**„Implementarea Planului de Evaluare a Programului Operațional Capital Uman 2014-2020 - Evaluarea intervențiilor POCU în domeniul asistenței tehnice”**

**Anexa (DMI 7.1).1**

**Raport de Evaluare Restrospecție POSDRU**

***Minute interviuri cu reprezentanți ai AM si OI POSDRU/POCU***

Cuprins

[Interviul cu OIR BIucuresti - Ilfov 3](#_Toc59640442)

[Interviul cu OIR Centru 7](#_Toc59640443)

[Interviul cu OIR Nord Est 12](#_Toc59640444)

[Interviul cu OIR Nord Vest 16](#_Toc59640445)

[Interviul cu OIR Sud Est 22](#_Toc59640446)

[Interviul cu OIR Sud Vest Oltenia 25](#_Toc59640447)

[Interviul cu OIR Sud Muntenia 26](#_Toc59640448)

[Interviul cu OI Ministerul Educației Naționale 29](#_Toc59640449)

[Interviul cu Autoritatea de Manangement POSDRU/POCU 33](#_Toc59640450)

[Interviul cu fostul OI POSDRU Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic 36](#_Toc59640451)

# Interviul cu OIR BIucuresti - Ilfov

**MINUTA**

**interviului cu Organismul Intermediar Regional Bucuresti – Ilfov (OIR BI)**

**26 august 2020, ora 12.30**

**Locația**: Zoom, online

**Sinteza discuțiilor din cadrul întâlnirii:**

In introducere a avut loc prezentarea misiunii echipei de evaluare si a exercitiului curent de evaluare retrospectiva a POSDRU.

Interlocutorul a subliniat in deschidere ca asistenta tehnica de pe dmi 7.1. a fost binevenita. OIR BI si-a putut desfasura activitatea in conditii bune. Serviciile si produsele achizitionate prin DMI 7.1. au fost necesare.

### IE 1. Care a fost evoluția capacității AM și OI de a implementa și gestiona eficient și eficace POSDRU?

* Acordul de delegare de functii a fost modificat pe parcursul ciclului de programare conform nevoilor de implementare fapt care s-a reflectat si in evolutia capacitatii administrative institutionale si in experienta oamenilor din sistem.
* In mare masura au avut autoritate suficienta acordata pentru indeplinirea rolului, poate ca in cateva situatii autoritatea acordata nu acoperea fapt pentru care acordul de delegare a fost modificat pe baza unor acte aditionale
* Evolutia a corespuns volumului si complexitatii activitatilor desfasurate
* Structura organizatorica a OI acoperea mai toate functiile, mai putin cea de programare. Parte din aceasta activitate din ciclul de management al programului a fost desfasurata sub forma de consultare. Functia de pregatire a programarii fiind una atribuita AM POSDRU.
* Grad mare de incarcare, in special la evaluare, unde au fost probleme ca urmare a numarului mare de proiecte depuse de solicitantii eligibili din regiune. In mod implicit si la contractare. Acest impas s-a incercat a fi depasit prin externalizarea pentru a reduce sarcina.
* Externalizarea achizitionata prin AT s-a dovedit mai putin reusita, astfel incat personalul propriu a fost in continuare implicat in procesul de evaluare si selectie CF.
* Nereusita externalizarii procesului de evaluare a CF depuse poate fi pusa acum retrospectiva pe seama unor prevederi din CdS care au permis furnizorilor selectionati, expertilor acestora sa bypass-eze niste livrabile, termenele efectuarii a serviciilor au fost neclare. Lipsa de experienta in evaluarea proiectelor specifice POS DRU in randul firmelor de consultanta si-a pus de asemenea amprenta asupra calitatii serviciilor de evaluare efectutate/ de efectuat.

STRUCTURA ORGANIZATORICA SI EVOLUTIA ACESTEIA

* Structura organizatorica a OIR a fost o singura data modificata (2012), atunci cand s-a renuntat la organizarea structurarea pe birouri si, respectiv, servicii si s-a introdus o structura pe baza de compartimente si o serie de noi functii manageriale la varf (director executiv adjunct).
* Cu toate acestea ROF impiedica ca organigrama sa fie o structura “vie” adaptabila rolului si volumului de activitate in crestere pe masura avansarii pe ciclul de implementare si in fazele de programare. Nevoile sunt diferite in faze diferite ale ciclului de programare (pregatirea lansarii, lansarea programului / apelurilor, fazele de implementare a proiectelor pentru care s-a atribuit finantare, cele ulterioare de monitorizare ex-post, cele tarzii de inchidere a programului si pregatirea noului ciclu de programare). Desi organigrama a ramas oarecum aceeasi prin masuri si decizii manageriale (de ex. rotirea personalului pe compartimente), ea nu a fost una anchilozata.

RESURSA UMANA, DINAMICA SI GRADUL DE INCARCARE

* In ceea ce priveste indicatorii de resurse de personal ca urmare a interventiei factorilot contextualui nefavavorabili (criza financiar-economica cu varf de impact negative in anii 2008-2010, blocarea posturilor in aparatul administrative/public, masurile de austeritate etc) nu a fost posibila o modificare conform cu necesitatile. La acel moment personalul din OI avea statutul de functionari publici si se conforma legislatiei nationale in vigoare.
* Volumul de munca era excedentar, aspect care a reiesit in urma analizei volumului de munca si a gradului de incarcare a personalului. Din acest grad de incarcare excedentar au provenit/ a fost cauza unora dintre intarzierile inregistrate la evaluare si contractare. De asemenea, a fost de natura sa afecteze si calitatea muncii prestate in conditii de incarcare excedentara si stress al termenelor procedurale.
* Cu toate acestea, fluctuatia personalului a fost mica - sub 10%
* Personalul anagajat la OIR BI in proportie de 50-60% avea o experienta anterioara acumulata in management de proiecte. Cu toate aceste atat pentru personalul vechi cat si pentru personalul aflat in etapa de insertie era necesara formarea continua.
* OIR BI a intocmit planuri de formare anuala deoarece erau cerute si de legislatie. In schimb, bugetele pentru formarea personalului *“apreciem ca au fost problema cheie”* in axa de asistenta tehnica. *Unii au participat, majoritatea nu au reusit.*
* AT a sprijinit intr-o oarecare masura avand in vedere ca formarea se achizitiona si furniza de o maniera centralizata pana prin 2012-2013.
* Mai mult, formarea continua a personalului din sistem s-a bazat doar pe cursuri. Nu am beneficiat de schimburi de experienta, de stagii de practica in institutii cu rol similar din alte state membre. E posibil ca la nivelul AM sa fi fost, persoanlul din OIR nu a avut acces la astfel de instrumente de formare.
* Si cursurile organizate ca numar nu au fost suficiente/ suficient de cuprinzatoare pentru personalul angajat.
* Calitatea acestor programe de formare (*“cel putin la cele la care am participat”)* s-a ridicat la nivelul asteptarilor. Au fost OK ca durata, curriculum, livrare etc.
* La revenirea de la cursuri s organizau intalniri/sedinte unde cei care au participat isi prezentau raport sub forma unor lectii invatate si cunostinte noi accumulate.

Concluzie preliminara: Deficitul de formare a trebuit acoperit prin mijloace interne/ preocupari pe linia transferului de cunostinte la nivel intern si cladirea memoriei institutionale pentru a evita ca deficitul de formare sa se oglindeasca in performante scazute sau neuniforme.

PROCEDURI SI INSTRUMENTE

* Pe ideea flexibilizarii procedurile operationale/de lucru erau elaborate la nivel de OI si acest lucru a condus la diferente mari de abordare de natura sa confuzioneze beneficiarii tinta, precum si alti factori interesati din grupurile tinta.
* Ca rezultat a aparut problema legata de practica neuniforma de implementare intre diferitele OI din sistem.
* In incercarea si efortul de abordare omogena si uniformizare a practicilor procedurale s-au realizat consultari informale, „prietenesti” si nu institutionale
* In momentul (2013) in care procedurile operationale s-au elaborate la nivelul AM a condus la uniformizarea abordarii si practicilor de implementare. Elaborarea s-a facut pe baza experientei accumulate care a fost de durata suficienta.
* Cu referire la instrumentele de lucru apare o intreaga discutie iar raspunsul este categoric NU. Multe au lipsit sau au fost neadecvate. Spre exemplu foarte multe aplicatii necesare nu au fost la dispozitie. Verificarile din partea Autoritatii de Audit (AA) si a Comisiei Europene (CE) au fost foarte riguroase/exigente iar raspunsul OI la aceste solicitari din verificare si control si nu s-au putut face cu sprijinul unor aplicatii software/toate lucrarile si prelucrarile s-au facut manual.

### IE 2. În ce măsură progresul observat este atribuit DMI 7.1?

* S-au mulat pe nevoile OI si au acoperit ce exceptiile mentionate in ccea ce priveste formarea
* S-ar putea trage concluzia ca fluctuatia personalului nu a fost mare poate si datorita sprijinului pe parte logistica din DMI 7.1. (echipamente, dotari, calaculatoare) logistica ce a contribuit alaturi de calitatea managementului la atmosfera de lucru motivanta.
* Logica de interventie si-a mentinut relevanta pe intreaga durata de implementare si, iarasi, la acest lucru a contat si sprijinul primit pe parte de acoperire a nevoilor managementului de program.
* Printre ceilalti factori interni se mentioneaza: managementul bun, organizarea interna, mobilizarea personalului, colaborarea dintre AM si OI, buna comunicare
* Factorul extern principal favorizant are legatura cu mentinerea stabilitatea architerii institutionale a sistemului de gestionare, management si control in pofida unor discutii/intentii din partea factorilor politici si a decidentilor minsiteriali din acele etape. Pastrarea OI in forma in care au fost concepute in configuratia de ansamblu a sistemului.
* De asemenea, printre factorii cu actiune exogena se poate mentiona si imbunatatirea si completarea continua a cadrului de reglementare a implementarii fondurilor europene. La acest proces de ameliorare a cadrului legislativ intern a contribuit si consultarea si inputurile provenite de la “ firul ierbii” din sistem.

### IE 3. În ce măsură există și alte efecte neintenționate, pozitive sau negative?

* Da, efectele mentionate exced sfera capacitatii administrative.
* De ex au condus la acele modificari legislative necesare, chiar daca pe final de program, de natura sa optimizeze relatia cu beneficiarii in sensul unei mai mari flexibilitati sau claritati ( de ex.termenele la cererile de rambursare a cheltuielilor) si au adus predictibilitate mai mare.

### IE 4. În ce măsură efectul depășește granița zonei sau a sectorului sau afectează alte grupuri, nevizate de intervenție?

* OIR BI nu are un raspuns pe aceasta tema

### IE 5. În ce măsură sunt efectele durabile pe o perioadă mai lungă de timp?

Durabilitatea efectelor in planul dezvoltarii capacitatii administrative institutionale

* Din punct de vedere tehnic s-au acoperit toate nevoile de logistica (tehnica de calcul, consumabile etc.
* Ifrastructura create in POSDRU este folosita in continuare in POCU
* AT a finantat si sprijinul necesar pentru inchiderea programului
* A contribuit cu siguranta la durabilitate si la stabilitatea institutional, inclusive a personalului

Concluzie: Tranzitia intre programe a fost facuta lin si fara prea mari probleme

* Experienta a fost valorificata in perioada de pregatire a programarii 2014-2020, desi putea sa fie si mai mare
* Exista si aspecte nu neaparat negative, ci de “recul”, prin nevalorificare suficienta a capacitatii institutionale instalate prin faptul ca unele functii delegate au fost retrase.

### IE 6. Ce mecanisme au facilitat/ împiedicat efectele? Care sunt caracteristicile cheie contextuale pentru aceste mecanisme?

* Intotdeauna e loc pentru o mai buna comunicare care ar fi condus la rezultate si mai performante
* Oricum, privind retrospective sunt diferente majore intre prima parte a ciclului de implementare a POSDRU (2007-2012) sic ea de –a doua parte (2012-2015).
* Un help desk centralizat la nivel de AM ar fi ajutat cu siguranta si ar fi fost unul dintre instrumentele operationale necesare atat pentru anagajatii din sistem, cat, mai ales, pentru solicitantii eligibili, grupurile tinta si beneficiarii de finantare.
* Criza economica ce-a intervenit la nivelul anilor 2008-2010 a fost cu siguranta un factor extern care a adus modificari contextuale atat in sistemul de gestione, management si control cat si la nivelul stakeholderilor programului. A afectat capacitatea co-finantare din partea anumitor categorii de beneficiari, accesul la credite punte ceea ce a pus o presiune suplimentara pe capacitatea de pre-finantare din partea sistemului, pe bugetul de stat de la care proveneau finantarile in prima instanta si aceasta in conditii de penurie financiara si austeritate.
* Alti factori exogeni cu influenta asupra contextului trebuie cautati in:
	+ Capacitatea redusa in scrierea de proiecte de calitate, inclusiv la nivelul pietei de consultanta
	+ Capacitatea redusa de a implementa proiecte la nivelul beneficiarilor de finantare
	+ Deficitul de management de proiect
	+ Plata/rambursarea la intervale mari de timp

Propunere:

* + Investitie continua in cresterea capacitatii de implementare la nivelul solicitantilor eligibili si ai beneficiarilor de finantare.

### IE 7. Dacă și în ce măsură lucrurile ar fi putut fi făcute mai bine?

* Intotdeauna lucrurile arfi putut fi facute mai bine pentru a inlatura actiuni pompieristice, presiunea termenelor etc, chestiuni de uzura pentru recuperarea intarzierilor

**Lectii invatate:**

* Diferente majore in implementare: ca urmare a experientei accumulate zona de monitorizare a implementarii proiectelor finantate este mult mai buna
* Se mentine nevoia unor instrumente de lucru perfectionate (de ex MySMIS nu ajuta decat la contabilitate!!)
* Abordarea descentralizata de dupa 2012 a facilitat ca AT sa fie mai bine croita pe nevoile particulare ale entitatilor din sistem.

# Interviul cu OIR Centru

**MINUTA**

**interviului cu Organismul Intermediar Regional Centru (OIR C)**

**01 septembrie 2020, ora 11.00**

**Locația**: Zoom, online

**Sinteza discuțiilor din cadrul întâlnirii:**

In introducere a avut loc prezentarea misiunii echipei de evaluare si a exercitiului curent de evaluare retrospectiva a POSDRU.

Interlocutorul a fost cooptat in echipa manageriala a OIR C in anul 2013 pe functia de director executiv adjunct. Si-a inceput activitatea exact in momentul in care programul se relansa dupa suspendarea de catre CE. In 2014 a servit ca director executiv plin/ a suplinit aceasta functie in top management pana in 2015.

Ca o prima constatare referitoare la perioada 2012-2015: Conducerea unei organizatii de tip OIR este foarte dificila si provocatoare ca urmare a complexitatii activitatilor ce-i revin prin Acordul de delegare.

### IE 1. Care a fost evoluția capacității AM și OI de a implementa și gestiona eficient și eficace POSDRU?

IE1 este apreciata ca fiind vaga sau mult prea generala. Intervievatorul explica ce se urmareste prin sub-intrebarile atasate IE. Ca urmare interlocutorul opineaza ca:

* Explicata suplimentar prin intermediul sub-intrebarilor si criteriilor in opinia interlocutorului sunt mai multe variante de raspuns. Desi nu a fost parte din colectivul OIR in prima parte a perioadei de implemenatre POSDRU, efectele negative ale problemelor accumulate in prima parte s-au resimtit pana la finalul perioadei de implementare, deoarece au trebuit recuperate toate intarzierile, deblocate toate situatiile si contribuit substantial la atingerea procentului de 92-93% rata de absorbtie avand la dispozitie doar intervalul 2012-2015.
* Recuperarea a fost posibila ca urmare a deciziilor de la nivel ministerial inalt (MFE) pentru ameliorarea deficientelor din prima parte a implementarii programului.
* Principalii factori e influenta au fost: mandatul dl ministru Eugen Teodorovici, colaborarea cu dl Ababei numit director general AM POSDRU, modul in care s-a cerut implicarea personalului din sistem pentru recuperarea ramanerilor in urma. Sedinta din 2 dec 2014 de la MFE la care au participat toti directorii OIR a fost decisiva.
* Ulterior personalul OIR a inteles necesitatea implicarii pentru recuperarea intarzierilor si consumarea fondurilor allocate programului.
* Cheia succesului a fost tocmai colaborarea foarte stransa dintre toti factorii/partile interesate pronind de la beneficiarii de finantare-OIR-AM-Autoritate de Certificare si Plata pana la Autoritatea de Audit.
* Capacitatea OIR de a raspunde la exigentele auditului a facut ca implementarea sa decurga fara neregului majore/fraude.
* Cu toate acestea, o alta provocare a fost blocajul din anul 2016, in perioada in care s-a produs migratia catre statele din Vestul Europei a intervenit un fel de suspendare ca urmare a noilor prioritati ale UE. Pentru o anumita perioada de timp NU s-au primit rambursari de la UE iar efortul national a fost urias.
* Sincopele au fost depasite
* Un alt factor care a contribuit la imbunantatirea imaginii POSDRU si a contribuit si la accelerarea atragerii fondurilor a fost decizia cu privire la formarea cadrelor medicale din pediatrie (medici si asistente) –apelul de pe 3.2. si acordarea fondurilor pentru operatii necesare copiilor care proveneau din familii sarace/defavorizate/fara mijloace. Astfel, numai la spitalul universitar din Iasi au fost operati un numar de 116 copii sau la Targu Mures s-a inregistrat o premiera medicala, prima operatie pe creier a unui copil nou nascut. Introducerea acestui apel a facut diferenta fata de prima parte a perioadei de implementare care a contribuit la aparitia unei categorii de ”vanatori de subventie” in randul grupurilor tinta si practic la distorsionarea competitiei corecte si loiale. Se pune acum intrebarea: unde sunt cei care au beneficiat de formare in prima parte? Prima parte a implementarii programului a fost o risipa intrucat investitia in oameni s-a volatilizat. Multi au plecat din tara. Modul in care s-a implementat DMI 3.2 arata ca s-au inteles nevoile emergente de formare de resurse umane in domenii prioritare dar deficitare.
* Ca o prima concluzie: POSDRU a avut marea capacitate de a se plia pe nevoile de formare in continua schimbare fara , emergente fara ca logica de interventie a PO sa fie afectata sau modificata.

### IE 2. În ce măsură progresul observat este atribuit DMI 7.1?

In ceea ce priveste sprijinul primit din Axa 7: interlocutoarea se declara o mare admiratoare a acestei axe deoerece:

* A oferit posibilitatea sa obtina resursele materiale necesare si intr-o perioada in care alte instittii publice/din arcul guvernamental (de ex. Politia judetului Alba) se confruntau cu constrangeri bugetare severe (n-aveau nici hartie de scris!!) si alte deficite.
* Proiectele de AT au furnizat consumabile, au facilitat externalizarea vizitelor ad-hoc, au asigurat cazare si transport pentru ca personalul sa-si poata indeplini rolul si sarcinile atribuite.
* Un alt exemplu il reprezinta sprijinul pentru finantarea cheltuielilor salariale. In organigrama OIR C erau la un moment dat 43 de posturi/persoane, din care 2 de conducere si restul de executie.
* Salariile au crescut cu impact direct asura motivarii si fidelizarii angajatilor si atractivitatii
* Prin cresterea salariilor s-a corectat o eroare initiala grava: “verificatorul era remunerat mult sub nivelul celui verificat”.
* Cu toate acestea, si astazi mai exista decalaje in ceea ce priveste procentul de crestere salariala la personalul din institutiile publice implicat in pregatirea si implementarea proiectelor cu fonduri europene si anume: daca in celalalte institutii publice procentul se ridica la 50% aplicat la salariul de baza in sistemul de management al PO este de doar 35%.
* Net, statul roman a castigat prin colectarea impozitului pe venit si a contributiilor la sistemul de pensii si asigurari medicale. Cresterea salariala a fost o decizie corecta intrucat venea sa corecteze o eroare si sa motiveze intrucat se cerea foarte mult de la personal pe partea a II-a de implementare.
* Toate proiectele scrise pentru atragerea sprijinului din AT s-au implementat fara erori. Auditul ulterior din partea AA a scos in evidenta acest lucru, ceea ce reliefeaza capacitatea sporita in management de proiecte.

STRUCTURA

* Structura organizatorica nu a inregistrat modificari de parcurs de natura a schimba arhitectura institutionala.
* Singura schimbare care a intervenit in jurul anului 2012 la toate oi din sistem a constat in introducerea postului de director executive adjunct si, respective, transformarea in compartimente prin renuntarea la structurarea pe birouri si servicii initiala. Aceasta ajustare structurala a condus la disparitia functiilor din managementul de mijloc (sef de birou, sef de serviciu) si introducerea responsabilitatii coordonatorului de compartiment.

RESURSELE UMANE

* S-au suplimentat comparativ cu momentul initial al lansarii implementarii programului, ajungand la aprox 43 de persoane. Cu toate acestea, numarul a ramas insuficient in raport cu sporirea volumului de munca, a complexitatii muncii odata cu avansarea in etapele urmatoare ale ciclului de implementare. Consecinta a constat in sarcini de lucru care au condus la un grad execesiv de incarcare a personalului in anumite etape (evaluare-contractare, monitorizare-verificare si control)
* La aceasta s-a adaugat blocajul din perioada de austeritate caracteristica crizei financiar-economice
* Volumul de munca nu a permis eliberarea temporara a personalului pentru a merge la programe de formare. Cu toate posibilitatile puse la dispozitie de AT prin scrierea de proiecte nu s-a reusit decat organizarea unui singur curs pe tema procedurilor de achizitii si aceasta in 2016 aproape de inchiderea programului.
* Volumul de munca facea ca abia se reusea acordarea concediului anual legal de odihna si acest lucru in transe de timp si nu integral.
* De ex numarul de cereri de rambursare era foarte mare si trebuiau procesate confom procedurii intr-un interval de timp, ulterior spre sfarsitul perioadei de implementare au inceput sa apara nereguli sau supozitii de neregului ceea ce solicita verificari suplimentare.
* Provocari: Mentalitatea care persista si rezida in faptul ca investitia/cheltuiala cu dezvoltarea/pregatirea continua este o risipa, ca nu se vede, ca nu-i tangibila etc.

PROCEDURI/INSTRUMENTE

* Legislatia a fost lacunara sau nu a tinut pasul cu ciclul de implementare al tuturor domeniilor de interventie planificate prin program care raspundea unor nevoi sociale preidentificate. Un exemplu in acest sens il reprezinta absenta reglementarilor cadru cu privire la economia sociala.
* Pe de alta parte, desi s-a actionat pe baza unui set de proceduri operationale care au suferit revizii successive de imbunatatire in incercarea permanenta “de fotografiere” corecta a fluxurilor operationale aferente desfasurarii muncii conform cu functiile delegate si diagrama relatiilor, cu toate acestea nu poti sa ceri foarte mult sistemului, in sensul unei procedurari standard.
* Procedurarea se loveste intotdeauna de subiectivismul interpretarilor.
* Concluzie: Abordarea unitara a fost si este inca la nivelul de deziderat de atins.!!! Procedura oricat de detaliata “nu absoarbe/acopera” toate aspectele vietii practice.Faptul ca AM redacteaza procedurile este un in fapt un lucru bun pe directia unei uniformizari procedural. Dar decizia de elaborare unitara la nivel de AM a condus la o alta realitate: oamenii din AM nu a legatura directa cu realitatea, nu interactioneaza cu solicitantii tinta eleigibili si nu cu tot spectrul partilor interesate in program. Chiar daca s-au facut si prin consultarea OIR-urilor nu a condus/garantat automat o intelegere unitara din partea oamenilor din sistem.
* De aceea in opinia interlocutorului au fost justificate instrumentele ajutatoare procedurilor operationale si anume setul (CONSISTENT) de instructiuni emise de catre AM.
* Instructiunile au avut doua scopuri/sau rezultate si anume: i) sa actualizeze proceduile si ii) sa aduca claritate prin explicare (de ex instructiunea referitoare la regimul TVA pentru proiecte).
* Tot in sprijinul constatarilor de mai sus vine si exemplul Manualului beneficiarului, instrument care lipsea in perioada POSDRU, dar care s-a introdus in POCU si, desi util, nu poate tine pasul cu realitatea si situatiile in continua schimbare.
* Un impediment a constat in faptul ca procedurile operationale erau instrumente de ordin intern necunoscute de catre beneficiari, ci numai de catre personalul din sistemul de management si control.
* Din substantierea problematicii de mai sus apare PROPUNEREA interlocutoarei de transparent suplimentara prin introducerea regimului public al procedurilor operationale. Partenerii nu le-au cunoscut in POSDRU astfel ca s-a ajuns la situatia in care “cel verificat nu stie cum il va controla verificatorul”. Un plus de deschidere si transparenta sunt inca necesare pentru a imbunatati relatia dintre verificator si cel verificat.

### IE 3. În ce măsură există și alte efecte neintenționate, pozitive sau negative?

Nu stie sa raspunda. Cert e ca a aparut gelozia institutionala….

### IE 4. În ce măsură efectul depășește granița zonei sau a sectorului sau afectează alte grupuri, nevizate de intervenție?

* Supozitia: Dezvoltarea capacitatii administrative, progresul inregistrat a lasat o amprenta.
* Progresul si amprenta au constant in comunicare si deschidere
* Dorinta si efortul comun AM –OI de a ajuta
* In ceea ce priveste efectele imediat positive observate au fost in planul relatiei cu beneficiarii, care a devenit prioritatea Zero
* Abordarea unitara in relatia cu beneficiarii
* Comunicarea care a contribuit la prevenirea unor neregului
* Supervizare din partea OI cu scop de indrumare si nu limitarea la o simpla monitorizare a progresului fizic si financiar in implementarea activitatilor prevazute in proiectele finantate.
* Observatiile beneficiarilor au fost integrate in procedure, mecanisme si instrumente
* In final, a contribuit la consolidarea unei culture parteneriale (concluzia evaluatorului)

### IE 5. În ce măsură sunt efectele durabile pe o perioadă mai lungă de timp?

Durabilitatea in timp (tehnica, financiara si institutional) a capacitatii administrative construite.

* Daca CE ar vrea sa faca un control, oricat de riguros, cu certitudine nu sunt aspecte negative, subliniaza interlocutoarea
* Tot ceea ce s-a investit in cladirea si consolidarea capacitatii adm a sistemului a generat o plusvaloare.

Concluzia (evaluatorului) progresul obtinut in evolutia capacitatii adminsitrative a reprezentat o buna fundatie pentru pregatirea si implementarea POCU

### IE 6. Ce mecanisme au facilitat/ împiedicat efectele? Care sunt caracteristicile cheie contextuale pentru aceste mecanisme?

Printre factorii contextuali cheie sunt mentionati:

* La momentul POSDRU criza financiar-economica si programul de austeritate in timpul crizei, precum si masurile de redresare /recuperare dupa criza
* In ceea ce priveste managementul situatiilor de criza, nici acum nu s-au invatat lectii serioase: De ex. In ceea ce priveste criza adusa de pandemia de COVID 19, daca in starea de urgent nu au existat probleme, in schimb odata “ cu relaxarea” adusa de starea de alerta sistemul a trebuit s a faca fata unui nou blocaj generat de decizia a suspenda angajarile/organizarea concursurilor conform cu politca si procedura de recrutare si selectie in sistem. Aceasta decizie a condus la reaparitia intarzierilor s-a reflectat in implementarea proiectelor. Au trebuit demersuri serioase de convingere a factorilor de decizie guvernamentali pentru a obtine o derogare mai mult decat necesara. Aceasta derogare a venit dupa 3 luni!!! foarte tarziu. Au intervenit concediile, perioada de vara etc.
* Aceast factor de blocaj a anulat practic o alta decizie (de data aceasta corecta) de suplimentare a numarului de personal peste cel prevazut in organigrama. Astfel, ca si acum se asteapta ordinal de ministru care sa creeze cadrul legal pentru reluarea angajarilor.
* Din nefericire se repeta greseli, se persista in aceeasi greseala. Lectiile invatate in prima perioada nu sunt luate in calcul.
* Un alt factor contextual este legat de dezvoltarea economiei sociale in Romania fara un cadru de reglementare desi proiectele din DMI 6.1. erau finalizate.
* Decalaj in planul adoptarii cadrului de reglementare (primare) cu putere de lege mai mare decat reglementarile secundare si tertiare ale sistemului.
* Orizont de asteptare foarte mare din partea societatii in ceea ce priveste interventiile din FESI ar trebui sa conduca la o intelegere si implicare mult mai mare a decidentilor din plan legislativ.
* Inertia cu care se misca legislativul a reprezentat o greutate, astfel ca s-a implementat domeniul de interventie referitor la economia sociala doar pe baza unui Ghid si a unei instructiuni, ceea ce e de natura sa introduca riscuri si vulnerabilitate ulterioara.

### IE 7. Dacă și în ce măsură lucrurile ar fi putut fi făcute mai bine?

* Decentralizarea a avut un efcet pozitiv, de aceea ar fi putut fi o adancirea a responsabilitatii regional in implementarea POSDRU
* Ar fi fost mult mai economicos daca OIR C ar fi avut propriul sediu si nu pe cel inchiriat
* Ar fi fost mult mai bine sa se suplimenteze personalul propriu pe care sa-l implicam in evaluare decat externalizarea evaluarii care s-a soldat cu consecinte negative in planul calitatii evaluarii, dar cu raspunderea ramasa la OIR/AM si nu la furnizorii si expertii contractati.
* Decizia de angajare a personalului suplimentar in afara organigramei, pe baza de contract de munca pe termen determinat (2027) este de ntura sa solutionez neajunsul pe parte de capacitate. Cu toate aceste desi s-a aprobat un numar semnificativ (32-36 de verificat cu inregistrarea) inca se asteapta ordinal de la AM POCU/MFE

Concluzie: Sprijinul prin AT este suficient si generous chiar, cu conditia sa fie dublat de creativitatea si implicarea entitatii care beneficiaza. Prin axa de AT orice nevoie poate fi acoperita.

PROPUNERI DE RECOMANDARI DE DISCUTAT

Propunerea de simplificare a reglementarii prin eliminarea deciziei MFE prin ordin de ministru si incurajarea unei autonomii responsabile a OIR urilor pentru a nu se crea doar impresia unei descentralizari. Punerea in executie a cadrului legislativ adoptat sa fie in sarcina OIR iar controlul sa ramana la AM/MFE.

O alta propunere se refera la intarirea managementului de mijloc prin revenirea asupra deciziei de eliminare din organigrama a functiilor de sefi de servicii. Consolidarea nivelului de management de mijloc al OIR este necesara intrucat numarul de personal (inclusiv cel in afara organigramei) va creste intr-un interval scurt de timp (de ex in cazul OIR C se dubleaza si ajunge la 98 de persoane) ceea ce va avea un impact asupra dinamicii muncii in echipe prin nevoia de insertie a personalului nou. Actualii coordonatori de compartimente sunt lipsiti de indemnizatie de conducere, fac aceasta activitate pro-bono si nu le poti pune in sarcina activitati aditionale de mentorat etc. Cel putin la compatimentul de verificare si control coordonarea trebuie sa se faca pe baze formale pentru a asigura antrenarea deplinei responsabilitati. Directorul executiv adj. in conditiile cresterii volumului de munca si a numarului de personal, al modificarii structurii acestuia, nu mai poate face fata pe verticala muncii de planificare, coordonare, control etc.

# Interviul cu OIR Nord Est

**MINUTA**

**interviului cu Organismul Intermediar Regional Nord Est (OIR NE)**

**01 septembrie 2020, ora 14.00**

**Locația**: Zoom, online

**Sinteza discuțiilor din cadrul întâlnirii:**

In introducere a avut loc prezentarea misiunii echipei de evaluare si a exercitiului curent de evaluare retrospectiva a POSDRU.

Interlocutorul se afla in organizatie din anul 2006, la inceput la expert in cadrul compartimentului monitorizare si neregului, ulterior cooptat in echipa managerial (din mai 2015 pana in dec 2016 ca drector executive si,ulterior din iul 2018 si pana in prezent). A prins Phare si-l va prinde sip e urmatorul program Programul Operaţional Incluziune și Demnitate Socială (POIDS).

### IE 1. Care a fost evoluția capacității AM și OI de a implementa și gestiona eficient și eficace POSDRU?

Prima observatie/constatare se refera la faptul ca s-a apelat mai tarziu in implementare la asistenta tehnica.

* Proiectele s-au scris mai greu, dar ulterior s-a prins curaj si s-a reusit finantarea din Axa 7. DMI 7.1.
* Au derulat 2 proiecte pana la sfarsitul anului 2015, respectiv: externalizare introducere date in sistem si externalizarea desfasurarii vizitelor ad-hoc de monitorizare a proiectelor beneficiarilor
* In anul 2015 s-a acumulat la OIR un volum de munca excesiv (mecanismul cererilor de rambursare, de lichidare, a cererilor finale) care reclama sprijin pe partea de externalizare
* Prin AT s-au finantat cheltuielile de asigurare logistica (utilitati, chirii, cazare, transport, diurna)
* De asemenea a existat si un proiect de asigurare a secretariatului prin servicii externalizate

### IE 2. În ce măsură progresul observat este atribuit DMI 7.1?

A contribuit la intarirea capacitatii OIR pe toate planurile, astfel:

STRUCTURA

* Structura organizatorica nu s-a modificat esential pe parcursul POSDRU!!!!
* Toate functiile reclamate de parcurgerea ciclului de management al PO au fost delegate prin Acord
* Nu s-a umblat la organigrama nici la functiile delegate
* In schimb, s-au adus unele modificari in structura de management (s-a intarit management de top prin introducerea functiei de dir ex adj si s-a renuntat la managementul de mijloc prin disparitia functiilor de sef de bioru/sef de serviciu.
* Acest demers a condus la o reconfigurare indirecta printr-o srructura mult mai ierarhica, verticala in detrimental orizontalizarii /aplatizarii organigramei- observatia expertului evaluator

Concluzie de parcurs: Desi, se impunea intarirea echipei de conducere la varf formata din 2 cadre de conducere, prin renuntarea la managementul de mijloc si introducerea conceptului de coordonare pe baze de voluntariat (neremunerata) a condus in timp si in fapt la aglomerarea top management si la centralizarea interna OIR in timp ce in relatia cu AM se parcurgea etapa descentralizarii, cel putin pe parte de acordare/acces la asistenta tehnica.

RESURSA UMANA

* Problemele si provocarile uni organizatii ca creste de la 5-6 oameni la aprox 50 in conditiile in care responsabilitatea de mijloc lipseste
* Infuzia de RU umane reclama insertie, adapatare la specificul institutional si al muncii, calificare, abilitati specifice practice, dinamica relatiilor umane. Compartimentul de evaluare si contractare sic el de monitorizare pogres fizic/tehnica si financiara au ajuns la 21 de persoane.
* Pe parte de formare de personal nu au avut niciun proiect de AT, n-au solicitat si nici nu au primitpe prioada cat au fost gestionate de AM
* Dezvoltarea capacitatii profesionale a RU s-a facut la “locul de munca” sub supravegherea conducerii
* Oricum activitatea era foarte incarcata incat nu-si putea permite dislocarea unei parti a personalului si trimiterea la cursuri sau atribuirea unui timp anume pentru cursuri in-house.
* Conducerea de atunci nu si-a asumat proiecte de acest tip
* In schimb, unele persoane au avut sansa sa participe la schimburi de experienta, e drept mai tarziu (2018) in Portugalia, Italia, Estonia. La aceste schimburi de experienta, in principal, erau de la AM POSDRU

PROCEDURI/INSTRUMENTE/MECANISME

* Mecanismele de lucru erau mai simple (raport tehnic si cererea de rambursare), acum este mult mai complex implicand si revizia ex-ante a planului de achizitii depus de beneficiarul de finantare (de ex).
* Mai mult, s-au transferat sarcini inter-compartimente (de ex. sarcina modificarilor ulterioare a contractelor de finantare pe baza de acte additionale a fost transferata de la compartimentul de evaluare-contractare catre cel de monitorizare si verificare, plecand de la premisa ca cei din monitorizare stiu mai bine cum merge implementarea si au capacitatea de a judeca opotunitatea cererilor de modificare de contract primate din partea beneficiarilor. Compartimentul de contractare a rasmas responsabil de incheierea contractului de finantare initial.
* S-au mentinut canale de comunicare active cvasipermanent cu celeate OIR si cu AM pe baza unor intalniri sau in ziua premergatoare organizarii sedinte Comitetului de Monitorizare, ceea ce a permis schimbul de idei, opinii, buna parctica, elucidarea unor intrebari, probleme etc.
* In ceea ce priveste preocuparile pentru construirea ‘’memoriei institutionale” interlocutorul recunoaste ca este prima data cand aude despre acest concept/chestiune, cu toate ca pe aceasta linie s-au intreprins o serie de masuri de diseminare ulterioara a informatiilor in randul intregului personal (serverul institutiei, responsabilitatea sefului de birou, serviciu atat timp cat au existat in schema)
* Referitor la procedurile operationale cheia rezida in flexibilitatea acestora. Evolutii sucesive cu revizii successive pentru adaptare continua la situatii noi intalnite in practica de teren sau ca urmare a unor instructiuni. Nu intamplator in cadrul POSDRU s-a ajuns la un numar de 119-120 instructiuni de clarificare.
* Numarul mare de instructiuni emise de AM POSDRU este explicat de necesitatea de mai buna clarificare in relatia cu beneficiarii de finantare.
* Desi beneficiarii au perceput instructiunile ca pe ceva birocratic adaugand la povara administrativa ele au fost in scop de mai buna claritate si au venit si-n sprijinul OIr
* MySMIS este un regres compartiv cu ActionWeb (unde beneficiarii introduceau date aferente cheltuielilor effectuate in activitatile din proiect). Beneficiarii erau responsabili , acum OIR introduce evidenta cheltuielilor

### IE 3. În ce măsură există și alte efecte neintenționate, pozitive sau negative?

* Participarea OI in procesul decisional a avut impact asupra AM. Expertiza OIR a sprijinit AM. De ex in anul 2014 s-a stat la Bucuresti o perioada indelungata pentru a se clarifica pe parte de nereguli.

### IE 4. În ce măsură efectul depășește granița zonei sau a sectorului sau afectează alte grupuri, nevizate de intervenție?

* Nu este cazul altor categorii in afara personalului din sistem si a categoriilor de beneficiari

### IE 5. În ce măsură sunt efectele durabile pe o perioadă mai lungă de timp?

Cat priveste durabilitatea raspunsul interlocutorului este afirmativ, competentele s-au ridicat la nivelul cerut de implementarea POSDRU si si-au manifestat durabilitatea in timpul scurs.

* Capacitatea resursei umane a fost o buna fundatie pentru POCU
* Stabilitatea este o alta caracteristica care sustinte afirmatia (doar 4 persoane au plecat din colectiv)
* S-au confruntat cu constrangeri bugetare cand s-au taiat salariile in 2008-2010
* Durabilitatea s-a manifestat sub aspect tehnic, institutional si financiar
* In 2015 s-a revizuit politica salariala cu impact pozitiv asupra remunerarii personalului corespunzator sarcinilor sporite, mereu adaugate
* Se recunoaste ca interventiile prin programele operationale in capitalul uman reprezinta o investitie delicate
* Rata de intoarcere a investitiei facute in oameni este mai dificil de comensurat/masurat
* In prima parte de implementare (2008-2012) PO s-a confruntat cu un fenomen nedorit si neprevazut (vanatorii de subventie) de natura a conduce la situatii si relatii viciate si a distorsiona obiectivele ( *de ex reclamatiile la DLAF din partea unor doamne dintr-o comuna ca sa nu se afle de catre sotii lor ca au beneficiat de aceste subventii ca urmare a cuprinderii in programele de instruire din proiectele finantate prin program. Pe cale de consecinta au urmat controale si s-a irosit timp, efort in a verifica veridicitatea neregulilor care faceau obiectul reclamatiei*). Ulterior, s-a intervenit si acest fenomen a fost stopat, diminuat prin investitia in alte categorii de personal ( vezi personalul din sistemul medical de pediatrie)

### IE 6. Ce mecanisme au facilitat/ împiedicat efectele? Care sunt caracteristicile cheie contextuale pentru aceste mecanisme?

* Criza financiara si programul de austeritate introdus de Guvern a condus la diminuarea % de pre-finantare la doar 15% si acela dat in rate/transe
* Nu au existat proiecte reziliate din acest motiv (deficitul de cash flow la nivelul beneficiarului)
* Semanalarea catre DNA/DLAF a potentialelor indicii de frauda (cu incepere din 2012) a condus la trierea beneficiarilor si la responsabilizare

### IE 7. Dacă și în ce măsură lucrurile ar fi putut fi făcute mai bine?

* Mentinerea mecanismului initial de pre-finantare de 40% ar fi contribuit la o implementare mai buna fara blocaje, ar fi inlaturat blocajul/suspendarea programului printr-o implementare in cadenta din graficul initial. Chiar daca procentul de co-finantare in cazul beneficiarilor POSDRU era foarte mic (2%) sau chiar zero, cu toate aceste beneficiarii s-au confruntat cu problem de cash-flow cu consecinte pe lantul de implementare si incertitudine.
* Activitatea de preventie a neregulilor si/sau fraudelor ar fi trebuit operationalizata intr-o alta maniera mai aplicativa: cu exemplificarea unor cazuri potentiale si identificarea zonelor de risc organelor abilitate
* Mecanisme de monitorizare mai simple
* ActionWEb si SMIS au fost mai functionale si mai bune in POSDRU decat sunt actualmente
* Digitalizarea este in avantajul POCU comparativ cu perioada POSDRU, cu toate aceste se merge inca pe suport dublu (hartie si electronic). De ex. Pe parte de financiar sunt cerute foarte multe anexe care nu pot fi depuse/pastrate/arhivat numai electronic. Prin urmare un sistem hibrid (electronic si pe hartie)
* AT acopera majoritatea activitatilor, dar va trebui sa se aiba in vedere dublarea personalului prin atragerea celui contractual in afara/peste organigrama

**Propuneri de studiat:**

* Actualizarea OUG 66/2011 intrucat nu a suferit niciun fel de modificare iar situatiile sunt in continua schimbare si apar noi modalitati de fraudare care nu sunt acoperite de cadrul legal
* Intarirea compartimentului de evaluare-contractare deoarece urmeaza un „val de apeluri” care vor crea un varf de sarcina in aceasta zona
* E nevoie de sprijin si incadrare deoarece nu se poate suplini doar prin rotatia personalului prin detasarea de la alte compartimente pe perioade scurte
* Nu poti delega sarcini suplimentare execsive
* Ar trebui o usoara schimbare a organigramei de natura sa acopere mai bine nevoile OIR
* Compartimentul administrativ trebuie suplimentat si intarit prin expert IT/ DRU/jurist. OIR se confrunta cu deficit de asistenta juridica (posturi strict specializate ce nu pot fi acoperite de un alt personal). Activitatile de suport (IT, contabil, consilier RU, juridic) sunt foarte importante pe masura ce organizatia se dezvolta iar activitatea creste in volum si complexitate. Apar situatii juridice noi ce cer a fi rezolvate strict conform cadrului de reglementare a PO si legislatiei nationale.
* Continuarea pregatirii in management de proiect deoarece se manifesta in continuare greutate in selectia /nominalizarea pe functia de manager de proiect dintre persoanele din cadrul institutiei cand ar trebui ca aceasta functie sa fie la compartimentul de suport administrativ pentru a sprijini formarea echipelor de implementare a proiectele de asistenta tehnica .

# Interviul cu OIR Nord Vest

**MINUTA**

**interviului cu Organismul Intermediar Regional Nord Vest (OIR NV)**

**27 august 2020, ora 14.30**

**Locația**: Zoom, online

**Sinteza discuțiilor din cadrul întâlnirii:**

In introducere a avut loc prezentarea misiunii echipei de evaluare si a exercitiului curent de evaluare retrospectiva a POSDRU.

Interlocutorul a subliniat in deschidere ca apreciaza importanta exercitiilor de evaluare. In anul 2013 a avut sansa unui schimb de experienta in Estonia si a aflat ca in acea tara se evalueaza absolut toate programele indiferent de sursa lor de finantare, inclusiv de la bugetul tarii pentru a vedea daca sunt/au fost relevante, eficiente si daca oportunitatea mentinerii lor se impune. *Nu ca in Romania unde programe de genul „Start up Nation” finanteaza infiintarea de „covrigarii” SI NU se cunoaste ce impact au.*

### IE 1. Care a fost evoluția capacității AM și OI de a implementa și gestiona eficient și eficace POSDRU?

Raspunsul la aceasta intrebare e DA. Asistenta tehnica de pe Axa 7 a fost importanta, desi a fost o necunoscuta totala pentru mult timp. „*N-am stiut cu ce se mananca”.*

Cu sprijinul DMI 7.1. OIR NV si-a putut desfasura activitatea in conditii bune. Proiectele pe care le-au scris si au castigat finantare din DMI 7.1. au fost proiecte mici dar cu impact important care au contribuit la dezvoltarea capacitatii.

Tipologia de proiecte a cuprins:

* Achizitii
* Externalizarea vizitelor ad-hoc de monitorizare a activitatilor din proiectele finantate prin POS DRU (care erau in toata tara)
* Cazare si transport in conditii civilizate pentru personalul din OIR NV, ceea ce a conferit libertate de miscare mai mare (*acces la transportul cu avionul si cazare la hotel in regim de single” pentru tot personalul din OIR, nu numai pentru conducere)* si capacitate de raspuns si de acoperire mai mare a nevoilor de monitorizare ca urmare a economiei de timp si efort de deplasare acolo unde o cerea situatia.
* Arhivarea documentatiei de lucru conform cu procedura operationala de arhivare si legislatia in vigoare.

STRUCTURI

* Evolutia structurii era incerta deoarece erau multe schimbari de subordonare la nivel central (OIR a fost in structura a 3 ministere de linie in intervalul de implementare POSDRU)
* Context conjunctural instabil. OIR erau amenintate cu desfiintarea
* Nici nu s-au gandit ca pot scrie proiecte. Intelegerea mecanismelor puse la dispozitia programului si sistemului era limitata
* OIR era „temator”, nu exista capacitate de management de proiect. Ca director a fost manager de proiect pe toate proiectele de asistenta tehnica. Acum situatia s-a schimbat.
* S-au limitat la acoperirea nevoilor de functionare cu resursele proprii
* Era o perioada de centralizare in utilizarea resurselor *(„se lua lumina de la AM”)*
* Daca nu a fost evolutie in ceea ce priveste evolutia din punct de vedere al structurii de organizae, TOTUSI sprijinul primit prin asistenta tehnica (centralizat/ulterior descentralizat ) a ajutat la degrevarea resurse umane si a conferit mai mult timp pentru activitatile de baza.
* Ca o concluzie *„ in perioada 2007-2012 am fost in ciclul primar”*. Mai mult, colegii din AM erau in aceeasi situatie („oala cu noi”) si ei lucrau la abecedar!!!- Nota evaluatorului
* Abordarea atragerii sprijinului din asistenta tehnica pe baza scrierii de proiecte, desi a contribuit la descentralizare si la plierea pe nevoile specifice ale fiecaruia OIR, a avut si o serie de deficiente ce tin intarzierile mari cu care se evaluau CF si se acorda finantarea propriu-zisa.
* Practic proiectele depuse de OIR pe Axa de AT aveau acelasi parcurs pe ciclul de management cu cel al solicitantilor eligibili (depunere-evaluare-selectie-contractare- achizitii in implementare etc). Au fost si situatii cand CF pentru AT stateau si un an de zile pana la aprobare!!!!
* O alta constrangere pentru care nu s-au inregistrat evolutii pe partea de structuri decurge din faptul ca asistenta tehnica rezida ,in principal, in proiecte „de tip soft[[1]](#footnote-1)” nu s-a putut folosi pe parte de dezvoltare a infrastructurii entitatilor din sistemul de management si control. S-au putut plati chirii pentru spatiile de functionare, DAR nu s-a putut construi sau cumpara baza materiala (cladiri). Desi resursele pentru AT au fost mari interlocutorul isi pune intrebarea de ce nu s-au folosit pentru baza materiala. Si acum OIR functioneaza in spatii inchiriate de multe ori insuficiente ca suprafata si improprii.

RESURSA UMANA

* Daca structurile nu au fost semnificativ dezvoltate, in schimb asistenat tehnica a avut un impact major asupra dezvoltarii capacitatii resurse umane.
* Fluctuatia a fost scazuta sub 10%. In timpul crizei (2008-2010) s-au inregistrat unele plecari din organizatie, ulterior stabilitatea a fost caracteristica de baza.
* La stabilitatea a contribuit major atat atmosfera si conditiile de munca create cu sprijinul asistentei tehnice ( *„ sa dormi in camera in regim de single la hotel in timpul deplasarii,sa te poti deplasa cu avionul pe distante mari, sa ai posibilitatea unei firme care sa asigure curatenia la birou si altele ce tin de valorizarea personnala sunt elemente care au contribuit”)* dar si revederea sistemului de remunerare a personalului.
* Resursa umana la OIR a fost mult timp insuficienta iar formarea continua ca si inexistenta. Formarea era apanajul AM iar personalul din OIR NV nu avea posibilitatea sa fie cooptat in integralitate. Abordarea unitara, centralizata s-a dovedit a fi deficitara.
* Ulterior anului 2012-2013 alaturi de programele de instruire in care a fost cooptat personalul, decizia manageriala interna de rotatie a personalului pe compartimente a fost, de asemenea, de natura sa contribuie la cresterea capacitatii profesionale prin cunoasterea problematicii intregii institutii si dobandirea de experienta.
* Personalul a fost capabil sa inteleaga sistemul in ansamblul sau.
* Au scris CF pana la evaluarea ex-post iar asistenta tehnica de pe DMI 7.1 i-a ajutat si la inchiderea programului.
* Aplicarea procedurilor operationale de o maniera uniforma reclama formare unitara.
* Calitatea cursurilor. Colegii din OIR participau in diferite serii la cursurile organizate de AM. Nu de putine ori a fost situatia cand veneau cu cunostinte diferite in urma frecventarii respectivelor programe de instruire.Se constata acest lucru odata intorsi la birou prin schimbul de idei si practici cu ceilalti. Practic raspunsul/solutiile la aceleasi spete erau diferite. Ulterior, situatia s-a imbunantatit iar la POCU s-au facut cursuri cu Banca Mondiala.
* Prea putini dintre membrii personalului avaeua experienta necesara pe care o cerea postul De ex din 16 persoane la la compartimetul de verificare a cererilor de rambursare/plata doar 2 erau economisti. Calificarea specifica a fost la locul de munca.
* Sporul de performanta a fost dat de decizia de a roti personalul pe functii.

PROCEDURI&INSTRUMENTE

* Procedurile sunt retrograde ( de ex. exemplare pe support de hartie/sa facem arhiva, un contract ajungea la 90 de pagini, cerere de rambursare implica completarea a vreo 20 de anexe, etc.)
* Acum situatia s-a mai imbunantatit desi e inca loc

Ca o concluzie: evaluarea functiilor delegate a avut loc foarte tarziu (2014-2015)

### IE 2. În ce măsură progresul observat este atribuit DMI 7.1?

DMI 7.1. a avut impact asupra cresterii capacitatii administrative, un rol important. In afara de contributia DM 7.1. printre factorii interni se numara:

* Deciziile manageriale de rotire a personalului intre compartimente
* Marirea substantiala a salariilor (2015)
* Antrenarea resurselor proprii
* *“Pana la marirea salariala se traiau frustrari mari”* cand se verificau rapoartele de activitate depuse de beneficiarii de finantare si se constata ca echipele de implementare erau mult superior remunerate. In OIR nivelul salariului atunci se ridica la 3400 lei in timp ce salariile din proiecte erau de 2-3 ori mai mari decat ale verificatorilor!!
* La capitolul factori externi trecerea in structura MFE a contribuit la cresterea capacitatii si evolutia favorabila a implementarii activitatilor conform cu functiile delegate.
* Pana la aceasta decizie s-au trait/traversat perioade tulburi de instabilitate si non-predictibilitate institutional de subordonare
* Au fost intentii de anulare a personalitatii juridice *(“trebuia sa facem referate si pentru hartie igienica”)* a OI sau chiar de desfiintare. Din fericire, acest lucru nu s-a produs avand in vedere auditarea sistemului de catre CE.
* Acordul de parteneriat dintre Romania si UE din anul 2014 a repus lucrurile in ordine.
* S-a introdus stabilitate pe functii, precum si predictibilitate financiara ceea ce a contribuit la motivarea personalului

### IE 3. În ce măsură există și alte efecte neintenționate, pozitive sau negative?

Nu inteleg intrebare/nu raspund

### IE 4. În ce măsură efectul depășește granița zonei sau a sectorului sau afectează alte grupuri, nevizate de intervenție?

Au fost externalitati positive asupra beneficiarilor de finantare si grupurilor tinta

* Externalizarea vizitelor ad-hoc (pana la acel moment, desi erau trecute in contractual de finantare, fizic nu era capacitatea de a le face din varii lipsuri: cheltuieli de transport, obligativitatea de a se face deplasari numai cu vehicul auto/tren, etc)
* O data externalizat serviciul beneficiarii au putut observa ca sunt vizitati intempestiv in timpul activitatilor din graficul de proiect si au devenit mai responsabili in respectarea regulilor/criteriilor etc.
* Asistenta tehnica pe vizitele ad-hoc de monitorizare a avut si un efect de propagare rapid in masa beneficiarilor. Chiar daca nu au fost posibil sa fie toti vizitati, comunitatea de beneficiary fiind mica comunicarea dintre ei a facut ca sa fie cunoscut demersul OIR.
* Ca urmare a crescut seriozitatea din partea beneficiarilor
* In urma vizitelor ad-hoc s-au identificat unele probleme dar nu au condus la anularea de contracte de finantare.
* OIR nu a fost implicat in partea de pregatire a capacitatii de implementare a beneficiarilor, sarcina era la AM.
* La negative, se poate retine fapatul ca nu exista o masa critica suficienta de evaluator de proiecte calificati si cu o intelegere buna a PO. Evaluarea externa a fost un esec total si ca urmare s-a revenit si procesul de evaluare s-a desfasurat cu personal de la OI. Si acum se apeleaza la evaluator din randul personalului OIR.

### IE 5. În ce măsură sunt efectele durabile pe o perioadă mai lungă de timp?

Durabilitate ridicata

* La inceput s-au scris proiecte/depus CF pe AT pe 6 luni/1 an, dupa care s- a prins curaj si s-au pregatit poiecte de atragere a sprijinului de AT pentru perioade mai mari ceea ce era asiguratoriu si era de natura sa confere confort si libertate ( de ex daca trebuia sa calatorim de la Cluj la Iasi puteam s-o facem cu avionul)
* Ne-am alaturat cu sprijin prin aceste proiecte, “Acum nu putem trai fara axa de AT” afirma interlocutorul
* Prin AT au avut libertatea de a schimba mobilierul de birou, calculatoarele
* AT este privita si prin prisma impactului pozitiv asupra bugetului de stat. Salariile in sistem fiind asigurate prin axa de AT si decontate de la CE pe parghie fiscala la bugetul de stat se intorc impozite si contributii pentru asigurari sociale de stat, sanatate si tot ceea ce prevede legea romana.
* AT si capacitatea creata la nivelul entitatilor din sistemul de gestionare, management si control al programelor operationale a fost o buna temelie pentru pregatirea, lansarea si, ulterior, implementarea POCU.
* Desi OI nu au functie delegate de programare, ele au fost implicate in procesul participativ de pregatire a perioadei de programare 2014-2020.
* AM este invidios ca avem autonomie pe partea de achizitie, in timp ce AM trebuie sa apeleze la compartimentul de achizitii publice de la nivelul MFE.
* Durabilitatea s-a manifestat si in cresterea calitatii CF scrise si depuse la evaluare si selectie.
* S-au adaugat domenii noi de interventie in sarcina OIR
* S-au dezvoltat instrumente noi prin intermediul AT ( de ex. Intern s-a proiectat o aplicatie software (“Foxi”) ceea ce a usurat munca si a condus la utilizarea Excel in lucrarile angajatilor. La proiectarea si utilizarea acestei aplicatii s-a beneficiat de licenta gratuita, dar acum se pune problema achizitiei licentei.
* AT a sprijinit externalizarea arhivarii si introducerea arhivarii electronice pe un cloud. Serverul care exista la Prefectura este vechi, instalatiile sunt vechi si se impun a fi schimbate.

### IE 6. Ce mecanisme au facilitat/ împiedicat efectele? Care sunt caracteristicile cheie contextuale pentru aceste mecanisme?

Printre factorii cheie ce au tinut de context, interlocutorul enumera:

* Perioada crizei financiar-economice din intervalul 2008-2010-2011
* Instabilitatea institutional asociata acelei perioade si programului de austeritate al Guvernului
* Ulterior, decidentii politici au inteles mai bine scopul si obiectivele PO
* S-a produs maturitatea oamenilor din sistem (“ daca atunci media de varsta era in jur de 30 ani, acum este de 40 plus)
* Factorii pishologici: reputatia publica castigate de oamenii din sistem
* Stabilitatea si vechime pe functie

### IE 7. Dacă și în ce măsură lucrurile ar fi putut fi făcute mai bine?

* As schimba/accentua rolul AM in pregatirea si educarea beneficiarilor
* Pregatirea mai buna a decidentilor si factorilor politici care adopta politicile publice. Un program operational este doar un instrument financiar de punere in aplicare a unei politici publice, dar nu este un “fac totum”- concluzia intervievatorului
* Lucrurile ar fi putut fi facute mai bine si prin introducerea unui model standard al cererii de finantare pentru atragerea de asistenta tehnica
* Idnetificarea de nevoi comune sistemului si nevoi particulare prin proiecte
* Modele de CF functie de tipologia de sprijin specific necesara
* MySMIS trebuie inlocuit cu ActionWEb care s-a dovedit mult mai practic si a fost o buna practica si un instrument de lucru “marca POSDRU”. MySMIS este deficitar, nefunctional in anumite etape decisive, anacronic si s-a dovedit mai mult “o corvoada” decat un instrument de lucru ajutator. MySMIS se dovedeste “cuiul lui Pepelea” din actual perioada de programare. Nu ajuta decat in mica masura, dimpotriva intrucat AM nu stie/nu lucreaza cu MySMIS raportarile in sarcina OIR se dubleaza.
* Ar fi trebuit facuta mai bine pregatirea mai buna a personalului din OIR ca sa indeplineasca functia de manager de proiect pe proiectele proprii de AT. In programarea trecuta doar director ex adj (fucntie introdusa dupa 2012) a ocupat aceasta pozitie in toate proiectele de AT. In perioada curenta lucrurile s-au schimbat si si alti colegi au primit aceasta responsabilitate, dar e nevoie de creare de capacitate managerial de proiect.
* Interlocutorul opineaza ca prin axa de At ar fi trebuit investit si in crearea bazei material proprii a OIR, respectiv investitii in cladiri proprii de functionare si nu pe baza de inchiriere. In timpul interviului discutam de caracterul soft al interventiilor din Axa de asistenta tehnica, cu derogarile pentru achizitii echipamente, consumabile. Cu toate acestea se subliniaza ca baza materiala inchiriata nu corespunde rolului si functiilor atribuite si ar trebui gasita o solutie care sa permita accesul OIR POSDRU la poiecte de tip hard/investitionale.
* Continuarea activitatii in spatii inchiriate se dovedeste o ingrijorare majore, cu atat mai mult cu cat nu este (dupa aprecieri) cost-effective, adica cheltuielile cu chiriile sunt foarte mari.
* Help desk-ul pentru beneficiari trebuie sa existe numai la nivelul AM pentru a evita confuzionarea beneficiarilor si raspunsuri unice la intrebari din partea solicitantilor

**Lectii invatate**

* Proiectele de AT au pus OIR NV in postura solicitantilor/beneficiarilor de finantare deoarece au avut de parcurs aceleasi etape de pe ciclul de management al unui proiect
* A cresct empatia si intelegerea problematicii cu care se confrunta beneficiarii si echipele de implementare de la nivelul acestora
* O alta lectie tine de faptul ca “daca vrei, poti! Daca ceri ti se va da! “
* Axa 7 a ajutat la pregatirea personalului. *“Fara personal sufficient si bine pregatit sa faca fata programul se prabuseste sub propria lui greutate si complexitate”* Astfel, atragerea de personal in afara organigramei masura introdusa abia recent in POCU este de natura sa confere flexibilitate sis a se poata lucre cu mai multa viziune. Decizia MFE este nu numai corecta, dar va adduce implicatii positive pe termen lung.
* Nu se militeaza pentru autonomia OIR si AM dar o flexibilizare a procesului decizional managerial este necesara
* Programarea axe de asistenta tehnica este necesara cu implicarea OIR. Anterior pe POSDRU pregatirea acestei axe cu participarea OIR nu a existat.
* Fara putinta de tagada este un progress in implementarea programelor operationale cu finantare FSE, dar ar trebui continuat cu rafinarea programelor. De ex. Revizuirea eligibilitatii unora dintre solicitantii tinta: camera de comert (care fara accesul la PO nu ar exista, nu-si justifica rolul) sau sindicatele ( a carora legatura cu forta de munca a scazut, nu-s representative, nu-si indeplinesc rolul pentru care au fost create, in schimb au acces si comportament opportunist in atragerea de finantari). Prin urmare, ar fi indicate revizuirea eligibilitatii unor categorii de solicitanti si grupuri tinta.
* Interlocutorul este de parere ca lucrurile ar fi putut fi facute mai bine prin “ introducerea unui program pentru asigurarea unei mese calde pentru categorii de nevoiasi”, pentru diminuarea abandonului scolar prin sprijn material pentru familiile lipsite de mijloace material pentru a-si sustine copiii la scoala, programe de educatie si securitate cibernetica in beneficial tinerilor (90% sunt vulnerabili pericolelor din online), educarea seniorilor pentru a utilize tehnologia.

PROPUNERI DE RECOMANDARI DIN PERSPECTIVA EVALUATORULUI DUPA SUSTINEREA ACESTUI INTERVIU:

* Retelizarea OI din sistem. Acum comunicarea este personala, informala, intamplatoare sau la nevoie. S-ar impune crearea unei retele a OIR POSDRU ad-hoc sau formala (cu personalitatea juridical proprie) care sa se ocupe de acoperirea nevoilor commune sistemului. Conducerea prin rotatie sau asigurare secretariat tehnic prin rotatie. Lucru in retea ar permite o comunicare sistematica, regulata (intalniri pentru analiza nevoilro comune, abordare unitara, practica uniforma, schimb de experienta si stagii de practica etc).
* Studierea extinderii eligibilitatii OIR POSDRU pentru proiecte de investitionale de infrastructura finantate din POR 2021-2017.

# Interviul cu OIR Sud Est

**MINUTA**

**interviului cu Organismul Intermediar Regional Sud Est (OIR SE)**

**03 septembrie 2020, ora 13.00**

**Locația**: Zoom, online

**Sinteza discuțiilor din cadrul întâlnirii:**

In introducere a avut loc prezentarea misiunii echipei de evaluare si a exercitiului curent de evaluare retrospectiva a POSDRU.

Interlocutorul a lucrat cu UIP Phare infiintat in cadrul Agentiei de Ocupare a Fortei de Munca inca din anul 2004. Ulterior, din 2007 a trecut la OIR POSDRU pe functia de director executiv, pe care a ocupat-o cu intrerupere de aproximativ un an cand, din cauza unor interferente politice, a fost schimbata abuziv din functie. Consecintele acelei inlocuiri nu au ramas fara urmari, ele si astazi se resimt in viata organizatiei (*controale, chemari la DNA in dosarul deshis directorului numit politic, care si-a falsificat cartea de munca pentru a putea ocupa functia respectiva).*

### IE 1. Care a fost evoluția capacității AM și OI de a implementa și gestiona eficient și eficace POSDRU?

* Prima observatie/constatare se refera la faptul ca OIR, in mod direct si potrivit nevoilor sale, a apelat mai tarziu, in implementare, la asistenta tehnica.
* Implementarea axei de asistenta tehnica in intervalul 2007-2012-2013, a fost fara mare success
* Ulterior acelui an au avut ocazia sa scrie proiecte care sa raspunda nevoilor proprii
* In portofoliul de proiecte care au primit finantare din AP 7, DMI 7.1. figureaza un proiect pe 3 ani pentru plata chiriei, un altul pentru externalizare introducere date in SMIS si un al treilea pentru externalizarea vizitelor ad-hoc de monitorizare a activitatilor din calendar/grafic in proiectele finantate POS DRU.
* La aceasta s-a adaugat participarea la un curs organizat de AM

### IE 2. În ce măsură progresul observat este atribuit DMI 7.1?

* Cel mai bun lucru a constat in faptul ca s-a asigurat logistica necesara desfasurarii activitatii OIR si aceasta intrucat autoritatile locale nu au asigurat in mod gratuit spatii de functionare.

STRUCTURA

* In mod categoric a evoluat pozitiv
* In anul 2012 a intervenit o schimbare in structura organizationala: s-au desfiintat posturile de sef de birou si, respective sef de serviciu si s-a introdus functia de director executive adjunct. In cazul OIR SE nu a existat functia de sef de birou, ci numai sefi de servicii
* Aceasta asa zisa consolidare a functiei de conducere in cazul SE a fost inutila avand in vedere suprapunerea de responsabilitati, eventual singurul rol al directorului ex adj a fost cel de substitutie la post
* Prin desfiintarea functiilor de sef de serviciu organizatia s-a slabit la mijloc
* Compartimentele de verificare si nereguli au nevoie de responsabili directi care sa ocupe in mod formal o astfel de pozitie si nu de cea de coordinator informal care lucreaza pro-bono.
* Mai mult, apar probleme legate de delegare si inlocuire pe perioada in care directorul executive este plecat. Substitutia nu poate fi delegata unui coordonator.

RESURSA UMANA

* Numarul de personal a crescut de la 1-2-5 la aproape 50 de persoane (49). Acest lucru s-a produs odata cu dobandirea personalitatii juridice a OIR.
* Structura de personal este una corespunzatoare (formata din persoane cu formare economica si/sau juridical)
* Conducerea a urmarit continua ca aceasta structura sa se echilibreze si sa fie conforma cu nevoile corespunzator etapei din ciclul de implementare
* S-a practicat si principiul rotirii personalul inter-compartimente functie de volumul si sarcina de lucru ( de ex cand s-a trecut de la POSDRU pe POCU personalul din monitrizare-verificare a fost trecut la evaluare-contractare)
* In acest moment impreuna cu personalul in afara organigramei numarul de personal se va ridica la 90 persoane
* Bazinul de recrutare: persoanele angajate contractual provin fie din randul personalului OIR care a iesit la pensie , fie de la OIM, sau care au lucrat in echipele de implementare la beneficiarii de finantare.
* In regiune nu exista agentii de plasare a fortei de munca iar in cazul personalului contractual se cere o anume experienta anterioara dovedita
* Intrucat se urmareste continuarea stabilitatii pe functie o problema cu care se confrunta se refera la durata maxima a unui contract pe perioada determinata si posibilitatea legala de acum de a-l prelungi doar de maxim 3 ori. Pe cale de consecinta, aceasta reglementare din Codul Muncii in vigoare este de natura sa impiedice o abordare pe termen lung a relatiei de munca cu aceste persoane.
* Volumul de munca se va dubla foarte curand: actualmente sunt 150 de proiecte in implementare iar alte 150 sunt in contractare.
* Prin intermediul AT s-au asigurat acoperirea cheltuielilor salariale cu personalul
* In ceea ce priveste formarea RU pe POSDRU a fost mereu un “ tur de forta” si, practice, imposibilitatea scoaterii de la lucru si trimiterea la programe de cursuri. In schimb, in perioada urmatoare cand lucrurile s-au mai asezat personalul din toate compartimentele este trimis la cursurile angajate de AM cu Banca Mondiala.
* Participarea la programe de formare a fost anterioara/premergatoare lansarii POSDRU. Este vorba de proiectul cu finantare Phare implementat de Archidata in consortiu cu Europrofiles pentru personalul din Ministerul Muncii la care au participat si salariatii din UIPuri. Din pacate la acel moment erau putine persoane la nivel regional !!!. In cadrul acelui proiect au existat si vizite externe cu scop de schimb de practica.
* S-a organizat un singur program de formare in format in-house pe tema procedurilor de achizitii, nereguli si conflict de interese unde au fost invitate cadre din Autoritatea de Audit si DNA.
* Nu au existat alte forme de pregatire , schimburi de experienta sau stagii de practica etc.
* S-ar putea concluziona data fiind contextul (suspendarea temporara a programului, blocaje, volum de munca crescator cantitativ si in complexitate etc) ca singura forma de formare continua a fost la locul de munca.

PROCEDURI/INSTRUMENTE/MECANISME

* Au fost in continua schimbare functie de experienta acumulata din viata reala a implementarii programului/proiectelor finantate prin program
* Ar fi trebuit pastrate anumite lucruri!
* Procedurile de lucru au fost unitare (se organizau intalniri de lucru pregatitoare), in schimb interpretarea si intelegerea deferita a putut conduce la practice diferite/neuniforme
* Instructiunile emise de AM erau in interesul de clarificare pentru beneficiarii de finantare si nu pentru personalul din sistem
* Reviziile sucesive ale procedurilor operationale sunt justificate si de concluziile si recomandarile controalelor de audit de la AA din Romania sau/si de la CE.

### IE 3. În ce măsură există și alte efecte neintenționate, pozitive sau negative?

* Viteza cu care se proceseaza a crescut
* Rigoare mai mai buna care a condus la eliminarea greselilor si scoaterea OIR SE din estantionul de control al AA
* Efectul negativ este legat de pauza de un an de zile cand conducerea institutiei a fost schimbata, numit politic un al director executiv necalificat si fara experienta ceruta de lege. Consecintele acelei perioade se vad si astazi.

### IE 4. În ce măsură efectul depășește granița zonei sau a sectorului sau afectează alte grupuri, nevizate de intervenție?

Nu a afectat alte grupuri in afara beneficiarilor, grupurilor tinta de beneficiari indirecti si partenerilor programului

### IE 5. În ce măsură sunt efectele durabile pe o perioadă mai lungă de timp?

Cat priveste durabilitatea raspunsul interlocutorului este afirmativ, competentele s-au ridicat la nivelul cerut de implementarea POSDRU si si-au manifestat durabilitatea in timpul scurs. La aceasta s-a adaugat actiunea unor factori de influenta,a caror actiune este sintetic redata mai jos:

Factorii interni

* Punctul forte al durabilitatii rezultatelor pe parte de evoluatie a capacitatii il reprezinta stabilitatea colectivului, fapt care s-a resimtit pozitiv si in relatia cu beneficiarii nu numai in dinamica interna a echipei/colectivelor din institutie
* Imbunatatirea comunicarii interne si externe (cu beneficiarii) este din ce in ce mai buna
* Rezultatele auditului sunt foarte bune
* Cheia o reprezinta echipa
* Motivarea personalului e inca subreda (in 2008 era o alta politica de remunerare si stimulare formata din: salariu+ stimulente financiare (prima de vacant si al 13-lea salariu care se acorda in luna decembrie). In schema se adauga plata orele suplimentare. Au intervenit modificari intempestive in anul 2010 odata cu introducerea programului de austeritate, ulterior prin 2012-2013 s-au marit salariile de baza, dar stimulentele au disparut si nu s-a mai revenit la ele. Astazi orele lucrate suplimentar nu se ma platesc, se recupereaza si cum volumul de munca si saracina de incarcare nu permit, practic nu se pot fizic recupera atunci cand sunt de ex concedii anuale legale neluate. *“ Recunoasterea publica a rezultatelor personalului se face doar cu… dragoste”*
* Media de varsta a personalului angajat a crescut spre 50 de ani.

Factorii externi de influenta:

* La nivelul de varf al conducerii executive a AM POSDRU a fost o fluctuatie mare de directori
* Stabilitatea adevarata s-a obtinut relative tarziu
* Abordarea unitara s-a construit/obtinut in timp ceea ce a fost de natura sa introduca confuzie mai ales in randul beneficiarilor de finantare care implementau proiecte in mai multe regiuni/ sau la nivel national si trebuiau sa intre in relatie cu mai multe organisme din sistemul de management al implementarii programului
* Abordarea unitara s-a obtinut ca urmare a intalnirilor de lucru organizate si a comunicarii
* Interferente de natura politica
* Lipsa accesului in REVISAL pentru a verifica grupul tinta a condus la necesitatea de a obtine aceasta informatia (despre angajare /domeniul in care au fost angajati ) necesara in procesul de verificare prin intermediul ITMurilor judetene. Unele au raspuns, cu altele s-a lucrat mai greu.
* Normele pentru achizitii publice inca foarte complicate (si mai complicate in POSDRU) iar atunci cand proiectele implica parteneriat public-privat se intampina dificultati de intelegere din partea celor din zona private
* Conflictul de interese se apreciaza ca nu este inca bine definit si reglementat

### IE 6. Ce mecanisme au facilitat/ împiedicat efectele? Care sunt caracteristicile cheie contextuale pentru aceste mecanisme?

* POSDRU si-a mentinut relevanta in raport cu nevoile pe care urma sa le abordeze si solutioneze
* A fost un program si o axa foarte bine scris
* Rata somajului a scazut ca urmare a implementarii POSDRU
* Rata de angajare obligatorie s-a atins
* POSDRU a avut un impact pozitiv asupra pietei muncii si acest lucru a fost si mai evident in perioada de dupa inchidere pana la lansarea si deschiderea POCU. Absenta interventiilor finantate prin POSDRU s-a resimtit pe piata muncii
* In acest interval de timp de la inchiderea POSDRU la deschiderea POCU piata de consultanta a pierdut o serie de experti care acumulasera experienta

### IE 7. Dacă și în ce măsură lucrurile ar fi putut fi făcute mai bine?

* Ar fi trebuit mentinuta structura organizatorica cu sefi de servicii (management de mijloc)
* Ar fi trebuit evitata perioada trista din implementarea POSDRU cand organismele regionale erau aglomerate si excesiv incarcate prin preluarea lucrarilor neefectuate de catre OI de la MEN si de la CNDIPT pentru efectuarea verificarii cererilor de rambursare neprocesate
* De regula, in luna decembrie interveneau aceste „varfuri” pe linia verificarii cererilor de rambursare

Propunere venita din partea interlocutorului:

* Modificarea/ amendarea Codului Muncii pentru o derogare la regimul contractelor de munca pe perioada determinata, care sa fie opozabila organismelor care lucreaza cu fonduri europene pentru a asigura stabilitatea personalului in sistem.

Propunere pe care interlocutorul o valideaza:

* Extinderea eligibilitatii OIR POCU (sau cum se va numi programul pe perioada 2021+) pentru programele operationale regionale astfel incat prin fonduri de la FEDR sa-si poata achizitiona/construi o baza materiala proprie (cladire/sediu).

# Interviul cu OIR Sud Vest Oltenia

**MINUTA**

**interviului cu Organismul Intermediar Regional Sud Vest Oltenia (OIR SVO)**

**07 septembrie 2020, ora 12.00**

**Locația**: Zoom online si completare cu raspunsuri scrise

**Sinteza discuțiilor din cadrul întâlnirii:**

In introducere a avut loc prezentarea misiunii echipei de evaluare si a exercitiului curent de evaluare retrospectiva a POSDRU.

### IE 1. Care a fost evoluția capacității AM și OI de a implementa și gestiona eficient și eficace POSDRU?

STRUCTURI

OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia asigură în teritoriu aplicarea unitară a atribuţiilor delegate de către Autoritatea de Management pentru Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane prin Acordul de delegare de funcţii privind implementarea Programului Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013 în România, prin care au fost delegate unele responsabilităţi privind gestionarea POSDRU de la Autoritatea de Management la OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia prin stabilirea cadrului de implementare a POSDRU, a drepturilor şi obligaţiilor şi a responsabilităţilor ce revin fiecărei părţi, deținând un nivel de autoritate adecvat pentru a-și îndeplini rolul responsabil cu gestionarea POSDRU.

Responsabilităţile delegate OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia sunt clare, fiind evitate suprapunerile de responsabilităţi, distribuția sarcinilor între AM și OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia astfel încât să se asigure buna implementare a programului.

Organizarea OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia s-a făcut cu respectarea structurii organizatorice-cadru a Organismelor Intermediare Regionale pentru Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane, aprobată prin ordin de ministru, prin care s-a asigurat existenţa structurilor adecvate în conformitate cu etapele de implementare ale programului astfel încât OIR să-și poată îndeplini funcţiile delegate de către AMPOSDRU şi să transmită orice informaţie solicitată de aceasta în legătură cu îndeplinirea funcţiilor delegate. Pentru gestionarea POSDRU, OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia este responsabil pentru îndeplinirea următoarelor funcţii: programare; evaluare la nivel de program; monitorizare şi raportare la nivel de program; informare şi publicitate; lansare cereri de propuneri de proiecte; informare şi suport în implementarea proiectelor (helpdesk); evaluare şi selecţie proiecte; contractare; monitorizarea proiectelor; management financiar, control financiar preventiv propriu; control antifraudă și managementul neregulilor; achiziţii publice; verificare ex-ante; tehnologia informaţiei; managementul riscurilor; arhivarea documentelor, realizate prin intermediul unei structuri funcţionale împărţită astfel: Serviciul Contractare; Serviciul Economic; Biroul Managementul Calităţii; Compartimentul Selecţie Operaţiuni; Compartimentul Programare; Compartimentul Antifraudă şi Nereguli; Compartimentul Audit Intern.

Conform Regulamentului de organizare şi funcţionare-cadru al Organismelor Intermediare Regionale pentru Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane, aprobat prin odinul ministrului a fost elaborat Regulamentul de organizare şi funcţionare al Organismului Intermediar Regional Sud-Vest Oltenia, aprobat prin Decizie a directorului prin care s-au stabilit clar responsabilitățile și atribuțiile fiecărui compartiment în parte, distribuția responsabilităților compartimentelor în interiorul organizației fiind adecvată pentru a asigura îndeplinirea responsabilităților organizației în ansamblu, responsabilitățile și atribuțiile posturilor fiind clar definite.

RESURSE UMANE

OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia asigură, personal suficient şi calificat pentru executarea corectă şi la timp a sarcinilor încredinţate potrivit prevederilor Acordului de delegare de funcţii. Există prognoze privind nevoile de RU, inclusiv analize ale volumului de muncă, fiind aplicate şi folosite pentru a susţine deciziile manageriale.

Volumul de resurse umane (posturi active) este suficient pentru implementarea eficientă și eficace a POSDRU. Gradul de acoperire a resurselor de personal necesare (%) este în medie de peste 96 % în fiecare an (posturi active față de necesarul de resurse umane). Fluctuaţia medie a personalului în perioada de implementare POSDRU este mai mică de 6 % pe an. Fluctuația de personal are o influență redusă asupra eficienței și eficacității implementării POSDRU, deoarece au fost angajate în timp util noi persoane.

Planul anual de formare profesională și Planul de măsuri privind pregătirea profesională a personalului din OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia, există și se întocmesc pe baza analizei de formare și centralizarea datelor și informațiilor din necesarul de formare profesionala de la nivelul structurilor OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia.

Actualizarea planului de formare profesională se face în luna august a fiecărui an, în baza centralizării rapoartelor privind necesarul suplimentar de formare profesională.

Implementarea planului de formare profesională se face prin identificarea resurselor disponibile pentru a îndeplini nevoile de instruire identificate, care pot fi interne și externe, planificarea bugetară, identificarea furnizorilor de instruire, identificarea participanţilor la formare, aprobarea activităților de formare.

Conducătorii de structuri/compartimente discută cu fiecare angajat din cadrul structurii care a participat la o activitate de instruire pentru a identifica rezultatele procesului de învațare și modul în care acestea vor fi utilizate la locul lor de muncă, fapt ce duce la îmbunătățirea competențelor întregului personal și justifică eficacitatea planului de formare.

Evaluarea performanţelor profesionale individuale ale funcţionarilor publici/personalului contractual se aplică fiecărui angajat, în raport cu obiectivele stabilite în fişa postului. În toată perioada de gestionare POSDRU, toți angajații OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia au obținut calificativul *foarte bine* la evaluările anuale.

În urma aprobării sau modificării regulamentului de organizare și funcționare, RU întocmeste fișele de post sau solicită tuturor compartimentelor vizate de modificările ROF, întocmirea, în mod corespunzător, a fişelor de post pentru toate posturile ocupate şi vacante/temporar vacante existente în statul de funcţii al OIRPOSDRU Regiunea Sud-vest Oltenia. În procesul de recrutare organizate pentru ocuparea posturilor sunt analizate competențele necesare pentru ocuparea fiecărui post.

Sistemele de lucru interne ale OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia au la bază stabilirea activităților procedurale și implementarea standardului *Proceduri* prin prisma actualizării procedurilor și separării atribuțiilor. Competența angajaților și sarcinile încredințate sa află în echilibru permanent, prin implementarea următoarelor măsuri: definirea cunoștințelor și deprinderilor necesare pentru fiecare loc de munca; conducerea interviurilor de recrutare, pe baza unui document de evaluare care să verifice competențele necesare postului; verificarea competențelor privind utilizarea calculatorul, metode de lucru, etc.; identificarea nevoilor de pregatire de baza a noului angajat, înca din timpul procesului de recrutare; Sistemele de lucru interne ale instituției permit utilizarea la maximum a competențelor personalului prin armonizarea prevederilor din Acordul de delegare de funcţii privind implementarea Programului Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013 în România și actele adiționale la acesta cu cele ale ROF, ale fișelor de post și ale procedurilor operaționale.

SISTEME ȘI INSTRUMENTE

OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia și-a dezvoltat propriul Sistem de Management și Control Intern, astfel încat acesta să poata fi utilizat și îmbunătațit în mod continuu.

Sistemul de lucru intern cuprinde urmatoarele subsisteme:

* organizațíonal;
* decizional;
* informational (sistemul informatic SMIS-CSNR, sistemul informatic ACTIONWEB, sistemul informatic de contabilitate etc)
* control intern;
* execuție.

Colaborarea dintre AM și OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia are la bază următoarele sisteme:

* coordonare și monitorizare;
* informational (sistemul informatic SMIS-CSNR, sistemul informatic ACTIONWEB, sistemul informatic de contabilitate etc)
* raportare;

Sistemele de lucru cu beneficiarii ce stau la baza gestionării programelor operaționale pentru care OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia are funcții delegate sunt:

* informational (sistemul informatic SMIS-CSNR, sistemul informatic ACTIONWEB, sistemul informatic de contabilitate etc)
* monitorizare
* raportare.

Activitatea OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia de gestionare a POCU și POSDRU se desfășoară în baza unor manuale de proceduri operaționale ce au fost elaborate ținând cont de inventarul activităților procedurale.

Conducerile AM și OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia asigură procesul de elaborare a procedurilor documentate, respectiv a procedurilor operaţionale, pentru procesele majore sau activităţile semnificative, desfășurate în cadrul entităţii şi aducerea la cunoştinţa personalului acesteia. Scopul elaborării procedurilor documentate este acela de a stabili și descrie pașii ce trebuie urmați, modalitățile de lucru și a regulilor de aplicat, precum și responsabilitățile persoanelor implicate în desfășurarea procesului sau activității ce face obiectul procedurii.

Manualul de proceduri interne de lucru pentru POSDRU este structurat pe secţiuni şi subsecţiuni specifice, astfel:

* Management şi Organizare;
* Programare;
* Informare şi Publicitate;
* Selecţia Operaţiunilor;
* Contractare;
* Management Financiar cu subsecțíunile:
* Verificarea cheltuielilor şi a cererilor de rambursare;
* Verificări la faţa locului;
* Contabilitate;
* Control Financiar Preventiv Propriu;
* Managementul Riscurilor;
* Managementul neregulilor;
* Audit Intern;
* Managemetul Resurselor Umane;
* Tehnologia Informaţiei;
* Managementul Calităţii;
* Manual suport juridic;
* Arhivarea documentelor;

Procedurile operaţionale au fost elaborate avându-se în vedere prevederile Codului controlului intern managerial, respectând standardele de management/control intern la entităţile publice şi pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial.

Procedurile interne de lucru sunt clare și eficiente și sunt supuse permanent monitorizării și dup caz, actualizării prin revizii sau ediții noi.

În conținutul fiecărei proceduri de lucru din cadrul Manualului de proceduri POSDRU există capitole ce stabilesc fluxurile de lucru dintre AM și OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia.

Pentru POCU, activitatea de raportare OIRPOSDRU către AM se realizează în conformitate cu prevederile Acordului de delegare a anumitor atribuții privind implementarea Programului Operațional Capital Uman 2014 – 2020, a PO.DGPECU.07 *Monitorizare de program și raportare*, a procedurilor operaționale specifice fiecărei funcții delegate și se completează cu Procedura operațională de organizare și funcționare a Comitetului de Monitorizare pentru POCU în care directorul executiv al OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia are calitatea de membru, structură cu atribuții importante în procesul de monitorizare și raportare, căruia autoritatea de management îi furnizează toate informațiile necesare pentru ca acesta să își poată îndeplini rolul de supraveghere a implementării programului.

In conformitate cu DCI POSDRU, AMPOSDRU a elaborat Manualul Beneficiarului, document ce a fost dezvoltat ținand cont de legislatia națională și comunitară în vigoare. Deși nu are caracterul formal al unei proceduri, Manualul Operaţional al Beneficiarilor se adresează tuturor beneficiarilor de proiecte indiferent de natura și valoarea proiectelor finanţate din Fondul Social European în cadrul Programului Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, detaliază fluxurile de activități și documente aferente fiecărei etape de implemenare a proiectului.

Pentru implementarea eficientă şi eficace a proiectelor finanţate în cadrul POSDRU s-au elaborat și utilizat unele instrumente de lucru specifice, precum:

* Manualul operational al beneficiarului;
* Manualul de identitate vizuală;
* Ghidul solicitantului condiţii generale;
* Ghidurile solicitantului condiții specifice;
* Instrucțiuni privind implementarea POSDRU;
* Ordine și decizii.

capacitatea de a implementa eficient și eficace programul

Capacitatea AM și OI exprimată pe baza performanței în activitate demonstrează capacitatea de a implementa eficient și eficace programul.

Mecanismele și factorii cheie care au determinat această evoluție:

* Managementul eficient al POSDRU, respectiv stabilirea cadrului instituţional şi funcţional pentru implementarea POSDRU;
* Monitorizarea continuă a POSDRU, prin care s-au urmărit progresul realizat în implementarea programului, eficienţa şi corectitudinea proiectelor finanţate şi compararea progresului realizat cu ţintele prestabilite;
* Evaluarea POSDRU, privind programul operaţional din punct de vedere al relevanţei, eficienţei, eficacităţii asistenţei financiare derulate, precum şi al impactului şi sustenabilităţii rezultatelor obţinute;
* Managementul financiar şi controlul;
* Informarea şi publicitatea.

### IE 2. În ce măsură progresul observat este atribuit DMI 7.1?

Una dintre condițiile fundamentale pentru managementul Fondurilor Structurale ale UE este de a asigura existența unei capacităti administrative adecvate pentru managementul fondurilor, în conformitate cu regulamentele comunitare și legislația natională. În acest context, organismele intermediare, desfășoară o activitate complexă, care trebuie să raspundă unor exigențe ridicate determinate de necesitatea rezolvării în mod operativ, cu respectarea cerințelor legale și fără a fi prejudiciate drepturile persoanelor, organizațiilor și instituțiilor cu care colaborează și care presupune o importanță deosebită acordată modului în care e necesar să se raspundă problemelor și provocărilor întotdeauna în schimbare cu care se confruntă.

Prin implementarea proiectelor aferente DMI 7.1 s-a asigurat spatiului necesar funcţionării instituției (clădire şi terenul aferent), în vederea asigurării condiţiilor optime pentru îndeplinirea atribuţiilor în domeniul managementului şi implementării POSDRU 2007 – 2013, au fost asigurate resursele financiare necesare deplasarii ( transport, cazare) personalului OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia în vederea asigurării condiţiilor optime pentru îndeplinirea atribuţiilor delegate în domeniul managementului şi implementării POSDRU 2007 – 2013, a fost achiziţionat mobilier, consumabile, un autoturism Toyota Corrola necesar îndeplinirii atribuțiilor în domeniul managementului POSDRU cât și a proceselor de selecție, monitorizare, evaluare și management financiar, inclusiv activitățile de control și verificare, au fost asigurate resursele financiare necesare pentru plata serviciilor și utilităților.

De asemenea, a fost oferit suportul tehnic necesar organismului intermediar în efectuarea unor verificari de management adecvate, prin asigurarea de experti externi pentru efectuarea vizitelor speciale (ad-hoc), realizate în timpul desfășurării activităților relevante din cadrul proiectelor finanțate aflate în gestionarea OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia, acordarea de sprijin pentru introducerea informaţiilor în Sistemul Unic de Management al Informației pentru Instrumentele Structurale (SMIS-CSNR) și remunerarea personalului propriu, sprijin în realizarea unei arhive fizice performante și a unei aplicației software care să permită accesarea arhivei.

Logica de intervenție DMI 7.1 în practică a funcționat conform prevederilor Documentul cadru de implementare a programului operaţional sectorial dezvoltarea resurselor umane 2007 – 2013.

Asistența tehnică a fost utilizată de OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia pentru optimizarea implementării POSDRU, prin intermediul DMI 7.1 *Sprijin pentru implementarea, managementul general și evaluarea POSDRU,* accesând 3 operațiuni orientative:

* Sprijin pentru implementarea POSDRU (inclusiv pregătirea şi elaborarea de proiecte), monitorizare şi control, evaluare (ex-ante, pe parcurs, ex-post, strategică, tematică);
* Întărirea şi îmbunătăţirea resurselor tehnice şi echipamentelor folosite de personalul implicat în pregătirea, selecţia, monitorizarea, controlul şi auditul activităţilor din program
* Achiziţionarea, instalarea şi întreţinerea echipamentului TIC (altul decât SMIS) şi a echipamentelor de birou necesare pentru managementul şi implementarea programului.

În scopul creşterii eficienţei OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia în procesul de gestionare POSDRU, au fost depuse și finanțate un număr de 12 proiecte.

### IE 3. În ce măsură există și alte efecte neintenționate, pozitive sau negative?

La nivelul OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia, intervențiile DMI 7.1 au avut doar efectele pozitive prezentate.

Sprijinul acordat OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia prin proiectele de asistență tehnică au satisfăcut parțial nevoile OIR în raport cu necesitățile reale de sprijin prin intermediul asistenței tehnice.

### IE 4. În ce măsură efectul depășește granița zonei sau a sectorului sau afectează alte grupuri, nevizate de intervenție?

Asistența tehnică primită a fost utilizată pentru optimizarea implementării POSDRU și a avut un impact pozitiv și asupara altor grupuri țintă decât cele vizate de intervenție: personal din cadrul forurile superioare (Autoritatea de Audit, OLAF/DLAF, Curtea Europeană de Audit, Comisia Europeană, instanțe judecătorești sau orice alte instituţii în drept) prin transmiterea oricărei informaţii sau documente solicitate privind proiectele finantate prin POSDRU, în termenul solicitat, în conformitate cu prevederile legale în vigoare şi cu prevederile Acordului de Delegare de Funcţii privind implementarea POSDRU 2007-2013.

### IE 5. În ce măsură sunt efectele durabile pe o perioadă mai lungă de timp?

Din punctul de vedere al conceptului, OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia a avut în vedere utilizarea impactului pozitiv al proiectelor implementate în cadrul DMI 7.1 asupra dezvoltării durabile şi dezvoltării resurselor umane în perspectiva perioadei de programare 2014–2020.

Activităţile desfăşurate, capacităţile dobândite, resursele achiziționate şi sistemele activate sau îmbunătățite prin proiectele finanţate prin DMI 7.1 la nivelul OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia au fost menţinute și după închiderea programului. Resursa umană dezvoltată/perfecţionată/care a dobândit expertiză în procesul de gestionare a proiectelor este valorificată și după finalizarea finanţării POSDRU, pentru gestionarea optimă a POCU.

Unul dintre factorii principali este gradul ridicat de acoperire a resurselor de personal necesare și fluctuaţia redusă a personalului. De o importanță majoră este și achiziționarea și utilizarea celor mai potrivite tehnologii pentru gestionarea POSDRU.

Prin expertiza dobândită de către personalul propriu în procesul de gestionare a POSDRU, utilizarea unor sisteme informaționale performante și a unor echipamente IT corespunzătoare, OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia a dobândit capacitatea optimă de implementare a funcțiilor delegate pentru gestionarea POCU.

Dinamica acestei capacități față de perioada 2007-2015 - Creșterea numărului de proiecte finanțate din asistență tehnică POCU (6 proiecte finalizate și 10 proiecte în curs de implementare) față de perioada anterioară, fapt ce a dus la o îmbunătățire considerabilă a capacității administative a OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia, în special prin angajarea de personal contractual în afara organigramei (proiectele cu codul MySmis 124962 cu titlul *Imbunatatirea capacitatii OIRPOSDRU SVO de a gestiona în mod eficient POCU 2014-2020, prin angajare de personal contractual in afara organigramei* și cod MySmis 129559 cu titlul *Activitati suport pentru OIR POS DRU SUD VEST OLTENIA*).

Această evoluție pozitivă este determinata, în general, de urmatorii factori:

* Existenta unor structuril operaționale și competente ce deţin autoritate suficientă pentru a-şi îndeplini rolul de a gestiona POCU;
* Existența unor raporturi de muncă bine stabilite între AM și OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia (Acord de delegare a anumitor atribuții privind implementarea Programului Operațional Capital Uman 2014 – 2020 și actele adiționale la acesta);
* Existența la nivelul OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia a unor structuri adecvate pentru managementul POCU în toate etapele, funcțiile delegate pentru POCU sunt următoarele:
* Programare;
* Evaluarea, selecția și contractarea operațiunilor/proiectelor;
* Verificarea achizițiilor și a cererilor de rambursare și plată ;
* Monitorizarea proiectelor;
* Nereguli/Fraudă/Control;
* Informare și comunicare;
* Închiderea POSDRU 2007-2013.
* Repartizarea clară și eficientă la nivelul compartimentelor a posturilor din cadrul OIR. Stabilirea precisă a responsabilităţillor şi atribuţiilor;
* Existența unor resurse umane cu experțiză în gestionarea fondurilor europene;
* Îmbunătățirea sistemelor și instrumentelor de lucru folosite pentru gestionarea POSDRU.

### IE 6. Ce mecanisme au facilitat/ împiedicat efectele? Care sunt caracteristicile cheie contextuale pentru aceste mecanisme?

Nu este cazul.

### IE 7. Dacă și în ce măsură lucrurile ar fi putut fi făcute mai bine?

Dacă ar fi să mai implementați odată DMI 7.1, ce anume ați schimba privind modul de implementare? - Smplificarea modalității de întocmire a rapoartelor.

Care considerați că sunt principalele lecții desprinse din implementarea DMI 7.1 - Proiectele finanțate prin DMI 7.1 au fost de un real suport pentru dezvoltarea capacității adminitrative a OIRPOSDRU Regiunea Sud-Vest Oltenia, iar nevoile privind dezvoltarea capacității se mențin în continuare.

Au fost formulate la nivel AM și OI lecții desprinse din implementarea DMI 7.1? - Au fost formulate la nivel AM, prin raportul final de implementare POSDRU 2007-2013.

În ce măsură au fost aceste lecții implementate în perioada 2014-2020? - Procedural în derularea proiectelor finanțate prin DMI 7.1 au existate două etape:

* etapa în care proiecte de AT au fost gestionate de AMPOSDRU/DG PCU și pentru care erau încheiate contracte de finanțare cu Organismele Intermediare POSDRU;
* etapa în care proiecte de AT au fost gestionate direct de către OI POSDRU, care era responsabil de derulare a procedurii de achiziție publică și ulterior de încheiarea de contracte de prestări servicii.

Începând cu anul 2013, utilizarea AT pentru sprijinirea implementării POSDRU s-a îmbunătăţit, în special prin accesul direct al OI POSDRU la resursele financiare ale Axei 7 *Asistență Tehnică*. De asemenea, utilizarea AT pentru sprijinirea implementării POCU se face prin accesul direct al OIR la finanțare.

Privind retrospectiv, în ce măsură considerați că s-ar fi putut obține o implementare mai eficientă și mai eficace a POSDRU? - S-ar fi putut obține o implementare mai eficientă și mai eficace a POSDRU prin simplificarea tuturor etapelor privind implementarea proiectelor.

Care considerați că sunt principalele lecții desprinse din implementarea POSDRU? - Este necesară o mai bună corelare a intervenţiilor finanţate cu piaţa muncii, simplificarea sistemului de indicatori, simplificarea procesului de evaluare și monitorizare a proiectelor.

Cum ar putea fi acestea implementate în actuala perioadă de programare (2014-2020) și în cea viitoare (2021-2027)? - Consultarea tuturor factorilor de decizie și factorilor interesaţi la nivelul proiectelor finanţate în procesul de simplificare a procesului de impementare a programelor.

# Interviul cu OIR Sud Muntenia

**MINUTA**

**interviului cu Organismul Intermediar Regional Sud Muntenia (OIR SM)**

**03 septembrie 2020, ora 10.00**

**Locația**: Zoom, online

**Sinteza discuțiilor din cadrul întâlnirii:**

In introducere a avut loc prezentarea misiunii echipei de evaluare si a exercitiului curent de evaluare retrospectiva a POSDRU.

### IE 1. Care a fost evoluția capacității AM și OI de a implementa și gestiona eficient și eficace POSDRU?

STRUCTURI

A fost stabilit de la inceput un acord de delegare, iar prin acte subsecvente s-a ajuns la o forma finală eficientă.

Rolul OIR a fost bine îndeplinit, la inceput totul era nou, dar prin proceduri și instrucțiuni aspectele intalnire in implementare au fost corectate, corelate cu realitățile din implementarea proiectelor.

Prin toate modficările făcute, inclusiv la Ghidul de condiții generale, s-a vizat implementarea recomandărilor audituluu, CE, modificările sunt reflectate au fost prinse în ultima formă de Condiții generale. La final, totul era bine. Dinamică ascendentă, spre bine.

RESURSE UMANE

Nu am avut fluctuație mare de personal. Prin 2010-2011 am avut personal format din fonduri Phare, au participat și la cursuri organizate pe POSDRU (destul de puține). Din cauza salariilor mici, au plecat intr-o anumită perioadă, apoi s-a stabilizat. Salariile au crescut aprox în 2015 – efectul s-a văzut. Nu am mai avut plecări pe motivul acesta, când am avut recrutări am avut aplicanți. Nr de posturi din OIR e insuficient însă. Am suplimentat cu personal contractual. Nu se poate suplimenta nr de posturi? Noi suntem subordonați MFE și nu putem decide suplimentarea. Posturile se alocă de MFE. Avem un nr mai mic de posturi comparativ cu alte OIR. Nr de posturi nu era suficient nici pe vremea POSDRU. La inceput am apartinut MMuncii. Si in acea vreme puteam avea taieri de posturi. Ce se poate face pentru a compensa nr insuficient de posturi? Putem depune proiecte de contractare experți contractuali. Avem acum un proiect în derulare cu 19 posturi de experți contractuali.

Pe POSDRU am avut externalizare de servicii (ex vizitele ad-hoc), care au functionat bine. Responsabilitatea rămâne totuși la OI. Am subcontractat doar vizitele ad-hoc, considerând că poate erau și ceva mai ușoare, plus că necesitau mult timp. Aveam multe Structuri Economie Socială în toată țara. Pe POSDRU am avut proiect în toate țara. Ne lua foarte mult timp să ne deplasăm. Proiectul prin care s-a externalizat activitatea de vizite ad-hoc a fost finanțat din DMI 7.1.

Pe POSDRU nu prea au fost formări. Proiectele de formare au rămas la AM, dar erau f puține. In schimb pe POCU s-au organizat mai multe formări (80% din personalul nostru a participat la aceste formări) - tot de AM sunt gestionate. Aveți și dvs posibilitatea ca OIR de a organiza formare? Da, am avut cursuri de achiziții (60-70% personal) in perioada POCU. Am mai avut formare pe partea de protecție a datelor, pe partea de audit.

S-a efectuat o analiza volumului de muncă pe POSDRU, dar nu aveam rezolvare pentru a crește volumul de personal, alta decât externalizarea.

Acum pe POCU folosim aceste analize pt a stabili necesarul de personal contractual. Dar trebuie să existe personal pregătit pe piață care nu e intotdeauna ușor de găsit. Am mai avut probleme. Ne-am descurcat totuși.

Acum in OIR avem 135 proiecte in monitorizare și inca 30 in contractare (pe POCU).

SISTEME SI INSTRUMENTE

Procedurile au fost scrise la nivel de OIR și asta a determinat în final apariția unor proceduri diferențiate între OIR. Evolutia acestora a fost una bună. Faptul că AM a dat multe recomandări pe proceduri a fost un punct bun. Noi am incercat să păstrăm proceduri unitare cu alte OI, s-au mai luat decizii la nivel AM transmise apoi către OIR-uri. Există păreri diferite privind procesul de dezvoltare a procedurilor din POSDRU, fiindcă au fost multe instrucțiuni emise de AM, percepute de unele OIR ca excesiv de multe.

Pe POCU e diferit, procedurile sunt unitare pt toate OIR. E mai bine așa. Eu consider că manualul beneficiarului de pe POCU e binevenit, iar in funcite de cerintele din implementare apar diverse noi instrucțiuni din partea AM.

Procedurile de lucru intre AM și OI - pe POSDRU erau avizate de către AM, erau modificate unitar, dar din când în când apăreau sincope, apoi apăreau anumite modificări de procdură din partea AM. In timp s-au imbunatatit, astfel incat spre final de program POSDRU funcționau cum trebuie.

capacitatea de a implementa eficient și eficace programul

* Monitorizarea proiectelor - A funcționat bine. Aveam și intlaniri cu beneficiarii, inclusiv la solicitarea lor, pe probleme punctuale ale proiectelor. Poate că volumul de muncă era mare.
* Monitorizarea programului - A fost bine, s-a lucrat bine, inclusiv în CM. Rapoartele Anuale de Implementare au fost utile.
* Managementului financiar al programului - La inceput au fost probleme, probleme cu plățile care nu țineau de noi ci de AM. A intervenit o suspendare a plăților în 2012, iar aceste supendări (au fost mai multe) au determinat verificări suplimentare din partea noastră. Noi am fost incarcați și cu monitorizarea uzuală a proiectelor plus verificările suplimentare. La final de POSDRU a apărut un registru al plăților, o evidență. Noi raportam saptamânal situația, care apărea pe site. Asta inseamnă trasnparență și e f bine. S-a lucrat foarte mult. In 2012 in iarnă a trebuit să facem verificări multe.

### IE 2. În ce măsură progresul observat este atribuit DMI 7.1?

DMI 7.1 s-a lansat târziu pt OIR-uri – dacă era accesată mult mai devreme, poate nu erau sincope.

La inceput, inainte de lansarea DMI 7.1, am avut sprijin din POAT. Partea de 75% salarii la inceput s-a decontat din POAT (1-2 ani). Alte OIR-uri au avut echipamente din POAT – noi aveam deja echipamente din bugetul instituției. La un moment dat a fost un proiect mare gestionat de AM pt toate OIR-urile pt echipamente și atunci l-am accesat și noi.

Pe POCU, plata pt pt personalul contractual e inclusa în proiectul respectiv.

### IE 3. În ce măsură există și alte efecte neintenționate, pozitive sau negative?

Nu imi dau seama. Poate ar fi faptul că personalul a simtit că este un loc de muncă stabil, care le-a adus satisfacții, a devenit o poziție respectată, fiecare a câștigat și pentru el. Un loc de muncă stabil, un domeniu plăcut, a fot o motivație persoanlă. Contează f mult atitudinea personalului și modul de colaborare intre ei, cum sunt implicați.

O diferență între POSDRU și POCU e că nu în POCU nu mai există departamente, există compartimente și coordonatori. Acum, ca și funcții de conducere exsită doar director și director adjunt. Pe POSDRU funcțiile erau servicii, iar șefii de servicii erau considerați personal de conducere. Practic persoanele care conduc aceste compartimente din POCU ar fi trebuit să aibă funcția de șef serviciu.

### IE 4. În ce măsură efectul depășește granița zonei sau a sectorului sau afectează alte grupuri, nevizate de intervenție?

Cred că au existat efecte indirecte asupra beneficirilor și asupra proiectelor – s-a lucrat mai bine, s-a răspuns solcitărilor beneficiarilor mai bine. A fost un ajutor.

Ar fi fost mai bine dacă aveam un sediu propriu, am funcționat și funcționăm într-un sediu inchiriat.

### IE 5. În ce măsură sunt efectele durabile pe o perioadă mai lungă de timp?

Capacitatea OIR in POCU a crescut foarte mult față de POSDRU. POCU e mult superior POSDRU. Partea de digitalizare e foarte bună.

Alti factori au contribuit la creșterea capacității OIR în perioada POCU față de POSDRU - Experiența personalului, faptul că nu am mai avut fluctuații de personal. Pe POCU s-a inceput chiar cu un proiect de formare a personalului – care a inclus lecții din POSDRU – au fost invitați pe partea de nereguli de la DLAF, de la AAUdit și au vorbit liber. Proiectul a fost organizat prin Banca Mondială.

### IE 6. Ce mecanisme au facilitat/ împiedicat efectele? Care sunt caracteristicile cheie contextuale pentru aceste mecanisme?

A se vedea si o parte din raspunsurile la intrebarea IE 1.

Criza economică din perioada 2007-2015.

Partea de conducere a AM POCU – e un bun manager. Faptul că echipa POCU s-a schimbat foarte puțin, faptul că au invatat si ei din POSDRU. Avem intalniri regulate la nivel AM-OI, discutăm spețele pt o abordară unitară. Existau și pe POSDRU, dar acum e mai structurată această activitate. Pe POSDRU erau numite sedințe, acum sunt numite intalniri.

Pe POCU AM a avut intalniri cu beneficiarii care au dus la liste de intrebari și răspunsuri.

Pe POSDRU nu prea au fost intalniri cu beneficiarii din partea AM – doar intalniri mari, la nivel general cu prezentarea rezultatelor mari.

În POSDRU, noi ca OIR aveam intalniri cu beneficiarii pe apeluri – de clarificări pe apeluri. Avem și acum, in perioada POCU. Dar acum sunt mai bine organziate. Beneficiarii au și ei mai multă experiență.

### IE 7. Dacă și în ce măsură lucrurile ar fi putut fi făcute mai bine?

Dacă ar fi să mai implementați odată DMI 7.1, ce anume ați schimba privind modul de implementare? - Poate aș devansa data de lansare a DMI 7.1. Trebuia mai devreme.

Ar fi trebuit organizate cursuri la nivel de AM cu toate OIR, să fie o abordare unitară. Pe POCU ati avut astfel de cursuri pt o abordare unitară? Da, acelea organizate prin Banca Mondială menționate anterior.

Mai e ceva ce s-a invatat din POSDRU si nu s-a aplicat pe POCU deși ar fi trebuit să fie aplicat? Nu cred. Legislația a fost imbunătățită, mai greu, dar a fost. Fluxul financiar e mult mai bine pus la punct. Există mult mai multe facilități pentru beneficiari. Asta este rostul acestor proiecte, trebuie să răspundă unor solicitări.

S-a eliminat partea aceea de materiale publicitare de pe POSDRU, se ajunsese la aberații. Acum e foarte bine. E mai clar stipulata partea de publicitate. Erau sume folosite haotic. Era poate un exces.

# Interviul cu OI Ministerul Educației Naționale

**MINUTA**

**interviului cu Organismul Intermediar Ministerul Educatiei Nationale (OI MEN)**

**26 august 2020, ora 10.00**

**Locația**: Zoom online si sediul MEN

**Sinteza discuțiilor din cadrul întâlnirii:**

In introducere a avut loc prezentarea misiunii echipei de evaluare si a exercitiului curent de evaluare retrospectiva a POSDRU.

DMI 7.1 nu a fost valorizat destul. Nevoile de dezvoltare ale instituției nu au fost destul deservite. Deși OI puteau primi proporțional 4% din alocare, în afară de niște cursuri sporadice, fără valoare adaăugată absolută, în ceea ce privește managementul proiectelor, nu imi aduc aminte să fi primit sprijin vizibil. Ne-am descrucat cum am putut. OI a pornit cu 5 persoane.

Am dezvoltat apoi echipa. 80% din personalul recrutat era din afara sistemului, nevoia de formare era foarte mare.

Cursurile de formare erau derulate de AM exclusiv – până în 2013 – totul era centralizat la AM. Directorul AM C Ababei a deschis apoi porțile pentru descentralizare.

Nevoia de formare era prioritate zero.

Existau și nevoi logistice. Achiziția era făcută de AM pt tot sistemul – a durat foarte mult, echipamentele au fost luate dintr-un rest de Phare 2006.

Au mai fost făcute vizite de studii.

Cursurile foarte generaliste nu cred că ne-au ajutat. Aveam nevoie de ceva foarte aplicat, specific educației. Cum se implementează proiectele de educație. Aveam nevoie de ceva specific. Am participat la cursuri pe teme orizontale, prea generale. Ați discutat cu AM nevoile dvs de formare? Da, la începutul fiecărui an se trimitea planul anual de formare către AM, ca urmare a unor chestionare aplicate de noi angajaților.

Din 2013 de când a venit descentralizarea a mers mai bine? În 2013 am avut în baza acordului de delegare posibilitatea de a solicita fonduri din DMI 7.1, am avut 3 proiecte la nivel OI pt pregătirea perioadei următoare (elaborarea a 3 strategii) – cealaltă condiționalitate nu am putut să o gestionăm noi. Proiectele au fost implementate cu sprininul Băncii Mondiale și am avut și componentă de formare pt angajați. Am avut și expertiză pe organizare FG cu specialiști din educație. Asta ne-a ocupat până în 2015.

### IE 1. Care a fost evoluția capacității AM și OI de a implementa și gestiona eficient și eficace POSDRU?

STRUCTURI

Ca urmare a schimbării de structură din 2012 (mutarea AM la MFE) s-au comasat și colegii de la CNDIPT în cadrul OI MEN. Ca prim exercițiu, s-a mers pe OI organizate în cadrul ministerelor.

Evoluția în perioada 2007-2013 dpdv al structurilor a fost spre bine.

Acordul de delegare nu ne-a delegat toate funcțiile – partea de nereguli și control a fost delegată în 2011, partea de coordonator de credit (semnare contracte de finanțare și bun de plată s-a dat progresiv). Până în 2012 – semnam doar valori până la 500.000 EUR (proiecte de grant) din 2013 am avut dreptul să semnăm și proiecte strategice, la fel și bunul de plată a fost acordat în etape. Etapizarea a fost bună sau rea? A fost bună, fiindcă am avut timp să ne calibrăm. Delegarea a avut ca principal motiv supraaglomerarea AM. Am sfărșit prin a primi delegare absolută, mai puțin pe plăți. Cum a evoluat structura OI? Până în 2012 am funcționat pe compartimente care respectau funcțiile delegate. În 2012 am infiintat serviciile specializate și în oglindă cu funcțiile delegate. Lucrurile s-au așezat. Structura era ok ca design. Argumentul prim e că am funcționat respectând funcțiile pe care le aveam de realizat.

RESURSE UMANE

Personalul era bun ca și competențe. Până în 2020 am funcționat ca direcție în MEN; unii colegi funcționau în organigramele inspectoratelor în cele 8 regiuni. Acum i-am adus în schema MEN.

Instruirea: în 2012 peste 50% din schema de personal era neocupată. Am făcut o analiză a necesarului de personal și am primit 36 de posturi în plus și am și recrutat masiv. Am pus pe organigramă posturi ”mici” (vechime mică cerută și cerințe reduse la minim). 2013 a fost f greu – flux mare de intrați, sub 30 de ani toți, efort de așezare a lor și de formare. Formarea primită prin AT de la AM a fost diluată, nespecializată suficient. Am mai avut formare în cele 3 proiecte menționate, prin Banca Mondială. Așa am reușit să facem formare specializată – pe partea de conținut sector educație, cu specialiști buni din UK și Brazilia. Am făcut și niște module de MBA – planificare strategică, bugetară, comunicare. În plus, am avut un protocol de colaborare cu cei de la ANAP – 2 persoane care au fost aici și ne-au invâțat. Plus un curs de public speaking.

În 2012 am preluat conducerea OI MEN cu o situație dificilă: 1.200 de cereri de rambursare neverificate, plus că am avut de reverificat ca urmare a neregulilor constatate în 2012 care au dus la suspendarea plăților de la CE. Am beneficiat și de sprijinul OPCP – 20 de persoane cu delegare, 2-3 luni, ne-au ajutat în verificări, am primit ajutorul Univeristăților (beneficiari de proiecte) – care ne-au pus la dispoziție personal administrativ – cam 160 de persoane în toată țara. Au fost practic personal suport pt personalul nostru.

Apoi au venit contractele de externalizare la nivel MFE – cam în 2014. În 2015 a funcționat f bine contractul cu Deloitte.

Avem anual analiza nevoilor de formare și analiza volumului de incarcare cu sarcini.

Fluctuația de personal a fost la maximum în 2010. Cauza? A inceput implementarea proiectelor și mulțin din OI au migrat către beneficiari. Din 2012, s-a mai așezat situația. Anul acesta am avut 5 plecați din 120.

SISTEME SI INSTRUMENTE

Proiectele din Axa 1 au inceput inainte de Ord 64 care stabilea sistemele de management și control. Totul s-a făcut din mers, s-a adaptat, s-a imbunătătit, inclusiv in relația cu beneficiarii. În 2009-2010 a fost un pionierat. S-a contractat masiv, s-au contractat proiecte care primiseră observații de la evaluatori, am avut corecții de 25%, in 2012 am facut acte adiționale și am urmărit să ajutăm beneficiarii să accepte să facă modificările cerute de evaluatori în 2009-2010. După 2011 au inceput instrucțiunile AM care completau procedurile sau le repoziționau încat la final de implementare am ajuns la peste 100 de instrucțiuni. Au existat și niște decizii de modificare unilaterală a contractelor, luate de AM: ex. modificare procente de prefinanțare, TVA a devenit eligibil (asta a fost OK). Ultimele proiecte, din 2014, au beneficiat de stabilitate mai mare.

Din perioada aceea nu s-a învățat, procedurile din POSDRU au fost rescrise în perioada 2014-2020. Sistemul de management și control – dl Friptu a inistat să fie proceduri unice per stat membru, în consecință în proporție de 80% acestea s-au uniformizat la nivel național. Și funcționează ok? Nivelul de incărcare pe ofițerul de verificare este foarte mare. De ce e asta o problemă generată de uniformizare? Cererea de rambursare POCU are foarte multe elemente necesare. Puteau să ne permită verificarea prin eșantionare. Nu puteți simplifica? Auditul cere verificare 100%.

Am fi vrut ca ofițerul de monitorizare să aibă nu 20, ci doar 5 sau 6 proiecte pe care le gestionează. Cum ar fi psoibil să avem așa ceva? Doar dacă am aduce mai mulți colegi, dar din păcate nu vin. La monitorizare am lansat de 4 ori anunțul de recrutare și am ocupat 11 posturi. De ce nu vin? Am pus o condiție să aibă experienta minim 1 an în educație sau formare profesională si nu am gasit persoane.

Capacitatea de a implementa eficient și eficace programul

* Monitorizarea proiectelor - Verificarea proiectelor: avea și componenta de monitorizare și cea de verificare cheltuieli. Din POAT am beneficiat de suplimenare de peronal cu personal externalizat.
* Monitorizarea programului - RAI – până prin 2011 au fost foarte subțirele ca indicatori culeși. Totul se făcea manual. A evoluat sistemul? A evaluat în POCU Form. Se pot colecta datele necesare, dar e o sarcină in plus și pt noi și pt beneficiari.
* Managementul financiar al programului - Nu s-au lansat apelurile cu plan și acest lucru a generat niște vârfuri foarte mari de sarcini. Lansările trebuiau corelate cu specificul și nevoile sistemului de edcuație. OI MEN nu decidea lansările. Doar din 2014 am putut decide lansarile, până atunci nu eram consultați.
* Utilizarea strategică a evaluării programului - A 2-a evaluare intermediară a fost cam târziu făcută. Era utilă undeva prin 2014 pt noua perioadă de programare.

**IE 2 În ce măsură progresul observat este atribuit DMI 7.1?**

DMI 7.1 nu a fost valorizat destul. Nevoile de dezvoltare ale instituției nu au fost destul deservite. Deși OI puteau primi proporțional 4% din alocare, în afară de niște cursuri sporadice, fără valoare adaăugată absolută, în ceea ce privește managementul proiectelor, nu imi aduc aminte să fi primit sprijin vizibil. Ne-am descurcat cum am putut. OI a pornit cu 5 persoane.

Am dezvoltat apoi echipa. 80% din personalul recrutat era din afara sistemului, nevoia de formare era foarte mare.

Cursurile de formare erau derulate de AM exclusiv – până în 2013 – totul era centralizat la AM. Directorul AM C Ababei a deschis apoi porțile pentru descentralizare.

Nevoia de formare era prioritate zero.

Existau și nevoi logistice. Achiziția era făcută de AM pt tot sistemul – a durat foarte mult, echipamentele au fost luate dintr-un rest de Phare 2006.

Au mai fost făcute vizite de studii.

Cursurile foarte generaliste nu cred că ne-au ajutat. Aveam nevoie de ceva foarte aplicat, specific educației. Cum se implementează proiectele de educație. Aveam nevoie de ceva specific. Am participat la cursuri pe teme orizontale, prea generale. Ați discutat cu AM nevoile dvs de formare? Da, la începutul fiecărui an se trimitea planul anual de formare către AM, ca urmare a unor chestionare aplicate de noi angajaților.

Din 2013 de când a venit descentralizarea a mers mai bine? În 2013 am avut în baza acordului de delegare posibilitatea de a solicita fonduri din DMI 7.1, am avut 3 proiecte la nivel OI pt pregătirea perioadei următoare (elaborarea a 3 strategii) – cealaltă condiționalitate nu am putut să o gestionăm noi. Proiectele au fost implementate cu sprijinul Băncii Mondiale și am avut și componentă de formare pt angajați. Am avut și expertiză pe organizare FG cu specialiști din educație. Asta ne-a ocupat până în 2015. Am avut formare în cele 3 proiecte menționate, prin Banca Mondială. Așa am reușit să facem formare specializată – pe partea de conținut sector educație, cu specialiști buni din UK și Brazilia. Am făcut și niște module de MBA – planificare strategică, bugetară, comunicare. În plus, am avut un protocol de colaborare cu cei de la ANAP – 2 persoane care au fost aici și ne-au invațat. Plus un curs de public speaking.

Am beneficiat și de sprijinul OPCP – 20 de persoane cu delegare, 2-3 luni, ne-au ajutat în verificări, am primit ajutorul Univeristăților (beneficiari de proiecte) – care ne-au pus la dispoziție personal administrativ – cam 160 de persoane în toată țara. Au fost practic personal suport pt personalul nostru.

Apoi au venit contractele de externalizare la nivel MFE – cam în 2014. În 2015 a funcționat f bine contractul cu Deloitte.

Universitățile au plătit pe cei 160 care ne-au ajutat. OPCP și ANAP ne-au ajutat pro-bono.

Cum au decurs lucrurile în perioada 2014-2020 din punct de vedere al asistenței tehnice?

Mi se pare că abordarea AT este viciată, fiindcă aceste sume trebuie să fie adiționale bugetului de stat. Ideea de a scrie proiecte de AT, de a fi aprobate mi se pare anormală. AM a făcut o modificare de plan financiar fără aprobarea CM.

Axa de AT ar trebui gândită într-o regulă simplă, AM să isi păstreze o sumă pt acțiiuni orizontale, iar OI să iși primească un fee de management și să le gestioneze singuri. Nu e nevoie de atâta birocrație. Am discutat acest lucru si cu AM, dar s-a motivat cu Audit.

Nu prea funcționează bine sistemul de implementare bazat pe OI. Mai degrabă ar fi scheme de grant, în special pe politici naționale care au nevoie de o bună coordonare.

In perioada 2021-2027 se prevede un program de AT multifond.

### IE 3. În ce măsură există și alte efecte neintenționate, pozitive sau negative?

Greu de spus. Nu aș putea să spun.

### IE 5. În ce măsură sunt efectele durabile pe o perioadă mai lungă de timp?

Referitor la capacitatea OI MEN în prezent, pe zona de verificare suntem la limtă ca incărcare, inclusiv personalul extern. La monitorizare suntem supraincărcați. Monitorizarea cu modificări contractuale aglomerează f mult ofițerul de proiect. Avem 290 proiecte în implementare în acest moment.

Cererea de rambursare se verifică de catre altcineva, iar achzițiile de catre altcineva.

Din perioada 2007-2013 nu s-a învățat, procedurile din POSDRU au fost rescrise în perioada 2014-2020. Sistemul de management și control – dl Friptu a inistat să fie proceduri unice per stat membru, în consecință în proporție de 80% acestea s-au uniformizat la nivel național. Și funcționează ok? Nivelul de incărcare pe ofițerul de verificare este foarte mare. De ce e asta o problemă generată de uniformizare? Cererea de rambursare POCU are foarte multe elemente necesare. Puteau să ne permită verificarea prin eșantionare. Nu puteți simplifica? Auditul cere verificare 100%.

Am fi vrut ca ofițerul de monitorizare să aibă nu 20, ci doar 5 sau 6 proiecte pe care le gestionează. Cum ar fi psoibil să avem așa ceva? Doar dacă am aduce mai mulți colegi, dar din păcate nu vin. La monitorizare am lansat de 4 ori anunțul de recrutare și am ocupat 11 posturi. De ce nu vin? Am pus o condiție să aibă exper minim 1 an în educație sau formare profesională. Și nu se găsesc persoane? Nu.

### IE 6. Ce mecanisme au facilitat/ împiedicat efectele? Care sunt caracteristicile cheie contextuale pentru aceste mecanisme?

A se vedea răspunsurile la intrebarile 1,2,5.

### IE 7. Dacă și în ce măsură lucrurile ar fi putut fi făcute mai bine?

Lecții care se pot invața? Intervențiile au fost gândite fracționat, spargerea pe priorități artificiale a alocărilor, de ex. domeniile care vizau FPC (DMI 1.4 și DMI 2.3).

Nu s-a reușit la MEN să se pună la punct un program multifond, ca la Sănătate.

În rest, lecțiile sunt cele care se pot desprinde din intrebarile 1,2,5.

# Interviul cu Autoritatea de Manangement POSDRU/POCU

**MINUTA**

**interviului cu Autoritatea de Manangement POSDRU/POCU (AM POCU)**

**22 septembrie 2020, ora 12.00**

**Locația**: Zoom online si telefonic

**Sinteza discuțiilor din cadrul întâlnirii:**

In introducere a avut loc prezentarea misiunii echipei de evaluare si a exercitiului curent de evaluare retrospectiva a POSDRU.

### IE 1. Care a fost evoluția capacității AM și OI de a implementa și gestiona eficient și eficace POSDRU?

STRUCTURI

Perioada 2007-2013 a fost prima perioadă. Depunerile au avut loc cu intarziere, apoi lucurile s-au asezat pana in 2012 cand a venit suspendarea. Autoritatea AM asupra OI a corespuns ierarhiei administrative. Responsabilitățile OI au fost stabilite prin acorduri de delegare – OI au avut personalitate juridică. Acordurile de delegare erau incheiate cu Min. Muncii. AM a fost acreditată. Responsabilitătile delegate au fost să lanseze apeluri si să contracteze proiecte. De la call 16 incolo au fost granturi. Acordurile de delegare au fost reizuite pe parcurs pe masura ce OI au evoluat. Evoluția a fost bună. Contractarea proiectelor a fost diferită, in functie de AP. OI au putut incheia contracte de la un anumit moment incolo.

Evoluția capacitatii AM a fost bună pentru implementarea POSDRU.

De ce a apărut stagnarea din 2011-2012? - Au existat probleme procedurale de implementare program, care au dus la supendare. Apoi s-au modificat procedurile de implementare și astfel s-a putut relua implementarea programului. A existat și problema crizei economice. A fost un cumul de factori.

RESURSE UMANE

La momentul programării a existat o analiză a volumului de muncă, dar odată cu implementarea programului volumul de muncă a crescut f mult.

Volumul de resurse umane a ținut pasul cu creșterea volumului de muncă? S-a apelat la soluția de a muta oamenii de la alte departamente care au avut un grad mai mic de incarcare.

Per ansamblu, cum apreciați nivelul de resurse umane? Nr de proiecte depuse a fost mult mai mare decat estimarea. Fiind prima perioada de programare, dorinta de a depune proiecte a fost mult peste estimari. Modificarile reglementărilor s-au suprapus peste nr mare de proiecte si ulterior, acordurile de delegare urmau sa fie modificate, ulterior au fost delegate către OI mai multe axe prioritare. In ce masura a ajutat asta la degrevarea AM? A ajutat mult. Am avut evaluatori externi iar contractarea s-a făcut cu evaluatori externi. AM a fost susținut prin AT, atat pe evaluare cat si pe contractare. Odată cu delegarea de functii către OI, procedurile au necesitat multe modificari. Pe parcurs, aceste modificari au avut ca si impact anumite intarzieri. La momentul acela, fiecare OI avea o procedura interna care trebuia vizata de AM. DMI 7.1 a sustinut implementarea. In 2010 am folosit AT pt contractare.

Cum a decurs activitatea de formare a persoanlului AM? La inceputul perioadei au existat cursuri, schimb de xperienta cu alte state membre, in primii 2-3 ani. Apoi volumul de munca a crescut si nu a mai fost asa de mult timp disponibil pt formere. Au existat si fonduri Phare la inceput din care s-au finanțat activități de formare.

Fluctuatia de personal cum a evoluat? A existat o perioadă de blocare a angajarilor, diminuarea salariilor, apoi din 2012-2013 s-a mai revenit in ceea ce privește nivelul de salarizare, dar a fost o fluctuatie de personal destul de mare. La finalul perioadei de programare destul de multi au plecat. Volumul de munca era si el destul de mare. In 2014-2020 cum sta fluctuatia? Nu a fost mare, fiindca au fost preluate alte OI si trecute in structura AM – aproape o dublare a personalului. In cadrul POCU s-a folosit AT la directiile cu supraincarcare, pe o durata determinata.

SISTEME SI INSTRUMENTE

Au existat proceduri si instructiuni, dar din cauza multor aspecte neprevazute s-a simtit nevoia multor instructiuni de clarificare, care urmareau sa aduca un plus de claritate. Cel putin de 2 ori pe an, Autoritatea de Audit avea audit operational si de sistem - practic verificau procedurile si cereau actualizari. Instructiunile incercau sa clarifice aplicarea procedurilor. Procedurile erau imbunatatite, inclusiv prin recomandirile AA. Efectul? E greu de spus daca au mers bine sau rau. Recomandarile erau bune, dar resursa umana era subdimensionata. Procedurile existau la niveul fiecarui OI, dar responsabilitatea era a AM. Cum a functionat acest tot unitar de proceduri AM – OI? Au fost multe elemente care functionează mai bine in POCU. Deci a fost o evolutie buna.

capacitatea de a implementa eficient și eficace programul

* Monitorizarea proiectelor - A fost delegare de funcții. A fost verirficată aplicarea procedurilor. Achizițiile au fost initial la AM, apoi s-au delegat către OI. In monitorizarea acordurior de delegare sunt prevazute procente, criterii pe intarzierea cererilor de rambursare etd. Dacă aceste procente erau depasite, se puteau sanciona OI. Dar nu s-a ajuns la asta.
* Monitorizarea programului - Monitorizarea s-a desfasurat prin CM și s-a transpus prin elaborarea RAI. In ce masura monitorizarea la nivel de program a adus un plus implementarii? Prin implicarea partenerilor relevanti in cadrul activității CM. Munca parteneriala a fost buna.
* Eficacitatea evaluării programului - Beneficiul a existat, chiar dacă in mai mică masura. Programul a inceput tarziu, prima evaluare intermediara a fost in 2011, recomandările au fost folosite pt implementarea porgramului. La fel evaluarea a 2 a intermediară. A 2-a evaluara a avut loc la sf perioadei de programare, dar recomandările au folosit pt POCU.

### IE 2. În ce măsură progresul observat este atribuit DMI 7.1?

As putea spune ca DMI 7.1 a satisfacut partial nevoile AM. Comparativ cu POSDRU, AT a fost mai bine utilizata în cadrul POCU. Ce lectii principale s-au desprins din POSDRU, utile pt POCU?

* Necesitatea unei analize mult mai bune a nevoilor reale, care sa duca la utilizarea AT mai mare. Necesitatea de a angaja personal contractual, si la nivelul AM si OI.
* Au fost incadrate proiectele din cadrul DMI 7.1 pe operatiuni? Nu.

Au existat și alți factori care au contribuit la cresterea capacitătii AM și OI?

* Nu cred că au existat alti factori
* Sistemul My SMIS care a fost introdus a ajutat la o functionare din ce in ce mai buna. Si-a indeplinit rolul de interfata cu beneficiarii

### IE 3. În ce măsură există și alte efecte neintenționate, pozitive sau negative?

Nu am identificat efecte neintenționate.

### IE 4. În ce măsură efectul depășește granița zonei sau a sectorului sau afectează alte grupuri, nevizate de intervenție?

Nu am identificat.

### IE 5. În ce măsură sunt efectele durabile pe o perioadă mai lungă de timp?

* Efectele obținute s-au mentinut in perioada 2014-2020? Da, am avut AT care ne-a sprijinit in activitate – resurse, experti, chirii etc, autoturisme. Comparativ capacitatea AM POCU este mai buna fată de AM POSDRU.
* Au existat si alti factori care au contribuit la dezvoltarea capacității AM și OI in afara de AT DMI 7.1? - Sistemul My SMIS care a fost introdus, a ajutat la o functionare din ce in ce mai buna. Si-a indepniti rolul de interfata cu beneficiarii

### IE 6. Ce mecanisme au facilitat/ împiedicat efectele? Care sunt caracteristicile cheie contextuale pentru aceste mecanisme?

* Achizitiile proiectelor din cadrul DMI 7.1 s-au desfasurat mai intai doar la AM, asta a ingreunat putin implementarea.
* Planul de acțiune privind AT (2011-2015) care nu a functionat f bine. Au existat și proceduri greoaie de lucru.

### IE 7. Dacă și în ce măsură lucrurile ar fi putut fi făcute mai bine?

Dacă ar fi să mai implementați odată DMI 7.1, ce anume ați schimba privind modul de implementare?

* Analiza mai clare care sa permita o derulare mai facila a proiectelor. O analiza mai buna de nevoi, facută din timp. Sitemul SMIS mai bine pus la punct. Mai multa digitalizare.
* In POCU analiza nevoielor privind AT a fost mai eficace in POCU decat in POSDRU.

# Interviul cu fostul OI POSDRU Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic

**MINUTA**

**interviului cu fostul Organism Intermediar Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic (CNDIPT)**

**08 septembrie 2020, ora 09.30**

**Locația**: Zoom, online

**Sinteza discuțiilor din cadrul întâlnirii:**

In introducere a avut loc prezentarea misiunii echipei de evaluare si a exercitiului curent de evaluare retrospectiva a POSDRU.

### IE 1. Care a fost evoluția capacității AM și OI de a implementa și gestiona eficient și eficace POSDRU?

Impresii generale privind DMI 7.1:

În ansamblu, n-a fost rău. DMI 7.1 a fost abordat diferit pe parcursul implementării POSDRU, dar indiferent dacă utilizarea AT s-a făcut prin AM sau direct de către OI, a fost bine că a existat AT.

A fost un minus totuși faptul că în prima perioadă nu s-a putut accesa AT direct de către OI, gestiunea DMI 7.1 fiind făcută de către AM. Dar când s-a putut accesa, indiferent de tipul de spriijin – formare, creștere capacitate OI, plată salarii – a fost de bine. A adus valoare adăugată.

Minusuri - S-a pornit de la ideea, pt o abordare unitară, ca accesarea să se facă de către AM pt toată lumea. Au apărut astfel dezechilibre, intarzieri, noi aveam nevoie de sprijin urgent pt procesare cereri de rambursare, pt vizite pe teren. Când am putut accesa noi insine AT, era deja târziu, eram deja copleșiți, nu mai aveam resurse pt a scrie proiecte și a contracta servicii de AT. Am făcut-o, dar destul de greu și nu s-au putut acoperi toate nevoile noastre. Am avut AT pt procesul de contractare (CPP 108, 109) – a mers bine, a avut plusvaloare.

Procedural, accesarea AT în faza 1, când OI nu putea accesa direct DMI 7.1 se derula astfel: AM scria proiectul și il finanța, nu noi. Nevoia de AT se discuta ca subiect în intalnirile AM cu OI. Dar era greu ca AM să acopere toate nevoile noastre. Ca situație punctuală: Am avut frustrarea că atunci cand AM contracta AT pt evaluarea proiectelor, noi (OI CNDIPT) eram ultimii pe lista de beneficiari ai acestor contracte.

In anii 2007-2008-2009 am avut o serie de stagii de pregătrie pt personal foarte bune, pentru toate nivelurile de angajați – juniori sau cu experiență. La fel de partea de comunicare, tot cu sprijin AT s-a derulat.

Teoretic accesarea AT ar fi putut merge la fel de bine chiar și in etapa 1 când doar AM accesa DMI 7.1? La inceput s-a colaborat bine, dar greutățile au inceput să apară când erau multe proiecte in implementare, si atunci capacitatea instituțională a AM de a gestiona AT nu mai era eficientă.

Cu ce a fost mai bine de când OI a putut accesat AT direct? Ritmul de accesare și adecvarea la nevoile noastre au fost mai bune. Capacitatea noastră insa de a scrie proiecte de AT era slăbuță. (S-a oferit in discuție exemplul de proiect AT privind servicii de arhivare documente, care a fost benefic).

STRUCTURI

*Autoritatea la nivel de OI, adecvarea OI pentru interventiile de care raspunde, raporturile de munca bine stabilite intre AM si OI, existenta la nivelul AM și OI a structurilor adecvate pentru managementul programului în toate etapele, Rolurile, repartizarea clara si eficienta a responsabilităţilor şi atribuţiilor la nivelul departamentelor/unităţilor, posturilor din cadrul OI* – toti acești parametri intră in acordul de delegare. S-a pornit bine, s-a muncit mult pt a clarifica aceste elemente în perioada de inceput a implementării POSDRU și inainte practic de semnarea acordului de delegare. Prin structura OI CNDIPT erau acoperite foarte bine atribuțiile ca organism intermediar.

Au apărut apoi modificări pe parcursul implementării – ex cu privire la proiectele strategice- in faza initială aveam de gestionat doar proiectele de grant, apoi tot mai multe sarcini ne-au fost delegate – inclusiv cea de gestionare a proiectelor strategice. Resursele umane n-au ținut pasul cu evoluția sarcinilor alocate

RESURSE UMANE

Resursele umane n-au ținut pasul cu evoluția sarcinilor alocate. Au avut loc și echilibrări, dar doar după ce au apărut suprasarcini, procesul a fost reactiv.

Cine gestiona schema de personal și putea decide suplimentarea numărului de posturi? Suplimentarea se putea face in 2 feluri – fie de către MEN, fie de către AM. Instituțional depindeam de MEN. Creșterea schemei de personal s-a făcut pe parcurs. Exista și varianta de a folosi resurse umane suplimentare prin AT, in loc de suplimentarea schemei de personal. Cel puțin pe unele dintre funcțiile delegate – ex evaluare proiecte – apelarea la AT a fost soluția potrivită, fiindcă fluxul de lucru era variabil. Alt exemplu – compartimentul de nereguli – care a inceput să aibă volum de activitate în creștere. Acest compartiment a trebuit intarit prin nr de angajați. O soluție de avarie a fost să se desemneze persoane de la Compartimentul Verificare nereguli să verifice cereri de rambursare.

Analiza volumului de muncă se făceaa și in mod regulat, la 6 luni. Analiza era reglementată să se facă la 6 luni. In afară de această ritmicitate, a devenit necesară o evaluare permanentă a volumului de muncă, fiindcă gradul de încărcare era foarte mare.

Măsurile luate au fost fie creștere nr de personal, fie externalizare. Aceste măsuri au atenuat din nevoi, dar procesul era reactiv, după ce apărea problema. In 2010 aprox s-au tăiat salariile cu 25% in conditiile in care salariile din OI erau oricum foarte mici comparativ cu salariile celor care implementau proiecte (experții din echipele beneficiarilor). Drept urmare, a avut loc o plecare masivă de personal. Apoi au apărut restirciții in acest sens, nu mai puteai ca fost angajat OI să lucrezi intr-un proiect finantat decât după 1 an de când nu mai erai angajat în OI. Apoi s-a mai stabilizat situația privind fluctuația de personal.

E bine să ai OI specializate, dar nu te ajută să facă toate OI acelasi lucru in acelasi timp.

Nu s-ar fi putut lansa apeluri cu depunere continuă, fără a mai fi necesare toate aceste fragmentări de lansări de apeluri? Era posibil, pentru apelurile de tip grant. Pt proiectele strategice ideea era de apeluri punctuale, pt granturi ideea era de primul venit, primul servit. Dar s-a stricat undeva ideea asta și am avut CPP-uri organizate la fel și pentru proiecte strategice și pt proiecte de tip grant.

Referitor la procesul de formare a angajaților, in prima perioadă, formarea a fost eficientă și eficace. Apoi, cu toată fluctuația de personal din OI, cu toată supraincarcarea AM datorită căreia la nivelul AM atentia s-a concentrat pe atributiile lor și mai puțin pe formare, procesul de formare nu a mai fost la fel de eficient.

SISTEME SI INSTRUMENTE

Procedurile au inceput bine, s-a lucrat mult și cu AM pentru elaborarea procedurilor. Ne adunam și discutam cu AM pe fiecare procedură in parte. S-a lucrat mult pt logica și corelarea procedurilor. S-a incercat permanent o abordare unitară inter-OI, AM a insistat mult pe asta. Din felul in care e aplicată procedura de către diversele OI, beneficiarul putea să sesizeze diferențe intre OI. Dinspre AM a existat o solicitare clară de a avea moduri de lucru unitare și o atenție privind acest aspect.

Insă diferențe de aplicare a unor proceduri puteau apărea datorită structurii diferite de la OI la OI. Spre exemplu, la OI CNDIPT aveam și birouri regionale și pt a urgenta lucrurile, solicitam cererea de rambursare in 2 exemplare, spre deosebire de alte OIR-uri care cereau un singur exemplar.

Cum au funcționat procedurile spre sfârșitul perioadei? S-a familiarizat toată lumea cu cerința de a lucra conform procedurii și nu altfel. Problema procedurilor a apărut in momentul in care au inceput să apară anumite recomandări de la AAudit – drept consecință a acestor recomandări s-au adăugat noi reguli, noi moduri de lucru. Nu s-a mai urmărit neapărat firul logic, ci se reacționa pur și simplu la solicitările AA, chair dacă asta ducea la ineficiențe (spre exemplu au apărut unele suprapuneri între liste de verificare). Dar am integrat elementele cerute de AAudit pur si simplu, nu aveam de ales.

capacitatea de a implementa eficient și eficace programul

* Monitorizarea proiectelor - Monitorizarea proiectelor a inceput bine, a apărut apoi momentul de șoc 2009-2010 din motivele anterior menționate, apoi situația s-a ameliorat. Lucrurile s-au mai imbunătătit. Inrautărirea s-a produs brusc, în schimb amelioarea s-a produs treptat și a fost posibilă datorită creșterii nr de ofițeri de monitorizare, s-a primit sprijin și de la alte OI, sprijin AT prin AM, deși pe de altă parte s-a mărit și volumul de muncă - am ajuns de la verificare 10% prin eșantionare la verificare 100%. Pe partea de monitorizare a proiectelor au fost cooptati personal și din compartimentul de neregului și control.
* Monitorizarea programului - A mers bine, cred că a fost unul din cele mai constante procese, exista ritmicitatea CM, a RAI-ului. Aveai procedura de monitorizare de program. Calitatea monitorizării însă este discutabilă. Colectarea datelor a fost dificilă. A existat vreun beneficiu al monitorizării programului pt OI CNDIPT? Nu imi dau seama. La toate CM existau recomandări – ex ritmicitate CPP etc, aceste recomandări s-au implementat mai devreme sau mai trțziu, dar mai degraba mai tarziu.
* Eficacitatea evaluării programului – nu stiu daca a existat un beneficiu. Evaluarea intermediară a reglat puțin modul de utilizare a resurselor care mai erau disponibile, poate a mai ordonat niște apeluri..

### IE 2. În ce măsură progresul observat este atribuit DMI 7.1?

Au existat și alte surse de creștere a capacității OI CNDIPT – in perioadele de incarcare mare, am primit sprijin de la alte OIR regionale prin preluarea unor cereri de rambursare. Si noi am preluat la rândul nostru de la alte OIR, fiindcă momentele de suprasarcină erau diferite de la OIR la OIR, ceea ce inseamnă că noi puteam prelua de la alții când eram noi mai puțin încărcați, iar alții preluau de la noi când eram noi supraîncărcați. Cred că pe axele de ocupare a fost ceva mai liniar volumul de muncă, fără fluctuații așa de mari. Si MEN a mobilizat resurse suplimentare pt verificări – din Minister sau instituții din subordinea ministerului. Ne ajutau cu verificări administrative, de primă mână, ale documentelor.

### IE 3. În ce măsură există și alte efecte neintenționate, pozitive sau negative?

Nu cred că au existat alte efecte ale DMI 7.1

### IE 4. În ce măsură efectul depășește granița zonei sau a sectorului sau afectează alte grupuri, nevizate de intervenție?

A existat un efect indirect asupra beneficiarilor, prin fluidizarea activității OI CNDIPT.

### IE 5. În ce măsură sunt efectele durabile pe o perioadă mai lungă de timp?

OI CNDIPT nu mai există, deci durabilitatea efectelor a fost limitată la perioada POSDRU.

### IE 6 Ce mecanisme au facilitat/ împiedicat efectele? Care sunt caracteristicile cheie contextuale pentru aceste mecanisme?

Ceea ce s-a menționat anterior.

Criza economică a fost un factor contextual foarte important. Criza economica nu a influențat direct DMI 7.1 ci indirect, prin tăierea de salarii și blocarea angajărilor. A existat și un efect pozitiv, fiindcă după criză s-a permis accesul direct al OI la AT.

Intervențiile la nivel de salarii au fost pozitive și negative: o intervenție a fost cea de tăiere salarii și altă interenție ulterioară a fost cea de creștere salarii.

### IE 7. Dacă și în ce măsură lucrurile ar fi putut fi făcute mai bine?

Dacă ar fi să mai implementați odată DMI 7.1, ce anume ați schimba privind modul de implementare? - Sa il luam in serios, de la inceputul programului, să planificăm utilizarea acelor resurse ca sigure, să nu se apeleze la ele doar cand sistemul intră in criza. Este necesară o abordare proactivă, nu reactivă doar în situații de criză. Rolul AT este de a susține implementarea în bune condiții, nu este un fond de criză la care să se apeleze doar când sistemul intră în criză.

OI CNDIPT nu mai funcționează, deci nu se pune problema implementării lecțiilor desprinse din perioada POSDRU.

1. Exceptie achizitiile de mijloace de transport /vehicule [↑](#footnote-ref-1)