</p> <p>Date administrative privind progresul fizic și financiar al POSDRU</p>	<p><b>DMI 7.2</b></p> <p>Analiza primară și secundară a datelor cantitative - evidențierea stadiului actual</p> <p>Analiza longitudinală și transversală a datelor cantitative - analiza contextului și a dinamicii</p> <p>Analiza comparativă a datelor cantitative - comparația între tipurile de publicuri (anexa 7-ANOVA)</p> <p>Analiza de conținut a datelor calitative - argumentarea constatărilor</p> <p>Analiza de regresie a factorilor valorici care au influențat notorietatea</p>	<p><b>DMI 3.3 &amp; 6.4</b></p> <p>Date privind contextul de implementare al DMI 3.3 și 6.4 și evoluția sectorului (ocupare și incluziune pe piața muncii)</p> <p>Date privind progresul fizic la nivelul DMI 3.3 și 6.4</p> <p>Date privind indicatorii proiectelor</p>
<b>Interviuri</b>	<p style="text-align: center;"><b>Interviuri specifice DMI 7.1</b></p> <p>Au fost organizate 10 interviuri cu reprezentanți ai AMPOCU/POSDRU și OIPOCU/POSDRU - interviurile au fost semi-structurate și au urmărit aprofundarea și clarificarea informațiilor obținute în cadrul cercetării documentare, dar și aspecte legate de efectele estimate în urma implementării proiectelor.</p> <p style="text-align: center;"><b>Interviuri specifice DMI 7.2</b></p> <p>Au fost desfășurate 5 interviuri individuale cu specialiști în comunicare din instituții de presă centrale și experți din cadrul Facultății de Jurnalism și Științele Comunicării a Universității din București și Reprezentanței Comisiei Europene în România.</p> <p style="text-align: center;"><b>Interviuri specifice DMI 3.3 &amp; 6.4</b></p> <p>Au fost realizate 4 interviuri comune care au urmărit impactul la nivel de sistem, implicând reprezentanți ai celor mai importante instituții, precum AM POCU, Ministerul Muncii și Protecției Sociale, Parteneri Sociali și 12 interviuri specifice după cum urmează:</p> <p><b>Interviuri comune DMI 3.3. și 6.4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 interviu în faza inițială cu reprezentanții DG POCU</li> <li>▪ 1 interviu în faza de evaluare cu reprezentant MIPE, Direcția Generală Programare și Coordonare Sistem</li> <li>▪ 1 interviu cu reprezentant Ministerul Muncii și Protecției Sociale</li> <li>▪ 1 interviu cu expert / reprezentant parteneri sociali</li> </ul> <p><b>Interviuri specifice</b></p> <p><b>DMI 3.3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 8 interviuri beneficiari proiecte</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 interviuri beneficiari finali / grup țintă</li> </ul> <p><b>DMI 6.4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 interviuri beneficiari proiecte</li> </ul> <p>Interviurile au fost realizate telefonic sau video-conferință.</p>																													
<b>Panel de experți</b>	În perioada inițială a evaluării a fost organizat un panel de experți comun pentru cele 4 DMI-uri pentru discutarea/validarea teoriei reconstruite pentru fiecare DMI și în mod special pentru a discuta setul de indicatori de evaluare propuși pentru DMI 7.1. La acest panel au participat reprezentanți ai Biroului de Evaluare, ai DG POCU, experți în evaluare de program, reprezentanți ai altor instituții cu expertiză în materie de fonduri europene. La nivelul procesului de evaluare a mai fost organizat un panel de experți pentru DMI 7.2 și un panel de experți comun pentru DMI 3.3 și 6.4 cu scopul de a discuta și valida principalele constatări, concluzii și recomandări ale procesului de evaluare																													
<b>Focus-grup național</b>	<b>Focus-grupul</b> național a fost conceput cu rol strategic, de validare și completare a informațiilor obținute anterior.																													
<b>Tehnici vizuale – grafice, tabele</b>	La nivelul fiecărui DMI au fost utilizate graficele ca instrument virtual și suport al informației, evidențiind nivelul de repartizare a proiectelor sau finanțării la nivel teritorial.																													
<b>Sondaje de opinie</b>	<p><b>Sondajele de opinie</b></p> <p>Au fost desfășurate cele patru sondaje planificate, așa cum sunt descrise succint mai jos și detaliate în Anexele la fiecare raport de evaluare tematic.</p> <p><b>SONDAJ 1 SONDAJ DE OPINIE LA NIVELUL POPULAȚIEI, BENEFICIARILOR ȘI GRUPURILOR ȚINTĂ</b></p> <p>Ac acestea a inclus 5 sondaje de opinie, reprezentative național, cu următoarea structură:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sondaj la nivelul populației cu un volum de 405 chestionare, selecție stratificată;</li> <li>sondaj la nivelul beneficiarilor de finanțare prin POSDRU, bază de selecție MYSMIS, volum 205 respondenți;</li> <li>sondaj la nivelul potențialilor beneficiari de finanțare POSDRU, volum 201, baze de selecție naționale (Registrul Comerțului, listafirme.ro)</li> <li>sondaj la nivelul grupurilor țintă, participanți la activitățile finanțate prin POSDRU, volum 202, bază de selecție listele de grup țintă ale proiectelor;</li> <li>sondaj la nivelul potențialilor grup țintă, 203 respondenți, selecție stratificată, structură similară grupului de beneficiari reali;</li> </ul> <p>Volumul total al eșantionului rezultat: 1216 respondenți;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>TIP SONDAJ</th> <th>TIP SUB-EȘANTIONALE</th> <th>VOLUM POPULAȚIE</th> <th>VOLUM SUB-EȘANTION</th> <th>VOLUM EȘANTION</th> <th>Rata de răspuns</th> <th>Metoda de culegere</th> <th>MARJĂ DE EROARE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sondaj la nivelul populației</td> <td>Populație cu vârste peste 18 ani</td> <td>15.757.669</td> <td>405</td> <td>405</td> <td>1/7</td> <td>CATI</td> <td>+/- 4,96%</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Sondaj la nivelul beneficiarilor și potențialilor beneficiari</td> <td>Sub-eșantion la nivelul beneficiarilor</td> <td>9.071</td> <td>205</td> <td rowspan="2">406</td> <td>1/10</td> <td>CATI</td> <td rowspan="2">+/- 4,96%</td> </tr> <tr> <td>Sub-eșantion la nivelul potențialilor</td> <td>1.149.174<sup>3</sup></td> <td>201</td> <td>1/9</td> <td>CATI</td> </tr> </tbody> </table>	TIP SONDAJ	TIP SUB-EȘANTIONALE	VOLUM POPULAȚIE	VOLUM SUB-EȘANTION	VOLUM EȘANTION	Rata de răspuns	Metoda de culegere	MARJĂ DE EROARE	Sondaj la nivelul populației	Populație cu vârste peste 18 ani	15.757.669	405	405	1/7	CATI	+/- 4,96%	Sondaj la nivelul beneficiarilor și potențialilor beneficiari	Sub-eșantion la nivelul beneficiarilor	9.071	205	406	1/10	CATI	+/- 4,96%	Sub-eșantion la nivelul potențialilor	1.149.174 <sup>3</sup>	201	1/9	CATI
TIP SONDAJ	TIP SUB-EȘANTIONALE	VOLUM POPULAȚIE	VOLUM SUB-EȘANTION	VOLUM EȘANTION	Rata de răspuns	Metoda de culegere	MARJĂ DE EROARE																							
Sondaj la nivelul populației	Populație cu vârste peste 18 ani	15.757.669	405	405	1/7	CATI	+/- 4,96%																							
Sondaj la nivelul beneficiarilor și potențialilor beneficiari	Sub-eșantion la nivelul beneficiarilor	9.071	205	406	1/10	CATI	+/- 4,96%																							
	Sub-eșantion la nivelul potențialilor	1.149.174 <sup>3</sup>	201		1/9	CATI																								

<sup>3</sup> Conform ONRC total agenți economici activi Ministerul Justiției-indexul persoanelor juridice fără scop patrimonial

	or beneficiari						
Sondaj la nivelul grupurilor țintă și potențialii or grup țintă	Sub-eșantion la nivelul grupurilor țintă	4.028.96 <sup>84</sup>	202	405	1/5	CATI	+/- 4,96%
	Sub-eșantion la nivelul potențialii or grup țintă	8.132.34 <sup>45</sup>	203		1/7	CATI	

### **SONDAJ 2 – SONDAJ DE PERCEPȚIE LA NIVELUL REPREZENTANȚILOR AMPOSDRU/POCU ȘI OIPOSDRU/POCU**

- *Populația țintă:* întreg personalul AM și OI
- *Tipul sondajului:* chestionar online prin intermediul platformei Survey Monkey aplicat exhaustiv
- *Rata de răspuns obținută\*:* 24% din numărul total de posturi active la nivel AM și OI POCU.

\*Rata minimă de răspuns urmărită a fost de 15% din personalul existent (posturi active) din cadrul AM și OI POCU.

În ceea ce privește reprezentativitatea la nivel de instituții, conform metodologiei prezentate în cadrul Raportului Inițial, s-a urmărit:

- O rată de răspuns de minim 15% din personalul AM POCU (posturi active); Rata de răspuns obținută din partea personalului AM POCU a fost de 6,5%.
- O rată de răspuns de minim 15% din personalul celor 9 OI POCU (posturi active); Rata de răspuns obținută din partea personalului celor 9 OI POCU a fost de 28,6%.
- Reprezentarea în eșantionul de respondenți a minim 5 din cele 9 OI POCU, dintre care minim 4 vor fi OI regionale, iar 1 va fi OI național. Eșantionul de respondenți efectivi a inclus toate cele 9 OI POCU.

### **SONDAJ 3 Reprezentanți ai beneficiarilor DMI 3.3, sondaj online, eșantion exhaustiv**

- *Populația țintă* este reprezentată de beneficiarii de finanțare ai DMI 3.3
- *Dimensiunea:* 60 beneficiari unici (din 66 în total) ai finanțării în cadrul DMI 3.3)
- *Tipul sondajului:* chestionar online prin intermediul platformei Survey Monkey aplicat exhaustiv;
- *Număr de răspunsuri:* 33 - dintr-un număr de 48 de răspunsuri necesare pentru a asigura reprezentativitatea au fost obținute 33 de răspunsuri, deci o rată de răspuns de 55,5%. Respondenții au fost reprezentanți ai unei asociații sau fundații, ai universităților, organizații sindicale, instituții publice, camere de comerț și organisme neguvernamentale de utilitate publică (agenție de dezvoltare regională).
- *Rată de raspuns* 55.5%.

### **SONDAJ 4 Reprezentanți ai beneficiarilor DMI 6.4, sondaj online, eșantion exhaustiv**

- *Populația țintă* este reprezentată de beneficiarii de finanțare ai DMI 6.4
- *Dimensiunea:* 6 beneficiari unici (din 9 în total) ai finanțării în cadrul DMI 6.4
- *Tipul sondajului:* chestionar online prin intermediul platformei Survey Monkey aplicat exhaustiv;
- *Număr de răspunsuri:* La nivelul acestei dimensiuni a populației nu poate fi luată în considerare reprezentativitatea de tip statistic

<sup>4</sup> Conform Raportului final de implementare POSDRU, pag 28

<sup>5</sup> Persoanele cu vârste cuprinse între 18 și 65 ani care nu au participat la proiecte



	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Rată de raspuns</i>: rata maximă de răspuns estimată (90%) a presupus obținerea a 5 răspunsuri din cele 6 posibile. Totuși, în cadrul sondajului s-a înregistrat un număr de 3 răspunsuri, din totalul de 5 necesare. Respondenții au fost reprezentanți instituții publice și ONG.</li> </ul>								
<b>Studii de caz</b>	<p><b>Studiile de caz</b> au fost incluse în metodologie pentru analiza aprofundată a modului în care intervențiile au produs efecte, acestea completând rezultatele analizelor privind impactul, realizate pe baza utilizării EBT și analiza calitativă a datelor colectate prin alte metode. Prin studiile de caz au fost evidențiate și exemplificate rezultatele obținute, au fost analizate aspectele cheie privind modul de obținere a rezultatelor și producerea altor efecte.</p> <p>Au fost realizate 16 de studii de caz repartizate la nivel de DMI astfel:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DMI 7.1</th> <th>DMI 7.2</th> <th>DMI 3.3</th> <th>DMI 6.4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>3</td> <td>7</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> <p>Studiile de caz pentru fiecare temă au fost selectate pe baza unei metodologii și abordări sistematice, valorificând potențialul instrumentului de a contribui la rezultatele evaluării.</p>	DMI 7.1	DMI 7.2	DMI 3.3	DMI 6.4	3	3	7	3
DMI 7.1	DMI 7.2	DMI 3.3	DMI 6.4						
3	3	7	3						
<b>Matricea factorilor de influență</b>	Instrumentul a avut ca scop sintetizarea factorilor care au influențat producerea rezultatelor, a impactului și a altor efecte și a corelat factorii de influență (pozitivi sau negativi, interni sau externi intervenției) cu efectele constatate, indicându-se și gradul de influență pe trei niveluri (major, mediu sau minor).								
<b>Panel de experți</b>	Această metodă a urmărit validarea teoriei reconstruite a programului și a contribuit la clarificarea relațiilor cauzale dintre acestea.								

**11. Perioada evaluată** a fost durata implementării Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 (extinsă până la 31.12.2015 data limită de implementare a proiectelor), iar în ceea ce privește efectele, acestea au fost analizate pe baza datelor disponibile până în 2020. Evaluarea s-a desfășurat în perioada 07 iulie 2020 – 23 decembrie 2020.

#### 1.4. Limitări metodologice și probleme întâmpinate în aplicarea metodologiei de evaluare

**12. O primă limitare metodologică** a fost generată de disponibilitatea redusă a datelor necesare evaluării precum și de calitatea datelor. Accesul dificil la datele administrative de la nivelul AM POCU (cereri de finanțare, rapoarte finale de implementare și durabilitate, disponibilitatea pentru realizarea interviurilor). Aceste dificultăți au impus colectarea de date din surse alternative (siteuri web ale proiectelor, colectarea datelor direct de la beneficiarii de finanțare etc), adaptarea metodologiei de colectare și analiză a datelor, identificând noi surse, adăugând verificări suplimentare ale calității datelor.

**13. O a doua constrângere în implementarea metodologiei de evaluare**, de asemenea identificată în faza de inițiere a evaluării, o reprezintă nivelul scăzut de accesibilitate al părților interesate, reflectată în participarea scăzută la unele sondaje, interviuri și consultări. Fiind vorba de evaluarea retrospectivă POSDRU la aproximativ 5 ani de la finalizarea programului, constatăm o disponibilitate mai scăzută a reprezentanților AMPOCU/OIPOCU, dar și a beneficiarilor de finanțare, datorită perioadei lungi de timp dar și situației COVID-19, precum și suprapunerii cu alte exerciții de evaluare combinate cu presiunea impusă de activitatea zilnică, pregătirea următoarei perioade de programare (la nivel de AM/OI).

Aceste constrângeri au impus o atenție sporită triangulării calitative a datelor, astfel încât **concluziile sunt suficient de robuste pentru a fi utilizate cu încredere de părțile interesate.**

**14.** Limitările metodologice au fost anticipate încă din faza inițială pe baza experienței exercițiilor de evaluare anterioare, astfel încât au putut fi aplicate măsuri de minimizare a impactului lor asupra robusteții evaluării așa cum se arată în continuare. Astfel, echipa de evaluare a depus eforturi suplimentare de a obține datele administrative direct de la beneficiarii finanțării (în cazul DMI 3.3 și 6.4), realizarea unui număr mai mare de studii de caz decât cele prevăzute inițial (7 față de 5 prevăzute inițial în cazul DMI 3.3), corespondență intensă și reveniri succesive în cazul organizării interviurilor cu AM și OI și derulării sondajelor pentru a obține sprijinul respondenților în realizarea activităților. Prin extinderea perioadei de colectare a datelor și a măsurilor aplicare, echipa de evaluare a reușit să aplice toate metodele de evaluare și să obțină informațiile necesare pentru triangularea datelor din diferite surse.

**15.** Datorită măsurilor luate pentru asigurarea datelor necesare și a calității datelor, conștientizarea limitărilor și interpretarea lor adecvată, efortul suplimentar pentru triangulare și validare, apreciem că robustețea concluziilor este suficientă pentru acceptarea lor și a recomandărilor formulate. Mai multe detalii privind limitările metodologice ale evaluărilor fiecărui DMI se găsesc în Partea a II-a a raportului, în rapoartele specifice pe fiecare DMI.

## 2. Constatările, concluziile și recomandările evaluării

### 2.1. Aspecte generale privind intervențiile evaluate

- 16.** Intervențiile din domeniul asistenței tehnice din cadrul Axei Prioritare 7 Asistență Tehnică, respectiv DMI 7.1 și 7.2, obiect al prezentei evaluări, fac parte din Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, ca instrument folosit de Autoritatea de Management în scopul maximizării impactului programului. AP 7 POS DRU a fost complementară cu asistența inclusă în Programul Operațional de Asistență Tehnică (POAT) 2007-2013. La nivelul POSDRU alocarea pentru Axa de Asistență Tehnică (FSE și BS) a fost de aprox 2.4% (163.610.556 Euro). În cadrul AP 7, respectiv la nivelul DMI 7.1 și 7.2 au fost contractate proiecte în valoare de 65.718.887 euro, reprezentând 40.17% din alocare.
- 17.** DMI 7.1 a avut ca obiectiv operațional *consolidarea capacității AM și OI în vederea implementării și managementului eficient și eficace al POSDRU* iar ca impact așteptat *o rată ridicată de absorbție a FSE în România*. Intervențiile finanțate prin DMI 7.1 s-au concretizat în 210 proiecte finalizate. Tipurile de intervenții vizate de program au vizat: sprijin pentru implementarea POSDRU (inclusiv pregătirea și elaborarea de proiecte, monitorizare și control); sprijin pentru elaborarea de rapoarte, studii, cercetări de context relevante pentru implementarea programului, activități de formare a AM POSDRU și OI POSRU, activități de sprijin a Comitetului de Monitorizare; activități de tip administrativ incluzând cheltuieli salariale cu personal și experți, îmbunătățirea resurselor tehnice, achiziționare de echipamente IT, materiale, consumabile, dar și activități privind managementul POSDRU privind simplificarea procedurilor și sistemelor etc
- 18.** DMI 7.2 a avut ca obiectiv asistența tehnică în domeniul comunicării. Intervențiile din cadrul acestui DMI s-au concretizat în 18 proiecte, cea mai mare parte a acestora (7) având ca scop dotarea cu bandă de internet a locațiilor în care s-a desfășurat activitatea AM POSDRU și OI București-Ilfov. 4 proiecte au presupus achiziția și distribuția de materiale promoționale, 2 proiecte au presupus susținerea activității Help-desk din cadrul AM și OI București-Ilfov. În cadrul DMI 7.2. au fost finanțate toate cele trei conferințe naționale privind implementarea și promovarea POSDRU.
- 19.** Pe lângă aceste două intervenții, evaluarea mai adresează și două domenii majore de intervenție care au vizat principiul parteneriatului și promovarea cooperării transnaționale, respectiv DMI 3.3 și DMI 6.4, ca DMI-uri specifice pe care POSDRU le-a finanțat prin intervenții dedicate spre deosebire de alte programe operaționale unde aceste principii au fost adresate transversal.
- 20.** DMI 3.3 potrivit obiectivelor și logicii de intervenție a introdus o tipologie a intervențiilor de dezvoltare a parteneriatelor prin acțiuni de creștere a capacității de participare la parteneriate și s-a concretizat în 66 proiecte finanțate atât de strategice cât și de grant. Activitățile finanțate au vizat: sprijin pentru cercetări, studii și anchete sociologice în domeniile dezvoltării economice locale, ocupării și incluziunii sociale, formarea resurselor umane, prin training și acreditare a angajaților membrilor parteneriatelor, întărirea structurilor parteneriale sectoriale și teritoriale, sprijin pentru dezvoltarea Secretariatelor Tehnice ale Pactelor Regionale pentru Ocupare și Incluziune Socială, și promovarea de inițiative comune la nivel național și european.
- 21.** În timp ce prin DMI 3.3 intervențiile au vizat acțiuni de creștere a capacității de participare la parteneriate, DMI 6.4 a vizat activități de promovare a parteneriatelor transnaționale axate pe o tipologie principală de intervenții, în funcție de obiectivele aferente, și anume parteneriate organizate pentru activități de învățare reciprocă. Astfel, a fost sprijinită dezvoltarea de parteneriate pentru schimbul transnațional de expertiză și bune practici în domeniul ocupării și incluziunii sociale, inovării și transferului de expertiză în general prin 9 proiecte finanțate, majoritatea (8/9) fiind proiecte de tip strategic
- 22.** Din multitudinea de constatări rezultate din analizele aferente celor 4 DMI-uri, au fost selectate cele mai relevante aspecte pentru îmbunătățirea actualului program POCU 2014-2020 și pentru proiectarea viitoarelor programe finanțate prin FSE în perioada 2021-2027. Acestea au fost transpuse într-un număr limitat de concluzii și recomandări, formulate cu scopul de a fi suficient de specifice și bine direcționate pentru a putea fi implementate. Concluziile sumarizează răspunsurile la cele șapte întrebări de evaluare, recomandările fiind coerente cu acestea. Recomandările vizează viitoarele intervenții finanțate post-

2020, prin Fondul Social European, pentru a asigura un impact mai bun pentru rezolvarea problemelor și nevoilor prioritare cu ajutorul asistenței tehnice dar și de a sprijini consolidarea capacității parteneriatelor, pentru crearea unui cadru favorabil producerii efectelor pe termen lung, pentru ameliorarea sistemului de implementare a viitorului program operațional 2021-2027, dar și îmbunătățiri ce pot fi implementate pentru Programul Operațional Capital Uman 2014-2020 aflat în curs la data acestei evaluări.

- 23.** Din motive de limitare a extensiei acestei sinteze vom prezenta în continuare doar concluziile și recomandările pentru fiecare DMI, precizând că dovezile și detaliile explicative care stau la baza acestora se regăsesc în extenso în rapoartele individuale ale fiecărui DMI.
- 24.** În funcție de specificul fiecărui DMI, recomandările sunt structurate în 3 mari categorii: (1) la nivel de cadru de reglementare și strategic ce reprezintă practic mediul în care se implementează intervențiile, (2) recomandări privind sistemul de implementare a POCU 2014-2020 și (3) recomandări ce țin de modul în care au fost designul logicii intervenției.

## 2.2. Concluzii și recomandări privind DMI 7.1

- 25. C1.** Evoluția capacității AM și OI POSDRU în perioada 2007-2013, analizată atât prin prisma rezultatelor obținute privind implementarea eficientă și eficace a programului, cât și prin prisma elementelor de capacitate Structuri, Resurse umane, Sisteme și instrumente, s-a îmbunătățit însă nu la un nivel suficient pentru a asigura implementarea eficientă și eficace a programului (deși indicatorii de program s-au atins în mare parte, nu s-a obținut o rată de absorbție ridicată a FSE în România).
- 26. C2.** DMI 7.1 a avut o contribuție importantă la creșterea capacității AM și OI, dar a reușit să satisfacă parțial nevoile sistemului de implementare POSDRU, însă creșterea capacității AM și OI s-a datorat într-o măsură importantă și altor factori, în afară de intervenția DMI 7.1. A fost utilizată doar jumătate din alocarea financiară a acestui DMI, iar intervențiile finanțate au susținut în cea mai mare parte funcționarea AM și OI pentru îndeplinirea sarcinilor curente și mai puțin dezvoltarea capacității acestora în sensul strict, cum ar fi dezvoltarea competențelor personalului, inovarea sistemelor de management etc.
- 27. C3.** Factorii cu cea mai mare influență negativă asupra progresului implementării POSDRU au fost insuficiența cronică a numărului de personal la nivel AM și OI, sistemul de planificare și monitorizare a implementării programului insuficient dezvoltat și absența sistemului de depunere continuă a cererilor de finanțare. Practic, toți acești factori pot fi asociați noțiunii de capacitate a AM și OI. Efectele acestor factori au fost parțial contracarate prin eforturile consistente ale AM și OI, în special în a doua parte a perioadei de programare, de a recupera întârzierile acumulate și de a crește capacitatea OI prin acces direct al acestora la finanțare prin intermediul DMI 7.1. Datorită acestor eforturi s-au putut recupera parțial întârzierile acumulate în prima parte a perioadei de programare, acestea fiind însă prea mari pentru a mai putea fi complet recuperate.

### La nivel de design al programului

- 28. R1.** Se recomandă ca AMPOCU/viitoarea structura de gestionare a următorului Program Operațional să adopte o planificare multi-anuală a implementării programului (preferabil pe întreaga perioadă de programare) care să prevadă:
- Ținte anuale privind valorile depunerilor de proiecte, valorile contractate, valorile plăților efectuate;
  - O marjă de siguranță pentru a absorbi inevitabilele întârzieri ale implementării cauzate de neprevăzut. Această marjă poate fi reprezentată de planificarea atingerii unui nivel de 100% al absorbției cu un an înainte de încheierea perioadei în care se pot face plăți conform regulii n+3.
  - Un progres financiar al programului cvasi-liniar, astfel putând fi planificate resursele necesare (umane și materiale) cu mai mare ușurință decât în situația unor fluctuații puternice și corelarea acestuia cu sistemul de monitorizare

- d. Utilizarea cu precădere a sistemului de depunere continuă pentru majoritatea apelurilor pentru proiecte.

**29. R2.** La nivelul structurilor responsabile și a resurselor umane necesare, se recomandă:

- Revenirea asupra deciziei de eliminare din organigrama OI a funcțiilor aferente managementul din linia mediană (șefi servicii, șefi birou). Slăbirea managementului din linia de mijloc a unei organizații este contrară oricăror principii solide de management. În special luând în considerare creșterea numărului de personal din cadrul OI, o linie de management de mijloc puternică este indispensabilă pentru buna implementare a programului.

#### La nivelul logicii intervențiilor

**30. R3.** Este necesară o planificare multi-anuală (preferabil pe întreaga perioadă de programare, cu actualizări anuale în funcție de evoluția implementării) a necesarului de resurse umane și materiale/financiare la nivel AM și OI, pornind de la planificarea multi-anuală a implementării programului recomandată anterior. Pe baza acestei prognoze trebuie efectuată apoi dimensionarea adecvată a numărului de posturi necesare pentru implementarea eficientă și eficace a programului și ocuparea acestor posturi.

- În ceea ce privește planificarea necesarului de resurse umane, este recomandată utilizarea personalului propriu față de soluția externalizării unor activități de bază din cadrul procesului de implementare a programului
- Soluția personalului contractual poate fi utilizată ocazional, ca excepție nu ca regulă, soluția suplimentării numărului de posturi din organigramă fiind de preferat (atractivitate mai mare a acestor poziții pe perioadă nedeterminată pentru candidații competenți, posibilitatea unui management al resurselor umane pe termen lung, stabilitatea beneficiilor obținute prin dezvoltarea competențelor acestor persoane)

**31. R4.** Se recomandă acordarea unei atenții mult mai mari dezvoltării capacității AM și O dincolo de finanțarea activității de rutină a acestor instituții, prin acțiuni care să vizeze creșterea competențelor personalului (formare, coaching, schimb de experiență etc.); acțiuni care să vizeze simplificarea sistemelor interne și procedurilor, acțiuni care să vizeze inovarea la nivelul sistemelor de management în general etc.

**32. R5.** Continuarea utilizării asistenței tehnice în mod eficient prin implicarea OI în procesul de planificare a utilizării acestei asistențe, eliminarea etapei de elaborare de cereri de finanțare pentru a accesa asistența tehnică (introducerea unor sume forfetare calculate după anumite formule, spre exemplu ca procent din alocarea financiară aferentă unor priorități/domenii de intervenție, în corelare cu procentul alocat AT la nivelul programului)

### 2.3. Concluzii și recomandări privind DMI 7.2

**33. C1.** La nivel de cadru strategic, schimbarea structurii comunicării în masă cu o pondere în creștere a comunicării nereglementate, on-line aduce în atenție nevoia de creștere a activismului în această zonă, de identificare a mecanismelor de acces la informații și de asigurare a transparenței, dar și de limitare a informațiilor false și de asigurare a securității informațiilor gestionate;

Indicatorii de impact utilizați la nivelul UE pentru evaluarea comunicării și traiectoria acestora evidențiază nevoia unui centru de informare și diseminarea publică a informațiilor care să gestioneze întregul flux de comunicare pentru Instrumentele structurale astfel încât să crească vizibilitatea acestora la nivel local și percepția caracterului integrat al intervențiilor la nivel de comunitate;

**34. C2.** Din perspectiva evoluției vizibilității POSDRU, a conștientizării rolului UE și a oportunităților oferite de program, implementarea proiectelor finanțate prin DMI 7.2 a fost principalul mecanism de creștere a notorietății programului, beneficiarii fiind principalii vectori de diseminare a informațiilor.

Efectele pozitive au fost facilitate în special de experiența anterioară a beneficiarilor și de nivelul de informare din perioada PHARE și au fost diluate mai ales prin deficit instituțional de resursă umană și

organizare. Comunicarea cu beneficiarii POSDRU a contribuit la creșterea capacității administrative a acestora în vederea implementării de proiecte finanțate prin POCU;

**35. C3.** Proiectarea logicii de intervenție DMI 7.2 s-a bazat aproape exclusiv pe indicatori de realizare. Programul nu a beneficiat de indicatori de rezultat care să coreleze realizările cu impactul estimat, indicatori care să reflecte și gradul de adaptare al intervențiilor în domeniul comunicării la dinamica mijloacelor de comunicare și la profilul comunicațional al publicului țintă;

**36. C4.** Evoluția ierarhiei mijloacelor de informare generează nevoia de dezvoltare de noi instrumente de comunicare, atât la nivelul AM, cât și la nivelul beneficiarilor, ceea ce implică o dimensionare corectă a resurselor necesare comunicării, a investițiilor în tehnologii și soft și a creșterii capacităților umane.

#### La nivel strategic și de reglementare

**37. R1.** Se recomandă coroborarea strategiei de comunicare a Instrumentelor structurale cu măsurile strategice naționale de creștere a transparenței decizionale în sensul creării de structuri și mecanisme instituționale care să gestioneze, să prelucreze și să disemineze informația cu caracter public:

- Dezvoltarea unui centru de informare și diseminare a informațiilor publice despre proiectele finanțate prin Instrumente Structurale care să integreze informațiile privind intervențiile la nivel local din toate programele operaționale;
- Dezvoltarea de mecanisme instituționale pentru adaptarea la dinamica mijloacelor de comunicare în masa: centre de monitorizare a fluxurilor online, centre de creare de conținut, instrumente de gestionare a comunicării de criză și de atenuare a impactului informațiilor false, dezvoltarea și susținerea rețelelor de comunicare din teritoriul, în special cele cu impact în rural și în zonele marginalizate (rețele de comunicare care să includă mediatori școlari, cadre didactice, asistenți sociali etc.).

#### La nivel de design al programului și sistemul de implementare

**38. R2.** Pentru viitoarea perioadă de programare se recomandă:

- proiectarea unor indicatori realiști de rezultat și de impact care să se centreze pe efectele obținute în urma intervențiilor în domeniul comunicării la nivelul publicului vizat (ex: numărul de urmăritori, rata de distribuire a informației, rata de interes mediatic a informațiilor online, numărul de like-uri, raportul de atractivitate<sup>6</sup> etc). Spre exemplu, pentru indicatorul de impact<sup>7</sup> recomandăm asumarea de valori relative, prin raportare la media europeană (peste media europeană), sau un nivel de maxim 55% din total populație;
- Proiectarea unor instrumente de monitorizare și evaluare a rezultatelor (structuri de chestionare/quiz-uri/ flash barometru) accesibile beneficiarilor, astfel încât să poată fi evaluat progresul înregistrat în timp real, eficiența și eficacitatea intervențiilor în domeniul comunicării;
- Proiectarea unor instrumente de comunicare adresate beneficiarilor care nu au experiență în accesarea de fonduri europene prin programe operaționale, astfel încât să fie lărgit portofoliul de beneficiari pentru exercițiul FSE+, iar beneficiarii tineri să poată asimila limbajul și conceptele necesare implementării unui proiect (organizarea de internship-uri, cursuri pentru tineri, tutoriale online etc);
- Dimensionarea corectă a resurselor umane și materiale necesare unui management performant al comunicării la nivelul autorității de management și bugetarea achizițiilor necesare monitorizării în timp real, nevoii de perfecționare a personalului pentru reacție imediată, creării de conținut și adaptării acestuia în special pentru publicul larg, și utilizării unor noi instrumente de comunicare (vlog, blog, canale YouTube, Facebook, Instagram, Tik-tok etc.).

<sup>6</sup> numărul de comentarii pozitive vs. număr de comentarii negative

<sup>7</sup> notorietate a proiectelor finanțate la nivel local



### La nivelul logicii intervențiilor

**39. R3.** Pentru maximizarea impactului acțiunilor în domeniul comunicării fondurilor europene se recomandă:

- Utilizarea de instrumente noi de comunicare pentru publicul general (campanii online, evenimente virtuale, pagini pe rețele de socializare, bloguri, vloguri, quiz-uri, concursuri virtuale, publicații online, hărți interactive etc.), centrate pe elemente vizuale; crearea unei identități vizuale comune a instrumentelor structurale;
- Integrarea în rețele de date deschise și crearea de conținut pentru tineri (studenți), în parteneriat cu universitățile și pentru mass-media, centrate pe date; crearea unui centru de prelucrare primară a datelor de interes;
- Monitorizarea și evaluarea rezultatelor în mod permanent prin instrumente standardizate care să ofere o imagine publică a dinamicii înregistrate și să permită corelarea acestora cu evenimentele sociale aflate în desfășurare.

## 2.4. Concluzii și recomandări privind DMI 3.3 & 6.4

**40. C1.** Intervențiile finanțate prin DMI 3.3 au avut efecte certe asupra capacității partenerilor sociali și ai reprezentanților ONG de a participa la procesul decizional din domeniul pieței muncii, al incluziunii sociale, al transparenței decizionale. Cu toate acestea, nivelul calitativ de implicare a partenerilor și a societății civile, precum și capacitatea autorităților de a stimula dialogul social și de a integra propunerile primite sunt arii care necesită îmbunătățiri semnificative.

**41. C2.** Intervențiile finanțate prin DMI 6.4 au adus plus-valoare prin prezența partenerilor externi. Rețelele partenariale create la nivel național au continuat în perioada post-POSDRU 2007 - 2013 preponderent la nivel informal, relația fiind păstrată mai degrabă la nivel de indivizi decât instituțional, din cauza lipsei măsurilor de sustenabilitate. Prin furnizarea unor modele partenariale și chiar de intervenție pentru incluziunea pe piața muncii. Activitățile realizate în parteneriat transnațional au inspirat partenerii români în dezvoltarea de inițiative pe piața muncii și incluziunii sociale, preluarea și implementarea unor practici inovatoare în România, care au contribuit la schimbarea unor viziuni în diverse domenii și adaptarea la noile realități sociale și economice, la standarde europene.

**42. C3.** Cele două DMI-uri au vizat în primul rând creșterea capacității organizațiilor civice și a structurilor partenariale de a acționa pe piața muncii în primul rând prin dialog și nu de a dezvolta politicile și strategiile din domeniu. Ca atare, într-o etapă ulterioară este nevoie de continuarea aplicării competențelor dezvoltate în interesul grupurilor țintă vulnerabile pe piața muncii. În acest domeniu, asemeni altora, există un decalaj între nevoia stabilită în perioada de programare și cea din perioada de implementare, sub influența diferiților factori, atât în ceea ce privește natura nevoii, cât și volumul acesteia, ceea ce face ca intervențiile să nu aibă eficacitatea previzionată inițial. Această situație se observă și la nivelul proiectelor, între nevoile inițiale ale membrilor grupurilor țintă din comunitățile vulnerabile și cele înregistrate pe parcursul perioadei de implementare.

### La nivel de design al programului

**43. R1.** Se recomandă continuarea implicării reprezentanților partenerilor și societății civile în toate demersurile strategice, politice și legislative prin consultări, dialog cu acești actori. În ceea ce privește utilizarea fondurilor europene în perioada post 2020 pentru creșterea capacității acestor actori, este necesară mutarea accentului de la dezvoltarea capacității instituționale, la calitatea și consistența acțiunilor. În acest sens, este necesară adecvarea permanentă a intervențiilor cu nevoile în continuă schimbare a comunităților, prin dedicarea unei axe prioritare în acest scop.

### La nivelul sistemului de implementare

**44. R2.** Este necesară actualizarea anuală a nevoilor legate de incluziune și într-o abordare integrată, astfel încât intervențiile să fie sinergice și să conducă la un grad crescut de eficacitate. Se va acționa pe zonele roșii de incluziune, prin analize de nevoi pe parte de servicii de sănătate, educație, ocupare, locuire,





UNIUNEA EUROPEANĂ



MINISTERUL INVESTIȚIILOR  
ȘI PROIECTELOR EUROPENE



sociale. Acestea vor fi realizate la nivel local și agregate la nivel regional, cu implicarea tuturor actorilor responsabili, dar și a partenerilor economico-sociali și ai societății civile. Parteneriatele create în acest scop vor trebui nu numai să identifice volumul și tipologia nevoilor, dar să și determine tipologia intervențiilor și să cuantifice costurile necesare pentru acoperirea lor. Va fi încurajată crearea de parteneriate cu entități din State Membre ale UE, cu expertiză în analize și furnizarea de astfel de servicii.

- 45. R3.** Se recomandă ca durata proiectelor să acopere ciclul de implementare a programului, cu repartizare anuală a sumelor necesare cercetării și analizei, ținând cont de faptul că procentul cel mai mare este alocat în primul an, care implică cele mai mari resurse umane și de timp pentru stabilirea și implementarea metodologiei de cercetare și când este necesară și achiziționarea serviciilor de cercetare (sondare), pentru stabilirea, care să includă criteriile pentru determinarea eșantioanelor reprezentative pentru comunitățile și grupurile țintă vizate, instrumentele de aplicat. În anii următori se aplică metodologia dezvoltată în primul an.