



UNIUNEA EUROPEANĂ



ROMANIA



2007-2013

Ministerul Finanțelor Publice
Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS)

Realizarea de Evaluări pentru perioada 2009-2010

Evaluare Intermediară a Programului Operațional Asistență Tehnică

Raport Final

*Contract: 13/02.10.2009 – Realizarea de Evaluări pe parcursul Implementării
Cadrului Strategic Național de Referință (CSNR) și a Programului Operațional
Asistență Tehnică (POAT)*

Septembrie 2010

Proiect co-finanțat din FEDR prin Programul Operațional Asistență Tehnică 2007-2013

DISCLAIMER

Prezentul raport este rezultatul unei evaluări independente efectuate de către un consorțiu format din KPMG România, GEA S&C și Pluriconsult, în baza unui contract cu Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS).

Punctele de vedere exprimate în prezentul raport aparțin consorțiului și nu sunt în mod necesar cele ale Autorității Contractante, Ministerul Finanțelor Publice (MFP) sau ale Unității Centrale de Evaluare (UCE)¹ din cadrul ACIS.

¹ A se vedea: ecu@mfinante.ro.

CUPRINS

Tabel al Figurilor, Tabelelor și Casetelor.....	5
ABREVIERI.....	7
Rezumat Executiv	9
1.INTRODUCERE.....	20
1.1 Contextul contractului de evaluare.....	20
1.2 Termenii de referință.....	20
1.3 Metodologie și abordare	22
1.4 Programul Operațional Asistență Tehnică.....	23
2. Relevanța Programului.....	25
2.1 Introducere	25
2.2 Constatările evaluării.....	26
2.3.1 Axa Prioritară 1	27
2.3.2 Axa Prioritară 2	32
2.3.3 Axa Prioritară 3	36
3. Coerența și Consistența Programului	40
3.1 Introducere	40
3.2 Constatările evaluării.....	40
3.2.1 Coerența.....	40
3.2.2 Consistența.....	43
4. Eficiența programului	48
4.1 Introducere	48
4.2 Constatările evaluării.....	48
4.2.1 Privire de ansamblu	48
4.2.2 Axa Prioritară 1	54
4.2.3 Axa Prioritară 2	61
4.2.4 Axa Prioritară 3	66
5. Eficacitatea programului.....	69
5.1 Introducere	69
5.2 Constatările evaluării.....	69
5.2.1 Axa Prioritară 1	70
5.2.2 Axa prioritară 2	81
5.2.3 Axa prioritară 3	84
6. Impact	89
6.1 Introducere	89
6.2 Constatările evaluării.....	89
7. Concluzii.....	95
7.1 Relevanță	95

7.1.1 Modificări importante (I1)	95
7.1.2 Context (I2).....	95
7.1.3 Relevanța AP/DMI (I3)	95
Nevoile SMIS pe termen lung (I19).....	96
7.2 Consistență și coerență.....	97
7.2.1 Coerență (I4).....	97
7.2.2 Consistență (I5).....	97
7.3 Eficiență.....	98
7.3.1 Mecanisme și structuri (I6).....	98
7.3.2 Eficiența AP/DMI (I7).....	99
7.4 Eficacitate	101
7.4.1 Progres (I8).....	101
7.4.2 Decalaj de performanță (I9)	101
7.4.3 Factori de influență (I10).....	101
7.4.4 Eficacitatea AP/DMI (I11)	102
Standarde comune (I15)	102
Cultura de evaluare (I16).....	103
Formare profesională (I17)	104
Sprijinirea structurilor relevante (I18).....	104
Sprijin SMIS (I20)	104
Comunicare IS.....	105
7.5 Impact (Întrebări strategice din cadrul articolului 29 din Regulamentul Consiliului (CE) nr. 1083/2006).....	106
7.5.1 Contribuția strategică (I12)	106
7.5.2 Realizări și provocări (I13).....	106
7.5.3 Bune practici (Q14).....	106
8. Recomandări.....	107
8.1 Coordonare	107
8.2 Modificări instituționale	111
8.3 Resurse umane	112
8.4 Design și implementare.....	114
8.5 Cadru legislativ	115
Anexe.....	117
Anexa 1 – Proiecte contractate	117
Anexa 2 – Metodologia EI POAT.....	121
Anexa 3 – Organigrama actuală a DAT	163
Anexa 4 – Interviu și focus grupuri	164
Ghiduri interviu evaluare POAT.....	165
Focus grupuri.....	177
Anexa 5 – Diagrama efectelor.....	182
Anexa 6 - Referințe.....	183

Anexa 7 – Analiză de profunzime – Structuri de coordonare a instrumentelor structurale eligibile pentru sprijin POAT	186
Anexa 8 – Organigrama propusă - ACIS	190
Anexa 9 – Organigrama Propusă - DAT.....	191

Tabel al Figurilor, Tabelelor și Casetelor

<i>Figura 1: Proiecte Contractate: Alocarea financiară pe AP, % din alocarea financiară pentru 2007-2009</i>	<i>54</i>
<i>Figura 2: Progresul absorbției pentru DMI 1.1.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 3: Progresul absorbției pentru DMI 1.2.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 4: Progresul absorbției pentru DMI 1.3.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 5: Progresul absorbției pentru DMI 1.4.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 6: Progresul absorbției pentru DMI 2.3.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 7: Progresul absorbției pentru DMI 2.4.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 8: Progresul absorbției pentru DMI 3.1.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 9: Coordonarea implementării IS.....</i>	<i>186</i>
<i>Tabelul 1: Conținutul contractului.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabelul 2: Rezumatul TR pentru POAT</i>	<i>21</i>
<i>Tabelul 3: Întrebările de evaluare stabilite în TR.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabelul 4: Planul Financiar POAT (euro).....</i>	<i>24</i>
<i>Tabelul 5: Valoarea totală a proiectelor contractate în alocarea totală UE (31 decembrie 2009), EUR.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabelul 6: Valoarea proiectelor contractate până la termenul limită - DMI 1.1.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabelul 7: Valoarea proiectelor contractate până la termenul limită – DMI 1.2.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabelul 8: valoarea contractată până la termenul limită DMI - 1.3.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabelul 9: Valoarea contractată până la termenul limită DMI - 1.3.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabelul 10: Valoarea proiectelor contractate până la termenul limită-DMI 2.3.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabelul 11: Valoarea proiectelor contractate până la termenul limită - DMI 2.4.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabelul 12: Valoarea proiectelor contractate până la termenul limită - DMI 3.1.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabelul 13: Compararea indicatorilor planificați: Raportul Anual de Implementare (RAI) și Raportarea CCAT (27 ianuarie 2010).....</i>	<i>69</i>
<i>Tabelul 14: Analiza Indicatorilor DMI 1.1.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabelul 15: Analiza indicatorilor DMI 1.2.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabelul 16: Analiza indicatorilor DMI 1.3.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabelul 17: Analiza indicatorilor DMI 1.4.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabelul 18: Analiza indicatorilor DMI 2.1.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabelul 19: Analiza indicatorilor DMI 2.2.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabelul 20: Analiza indicatorilor DMI 2.3.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabelul 21: Analiza indicatorilor DMI 2.4.....</i>	<i>84</i>

<i>Tabelul 22: Indicatori – DMI 3.1</i>	84
<i>Tabelul 23: Indicatori – DMI 3.1</i>	85
<i>Caseta 1: Sprijinirea Coordonării Intervențiilor IS în cadrul Polilor Naționali de Creștere</i>	29
<i>Caseta 2: Analiza comparativă a celor mai relevante Grupuri de Lucru pentru coordonarea AT</i>	43
<i>Caseta 3: Analiză de profunzime - funcțiile instituționale ale DAT și alocarea resurselor umane</i>	48
<i>Caseta 4: Analiza în profunzime: Instrumentele de sprijin pentru creșterea eficienței DMI 1.2</i>	58
<i>Caseta 5: Analiză de profunzime – Înțelegerea provocărilor SMIS și stadiul de implementare al acestuia</i>	61
<i>Caseta 6: Contextul implementării DMI 2.1</i>	81
<i>Caseta 7: Îmbunătățirea procesului de comunicare – de la conștientizare la asumare</i>	87

ABREVIERI

AA	Autoritatea de Audit
ACIS	Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale
ACP	Autoritatea de Certificare și Plată
ADI	Asociații de Dezvoltare Inter-comunitară
ADR	Agenție de Dezvoltare Regională
AM	Autoritate de Management
AM POAT	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Asistență Tehnică
ANRMAP	Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice
AP	Axă Prioritară
APL	Autoritate Publică Locală
AT	Asistență Tehnică
CCAT	Comitet de Coordonare al Asistenței Tehnice
CMC	Comitet de Management pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale
CE	Comisia Europeană
CI	Centru de Informare pentru Instrumentele Structurale
CM	Comitet de Monitorizare
CNC	Comitetul Național de Coordonare pentru pregătirea managementului Instrumentelor Structurale
CS	Caiet de Sarcini
CSNR	Cadrul Strategic Național de Referință
DAE	Departamentul pentru Afaceri Europene
DAP	Direcția de Analiză și Programare
DAT	Direcția de Asistență Tehnică
DCI	Document Cadru de Implementare
DCS	Direcția Coordonare de Sistem
HG	Hotărâre de Guvern
DM	Direcția Monitorizare
DMI	Domeniu Major de Intervenție
EI POAT	Evaluare Intermediară a Programului Operațional Asistență Tehnică
FAT	Facilitatea de Asistență Tehnică
FERD	Fondul European de Dezvoltare Regională
FSC	Fonduri Structurale și de Coeziune
FSE	Fondul Social European
GL	Grup de Lucru
GL ACB	Grup de Lucru pentru Analiza Cost-Beneficiu
GL SMIS	Grup de Lucru pentru SMIS
GLC	Grup de Lucru pentru Comunicare
GLE	Grup de Lucru pentru Evaluare
GLF	Grup de Lucru pentru Formare

GLM	Grup de Lucru pentru Monitorizare
IMM	Întreprinderi Mici si Mijlocii
IS	Instrumente Structurale
MFP	Ministerul Finanțelor Publice
OI	Organism Intermediar
ONG	Organizații Non-Guvernamentale
PAAP	Plan Anual de Achiziții Publice
PC	Plan de Comunicare
PID	Plan Integrat de Dezvoltare
PND	Planul Național de Dezvoltare
PO DCA	Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative
POAT	Programul Operațional Asistență Tehnică
POR	Programul Operațional Regional
POS	Program Operațional Sectorial
POS CCE	Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice
POS DRU	Program Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
RAI	Raport Anual de Implementare
SEAP	Sistem Electronic de Achiziții Publice
SGG	Secretariatul General al Guvernului
SI	Serviciul Implementare
SM	Serviciul Monitorizare
SMF	Serviciul Management Financiar
SMIS	Sistem Unic de Management al Informației
SNE	Strategia Națională de Evaluare
TIC	Tehnologia Informațiilor și Comunicațiilor
UC SMIS	Unitatea Centrală SMIS
UCE	Unitatea Centrală de Evaluare
UCVAP	Unitatea pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice
UDCF	Unitatea de Dezvoltare și Coordonare a Formării
UE	Uniunea Europeană
UIP	Unitate de Implementare Proiecte

Caiet de Sarcini și Metodologie

Unitatea Centrală de Evaluare (UCE), din cadrul Autorității pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS), a angajat un consorțiu format din KPMG România, GEA S&C și Pluriconsult, în vederea derulării proiectului *Realizarea de Evaluări pentru Perioada 2009-2010* în baza contractului nr. 13/02.10.2009, denumit *Realizarea de evaluări pe parcursul implementării Cadrului Strategic Național de Referință (CSNR) și a Programului Operațional de Asistență Tehnică (POAT)*. Perioada de derulare a contractului este 13 octombrie 2009 – 12 aprilie 2011.

Proiectul privind CSNR are două componente principale: (i) o evaluare formativă a Instrumentelor Structurale în România și (ii) alte patru evaluări, printre care evaluarea intermediară (EI) a POAT, pregătirea unui Raport Sinteză privind toate evaluările intermediare desfășurate în perioada 2009 – 2010, precum și două evaluări ad-hoc, privind aspecte tematice și transversale. Prezentul raport acoperă Evaluarea Intermediară a POAT, din cadrul celei de-a doua componente.

Conform Caietului de Sarcini (CS), obiectivul general al evaluării intermediare este acela de a contribui la implementarea cu succes a POAT. În vederea atingerii acestui obiectiv, CS solicită furnizarea răspunsurilor pentru 15 întrebări de evaluare. Aceste întrebări sunt grupate în funcție de cinci categorii principale: “relevanță”, “consistență”, “eficiență”, “eficacitate” și “impact”. CS presupune, de asemenea, aflarea de răspunsuri la alte șapte întrebări suplimentare vizând anumite Domenii Majore de Intervenție (DMI).

Echipa de proiect a folosit o gamă variată de metode pentru a putea formula răspunsurile cerute, precum cercetarea de birou, folosirea diagramelor, interviuri, grupuri focus, evaluări în profunzime, precum și analiza indicatorilor. Factorii interesați în cazul POAT includ ACIS, beneficiarii (toate Direcțiile ACIS, Autoritatea de Audit, Autoritatea de Certificare și Plată, alte AM și OI), precum și furnizorii de servicii și beneficiarii individuali ai proiectelor POAT. Evaluarea a implicat consultări cu experți media și PR, precum și cu reprezentanți ai comunității de evaluare.

Evaluarea intermediară s-a desfășurat în perioada octombrie 2009 – august 2010. Evaluarea a vizat perioada de până la 31 decembrie 2009 cu excepția cazurilor în care există mențiuni specifice cu privire la aceasta.²

Concluzii și Recomandări

I 1: Analiza cuprinsă în Programul Operațional este fundamentată pe indicatori specifici perioadei 2004-2007. Care sunt schimbările importante care au intervenit din momentul programării și care sunt cele așteptate?

I 2: În ce măsură schimbările contextului afectează relevanța POAT?

I 3: Sunt încă relevante Axele Prioritare și Domeniile Majore de Intervenție subsecvente?

I 4: Care sunt nevoile pe termen lung ce trebuie rezolvate prin intermediul POAT în ceea ce privește dezvoltarea și funcționarea SMIS?

Relevanță (I1-I3 + I19)³

Concluzii Principale

Recesiunea economică a invalidat predicțiile și indicatorii definiți la nivel macroeconomic în momentul programării POAT (2007). Cu toate acestea, POAT rămâne relevant pentru toți beneficiarii,

² Acolo unde este relevant, datele utilizate în cadrul raportului sunt actualizate la nivel de Martie 2010.

³ Întrebările de la 15 la 21 sunt întrebări specifice, întrebarea 19 se referă la relevanță, celelalte întrebări referindu-se la eficacitate.

răspunzând în linii mari nevoilor actuale ale acestora. Nu se justifică în acest caz ajustarea PO pe motiv că acesta nu ar acoperi nevoile beneficiarilor.

Continuarea asistenței de pre-aderare și în perioada 2007-2008 a scăzut nivelul cererii de resurse POAT. La sfârșitul anului 2009, o serie de probleme, a căror rezolvare a fost programată prin accesarea de resurse POAT, fuseseră deja parțial rezolvate prin accesarea de resurse specifice perioadei de pre-aderare și alte forme de sprijin extern. Această situație vizează printre altele aspectele privind coordonarea, instruirea de bază a personalului privind Instrumentele Structurale (IS), dezvoltarea unei culturi de evaluare, informații generale privind IS, precum și capacitatea instituțională a ACIS, AA și ACP.

Politicele și reglementările orizontale nu pot fi clarificate și îmbunătățite prin POAT fără un sprijin adecvat din partea factorilor interesați cu rol de reglementare. Acest lucru înseamnă că asistența tehnică (AT) vizând îmbunătățirea achizițiilor publice sau managementul schemelor de ajutor de stat nu poate fi implementată cu succes decât prin validarea și implicarea pe termen lung a unor instituții precum: UCVAP, ANRMAP și Consiliul Concurenței.

Sprijinul acordat Coordonatorilor de Poli reprezintă o metodă adecvată pentru a stimula coordonarea orizontală la nivel local. Cu toate acestea, activitățile de coordonare pot fi implementate doar prin implicarea și dedicarea structurilor locale care gestionează proiecte integrate, precum Agențiile de Dezvoltare Intercomunitară.

Sprijinul acordat pentru acoperirea bonusului de 75% este relevant în vederea asigurării unui nivel critic de expertiză și motivare, astfel încât implementarea instrumentelor structurale să fie una eficientă.

Sprijinul POAT pentru evaluarea intervențiilor finanțate din fonduri publice rămâne relevant. Programarea inițială a fost însă fundamentată pe implementarea Strategiei Naționale de Evaluare (SNE) care manifestă întârzieri în implementare din cauza pasivității factorilor interesați responsabili de politicile elaborate la nivel național, aflați în afara controlului UCE/ACIS. În acest caz, UCE/ACIS a rămas singurul factor interesat de dezvoltarea unei culturi de evaluare, focalizată pe segmentul IS.

Activitățile de formare sprijinite prin POAT, așa cum au fost acestea gândite inițial, s-au fundamentat pe o evaluare aprofundată a nevoilor. Cu toate acestea, perioada de timp dintre momentul programării și începerea efectivă a sesiunilor de formare este una considerabilă, fiind necesară o nouă evaluare a nevoilor. Pe măsură ce specializarea personalului din cadrul AM-urilor și OI-urilor crește, iar nivelul de fluctuație rămâne unul scăzut, nivelul de complexitate al formării programate inițial este unul insuficient. Trecerea de la instruirea de bază la instruirea specializată va necesita dezvoltarea unor noi instrumente educaționale adaptate unor grupuri mai restrânse de experți. Nu a existat deloc formare destinată beneficiarilor, deși majoritatea problemelor de implementare sunt la nivelul acestora.

Există patru nevoi principale în ceea ce privește dezvoltarea pe termen lung a SMIS: (i) asigurarea compatibilității totale cu aplicațiile terților; (ii) îmbunătățirea nivelului de securitate a informațiilor; (iii) introducerea posibilității de personalizare a meniurilor sistemului pentru beneficiarii finali și (iv) asigurarea de formare continuă.

Rețeaua de coordonare SMIS este critică pentru funcționarea sistemului și necesită susținere POAT. Același lucru este valabil și pentru funcția de help-desk pentru SMIS. Recrutarea personalului contractual, deși binevenită în principiu, este îngreunată de reglementările existente. Desfășurarea de sesiuni de formare specifice SMIS, precum și elaborarea de manuale facile sunt aspecte importante pentru reducerea numărului erorilor din sistem, beneficiind în acest sens de sprijin POAT. Cererea de echipamente specifice SMIS a fost supraevaluată în etapa de programare, cel puțin pentru perioada 2007-2011, din cauza faptului că finanțarea disponibilă prin programele de pre-aderare nu a fost luată în considerare în mod adecvat.

Deși după trei ani de la aderarea României la Uniunea Europeană se așteaptă un nivel rezonabil de cunoaștere a IS de către publicul larg, datele disponibile sugerează că acest nivel este încă unul scăzut. Programarea inițială, bazată pe o evaluare a nevoilor la nivelul anului 2007, rămâne valabilă și în anul 2010. Centrul de Informare pentru IS constituie coloana vertebrală pentru Planul de Comunicare, nevoia ca acesta să fie dezvoltat fiind una critică. Până în prezent, lipsa de acțiune privind dezvoltarea unei rețele la nivel național de informare impune implementarea unor măsuri urgente vizând implicarea activă a actorilor cheie la nivel local.

Recomandări Principale

AM POAT trebuie să includă pe lista beneficiarilor autoritățile publice responsabile de componenta orizontală a managementului achizițiilor publice (UCVAP, ANRMAP) astfel încât să poată fi îmbunătățite procedurile specifice acestui domeniu.

Se recomandă ca AM POAT să sprijine structurile locale implicate în managementul planurilor integrate de dezvoltare, de tipul ADI, prin extinderea eligibilității pentru sprijin POAT și către ADI-uri și membrii acestora. Instrumentul imediat pentru implementarea acestei recomandări este un set suplimentar de prevederi în proiectele destinate coordonatorilor de poli, , astfel încât acestea să poată fi folosite în vederea asigurării sprijinului pentru ADI-uri și membrii acestora.

Coerență și Consistență (I4-I5)

I 4: Care este nivelul de coerență existent între axele prioritare de asistență tehnică ale celorlalte Programe Operaționale și POAT?

I 5: Sunt activitățile specifice Axelor Prioritare și Domeniilor Majore de Intervenție în acord cu dezvoltările în domeniu la nivel european și național?

Concluzii Principale

POAT este bine proiectat și dispune de mecanisme adecvate astfel încât să fie asigurată coerența în raport cu celelalte PO, precum și cu politicile europene și naționale relevante. Principii și instrumente coerente ghidează implementarea AT în ansamblul său. Există totuși diferențe semnificative între activitățile de AT desfășurate de către fiecare structură de coordonare în parte, iar performanța este una variabilă. Mecanismul de coordonare, implementat de către DAT/ACIS, asigură o platformă de diseminare a problemelor și de identificare a unor soluții adecvate pentru soluționarea acestora în vederea eficientizării implementării AT.

Influența Comitetului de Coordonare pentru Asistență Tehnică (CCAT) în ceea ce privește deciziile unităților de AT ale celorlalte PO este încă una limitată și variază de la un PO la altul, în principal din cauza diferențelor de poziționare a respectivelor unități în cadrul instituțiilor gazdă. Un număr de Grupuri de Lucru (GL) tematice pot astfel funcționa ca un "sistem de avertizare rapidă" pentru eventualele suprapuneri dintre POAT și asistența tehnică specifică altor PO. Cele mai importante GL pentru coordonarea AT sunt cele responsabile de evaluare, formare, comunicare și SMIS.

GL tematice nu sunt relevante doar pentru coordonarea AT și evitarea suprapunerilor, ele contribuie de asemenea la creșterea consistenței AT cu alte politicile mai cuprinzătoare referitoare la îmbunătățirea administrației publice. Acest lucru se aplică și modului în care intervențiile specifice POAT sunt corelate cu obiectivele și modul de implementare al PO DCA. Atât POAT, cât și PO DCA adresează probleme orizontale precum achiziții publice, evaluare, tehnologia informației, formare și comunicare.

Recomandări Principale

ACIS și AM POAT trebuie să îmbunătățească nivelul actual de coordonare, asigurându-se că reprezentanții fiecărui PO la nivel de CCAT și GL raportează direct directorilor respectivi din cadrul AM, astfel încât mandatul lor de coordonare să nu poată fi afectat (rol clar de leadership).

ACIS și direcțiile din cadrul acesteia responsabile de GL, trebuie să extindă criteriile acordării statutului de membru în cadrul GL tematice, astfel încât acestea să permită accesul ca observatori și altor actori cheie relevanți și totodată să reactiveze GL vizând Managementul și Controlul Financiar, astfel încât să poată fi extinsă activitatea în cadrul acestui domeniu orizontal.

ACIS, AM POAT și AM PO DCA trebuie să îmbunătățească coordonarea dintre POAT și PO DCA prin organizarea de întâlniri trimestriale comune în vederea monitorizării dezvoltării de ansamblu a capacității administrației publice. Unul dintre subiectele comune trebuie să vizeze evaluarea, având în vedere faptul că POAT trebuie să întărească coordonarea cu PO DCA în vederea susținerii unei culturi de evaluare în toate celelalte structuri ale administrației publice din România, bazându-se pe sprijinul Guvernului în vederea implementării agendei stabilite prin SNE.

Eficiență (I6-I7)

I 6: Sunt eficiente mecanismele și structurile specifice POAT?

I 7: Sunt implementate eficient Axele Prioritare și Domeniile Majore de Intervenție subsecvente?

Concluzii Principale

Actuala structură organizatorică, precum și procedurile elaborate, asigură baza pentru o funcționare adecvată a AM POAT. Unul dintre factorii importanți care limitează eficiența rămâne inexistența unei delimitări clare între personalul DAT cu funcții de AM și cel cu funcții legate de ACIS. Combinată cu un număr scăzut de personal, această situație scade capacitatea DAT de a gestiona numărul crescând de proiecte ce trebuie selectate, contractate și implementate pe toată perioada programului.

Există nevoia unei implicări pro-active a AM POAT în ceea ce privește relația cu beneficiarii actuali sau potențiali în vederea consilierii acestora pe probleme legate de achiziții publice și implementare, precum și în vederea dezvoltării proiectelor pentru o absorbție eficientă și eficace a resurselor POAT.

Implementarea eficientă a proiectelor specifice POAT este afectată de către procedurile de aprobare și semnare care durează deosebit de mult la nivelul beneficiarului (în special în cazul ACIS, dar și în cazul altor beneficiari POAT). O mare parte a întârzierilor se datorează numărului mare de aprobări necesare la nivel de Secretar de Stat.

Proiectul Facilitatea de Asistență Tehnică (FAT), gândit ca pilon central al unei modalități noi de management al achizițiilor (prin intermediul unor contracte cadru), a fost vag definit și amânat foarte mult.

Din momentul începerii perioadei de programare, este evident faptul că întregul mecanism de coordonare a activităților de formare - UDCF și GLT – a ajuns la maturitate. Însă, sistemul instituțional nu este încă suficient de bine structurat astfel încât să răspundă nevoilor curente, acest lucru ducând la un progres greoi în cazul DMI 1.3., cu un impact negativ asupra activităților viitoare de formare.

ACIS și ACP au fost active, asigurând proiecte adecvate în ceea ce privește numărul și varietatea acestora. AA a fost până acum mai puțin eficientă în depunerea de proiecte, aflându-se încă la început în dezvoltarea unei Unități de Implementare a Proiectelor (UIP).

La începutul perioadei de programare, aplicația SMIS nu oferea posibilitatea de integrare a tuturor funcțiilor necesare managementului și implementării IS. Acest lucru a condus la întârzieri semnificative în introducerea datelor, generând erori la introducerea și prezența în sistem a unor date incomplete. Sistemul este acum funcțional și operațional, deși nu poate încă răspunde tuturor nevoilor privind managementul și raportarea datelor specifice tuturor AM-urilor și OI-urilor. Acest lucru se datorează parțial faptului că procedurile specifice entităților anterior menționate au suferit modificări de la începerea implementării IS.

Instrumentele privind comunicarea și informarea care au fost deja dezvoltate, fie nu au fost folosite deloc (spot-uri media), fie nu au fost folosite cu maximă eficiență (site-urile www.fonduri-ue.ro și www.poat.ro).

Recomandări Principale

ACIS trebuie să se asigure de faptul că, în ceea ce privește rolul AM POAT, funcțiile DAT sunt separate clar de funcțiile ACIS, prin reorganizarea serviciilor subordonate (Serviciul Strategii - SS, Serviciul Implementare - SI, Serviciul de Management Financiar - SMF), după cum urmează:

- ❖ Crearea unui Birou separat POAT în cadrul SMF care să se ocupe exclusiv de funcțiile privind AM;
- ❖ Separarea funcțiilor de coordonare a activităților de formare din cadrul SI și crearea unei poziționări adecvate a UDCF în cadrul unui Birou separat de resurse umane, direct subordonat Directorului ACIS;
- ❖ Mutarea funcțiilor specifice de help desk de la nivelul SI la nivelul SS.

Se recomandă ca AM POAT să dezvolte, cât mai repede posibil, un ghid al beneficiarului care să detalieze toate obligațiile acestuia, precum și pașii specifici fiecărei etape de implementare a proiectului. Manualul trebuie să clarifice rolul specific al beneficiarilor, precum și rolul SI din cadrul DAT privind managementul procedurilor de achiziții publice, precum și furnizarea de formulare pentru toate documentele pe care trebuie să le depună beneficiarii.

ACIS trebuie să îmbunătățească capacitatea de a dezvolta sisteme bazate pe contracte cadru (precum FAT) în vederea implementării proiectelor POAT printr-o mai bună direcționare, prioritizare clară și separare judicioasă în loturi. ACIS, ca beneficiar principal al POAT, trebuie să crească eficiența în aprobarea proiectelor și să limiteze întârzierile în implementarea tuturor proiectelor POAT, la nivelul tuturor etapelor de implementare.

ACIS și AM POAT trebuie să-și întărească cooperarea cu ACP și AA prin susținerea capacității instituționale pentru implementarea proiectelor la nivelul acestor beneficiari.

ACIS și Unitatea Centrală SMIS (UC SMIS) vor trebui să îmbunătățească procedurile de corectare a erorilor prin optimizarea sistemului de securitate și a drepturilor de acces, prin scăderea nivelului de autoritate pentru trimiterea și primirea cererilor de corectare, permițând astfel coordonatorilor SMIS corectarea directă a unor greșeli uzuale. Ca și alternativă, ACIS poate externaliza corectarea erorilor către un contractor, în paralel cu dezvoltarea ulterioară a SMIS.

ACIS trebuie să folosească instrumentele de comunicare deja dezvoltate, prin difuzarea de urgență a spot-urilor publicitare, construirea unei interfețe prietenoase pentru utilizatori pentru www.fonduri-ue.ro care să aibă în vedere toate grupurile țintă, inclusiv societatea civilă, și îmbunătățirea website-ului www.poat.ro, în sensul creșterii transparenței, prin asigurarea unei scurte descrieri a obiectivelor și a rezultatelor așteptate pentru fiecare proiect aprobat și contractat.

Eficacitate (I8-I11, I15-I18, I20-I21)

- I 8:** Care este nivelul actual al procesului în implementare?
- I 9:** Care este diferența dintre performanța planificată și cea efectivă?
- I10:** Care sunt factorii care contribuie la diferența dintre performanța planificată și cea efectivă?
- I11:** Este eficace nivelul de implementare al fiecărei Axe Prioritare și al fiecărui Domeniu Major de Intervenție (contribuie la atingerea obiectivelor POAT)?
- I 15:** În ce măsură asigură POAT asigură standarde comune, instrumentele și informațiile necesare?
- I16:** În ce măsură contribuie POAT la dezvoltarea unei culturi comune de evaluare în cadrul sistemului administrativ pentru IS?
- I17:** În ce măsură asigură formarea finanțată prin POAT calificarea superioară a personalului din structurile relevante?

I 18: Cum asigură finanțarea POAT funcționarea eficientă a structurilor relevante?

I 20: În ce măsură contribuie activitățile de comunicare și asistență finanțate prin POAT la o mai bună funcționare a SMIS?

I21: Cât de bine sunt diseminate la nivel național informațiile generale privind Instrumentele Structurale cu ajutorul finanțării POAT? Există alternative pentru atingerea obiectivelor AP3?

Concluzii Principale

La sfârșitul anului 2009, progresul implementării POAT era situat la un nivel foarte scăzut. Deși structura instituțională pentru managementul programului este funcțională, majoritatea intervențiilor prin POAT nu au fost încă lansate sau au fost oprite. Privind lucrurile din perspectiva atingerii indicatorilor de realizare imediată, performanța programului la sfârșitul anului 2009 a fost sub așteptări, cu excepția câtorva întâlniri de coordonare la toate nivelurile și a sesiunilor de formare furnizate. Pentru mai mulți indicatori de realizare imediată, nu s-a putut monitoriza performanța din cauza faptului că activitățile programate fie au fost amânate, fie erau încă în curs de implementare.

Atât factorii de ordin intern (criza de personal, supraîncărcare cu sarcini), cât și extern (criza economică, probleme legate de achizițiile publice, legislația finanțelor publice, capacitatea beneficiarilor și procedurile de aprobare) nu au permis o implementare mai eficace a POAT. Majoritatea acestor factori au fost doar parțial prevăzuți în cadrul etapei de programare. AM POAT are un control limitat asupra factorilor interni, structura instituțională nepermițându-i un grad ridicat de libertate. AM POAT nu are competența necesară pentru a găsi soluții pentru majoritatea factorilor externi. Unele probleme instituționale pot fi rezolvate la nivel de conducere ACIS, toate celelalte probleme putând fi gestionate doar la cel mai înalt nivel decizional MFP (ex. anularea cerinței de aprobare la nivel de Secretar de Stat).

La sfârșitul anului 2009, POAT nu contribuise esențial la susținerea problemelor orizontale, în special în domenii de interes precum achizițiile publice și ajutorul de stat. Acest lucru reprezintă o vulnerabilitate semnificativă, având în vedere faptul că achizițiile publice sunt considerate un aspect deosebit de important, nu doar pentru implementarea POAT, dar și pentru implementarea altor PO. Toate AM-urile și OI-urile așteaptă soluții de la ACIS în vederea dezvoltării unui sistem de achiziții publice eficient. Problema ajutorului de stat presupune, de asemenea, un sprijin transversal, însă beneficiarii privesc această nevoie ca fiind mai puțin acută.

Decizia de a finanța suplimentul de 75% pentru personalul cu funcții legate de implementarea IS a fost luată în anul 2004, la sugestia Comisiei Europene (CE). În anul 2009, Guvernul a ajuns la un acord cu CE privind co-finanțarea suplimentului prin POAT. Suplimentul reprezintă un instrument deosebit de util în motivarea personalului AM/OI în vederea menținerii nivelului de absorbție a fondurilor europene în parametrii optimi. Cu toate acestea, suplimentul poate duce la scăderea motivației personalului care își desfășoară activitatea în afara structurilor AM/OI, personal care nu este eligibil pentru a primi suplimentul, dar care are totuși contribuții directe sau indirecte la absorbția eficientă a IS.

Un obiectiv cheie al POAT este reprezentat de dezvoltarea unei culturi comune de evaluare în România în cadrul sistemului de management al IS, însă conceptul de cultură de evaluare existent în România nu este adaptat la domeniul IS. Nu există niciun mecanism de monitorizare a contribuției POAT la atingerea acestui obiectiv. Se resimte nevoia unui mecanism de monitorizare care să permită evaluarea calitativă și cantitativă a nivelului de dezvoltare a culturii de evaluare pentru IS precum și raportarea periodică a rolului POAT în atingerea acestui obiectiv.

Mecanismul de furnizare a formării, UDCF și GLT, necesită îmbunătățiri în vederea asigurării unui cadru coerent și a unor instrumente comune specifice nevoilor de instruire în domeniul IS. Activitatea acestora este cunoscută de către toți factorii interesați, însă mecanismul de identificare și priorizare a nevoilor de pregătire profesională nu este încă actualizat, creând dificultăți în

colectarea și consolidarea informațiilor și riscând să reducă eficiența activității la nivelul tuturor structurilor implicate.

Începerea cu întârziere a cursurilor specializate pentru utilizatorii SMIS a condus la întârzieri operaționale și erori. Sesiunile de instruire au fost ajustate, utilizând acum seturi de date reale preluate din teste și rulări demonstrative ale sistemului de producție, pentru a mai bună relevanță practică. Utilizatorii au fost regrupați, în funcție de domenii și interese profesionale comune, îmbunătățindu-se astfel focalizarea și impactul.

Infrastructura existentă la nivel central și regional asigură funcționarea SMIS în parametri normali. Pe termen scurt și mediu, numărul contractelor de furnizare de echipamente este probabil să crească, majoritatea echipamentului SMIS fiind aproape de epuizarea duratei de utilizare în parametri normali, atât din punct de vedere economic, cât și tehnic.

Baza de date paralelă administrată de către AM POS DRU (ActionWeb) nu poate fi corelată ușor cu SMIS, motivul fiind existența unor diferențe între datele cerute de SMIS și ActionWeb. Un singur sistem integrat de management al informației va conduce la eficientizarea gestionării și implementării IS. Se așteaptă ca dezvoltările ulterioare ale SMIS, finanțate prin POAT, să conducă la crearea acestui sistem integrat.

Obiectivele de comunicare și informare sunt departe de a fi atinse, progresul la nivel de implementare fiind, la momentul evaluării, unul foarte scăzut. Motivele neatingerii acestor obiective sunt legate de probleme interne (funcționarea Direcției Coordonare de Sistem - DCS), precum și de probleme externe (personal neadecvat, procedura de achiziții publice complicată).

Cu toate că Centrul de Informare trebuie considerat ca fiind factorul principal în procesul comunicațional specific IS, până la sfârșitul anului 2009 nu s-a întreprins nicio măsură în vederea creării acestui centru.

Recomandări Principale

Se recomandă ca AM POAT să dezvolte criterii și instrumente de monitorizare (evaluări tematice obișnuite) pentru intervențiile a căror cuantificare se dovedește a fi dificilă, inclusiv pentru sprijinul acordat coordonatorilor, precum și pentru estimarea progresului în cazul dezvoltării "culturii de evaluare". În ceea ce privește aspectul anterior menționat, UCE este sfătuită să elaboreze și să implementeze, cu ajutorul POAT, un instrument de evaluare anuală privind dezvoltarea culturii de evaluare în România.

În ceea ce privește suplimentarea cu 75% a remunerației acordate angajaților implicați în managementul IS, este recomandat ca Ministerul Finanțelor Publice, ACIS și AM POAT să clarifice diferența dintre beneficiarii potențiali stabiliți prin HG nr. 595/2009 și beneficiarii eligibili POAT (ex. personalul juridic din afară AM/OI). Pentru a se evita tensiunile dintre angajați privind acordarea suplimentului de 75%, o soluție ar fi crearea unui sistem echivalent de stimulente din resurse naționale.

ACIS trebuie să crească nivelul de calitate a expertizei privind achizițiile publice, atât la nivelul AM POAT, cât și la nivelul beneficiarilor, prin:

- ❖ Programe de instruire specifice dedicate achizițiilor publice derulate la nivelul personalului AM POAT, ACIS, ACP, AA, precum și la nivelul altor beneficiari, inclusiv pe teme precum: elaborarea documentației tehnice pentru caietele de sarcini, elaborarea estimărilor bugetare, precum și redactarea cerințelor specifice fără afectarea concurenței;
- ❖ Îmbunătățirea capacității SI/DAT de a gestiona eficient problemele legate de achizițiile publice prin îmbunătățirea capacității Biroului Pregătire Proiecte și Achiziții Publice în sensul acordării sprijinului total pentru elaborarea părții administrative a Termenilor de Referință,

procedura și grila de evaluare, adaptarea formularelor de contract, precum și procedurile de contractare și selecție; și

- ❖ Creșterea nivelului de expertiză externă prin operaționalizarea FAT.

Se recomandă ca ACIS să inițieze discuții periodice cu reprezentanți ai UCVAP și ANRMAP în vederea găsirii de soluții pentru blocajele întâmpinate în timpul derulării procedurilor de contractare, precum și în vederea promovării unei proceduri de achiziții publice flexibile, inclusiv a posibilității de fragmentare a intervențiilor, de folosire a unor metode de achiziție directă (precum cererea de oferte, negocierea directă și contractarea directă) și a unor măsuri strategice precum adoptarea acordurilor cadru.

Se recomandă ca ACIS să crească nivelul de cooperare în domeniul achizițiilor publice prin facilitarea colaborării între ACIS, AM-uri, OI-uri și instituțiile naționale cu rol de reglementare în domeniul achizițiilor publice.

AM POAT și ACIS trebuie să îmbunătățească cooperarea la nivel operațional prin extinderea Grupului de Lucru pentru Formare astfel încât acesta să implice și OI-urile ca observatori în cadrul procesului de identificare a nevoilor de instruire, prin creșterea transparenței UDCF/GLF, prin activarea de urgență a paginii web ACIS dedicată activităților de formare: www.formarestructurale.ro.

ACIS, împreună cu DCS, trebuie să îmbunătățească nivelul de coordonare al SMIS astfel încât rolurile UC SMIS, precum și ale coordonatorilor SMIS să fie întărite, prin:

- ❖ Integrarea cât mai mult posibil a funcțiilor POS DRU, ActionWeb, în versiunile viitoare ale aplicației SMIS. Ca soluție provizorie, fără a aduce atingere dezvoltării unui sistem TIC unic pentru managementul și implementarea IS, se recomandă dezvoltarea unei interfețe care să transfere automat datele de la nivelul ActionWeb către SMIS. Procesul trebuie gândit ca unul cu două sensuri. Dezvoltarea SMIS trebuie să permită transferul datelor de la nivelul ActionWeb, iar AM POS DRU trebuie să se asigure că toate datele cerute de SMIS pot fi puse la dispoziție;
- ❖ Continuarea dezvoltării de aplicații conexe pentru SMIS, inclusiv prioritizarea implementării aplicației MySMIS;
- ❖ Traducerea manualelor de utilizare în limba română în paralel cu traducerea denumirilor câmpurilor aplicației SMIS;
- ❖ Organizarea de conferințe on-line sau de întâlniri sistematice între UC SMIS și coordonatorii regionali ai SMIS, asistate de manuale de proceduri în limba română, sesiuni de e-learning, tutoriale video, proceduri privind corelarea SMIS cu formatul standard al formularelor de aplicare, documente de rambursare și rapoarte tehnice de progres.

ACIS și DCS ar trebui să integreze funcția de help-desk SMIS într-un cadru mai larg pentru a organiza comunitatea de utilizatori. Se recomandă crearea unui portal care să conțină toate informațiile necesare legate de aplicația SMIS: proceduri, manuale, instrucțiuni, buletine informative, un forum pentru comunitatea de utilizatori SMIS și un help desk structurat pe cel puțin două nivele: unul dedicat tuturor utilizatorilor și celălalt pentru întrebări legate de PO.

ACIS, AM POAT și UC SMIS ar trebui să încurajeze utilizatorii SMIS de la toate nivelurile să achiziționeze sau să își actualizeze echipamentul TIC prin intermediul POAT, accesând fondurile disponibile ce au fost dedicate acestui scop. În cazul în care cererea este scăzută, atunci resursele ar putea fi realocate unor DMI mai active.

ACIS și AM POAT ar trebui să înființeze CI folosind actualul Centru de Informare gestionat de Departamentul pentru Afaceri Europene (DAE). În acest scop, conducerea ACIS ar putea să inițieze discuții cu conducerea DAE în vederea încheierii unui acord inter-instituțional pentru transformarea Centrului Infoeuropa existent într-un CI pentru IS. Inițiativele în acest sens ar trebui să implice o

strategie de branding pentru găsirea celei mai bune soluții în privința identității vizuale a Centrului (logo, mesaj, nume) și dezvoltarea unor instrumente care să sprijine CI, printre care:

- ❖ Transformarea portalului www.fonduri-ue.ro într-o platformă care să poată fi utilizată de toate grupurile țintă;
- ❖ Crearea unui call center pentru înregistrarea cererilor de informații specifice care necesită o perioadă mai lungă de timp pentru a primi un răspuns din partea personalului de la CI;
- ❖ Înființarea unei rețele cu puncte de informare regionale, prin dezvoltarea de relații cu parteneri de încredere ce sunt recunoscuți la nivel regional și local ca promotori ai inițiativelor locale.

Impact (I 12-I 14)

I12: Care a fost până în prezent contribuția POAT cu privire la: implementarea obiectivelor politicii de coeziune așa cum au fost stabilite prin Tratat; îndeplinirea obiectivelor fondurilor așa cum sunt prevăzute în Regulamentul Consiliului (CE) nr 1083/2006; implementarea priorităților /obiectivelor prioritare detaliate în Ghidul Strategic Comunitar despre coeziune și specificate în prioritățile stabilite în Cadrul Național Strategic de Referință; atingerea obiectivului de promovarea a competitivității și creării de locuri de muncă și în privința muncii depuse pentru realizarea obiectivelor din Liniile Directoare Integrate pentru Creștere Economică și Ocuparea Forței de Muncă 2005-2008.

I13: Care sunt realizările, provocările și perspectivele în ceea ce privește implementarea strategiei POAT?

I14: Pot fi identificate exemple de bune practici? Care sunt acestea și care este valoarea lor adăugată?

Concluzii principale:

Pornind de la obiectivele cheie ale CSNR 2007-2013 și anume de a consolida obiectivul strategic al politicilor economice și de coeziune socială ale României, precum și de a stabili legăturile potrivite cu politica Uniunii Europene, POAT contribuie indirect la realizarea politicii de coeziune prin asistența acordată implementării eficiente a intervențiilor IS.

Creșterea capacității publicului și autorităților centrale în ceea ce privește gestionarea și controlul IS este o prioritate identificată în CSNR. Această prioritate este abordată în actualul program cadru și este probabil să aibă un impact pozitiv asupra creării de locuri de muncă și stimulării creșterii economice, contribuind astfel la atingerea obiectivelor din Agenda Lisabona.

POAT sprijină coordonarea participativă pe mai multe niveluri care să cuprindă un număr mare de entități implicate în implementarea IS. Acest lucru oferă condițiile necesare pentru o implementare eficace, eficientă și transparentă a IS, precum și resursele pentru o monitorizare permanentă, coordonare, schimb de bune practici și îmbunătățire a impactului general al AT în cadrul POAT și axele de AT din alte PO.

Recomandări principale

ACIS și AM POAT ar trebui să continue să sprijine dezvoltarea complexei arhitecturi instituționale de coordonare compusă din mai multe comitee și GL în scopul de a asigura o mai bună coordonare ierarhică și tematică a IS.

PREAMBUL

Prezentul document reprezintă versiunea finală a Raportului de Evaluare Intermediară (EI) a Programului Operațional Asistență Tehnică (POAT), și este rezultatul Componentei 2.1 a proiectului de Asistență Tehnică (AT) *Realizarea de Evaluări pentru Perioada 2009-2010* în baza contractului nr. 13/02.10.2009, denumit *Realizarea de evaluări pe parcursul implementării Cadrului Național Strategic de Referință (CNSR) și a Programului Operațional de Asistență Tehnică (POAT)* încheiat între Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS) din cadrul Ministerului Finanțelor Publice (“Autoritatea Contractantă”) și un consorțiu format din KPMG România SRL (lider), GEA Strategy & Consulting și Pluriconsult (“Consortiul”).

Prezentul Raport de Evaluare prezintă rezultatele, concluziile și recomandările rezultate în urma cercetării și analizei gândite astfel încât să răspundă unor întrebări privind relevanța, coordonarea, coerența, eficiența și eficacitatea POAT.

Evaluarea a vizat perioada de până la 31 decembrie 2009, cu excepția cazurilor în care există mențiuni specifice cu privire la aceasta.

1.INTRODUCERE

1.1 Contextul contractului de evaluare

1. [Ref: Tabelul 1] Contractul operează în contextul CSNR, pentru perioada 2007-2013, context ce asigură planificarea pe termen mediu pentru utilizarea de către România a resurselor oferite în cadrul Fondurilor Structurale și de Coeziune, la care ne vom referi în continuare ca Instrumente Structurale (IS).

Tabelul 1: Conținutul contractului

Titlul contractului	Realizarea de evaluări pe parcursul implementării Cadrului Strategic Național de Referință (CSNR) și Programului Operațional Asistență Tehnică (POAT)
Numărul contractului	13/02.10.2009
Beneficiarul	Unitatea Centrală de Evaluare, Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS)
Autoritatea Contractantă	ACIS, Ministerul Finanțelor Publice (MFP), România
Data începerii contractului/ Durata	13 octombrie 2009/18 luni

2. Obiectivul general al proiectului identificat prin Caietul de sarcini al contractului (CS) este acela de a contribui la îmbunătățirea capacității de coordonare a implementării IS în România și la dezvoltarea unui sistem administrativ adecvat, pentru uniformizarea nivelului de cunoștințe și experiență în rândul actorilor implicați. În acest context, CS prevede realizarea în cadrul proiectului de evaluări intermediare (EI) ale implementării CSNR și POAT, precum și unele evaluări ad-hoc, în funcție de solicitările Beneficiarului.
3. Contractul are două componente principale:
 - ❖ Componenta 1 –Evaluarea CSNR
 - ❖ Componenta 2 – Alte evaluări, care cuprind:
 - Componenta 2.1: Evaluarea intermediară a POAT (obiectul prezentului raport);
 - Componenta 2.2: Raport de Sinteză a tuturor rapoartelor de evaluare intermediare cu privire la Programele Operaționale (PO) din România elaborate în perioada 2009-2010; și
 - Componenta 2.3: Evaluări ad-hoc care pun accent pe aspecte tematice sau transversale, solicitate de către Comitetul Național de Coordonare (CNC), Comitetul de Monitorizare al POAT (CM POAT) sau ACIS.

1.2 Termenii de referință

4. TR au fost elaborați de către UCE/ACIS, cu scopul de a trasa orientările generale pentru procesul de evaluare.
5. Tabelul 2 sintetizează obiectivele, scopul și rezultatele așteptate ale Componentei 2.1 - *Evaluarea intermediară a POAT*.

Tabelul 2: Rezumatul TR pentru POAT

Obiectivul general	Obiectivul general al evaluării intermediare a Programului Operațional Asistență Tehnică este de a contribui la implementarea cu succes a acestui PO.
Scopul proiectului	Scopul exercițiului de evaluare este acela de a furniza factorilor de decizie politică și managementului Programului informații fiabile și analize aprofundate cu privire la progresul POAT, evidențiind lecțiile învățate în prima parte a acestei perioade de programare și accentuând bunele practici observate la nivelul tuturor părților implicate. Cel de-al doilea scop al acestei componente este de a contribui la elaborarea Raportului Strategic Național 2009, conform Articolului 29 al Regulamentului CE 1083/2006.
Rezultatele așteptate	Rezultatele așteptate ale acestei evaluări constau în formularea de concluzii și recomandări, care să vizeze întrebările de evaluare la nivel de POAT, prezentate în Tabelul 3.

6. Rezultatele așteptate ale exercițiului de evaluare constau în formularea de concluzii și recomandări cu privire la următoarele întrebări principale de evaluare:

Tabelul 3: Întrebările de evaluare stabilite în TR

Nr.	Întrebări de evaluare	Criteriul
Relevanță		
I1	Analiza din cadrul PO este fundamentată pe indicatori specifici perioadei 2004 – 2007. Care sunt schimbările importante care au intervenit între perioada programării inițiale și care sunt cele previzionate?	Schimbări importante
I2	În ce măsură schimbările de context afectează relevanța POAT?	Context
I3	Sunt încă relevante operațiunile prevăzute în cadrul Axelor Prioritare și a DMI aferente?	Relevanța AP/DMI
Consistență și coerență		
I4	În ce măsură există o coerență între celelalte axe prioritare de asistență tehnică ale Programelor Operaționale și POAT?	Coerență
I5	În ce măsură operațiunile prevăzute în cadrul Axelor Prioritare și a DMI aferente sunt consistente cu evoluțiile europene și naționale din domeniu?	Consistență
Eficiență		
I6	Mecanismele și structurile stabilite pentru POAT funcționează eficient?	Mecanisme și structuri
I7	Sunt implementate eficient axele prioritare și DMI-urile aferente?	Eficiența AP/DMI
Eficacitatea		
I8	Care este progresul real al implementării?	Progresul
I9	Care este diferența dintre performanța planificată și cea reală?	Decalajul de performanță
I10	Care sunt factorii care contribuie la diferența dintre performanța planificată și cea reală?	Factorii
I11	În ce măsură sunt implementate în mod eficace fiecare Axă Prioritară și DMI-urile aferente (contribuie la atingerea obiectivelor POAT)?	Eficacitatea AP/DMI
Impactul (Întrebările strategice în conformitate cu articolul 29 din Regulamentul CE 1083/2006):		
I12	Ce contribuție a avut POAT până în prezent față de: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementarea obiectivelor Politicii de Coeziune așa cum au fost stabilite prin Tratat? 	Contribuția strategică

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Îndeplinirea sarcinilor stabilite prin Regulamentul Consiliului (CE) Nr. 1083/2006? ❖ Implementarea priorităților prevăzute în Orientările Strategice Comunitare pentru Coeziune și a priorităților stabilite prin Cadrul Strategic Național de Referință? ❖ Atingerea obiectivelor privind promovarea competitivității și crearea de locuri de muncă, precum și îndeplinirea obiectivelor Liniilor Directoare Integrate pentru Creștere și Ocupare (2005 - 2008)? 	
I13	Care sunt realizările, provocările și perspectivele în ceea ce privește implementarea strategiei POAT?	Realizări și provocări
I14	Ar putea fi identificate exemple de bună practică? Care sunt și care este valoarea adăugată a acestora?	Bune practici
Întrebări specifice		
I15	În ce măsură POAT asigură standarde comune, instrumente și informațiile necesare?	Standarde comune
I16	În ce măsură POAT contribuie la dezvoltarea unei culturi comune de evaluare în cadrul sistemului administrativ pentru IS?	Evaluarea culturii
I17	În ce măsură formarea sprijinită de POAT poate să contribuie la asigurarea de personal cu înaltă calificare în structurile relevante?	Formare
I18	Cât de corespunzătoare este funcționarea structurilor relevante care sunt sprijinite prin POAT?	Sprijinirea structurilor relevante
I19	Care sunt nevoile pe termen lung în ceea ce privește dezvoltarea și funcționarea SMIS care trebuie abordate prin POAT?	Nevoile pe termen lung SMIS
I20	În ce măsură activitățile de formare, de comunicare și suport oferite prin POAT contribuie la o mai bună utilizare a SMIS?	Sprijinul SMIS
I21	Cât de bine sunt diseminate la nivel național mesajele generale referitoare la Instrumentele Structurale care sunt sprijinite prin POAT? Există alternative pentru atingerea obiectivelor AP 3?	Comunicarea SI

1.3 Metodologie și abordare

7. Evaluarea POAT este parte dintr-o serie de exerciții de evaluare întreprinse de UCE/ACIS, începând cu anul 2009. Este prima evaluare a implementării programului de la lansarea acestuia.
8. Activitatea de evaluare este strâns legată de managementul general al PO și de modalitățile de implementare, servind ca instrument de evaluare a relevanței, eficienței și eficacității asistenței financiare desfășurate, precum și a impactului și a sustenabilității rezultatelor obținute. Obligația de a desfășura activități sistematice de evaluare a PO și a regulilor generale pentru aceste activități sunt prevăzute în cadrul Regulamentelor CE⁴.
9. Conform prevederilor din Planul Multi-Anual de Evaluare pentru POAT⁵, evaluările urmăresc să îmbunătățească calitatea, eficiența și coerența asistenței acordate, precum și strategia și implementarea POAT.

⁴ Regulamentul (CE) nr 1083/2006 al Consiliului din 11 iulie 2006, de stabilire a anumitor dispoziții generale privind Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de Coeziune (articolele 37, 47-49).

⁵ Planul Multi-Anual de Evaluare pentru Programul Operațional Asistență Tehnică, pag 13.

10. Prima EI se adresează în principal progresului PO, inclusiv evaluarea propunerilor de proiecte elaborate.
11. Pe baza cerințelor și întrebărilor de evaluare menționate în TR, echipa de evaluatori a dezvoltat o *Metodologie de Lucru*⁶ cu scopul de a defini instrumentele de colectare și de evaluare a datelor care vor fi utilizate pentru EI POAT. În plus, au fost furnizate detalii cu privire la întrebările de evaluare, grupurile țintă și corelațiile așteptate, care conduc în final la concluzii și recomandări.
12. Principalele instrumente de evaluare propuse în cadrul Metodologiei și utilizate sunt următoarele:
 - ❖ Analiza documentelor;
 - ❖ Diagrame;
 - ❖ Interviu;
 - ❖ Focus-grup-uri;
 - ❖ Anchete / Analize de profunzime;
 - ❖ Indicatori de analiză.
13. Grupurile țintă pentru interviuri și focus-grup-uri includ:
 - ❖ beneficiarii POAT din cadrul ACIS [de exemplu: UCE, Direcția de Monitorizare (DM), Direcția de Analiză și Programare (DAP)];
 - ❖ beneficiarii POAT din alte Programe Operaționale [de exemplu: Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative (PO DCA)];
 - ❖ furnizorii de servicii din cadrul contractelor de finanțate POAT;
 - ❖ beneficiarii potențiali (de exemplu: AM-uri);
 - ❖ beneficiarii individuali de proiecte finanțate din POAT (participanții la programele de formare).
14. O atenție specială a fost acordată mecanismelor de coordonare, de exemplu, Grupurilor de Lucru (GL) în diferite domenii, instituite prin ACIS, cu sprijinul POAT.
15. Abordarea propusă de către evaluatori include cinci piloni principali: consistența, relevanța, eficiența, eficacitatea și impactul structurat pe două niveluri de analiză: la nivel de program și la nivelul fiecărei axe prioritare (AP) și domeniu major de intervenție (DMI).
16. Întrebările specifice de evaluare au fost tratate în sub-secțiunile "Focus", din cadrul secțiunii care prezintă concluziile evaluării.
17. Evaluarea acoperă perioada cuprinsă între lansarea POAT și 31 decembrie 2009. Pentru situațiile în care au fost înregistrate progrese, au fost analizate și datele din primul trimestru al anului 2010 (31 martie 2010).

1.4 Programul Operațional Asistență Tehnică

18. POAT are ca obiectiv implementarea IS în România cu respectarea principiilor și regulilor de parteneriat, programare, evaluare, comunicare, management, inclusiv management financiar, monitorizare și control, pe baza responsabilităților împărțite între statele membre și CE, în conformitate cu Regulamentul (CE) nr. 1083/2006, ce stabilește anumite dispoziții generale privind Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR), Fondul Social European (FSE) și Fondul de Coeziune, în continuare denumite în

⁶ Vă rugăm să consultați Anexa 2 - Metodologie..

ansamblu IS. Deoarece POAT răspunde nevoilor identificate pentru întregul sistem de management și implementare a IS, uneori comune pentru o serie de instituții, programul este prin natura sa orizontal⁷.

19. Ca regulă generală, POAT își propune să asigure sprijin pentru activitățile de implementare a IS, care sunt comune pentru cel puțin două PO. În același timp, POAT suține procesul de coordonare, prin intermediul sprijinului pentru ACIS și pentru instituțiile implicate în controlul financiar și sistemul de audit, respectiv pentru AA și ACP.
20. Pentru atingerea obiectivelor sale, POAT trebuie să susțină coordonarea și implementarea IS în România, să asigure un sistem fiabil de management și de monitorizare pentru aceste instrumente și să comunice publicului într-o manieră adecvată oportunitățile de finanțare și intervențiile ce beneficiază de sprijinul Uniunii Europene. În acest scop, au fost identificate următoarele AP:
 - ❖ AP 1 - Sprijin pentru implementarea IS și coordonarea programelor;
 - ❖ AP 2 - Dezvoltarea în continuare și sprijin pentru funcționarea SMIS;
 - ❖ AP 3 - Diseminarea informațiilor și promovarea IS.
21. Intervențiile prevăzute în cadrul POAT sunt finanțate din resurse naționale și cofinanțate din FEDR. Contribuția FEDR în perioada 2007-2013 este de 170,24 mil. euro, care reprezintă 80% din finanțarea POAT. Finanțarea națională pentru aceeași perioadă este de 42,56 mil. euro, adică 20% din alocarea totală.
22. Distribuția alocării financiare pe AP este după cum urmează:
 - ❖ AP 1: 49%
 - ❖ AP 2: 31%
 - ❖ AP 3: 20%
23. Tabelul 4 prezintă planul financiar al POAT, care cuprinde atât contribuțiile comunitare, cât și cele naționale.

Tabelul 4: Planul Financiar POAT (euro)

Axele prioritare POAT	Fonduri UE	Finanțare națională	Total
AP 1	82.792.695	20.698.174	103.490.869
PA 2	53.390.279	13.347.570	66.737.849
PA 3	34.054.816	8.513.704	42.568.520
Total	170.237.790	42.559.448	212.797.238

Sursa: POAT

⁷ POAT, pag 6.

2. Relevanța Programului

2.1 Introducere

24. POAT a fost conceput ca un program de sprijin orizontal, pentru a răspunde nevoilor identificate ca fiind comune pentru mai multe categorii de actori implicați în procesul de implementare și management al IS în România.
25. Scopul principal al POAT este de a asigura sprijinul necesar procesului de coordonare și de a contribui la implementarea și absorbția eficace, eficientă și transparentă a IS în România⁸. Obiectivele specifice ale POAT urmăresc asigurarea unei coordonări și implementări eficiente și eficace a instrumentelor structurale pentru 2007-2013 și pregătirea pentru următoarea perioadă de programare, precum și asigurarea coordonării și implementării PC al ACIS privind IS.
26. Analiza relevanței POAT a avut ca scop obținerea de informații cu privire la:
 - ❖ schimbări importante care au avut loc după faza de programare;
 - ❖ schimbări previzionate care pot modifica contextul POAT;
 - ❖ măsura în care schimbările de context afectează relevanța POAT.
27. Pentru de a înțelege contextul inițial și a analiza relevanța la momentul actual, echipa de evaluare a inițiat un exercițiu de cartografiere, evidențiat prin Diagrame ale Problemelor și Obiectivelor⁹, elaborate la nivel de PO, precum și la nivel de AP. Diagramele s-au bazat pe cercetări amănunțite ale documentelor, pornind de la documentele de programare, evaluarea *ex-ante* a POAT și secțiunea Programare din Manualul de Proceduri. Diagramele rezultate au fost validate ulterior prin interviuri cu AM POAT și alți actori cheie din ACIS și au servit drept cadru pentru colectarea de date.

Schimbări de context

28. Cea mai importantă schimbare de context este legată de recesiunea acută din România, de la sfârșitul anului 2008¹⁰. Această evoluție nu a fost prevăzută în momentul programării POAT, pentru că ipotezele de implementare s-au bazat pe previziunile generale din CSNR de creștere economică continuă cu 5% pe an, pentru întreaga perioadă 2007-2013.
29. Efectele crizei au apărut prin mai multe canale. În primul rând, presiunea asupra bugetului¹¹ național a determinat Guvernul să utilizeze POAT pentru plata bonusului salarial de 75% pentru personalul implicat în gestionarea și implementarea IS (anterior, menite să fie acoperite din resurse naționale).
30. În al doilea rând, toate instituțiile publice, inclusiv AM POAT și cea mai mare parte a beneficiarilor POAT, au fost afectate de politica Guvernului privind reducerea cheltuielilor bugetare. O consecință directă a fost cea a restricțiilor impuse la angajare. În afară de faptul că schema de personal nu a putut fi extinsă, restricțiile au inclus, de asemenea, posturile vacante, care au putut fi ocupate doar în proporție de unu la șapte. Și ACIS, ca principal beneficiar POAT, s-a confruntat, cu problema înghețării schemei de personal, fapt care a pus multă presiune asupra personalului existent.

⁸ POAT, pag. 38.

⁹ Vă rugăm să consultați Anexa 2 - Metodologie

¹⁰ România a avut o reducere drastică a PIB-ului în 2009 (-7,1%) (Sursa: Institutul Național de Statistică 2010).

¹¹ Deficitul bugetar în 2008 a fost -4,8%, în timp ce în 2009 a fost -7,2% din PIB (Sursa: MFP 2009/2010).

31. În al treilea rând, criza economică a afectat și disponibilitatea Guvernului de a face cheltuieli pentru anumite aspecte-nișă ale POAT, deși multe resurse au fost deja programate. De exemplu, cheltuielile guvernamentale pentru activitățile de informare și comunicare au fost restrânse - la început descurajate informal (la sfârșitul anului 2009), și ulterior suspendate în mod oficial¹². Începând cu al doilea trimestru al anului 2010, nu mai există restricții oficiale, dar acest tip de cheltuieli sunt încă considerate a avea o prioritate scăzută, având în vedere constrângerile bugetare din prezent.
32. În contextul crizei, AT a fost percepută ambiguu la nivel guvernamental. Pe de o parte este considerată drept o resursă importantă¹³, iar pe de altă parte, atunci când este vorba de aprobarea acestui tip de cheltuieli, nu există vreo urgență sau vreo direcție de stabilire a priorităților, în principal din cauza lipsei de experiență în gestionarea acestor fonduri¹⁴.

Perspective

33. Perspectivele economice din România nu sunt foarte bune, întrucât există îndoieli că țara va relua creșterea economică, chiar și în 2011¹⁵. Bugetul național va fi în continuare sub presiune, ceea ce implică reduceri salariale¹⁶ în sectorul public, precum și restructurări și concedieri.
34. Având în vedere măsurile de austeritate economică planificate, este puțin probabil ca Guvernul să încurajeze cheltuielile pentru informare și comunicare, în pofida aparentei deblocări a acestor cheltuieli, convenită în al doilea trimestru al anului 2010.

2.2 Constatările evaluării

35. La momentul programării, cele mai importante nevoi de intervenție ale POAT, au fost grupate în patru categorii¹⁷, pe baza rezultatelor analizei diagnostic și analizei SWOT:
 - ❖ nevoia de coordonare și inter-relaționare;
 - ❖ nevoia de formare a personalului în domeniul managementului IS;
 - ❖ nevoia privind continuarea procesului de dezvoltare a sistemului de monitorizare;
 - ❖ nevoia de diseminare a informațiilor.
36. Diagramele Obiective - Probleme¹⁸ arată într-un mod clar că POAT a fost structurat în mod adecvat pentru a răspunde acestor nevoi generale, întrucât AP 1 abordează primele două nevoi, în timp ce AP 2 și AP 3 au în vedere celelalte două nevoi menționate.
37. La sfârșitul anului 2009, încă se mai simțea nevoia clară de coordonare orizontală și schimb de bune practici. Deși progresul a fost vizibil, în ceea ce privește programarea,

¹² Ordinul Primului-ministru din ianuarie 2010, solicitând suspendarea tuturor cheltuielilor publice de informare și comunicare.

¹³ Prim-ministrul însuși a solicitat la începutul anului 2010, un raport în ceea ce privește stabilirea priorităților de utilizare a asistenței tehnice pentru a asigura o gestionare eficientă și o creștere a absorbției IS.

¹⁴ Un alt exemplu este cel al cheltuielilor de formare profesională - interviurile au confirmat că, deși există resurse abundente necheltuite, există o reticență ministerială generală față de trimiterea de personal pentru sesiuni de formare în străinătate, în special dacă acestea implică taxe de participare.

¹⁵ În 2010 estimarea de creștere a PIB este de -1,9% (FMI), în timp ce în 2011 estimările variază de la -2% (economist-sef ING) la 2% (FMI).

¹⁶ Reducerea cu 25% a salariilor tuturor funcționarilor publici, inclusiv a celor implicați în gestionarea IS a fost introdusă începând cu semestrul doi din 2010.

¹⁷ POAT, pag. 38.

¹⁸ Vă rugăm să consultați Anexa 2 – Metodologie.

lansarea apelurilor și evaluarea primelor runde de aplicații, există încă lipsa de experiență în sistemul de management al IS, în special în ceea ce privește monitorizarea proiectelor sau rambursarea cheltuielilor, din cauza faptului că acesta este primul efort din partea României de a implementa politica de coeziune, cu ajutorul fondurilor post-aderare.

38. Ca urmare, există un risc de a utiliza resursele în mod ineficace și ineficient. Nivelul scăzut al absorbției până la sfârșitul anului 2009, care pune la îndoială capacitatea de a utiliza fondurile alocate, declanșează acest risc de eficiență. Riscul de eficiență poate fi determinat de graba actuală a Guvernului pentru absorbția cantitativă (accentul fiind pus pe asigurarea faptului că tot disponibilul de finanțare UE este cheltuit), care poate distra atenția de la calitatea corespunzătoare a absorbției. Gestionarea unor astfel de riscuri implică investiții în instrumente orizontale de coordonare și de gestionare, care pot fi realizate numai la nivel orizontal, prin intervenția POAT.
39. Formarea personalului este întotdeauna esențială pentru buna gestionare a IS, și este necesar un nivel minim de competențe comune pentru tot personalul implicat. Astfel, instruirea pe teme orizontale este nu numai recomandabilă, ci și necesară.
40. Monitorizarea adecvată este vitală pentru buna gestionare a sistemului IS. Prin urmare, ACIS a avut, și încă are nevoie, de expertiză tehnică și calitativă pentru a avea o perspectivă permanent actualizată asupra absorbției IS. Sistemul de monitorizare este prin natura sa orizontal, întrucât, pentru a funcționa eficient, necesită, din punct de vedere tehnic, o interfață și o bază de date comune.
41. Transparența fiind un principiu-cheie al Politicii de Coeziune, o informare adecvată și o politică de comunicare reprezintă cerințe clare privind managementul IS. În afară de informarea și relațiile publice existente la nivelul fiecărui PO, este nevoie de un flux orizontal de informații care poate structura toate datele separate și poate să comunice, de manieră coerentă, politicile naționale referitoare la implementarea IS.
42. Faptul că POAT își menține relevanța, poate fi bazat și pe interviurile realizate în timpul evaluării¹⁹. Mesajul cel mai frecvent comunicat de către interlocutori a fost că domeniul de aplicare POAT este suficient de amplu pentru a permite toate intervențiile orizontale necesare pentru a sprijini implementarea IS.
43. Următoarea delimitare la nivel de AP și DMI oferă detalii suplimentare cu privire la relevanța operațiunilor POAT.

2.3.1 Axă Prioritară 1

44. Obiectivul acestei AP este de a consolida coordonarea implementării IS și de a dezvolta un sistem administrativ corespunzător, prin acțiuni menite să stabilească un nivel comun de cunoștințe și experiență pentru diferite entități.
45. Justificarea AP 1 rezidă în faptul că implementarea eficientă și eficace a IS necesită o consolidare a instituțiilor responsabile cu coordonarea acțiunilor de management, monitorizare și control aferente PO. Întrucât AP de AT din cadrul celorlalte PO sprijină managementul respectivelor PO, POAT asigură suport orizontal, standarde și linii directoare comune, permițând AM să beneficieze de schimburi de experiență și informații cu privire la cele mai bune practici în domeniu.
46. Prin urmare, AP 1 a POAT - *Sprijin pentru implementarea instrumentelor structurale și coordonarea programelor*, împărțită în patru DMI, își propune să atingă următoarele obiective:

¹⁹ Vă rugăm să consultați Anexa 4 - Interviuri și focus grupuri.

- ❖ Să asigure eficiența și eficacitatea procesului de programare, monitorizare, management financiar, control și audit intern al IS;
- ❖ Să dezvolte o cultură comună de evaluare în cadrul structurilor implicate în managementul IS, pe parcursul întregii perioade de programare;
- ❖ Să pregătească personal înalt calificat, capabil să implementeze IS în mod eficient și eficace;
- ❖ Să asigure implementarea cu succes (eficientă și eficace) a POAT și funcționarea corespunzătoare a structurilor implicate în coordonarea implementării IS și a organizării reuniunilor CNC și GL.

DMI 1.1 - Sprijin pentru managementul și implementarea Instrumentelor Structurale

Programarea inițială

47. Intervențiile din cadrul acestui DMI se concentrează pe asigurarea de standarde comune, instrumente și informații necesare pentru gestionarea și implementarea eficientă a IS.
48. La momentul programării (2006-2007), acest DMI a fost conceput pentru a oferi sprijin pentru teme orizontale specifice, cum ar fi achizițiile publice și ajutorul de stat, cu scopul de a asigura conformitatea cu reglementările naționale și cele europene (POAT pag 44, POAT DCI pag 7, Ghidul Solicitantului pag 7).
49. În plus, acest DMI urmărește să sprijine realizarea de sondaje, elaborarea de studii și publicarea de ghiduri de bune practici, precum și organizarea de evenimente, pe tematici orizontale.

Alocările financiare

2007-2013: 48.559.988 euro

22,8% din alocarea POAT pentru 2007-2013

2007-2009: 16.238.604 euro

23% din alocarea POAT pentru 2007-2009.

Relevanța programării inițiale

50. Achizițiile publice rămân o problemă de actualitate pentru AT. Deși a fost anticipat corect că este nevoie de sprijin pentru asigurarea de norme și proceduri funcționale pentru achizițiile publice, nu a fost estimat că acest factor ar putea atinge un nivel critic în implementarea IS.
51. Din cauza lipsei generale de experiență din domeniul achizițiilor publice, mai multe contracte au fost amânate sau anulate, deoarece autoritățile contractante au pregătit inadecvat dosarele de licitație. În majoritatea cazurilor, criteriile de eligibilitate sau de selecție au fost fie prea subiective, lăsând decizia de atribuire la bunul plac al comisiei de selecție, fie prea restrictive, punând în pericol libera concurență. Ca o consecință, contestațiile au devenit o practică larg răspândită.
52. Au fost așteptate ghiduri din partea instituțiilor responsabile cu reglementarea achizițiilor publice [Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice (ANRMAP), Unitatea pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice (UCVAP) și Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor (CNSC)]. Deși mai multe versiuni ale ghidului de achiziții publice au fost furnizate de către ANRMAP, încă nu există un consens cu privire la modele specifice sau la bunele practici²⁰.
53. După ce mai multe licitații pentru proiectele cu finanțare din IS au fost amânate sau anulate, ACIS a încercat să coopereze cu ANRMAP și UCVAP, prin organizarea unei serii de consultări, dar această coordonare a fost *ad-hoc* și nu a dispus de un cadru instituțional dedicat. Instituțiile responsabile cu reglementarea achizițiilor publice nu

²⁰ Altele decât cele două ghiduri pentru concesi și utilități furnizate recent de UCVAP;

beneficiază de nici un stimulente pentru a trata licitațiile cu finanțare prin IS cu o prioritate mai mare.

54. În ciuda încercărilor de a simplifica legislația privind achizițiile publice, problemele persistă în acest domeniu, ceea ce duce la întârzieri serioase în implementarea tuturor programelor operaționale. O altă schimbare în legislație este de așteptat pentru al doilea trimestru din 2010, care să permită demararea procedurilor de contractare, chiar și în caz de contestație. Acest lucru ar debloca resursele disponibile și ar permite implementarea mai rapidă.
55. Dat fiind faptul că domeniul achizițiilor publice este raportat a fi un obstacol pentru implementarea mai multor programe operaționale, se simte încă o nevoie clară de sprijin orizontal din partea POAT pentru îmbunătățirea acestui proces.
56. În cazul ajutorului de stat, situația a fost mai puțin critică, întrucât Consiliul Concurenței (CC) a aprobat deja majoritatea schemelor. De asemenea, și în acest caz, cooperarea între ACIS, AM și CC nu a dispus de un cadru instituțional care să poată oferi sprijin permanent și dedicat pentru implementarea IS în acest domeniu.

Modificările ulterioare de programare

57. POAT și-a dovedit flexibilitatea în perioada de implementare, atunci când a existat o oportunitate de a introduce noi cheltuieli eligibile și beneficiari potențiali în cadrul DMI 1.1. Din momentul programării până în a doua jumătate a anului 2009, anumite modificări de context au necesitat ajustarea în ceea ce privește extinderea categoriilor de beneficiari și a cheltuielilor eligibile în cadrul DMI 1.1.
58. Prima ajustare a fost sugerată de către CE și a vizat adăugarea Coordonatorilor Polilor de Creștere ca beneficiari potențiali în cadrul DMI 1.1. Ca rezultat, Documentul Cadru de Implementare (DCI) POAT a fost modificat la începutul anului 2009.

Caseta 1: Sprijinirea Coordonării Intervențiilor IS în cadrul Polilor Naționali de Creștere

Ultimele decenii de dezvoltare europeană sugerează că problemele economice, sociale și de mediu în zonele urbane degradate pot fi rezolvate în mod eficient dacă sunt abordate de manieră integrată. În consecință, în 2007, România a selectat - prin Hotărârea de Guvern (HG) nr. 998/2007 - șapte poli de dezvoltare și de creștere urbană, în care să se realizeze, în mod prioritar, investiții din fonduri UE și naționale: Brașov, Cluj-Napoca, Constanța, Craiova, Iași, Ploiești și Timișoara.

Concentrarea populației, companiilor și a infrastructurii este rațiunea pentru direcționarea investițiilor pentru regenerare fizică și pentru îmbunătățirea climatului de afaceri, a calității mediului și a serviciilor sociale în zonele urbane, oferindu-le sprijin în îndeplinirea funcțiilor lor urbane.

În cazul polilor de creștere, autoritățile pregătesc un Plan Integrat de Dezvoltare (PID), care este implementat printr-o serie de proiecte individuale cu scopul de a asigura dezvoltarea durabilă. Proiectele cuprinse în PID sunt parțial finanțate prin Programul Operațional Regional (POR), prin AP 1 și DMI 1.1. În plus, Guvernul a decis să coordoneze intervențiile POR cu celelalte programe operaționale, în scopul de a permite deplina sinergie a dezvoltării.

O astfel de coordonare nu ar fi putut fi furnizată numai de către AM/OI POR, necesitând astfel suport orizontal, la nivel de CSNR. Prin urmare, Guvernul a desemnat coordonatorii Polilor de Creștere, fiecare susținut de o echipă mică, pentru a asigura funcționarea și gestionarea unei abordări integrate privind polii de creștere. Coordonatorii polilor lucrează îndeaproape cu Agenția respectivă de Dezvoltare Regională (ADR). Ca urmare, s-a decis să se susțină activitatea coordonatorilor Polilor de Creștere prin POAT, prin ajustarea domeniului de aplicare al DMI 1.1.

59. Resursele furnizate sunt menite să acopere cheltuielile²¹ minime implicate de activitatea de coordonare în cadrul Polilor de Creștere. Cu toate acestea, în urma cercetării de birou realizată de echipa de evaluare cu privire la managementul Polilor de Creștere și, de asemenea, în urma interviurilor cu coordonatorii polilor și cu directorii ADR, a rezultat

²¹ Cum ar fi salariile coordonatorilor polilor, ale personalului suport, cheltuielile de călătorie și de formare.

faptul că singurul mod în care poate fi asigurată o bună coordonare a Polilor de Creștere, este prin implicarea structurilor locale, care gestionează PID. Coordonatorii polilor pot consilia structurile locale, dar o astfel de consiliere este departe de a fi obligatorie. Prin urmare, capacitatea de management a structurilor locale este vitală pentru o coordonare adecvată, și poate ușura sarcinile coordonatorilor de poli.

60. A doua ajustare, adoptată în al doilea semestru al anului 2009, așa cum a fost convenită cu reprezentanții CE, s-a axat pe finanțarea bonusului de 75% pentru personalul implicat în gestionarea și coordonarea IS. Așa cum a fost deja menționat, această necesitate a apărut în contextul crizei economice și a constrângerilor bugetare din România, pe măsură ce resursele Guvernului au devenit limitate.
61. Interviuurile cu personalul ACIS și AM au confirmat că bonusul de 75% este unul dintre principalele stimulente pentru a rămâne în cadrul administrației publice și a rezista tentației salariilor ridicate din mediul privat de consultanță.
62. Faptul că ambele ajustări au condus la cheltuieli ce vor fi făcute în mod continuu pentru restul perspectivei financiare, creează o perspectivă pozitivă în termeni de absorbție pentru DMI 1.1, care reprezintă peste o cincime din alocarea financiară a POAT. În ceea ce privește bugetul disponibil, se poate argumenta că introducerea acestui nou tip de cheltuieli semnificative reduce fondurile disponibile pentru intervențiile planificate inițial. În conformitate cu programarea²² financiară a AM POAT, este de așteptat ca bonusul de 75% să solicite o finanțare de până la 54 mil. euro, și sprijinul pentru coordonatorii polilor alte 7 mil. euro. Ca urmare, cele două operațiuni menționate mai sus sunt susceptibile de a însuma până la 74% din totalul (revizuit) al cheltuielilor estimate pentru DMI 1.1 și o cincime din cheltuielile estimate pentru întregul POAT. Trebuie menționat faptul că alocarea inițială pentru DMI 1.1 a fost de 48.559.988 euro. Acest lucru implică faptul că operațiunea referitoare la bonusul de 75% ar fi de ajuns pentru a epuiza alocarea inițială.
63. În ceea ce privește relevanța, deoarece programarea inițială a fost destul de generală și nu cuprinde alocări detaliate pentru anumite tipuri de intervenții în cadrul DMI 1.1, nu există nicio dovadă că ajustările au subminat relevanța operațiunilor programate inițial. Ea oferă doar o schimbare semnificativă a obiectivului DMI 1.1.

DMI 1.2- Evaluarea

Programarea inițială

64. DMI 1.2 are ca obiectiv principal dezvoltarea unei "culturi de evaluare" comune în sistemul de gestionare a fondurilor UE. Acest obiectiv se va realiza prin formarea personalului responsabil cu evaluarea din fiecare instituție implicată în managementul și implementarea IS, prin crearea de rețele de evaluare, prin publicarea rezultatelor evaluării și prin îmbunătățirea constantă a calității rapoartelor de evaluare (POAT pag 45, DCI pag. 13 - 14).
65. În acest scop, DMI 1.2 finanțează intervenții cum ar fi²³:

- ❖ evaluarea *ex-ante* pentru următoarea perioadă de programare;

Alocarea financiară

2007-2013: 10.352.164 euro

4,9% din alocarea
POAT pentru 2007-
2013

2007-2009: 3.389.763 euro

4,8% din alocarea
POAT pentru 2007-
2009

²² Planul indicativ de proiecte finanțate și propuse POAT 2011-2015, august 2010;

²³ DCI POAT, pag 14.

- ❖ evaluări pe parcursul implementării POAT, CSNR și PND;
- ❖ evaluări strategice *ad-hoc* propuse de UCE și aprobate de către CNC sau, după caz, de CM POAT; și
- ❖ dezvoltarea capacității de evaluare.

Relevanța programării inițiale

66. Având în vedere faptul că evaluările reprezintă o cerință a Regulamentelor CE privind IS, nu există nicio îndoială cu privire la relevanța acestui DMI. Deși în perioada 2007-2008 a fost utilizată și asistența disponibilă în cadrul programului Phare, actorii cheie²⁴ recunosc nevoia de sprijin prin POAT pentru activitatea de evaluare.
67. În ceea ce privește schimbările de context, trebuie menționat faptul că, la momentul programării, intenția a fost de a sprijini evaluarea IS prin POAT și evaluarea politicilor naționale prin intermediul PO DCA. Această abordare a fost piatra de temelie a Strategiei Naționale de Evaluare 2007-2013 (SNE). Schimbările instituționale și instabilitatea politică au împiedicat Guvernul să dezvolte o cultură de evaluare în afara contextului IS.
68. Astfel, UCE/ACIS a rămas singura instituție activă pentru a promova obiectivul ambițios de instituire a unei culturi de evaluare în cadrul administrației românești. Așa cum este prevăzut în cadrul mandatului său, UCE s-a concentrat pe promovarea practicilor de evaluare legate numai de gestionarea și implementarea IS.

DMI 1.3 - Formare orizontală în domeniul gestionării programelor/ proiectelor

Programarea inițială

69. Obiectivul DMI 1.3 este de a sprijini UDCF din cadrul DAT/ACIS, în scopul de a oferi instruire pe probleme orizontale pentru personalul implicat în managementul și implementarea IS. În plus, acest DMI oferă asistență UDCF în planificarea activităților sale (Planul de formare), coordonarea GL și activități specifice de formare pentru nivelul de coordonare în cadrul ACIS. (POAT pag 46, DCI pag 18-19, Ghidul Solicitantului, pag. 8).

Alocarea financiară

2007-2013: 21.954.415 euro

10,3% din alocarea
POAT pentru 2007-
2013

2007-2009: 7.449.416 euro

10,6% din alocarea
POAT pentru 2007-
2009.

Relevanța programării inițiale

70. În ceea ce privește necesitatea unei analize generale a nevoilor de formare, atât datele²⁵ cât și experiența altor state membre ale UE sugerează că o formare profesională adecvată a resurselor umane este esențială pentru implementarea cu succes a IS. Prin urmare, relevanța de ansamblu a acestui DMI este evidentă.
71. În ceea ce privește nevoile specifice de formare, două evoluții importante trebuie menționate. În primul rând, în perioada 2007-2008 a fost realizat un exercițiu de identificare a nevoilor de formare, cu asistență din fonduri de pre-aderare. De asemenea, au fost prevăzute mai multe sesiuni de formare cu sprijin Phare, care au redus cererea pentru intervențiile prin POAT.
72. În al doilea rând, cum posibilitățile de a angaja personal suplimentar au fost limitate [Ref: [Secțiunea 2.1](#)] fluctuația de personal a rămas foarte scăzută, sub 10%²⁶, de la

²⁴ Confirmat prin interviuri cu UCE, conducerea ACIS și experți evaluatori independenți.

²⁵ Toate interviurile cu reprezentanți ai instituțiilor implicate în gestionarea IS au confirmat importanța formării pentru stabilirea unui sistem funcțional.

²⁶ Estimări având la bază interviurile cu personalul ACIS, ACP și AA.

lansarea CSNR/PO și până la sfârșitul anului 2009. Întrucât cea mai mare parte a personalului implicat în gestionarea IS a beneficiat deja de o instruire de bază cu sprijin Phare, și a fost doar un număr foarte limitat de personal nou angajat, nevoia de formare de bază s-a diminuat considerabil, de la momentul programării inițiale și până în prezent. Această tendință a fost confirmată și de interviurile cu actorii cheie și sugerează că pentru acest DMI, deși nevoile de instruire există încă, și sunt suficient de importante pentru a fi abordate de către POAT, se remarcă o modificare clară a necesităților de formare înspre formare mai sofisticată și de specialitate, întrucât nevoile de formare de bază au fost deja satisfăcute.

73. Deși beneficiarii au fost considerați un grup țintă esențial în faza de programare, până la sfârșitul anului 2009 nu a existat nicio sesiune de formare adresată lor.

DMI 1.4 - Funcționarea AM POAT, ACIS, ACP și AA

Programarea inițială

74. DMI 1.4 asigură sprijinul necesar pentru funcționarea instituțiilor implicate în gestionarea, implementarea și controlul IS, care nu sunt sprijinite din alte surse de AT (ACIS, ACP și AA).
75. Acest DMI are drept scop sprijinirea angajării de personal contractual, acoperind cheltuielile administrative eligibile, și, de asemenea, asigură logistica necesară organizării CNC și CM POAT, precum și întâlnirilor tuturor celorlalte comitete de coordonare.

Alocarea financiară	
2007-2013:	22.624.302 euro
	10,6% din alocarea POAT pentru 2007-2013
2007-2009:	8.119.303 euro
	3,8% din alocarea POAT pentru 2007-2009.

Relevanța programării inițiale

76. Relevanța acestui DMI se explică prin importanța asigurării logisticii adecvate pentru coordonarea instituțională. Toate cele trei instituții eligibile au beneficiat în perioada 2007-2008 de asistență Phare, ceea ce a redus temporar cererea de sprijin prin POAT. După încheierea asistenței de pre-aderare, a existat o nevoie constantă de exploatare a resurselor acestui DMI.
77. Deși angajarea de personal temporar poate fi extrem de utilă în timpul vârfurilor de activitate, legislația este restrictivă în ceea ce privește astfel de contracte, în special în timpul crizei economice.

2.3.2 Axa Prioritară 2

78. În conformitate cu Regulamentul Comisiei nr. 1828/2006, comunicarea între statele membre și CE cu privire la implementarea IS, necesită un sistem TIC stabil care să permită un transfer sigur de date. Fiecare stat membru are, prin urmare, responsabilitatea de a construi un astfel de sistem.
79. Prin HG nr. 497/2004, MFP²⁷ a primit mandatul de a asigura dezvoltarea și funcționarea sistemului unic pentru managementul tehnic și financiar al fondurilor europene.
80. Implementarea sistemului, denumit Sistem Unic de Management al Informației (SMIS), început în 2004, vizează o dezvoltare treptată până la atingerea funcționalității complete.
81. În acest context, AP 2 a POAT are ca obiectiv principal „asigurarea unei bune funcționări a SMIS, dezvoltarea organizațională și funcțională a acestuia, precum și extinderea continuă a sistemului pentru a permite un acces rapid la informații la nivelul tuturor

²⁷ În 2004, instituția se numea Ministerul Economiei și Finanțelor.

instituțiilor implicate în procesul de gestionare a instrumentelor structurale și pentru realizarea unui management corect și eficient al Programelor Operaționale”²⁸.

82. Patru DMI au fost prevăzute pentru a asigura eficiența și eficacitatea SMIS pentru întreaga perioadă de programare, pentru a asigura coordonarea și necesarul de resurse umane pentru instalarea și implementarea sistemului informatic și al rețelei sale digitale și pentru achiziția de echipamente necesare pentru funcționarea corectă a sistemului.
83. Exceptând DMI 2.4 (Achiziția de echipamente și servicii TIC), celelalte AP au ca beneficiar unic DCS, din cadrul ACIS.

DMI 2.1 - Dezvoltarea și mentenanța SMIS și a rețelei sale digitale

Programarea inițială

84. DMI 2.1 este proiectat pentru a oferi asistență, sub coordonarea UC SMIS din cadrul DCS/ACIS, pentru dezvoltarea sistemului IT SMIS, inclusiv sprijin pentru dezvoltarea și actualizarea manualelor de utilizare și de proceduri. În plus, mentenanța SMIS este susținută în cadrul DMI 2.1 pentru toată perioada de implementare a POAT (POAT, pag 51-52, DCI pag 29, Ghidul Solicitantului pag. 9).

Alocarea financiară

2007-2013: 17.693.476 euro

8,3% din alocarea
POAT pentru 2007-13

2007-2009: 6.089.476 euro

8,6% din alocarea
POAT pentru 2007-09

Relevanța programării inițiale

85. SMIS a fost dezvoltat cu sprijinul asistenței Phare și a fost proiectat să răspundă cerințelor PO așa cum au fost acestea inițial definite în exercițiul de programare 2005-2006. Deoarece sistemul IS are propria sa dezvoltare și dinamică, este obligatoriu să existe resurse disponibile pentru a adapta sistemul IT astfel încât să reflecte mai bine modificările aduse programelor operaționale în perioada 2007-2009. SMIS este deja funcțional, dar funcționalitatea acestuia poate fi îmbunătățită în continuare, prin punerea la dispoziția instituțiilor responsabile cu gestionarea IS (ACIS și AM), a unui set optim de instrumente.
86. Sprijinul POAT pentru dezvoltarea SMIS rămâne crucial, pentru a crește gradul de satisfacție a utilizatorilor și pentru a îmbunătăți prelucrarea datelor și includerea modificărilor aduse programării inițiale.

DMI 2.2 - Funcționarea Unității Centrale SMIS și a rețelei de coordonare

Programarea inițială

87. DMI 2.2 este proiectat pentru a oferi sprijin pentru funcționarea UC SMIS și a rețelei sale de coordonare, inclusiv sprijin pentru angajarea și instruirea personalului contractual de specialitate, precum și pentru a asigura funcționarea unui help-desk în cadrul UC SMIS (POAT, pag. 52, DCI pag 33, Ghidul Solicitantului pag. 9).

Alocarea financiară

2007-2013: 9.861.651 euro

4,6% din alocarea
POAT pentru 2007-
2013

2007-2009: 4.059.651 euro

7,8% din alocarea
POAT pentru 2007-
2009.

Relevanța programării inițiale

88. Rețeaua de coordonare este esențială pentru buna gestionare a SMIS. Așa cum s-a stabilit în faza de programare, o atenție deosebită trebuie să se acorde încă coordonatorilor SMIS, în ceea ce privește selecția de personal calificat,

²⁸ POAT, pag. 43.

precum și instruirea și dezvoltarea membrilor acestei rețele, care are un rol important în funcționarea optimă a comunității utilizatorilor SMIS.

89. Angajarea de personal contractual s-ar putea dovedi utilă atât la nivelul ACIS, cât și la nivelul de AM/OI în perioadele de vârf. La nivel de ACIS, așa cum rezultă din discuțiile cu UC SMIS, asistența de specialitate oferită de experți externi poate fi necesară în procesul de elaborare a cerințelor tehnice și a termenilor de referință pentru lansarea licitațiilor. Situația cea mai relevantă la nivel de AM/OI este legată de cerințele de introducere a datelor, care necesită în prezent eforturi considerabile, mai ales în cazul cererilor de propuneri cu termene limită fixe²⁹. Atunci când aplicația MySMIS va deveni funcțională, acesta va permite comutarea efortului de introducere a datelor primare de la personalul AM/OI către beneficiari, iar angajarea de personal contractual la nivel local poate nu va mai fi necesară.
90. Aplicația de help-desk SMIS poate fi considerată funcțională, dar nu are o formă și o funcționalitate optimă. Utilizatorii SMIS intervievați au subliniat faptul că au tendința de a evita utilizarea acestei funcții, din cauza timpilor mari de răspuns și din cauza complexității aplicației în sine. Prin urmare, ar fi în continuare necesar sprijinul POAT pentru creșterea eficienței aplicației.

DMI 2.3 - Formarea utilizatorilor, distribuirea de ghiduri de proceduri și a manualelor de utilizator, precum și activități de informare privind SMIS

Programarea inițială

91. DMI 2.3 finanțează operațiunile care vizează formarea utilizatorilor SMIS și distribuirea manualelor și a altor ghiduri. O serie de evenimente de comunicare sunt, de asemenea, susținute în cadrul DMI 2.3 (POAT, pag. 52-53, DCI pag. 36-37, Ghidul Solicitantului pag. 10).

Alocarea financiară

2007-2013: 10.007.137 euro

4,7% din alocarea
POAT pentru euro
2007-2013

2007-2009: 3.004.738 EUR

4,3% din alocarea
POAT pentru 2007-
2009.

Relevanța programării inițiale

92. SMIS beneficiază de un DMI dedicat pentru formarea utilizatorilor, care merge dincolo de prevederile generale de formare din cadrul DMI 1.3. Instruirea utilizatorilor SMIS este esențială pentru creșterea eficienței SMIS, deoarece acest lucru nu reduce doar erorile potențiale introduse în sistem, dar de asemenea, crește capacitatea de utilizare a sistemului, ca pe un veritabil instrument de management.
93. Au fost deja distribuite manuale și ghiduri pentru utilizatorii SMIS, cu sprijin POAT. Cu toate acestea, sunt încă necesare intervenții în scopul de a dezvolta versiuni ale manualelor, care să fie mai ușor de utilizat.

Alocarea financiară

2007-2013: 29.175.585 euro

13,7% din alocarea
POAT pentru 2007-
2013

2007-2009: 7.794.442 euro

11,1% din alocarea

²⁹ Toate cererile trebuie să fie apoi prelucrate în SMIS într-un timp foarte scurt - chiar și cele fără succes.

Programarea inițială

94. DMI 2.4 sprijină achizițiile și implementarea serviciilor și echipamentelor TIC necesare pentru funcționarea corectă SMIS (POAT pag 53-54, DCI pag 40-41, Ghidul Solicitantului pag. 10).
95. Alocarea financiară pentru acest domeniu este cea mai generoasă dintre domeniile AP 2 din POAT, având ca beneficiari DCS, ACP și AA, precum și de AM și OI. Din această alocare, 6.235.553 euro reprezintă contribuția UE (FEDR).

Relevanța programării inițiale

96. Majoritatea instituțiilor care gestionează IS au beneficiat în perioada 2005-2008 de asistența de pre-aderare pentru achiziționarea de echipamente TIC. Întrucât funcționalitatea SMIS se bazează pe o rețea de PC-uri obișnuite, nu a existat nicio nevoie însemnată de a achiziționa echipamente noi.
97. Durata de viață recomandată a PC-urilor este de aproximativ 3-5 ani, ceea ce ar sugera că majoritatea AM/OI ar trebui să-și modernizeze echipamentele TIC începând cu anul 2010. Prin urmare, relevanța acestui DMI ar trebui să crească în a doua jumătate a perspectivei financiare. Cu toate acestea, este puțin probabil ca costul de modernizare a echipamentelor TIC să acopere bugetul total alocat pentru acest DMI. Chiar și 50% din alocarea totală ar fi probabil suficient de generoasă pentru a acoperi costul cu toate echipamentele necesare, noi sau modernizate, inclusiv costurile pentru echipamentele specifice de rețea.

Focus: nevoile pe termen lung de dezvoltare a SMIS³⁰***Asigurarea compatibilității depline între SMIS și aplicațiile terților***

98. O situație specială de aplicații dezvoltate separat, dar într-un fel conectate cu SMIS, este reprezentată de sistemul IT propriu al POS DRU - ActionWeb, care funcționează în paralel cu aplicația SMIS, fără să existe o interfață automată între ele, necesitând astfel un efort dublu pentru a introduce datele. ActionWeb a fost proiectat pentru a colecta date de la beneficiari, dar nu întrunește pe deplin cerințele de date SMIS, făcând dificilă legătura automată cu SMIS. Proiectele FSE au unele caracteristici care nu sunt în totalitate acoperite de SMIS, în opinia AM PO DRU. Aplicația locală ActionWeb a fost dezvoltată în 2008 pentru a satisface nevoile specifice POS DRU și este utilizată pentru gestionarea proiectelor din cadrul acestui PO.

Siguranță și fiabilitate totală în introducerea de date

99. O nevoie importantă pe termen scurt, în 2009 și la începutul anului 2010, a fost aceea de a accelera încărcarea datelor de identificare a beneficiarilor și, respectiv, ale contractorilor. În acest scop, au fost dezvoltate două aplicații conexe SMIS, care să permită înregistrarea acestor date la nivelul AM și la nivelul OI și migrarea lor înspre SMIS, după validarea ACIS. Cele două aplicații sunt tot aplicații web și au fost create intern, cu resurse UC SMIS.
100. Cu toate acestea, soluția actuală este nesustenabilă, întrucât numărul de proiecte, de rapoarte de progres și de cereri de rambursare va crește. Nu există personal suficient pentru a analiza toate micile detalii ale unui proiect.
101. Pentru a rezolva această problemă, trebuie să fie dezvoltată, cu sprijinul POAT, o aplicație cu un impact mare asupra comunității de utilizatori SMIS, cum ar fi MySMIS. Această aplicație ar putea externaliza procesul de introducere a datelor către beneficiari

³⁰ Această secțiune răspunde la o întrebare de evaluare specifică, și anume I19. Vă rugăm să consultați Tabelul 3

pe durata vieții proiectului, cuprinzând etapele de depunere, implementare și raportare. Beneficiarii pot avea acces liber la o aplicație web, unde se pot încărca datele din cererea de finanțare, cererea de rambursare și rapoartele de progres. În acest fel, un volum de muncă important poate fi transferat de la personalul AM/OI la beneficiari, care vor trebui să încarce manual toate datele primare referitoare la proiectele depuse atât pentru perioada de pre-contractare, cât și pentru perioada de post-contractare. Datele din MySMIS vor fi încărcate în SMIS numai după o etapă de validare gestionată de către personalul autorizat al AM/OI (funcția de back-end), care va verifica încrucișat datele electronice cu copiile tipărite ale documentelor prezentate de către beneficiari (funcția de front-end).

102. Chiar dacă, la prima vedere, scopul principal al MySMIS este de a reduce volumul de muncă al personalului AM și al OI, avantajele utilizării unei astfel de aplicații sunt importante. Beneficiarii ar deveni mai responsabili în ceea ce privește datele transmise și, în consecință, calitatea documentelor ar putea fi îmbunătățită, ducând, pe termen mediu la îmbunătățirea propunerilor de proiecte, cu impact intermediar asupra capacității de absorbție.
103. MySMIS nu este doar un instrument pentru încărcarea de date, dar se vrea a fi interactiv și dinamic, înregistrând reacțiile beneficiarilor legate de modificările sistemului IT. Prin urmare, MySMIS poate fi foarte util, cu un impact pozitiv atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Personalizarea SMIS pentru actorii cheie

104. O altă nevoie este aceea de a genera raportări personalizate pentru actorii cheie interesați (ACIS, AM și OI). O soluție temporară a fost elaborată sub forma unei componente de *Business Intelligence*, care a fost dezvoltată intern de către personalul DCS. În mod ideal, această componentă trebuie să fie înlocuită de o aplicație completă *Business Intelligence* pentru SMIS (aplicația BIAS), asigurând o funcție de raportare flexibilă, inclusiv exporturile de date³¹, accesarea bazelor de date în timp real, asigurarea unui nivel înalt de securitate și a activității de audit.
105. Pentru următoarea versiune a SMIS, care poate fi dezvoltată cu sprijin POAT, componenta de raportare ar trebui să acopere toate tipurile de rapoarte standard, obligatorii pentru fluxul de documente oficiale, iar aplicația BIAS ar asigura acces flexibil la date, în funcție de nevoile specifice ale fiecărui actor cheie implicat în gestionarea IS.

Formarea continuă

106. În plus față de dezvoltarea SMIS, o altă nevoie subliniată în timpul interviurilor, de către personalul UC SMIS, este legată de sesiunile de formare pe probleme specifice, cum ar fi achizițiile publice. Formarea suplimentară, privind monitorizarea proiectelor și a managementului financiar ar fi, de asemenea, utilă pentru personalul UC SMIS, pentru a înțelege mai bine nevoile utilizatorilor .

2.3.3 Axa Prioritară 3

107. În conformitate cu Regulamentul Comisiei (CE) nr. 1828/2006, fiecare stat membru trebuie să elaboreze un plan de comunicare (PC), care să detalieze instrumentele de comunicare și informare ce urmează a fi utilizate pentru a asigura transparența și pentru a crește nivelul de conștientizare în ceea ce privește programele operaționale și rolul CE.

³¹ În format .csv.

108. Nevoia de comunicare își are fundamentul în experiența CE în ceea ce privește nivelul scăzut de informare cu privire la rolul și impactul instrumentelor structurale. Prin urmare, statele membre sunt responsabile de a dezvolta un singur PC pentru toate programele operaționale sau câte un PC pentru fiecare PO în parte.
109. România a decis să elaboreze un PC pentru fiecare PO, bazat pe „Strategia Națională de Comunicare pentru Instrumentele Structurale 2007-2013 în România” (SNC), elaborată de ACIS. SNC își propune să promoveze, de manieră coordonată, intervențiile UE, pentru a evita suprapunerile și pentru a asigura complementaritatea intervențiilor.
110. În acest context, ACIS, în calitate de coordonator al IS în România și, de asemenea, în calitate de coordonator POAT (cu DAT în calitate de AM), a dezvoltat PC pentru 2007-2013, finanțat prin POAT, având două componente majore: comunicarea legată de IS și comunicarea cu privire la POAT.
111. Obiectivele generale ale celor două componente sunt complementare, având ca scop nu numai recunoașterea contribuției UE la procesul de modernizare din România, dar și să consolideze sistemul de gestionare a IS, rolul și rezultatele obținute prin utilizarea IS și a finanțării POAT. În plus, obiectivul activităților de informare, comunicare și publicitate detaliate în PC este de a informa grupurile-țintă în mod constant și corect cu privire la oportunitățile de finanțare oferite de către IS și de POAT, inclusiv obiectivele și beneficiile implementării IS și a POAT. În plus, procesul de comunicare urmărește asigurarea transparenței și sprijină absorbția SI.
112. Luând în considerare dimensiunea complexă a procesului de comunicare și informare cu privire la IS, AP 3 este în întregime dedicată activităților de diseminare a informațiilor și de promovare a IS.
113. Prin urmare, obiectivul AP 3 este de a „asigura o diseminare coordonată la nivel național a mesajelor generale cu privire la instrumentele structurale”³². Pentru realizarea obiectivelor de comunicare pe orizontală și diseminarea informațiilor, AP 3 are două DMI: primul DMI are ca scop diseminarea de informații generale și desfășurarea activităților de publicitate legate de IS, în timp ce al doilea DMI își propune să sprijine înființarea și funcționarea unui Centru de Informare pentru IS (CI).
114. Specificitatea acestor activități a condus la desemnarea DCS ca singur beneficiar al AP 3, având posibilitatea să depună proiecte în mod continuu, pe întreaga perioadă 2007-2013.

DMI 3.1 - Diseminarea informațiilor generale și derularea activităților de publicitate cu privire la Instrumentele Structurale alocate României

Programarea inițială

115. Obiectivul DMI 3.1 este de a oferi asistență pentru implementarea Planului de acțiune pentru comunicare, elaborat de către ACIS. Această asistență include campanii de comunicare, sondaje de opinie publică, activități de publicitate, organizarea de evenimente, materiale de informare, evaluarea impactului și analiza celor mai bune instrumente de promovare și publicitate. (POAT pag 56, DCI pag 45, Ghidul Solicitantului pag 11).

Alocarea financiară

2007-2013: 29.115.819 euro

13,7% din alocarea
POAT pentru 2007-
2013

2007-2009: 9.512.670 euro

13,5% din alocarea
POAT pentru 2007-
2009.

Relevanța programării inițiale

³² POAT, pag 54.

116. Activitățile din acest DMI continuă efortul de informare sprijinit din fonduri de pre-aderare din perioada 2007 - 2008 (broșuri, campanii de informare, seminarii regionale, conferințe și dezbateri).
117. O caracteristică generală a perioadei de programare a fost faptul că nivelul de conștientizare în ceea ce privește IS a fost foarte scăzut, iar programele au fost percepute ca fiind dificil de accesat și de obținut, în principal din cauza birocrăției și a corupției.
118. Întrucât nevoile de informare cu caracter general cu privire la IS au fost mediatizate pe scară largă, fie cu sprijin Phare, fie de către terți (mass-media, consultanță și ONG-uri), ar fi fost de așteptat o schimbare în ceea ce privește nevoia de informații de bază către o nevoie pentru informații mai specifice și mai sofisticate. O astfel de situație ar presupune o ajustare ușoară a programării inițiale.
119. Cu toate acestea, un sondaj realizat la cererea ACIS și lansat în iunie 2010³³, demonstrează că doar o treime dintre români au auzit de IS, din care doar 14% se consideră informați în mod corespunzător. Doar 28% dintre persoanele cu vârsta până în 35 de ani au auzit despre IS. În mod interesant, numai 26% dintre respondenți sunt interesați să afle informații despre IS.
120. Acest lucru sugerează că, până acum, campaniile de informare au fost ineficiente pentru creșterea gradului de conștientizare generală cu privire la IS și că într-o mare măsură, doar persoanele avizate și interesate să afle mai multe despre IS, s-au familiarizat cu Fondurile Structurale și de Coeziune.
121. Pe baza celor de mai sus, se poate argumenta că evaluarea efectuată la momentul programării este într-o mare măsură încă valabilă și că intervențiile din cadrul DMI 3.1 rămân relevante.

DMI 3.2 - Funcționarea Centrului de Informare pentru Instrumentele Structurale

Programarea inițială

122. DMI 3.2 oferă resurse pentru dezvoltarea și funcționarea unui CI pentru IS, resurse pentru dezvoltarea unei pagini web dedicate, unui call center și unei rețele regionale și locale de puncte de informare.

Alocarea financiară	
2007-2013:	13.452.701 euro
	6,3% din alocarea POAT pentru 2007-2013
2007-2009:	4.749.701 euro
	6,7% din alocarea POAT pentru 2007-2009.

Relevanța programării inițiale

123. Dincolo de cerințele generale ale CE legate de informarea cu privire la IS, Guvernul a adoptat Strategia Națională de Comunicare (SNC), ca instrument principal pentru planificarea procesului de comunicare și informare. Nevoia de a dezvolta un CI a fost inclusă și în SNC.
124. CI pentru IS a fost perceput, la momentul programării, ca "punctul focal către care se vor îndrepta persoanele interesate în urma derulării campaniilor și locul unde se pot obține informații generale, precum și îndrumare către organismele specializate, în funcție de interesul lor particular" (DCI, pag. 49).
125. Instrumentele diverse avute în vedere de POAT includ dezvoltarea unui site web, unui call center și unei rețele regionale de puncte de informare, cu scopul de a transmite mesaje și informații uniforme și corecte. În afară de site, nici un alt instrument de informare nu a fost pus în practică. Acest lucru se datorează atât unor factori externi

³³ Raport de analiză – Gradul de informare a publicului cu privire la IS în România, realizat de TNS CSOP România, iunie 2010.

(sediul ACIS a fost inadecvat pentru nevoile anticipate inițial), cât și unor factori interni (capacitatea DCS de a coordona instrumentele de informare și de comunicare).

126. Toate aceste instrumente, și în special CI, sunt încă necesare pentru a asigura infrastructura adecvată pentru difuzarea informațiilor legate de IS. Fără aceste instrumente, scopul întregii AP 3 ar fi compromis. La momentul programării, nu se anticipa o astfel de întârziere substanțială în implementarea CI. Cu toate acestea, crearea CI este încă necesară și relevantă.

3. Coerența și Consistența Programului

3.1 Introducere

127. Această secțiune analizează coerența și consistența POAT. Coerența se referă la calitatea coordonării între intervențiile POAT și intervențiile de asistență tehnică disponibile și specifice pentru fiecare dintre celelalte PO. Coerența se referă la calitatea unui program de a nu avea contradicții logice, interne sau externe. În cazul POAT se urmărește lipsa de contradicții cu politica de coeziune a UE și CSNR la modul general.
128. Analiza consistenței și coerenței POAT a implicat obținerea de informații cu privire la:
- ❖ mandatul POAT de a furniza asistență tehnică și gradul de complementaritate sau de suprapunere, în termeni de mandat, în relație cu celelalte axe de AT din cadrul celorlalte PO;
 - ❖ implementarea practică până în prezent a sprijinului POAT în termeni de furnizare a AT și gradul de suprapunere în termeni de implementare efectivă a componentelor de AT din cadrul celorlalte PO;
 - ❖ consistența POAT cu Politica de Coeziune și CSNR, în termeni de implementare.

3.2 Constatările evaluării

129. POAT este destinat să sprijine ACIS în două moduri importante. Pe de o parte, POAT oferă ACIS și direcțiilor sale resursele necesare pentru îmbunătățirea funcționării lor de zi cu zi. Pe de altă parte, permite ACIS să coordoneze intervențiile IS, prin sprijinirea tuturor instrumentelor de coordonare la nivel orizontal pentru IS, cum ar fi comitetele sau Grupurile de Lucru. Acest lucru implică în mod inerent necesitatea de a corela intervenții POAT cu asistența tehnică verticală din celelalte programe operaționale, atât orizontal, cât și pe verticală.
130. Detalii cu privire la principalele mecanisme de coordonare existente sunt prevăzute în **Anexa 7**. Pentru toate GL, statutul, funcționarea și Regulamentul de organizare au fost luate în considerare în timpul analizei. Analiza documentelor a fost validată prin interviuri pentru cele mai multe din GL.

3.2.1 Coerența

131. Complementaritatea între POAT și axele de AT din cadrul fiecărui PO pleacă de la mandatul de programare al intervențiilor propuse. În timp ce POAT oferă sprijin orizontal pentru probleme comune pentru cel puțin două programe operaționale, la nivel de PO, mandatul AT este să se concentreze pe rezolvarea problemelor specifice ale programelor respective.
132. Această distincție nu implică o separare completă a fiecărui tip de AT. Dimpotrivă, această opțiune a fost aleasă pentru a crea o sinergie între măsurile de coordonare orizontală la nivel de CSNR, și resursele verticale la nivel de PO pentru implementarea eficientă a programelor, bazată pe specificul fiecăruia în parte.
133. Deși există beneficii evidente pentru această alegere, există totuși riscul de dublare a efortului sau a dublei finanțări. Pentru a gestiona acest risc, ACIS a creat CCAT, care a

fost mandatat să asigure coordonarea generală pentru implementarea AT. CCAT are trei responsabilități principale³⁴:

- ❖ asigurarea unei bune colaborări între toate unitățile cu responsabilități în domeniul AT (din cadrul tuturor AM) în vederea schimbului de experiență și elaborării de bune practici în domeniul implementării AT;
 - ❖ asigurarea unei îndrumări strategice generale pentru toate direcțiile/unitățile cu responsabilități în domeniul AT (din cadrul tuturor AM);
 - ❖ coordonarea intervențiilor de AT pentru formularea de propuneri concrete de acțiuni pentru îmbunătățirea gestionării și implementării AT și înaintarea acestora către Comitetul de Management pentru Coordonare Instrumentelor Structurale (CMC).
134. CCAT are în componență reprezentanți ai tuturor AM, responsabili cu implementarea axelor de AT specifice, precum și reprezentanți ai AM POAT și ai direcțiilor ACIS. Reuniunile CCAT au loc la fiecare 3 luni. Deciziile CCAT sunt luate prin consens sau prin majoritate calificată. Reprezentanți ai AA, ACP și UE iau parte la reuniunile CCAT, în calitate de observatori. Cu scopul de a facilita activitatea operațională permanentă a CCAT a fost creat un secretariat permanent, furnizat de AM POAT - Serviciu Strategii (SS) - și coordonat de către președintele CCAT (directorul AM POAT).
135. Dincolo de rolul de coordonare al CCAT, GL tematice, instituite de ACIS [Ref: [Anexa 7](#)] de asemenea, influențează inerent modul de corelare orizontală și verticală a AT. Acest lucru este evident mai ales în cazul GL pentru Evaluare, Formare și Comunicare. De exemplu, Grupul de Lucru pentru Formare (GLF) stabilește modul în care AT ar trebui să acopere nevoile de formare, decide ce cursuri de formare generală ar trebui să fie finanțate prin POAT, pentru ca formarea specifică fiecărui PO să fie contractată prin AT verticală, la nivel de PO.
136. Având în vedere importanța Grupurilor de Lucru în coordonarea AT în domeniile lor tematice, există o nevoie evidentă de cooperare între CCAT și grupurile de lucru. În cadrul reuniunilor CCAT, după revizuirea aspectelor generale privind AT la nivelul de CSNR/PO, se discută de obicei activitatea grupurilor de lucru, pentru a indica problemele specifice de coordonare, dacă acestea apar.
137. Toate grupurile de lucru au drept scop asigurarea coordonării transversale a activității specifice, ce includ elemente de AT. Prin urmare, este firesc ca activitatea lor să fie sprijinită direct, prin proiecte finanțate de POAT. Încă de la sfârșitul anului 2009, au existat o serie de proiecte aflate în implementare sau gata de a fi lansate. De exemplu, în cadrul AP 1 și AP 2 ale POAT sunt gestionate următoarele proiecte:
- ❖ DMI 1.2 sprijină Grupul de Lucru pentru Evaluare (GLE), prin intermediul proiectului *Dezvoltarea capacității de evaluare a unităților de evaluare din cadrul AM și ACIS*, care au fost recent aprobate pentru finanțare;
 - ❖ DMI 1.3 sprijină activitatea GLF prin proiectul *Formare continuă în gestionarea și coordonarea Fondurilor structurale și de Coeziune în România*, aflat în prezent în curs de implementare;
 - ❖ DMI 1.4 sprijină activitatea de coordonare a IS și a unor GL. Proiectul *Sprijin pentru funcționarea ACIS și AM POAT*, care oferă atât sprijin logistic cât și de conținut pentru CMC, CCAT și GLC, este deja în curs de implementare;
 - ❖ DMI 2.3 sprijină activitatea GL SMIS prin proiectul *Sprijin pentru DCS pentru managementul SMIS – CSNR* (în faza de proiect).

³⁴ Potrivit statutului CCAT.

138. Arhitectura de coordonare deja existentă asigură, prin urmare, cadrul instituțional adecvat pentru a atinge nivelul optim de complementaritate între POAT și axele de AT din celelalte PO.
139. Până la sfârșitul anului 2009, activitatea CCAT a avut mai multe rezultate pozitive. În primul rând, s-a convenit asupra unui set de proceduri, ce au fost puse în aplicare pentru a coordona mai bine AT, pe orizontală și verticală. Aceste proceduri includ următoarele:
- ❖ acord general cu privire la împărțirea AT la nivel de PO în două DMI pentru o mai bună monitorizare; sprijin pentru management și sprijin pentru activitățile de promovare și comunicare³⁵;
 - ❖ acord cu privire la împărțirea activităților de AT eligibile în cinci categorii: sprijin pentru capacitatea de management pentru AM și OI, sprijin pentru beneficiarii IS, sprijin pentru studii și evaluarea PO, sprijin pentru sistemele IT, sprijin pentru informare și publicitate;
 - ❖ acord asupra raportării standardizate a intervențiilor de AT atât pentru POAT, cât și pentru celelalte programe operaționale, în timpul reuniunilor CCAT;
 - ❖ acord privind revizuirea permanentă și consultare cu privire la caietele de sarcini de AT pentru toate licitațiile, cu scopul de a evita suprapunerile;
 - ❖ acord privind diseminarea deciziilor din fiecare GL în timpul reuniunilor CCAT cu privire la activitatea tematică a fiecăruia, inclusiv o evaluare obligatorie a GL, cu privire la contractele de AT aflate în pregătire pentru domeniul tematic respectiv.
140. În al doilea rând, întâlnirile CCAT au devenit o platformă de dezbateră cu privire la problemele întâmpinate pe parcursul implementării AT și pentru găsirea de soluții pentru procedura de dezvoltare, selectare, aprobare și contractare a proiectelor de AT.
141. În al treilea rând, CCAT și-a încurajat membrii să se meargă dincolo de raportările cantitative și să se îndrepte către o evaluare calitativă a rolului și impactului asistenței tehnice existente și planificate, atât la nivel orizontal, cât și vertical.
142. Ca urmare a realizărilor și a procedurilor stabilite, CCAT a fost capabil să evite orice suprapunere între POAT și AT verticală. De exemplu, PO Transport a fost descurajat să își finanțeze propriul sistem IT, care ar fi contrazis logica orizontală a SMIS, sprijinit prin AP 2 din cadrul POAT. În mod similar, mai multe caiete de sarcini de la nivelul PO pentru contractele planificate de AT au fost modificate sau anulate, pentru a nu se suprapune cu intervențiile POAT din cadrul DMI 1.1.
143. Cu toate acestea, nu toate procedurile de coordonare s-au desfășurat fără probleme. Au fost cazuri în care licitații privind AT au fost lansate la nivel de PO, fără a exista o consultare prealabilă în cadrul CCAT. Unele dintre aceste licitații s-au dovedit a avea un potențial considerabil de a se suprapune cu intervențiile orizontale ale POAT. Motivele pentru apariția unor astfel de erori includ:
- ❖ existența unor diferențe notabile în cadrul GL în termeni de detectare eficientă a posibilelor suprapuneri de AT și de oferire a unei raportări exacte în timpul reuniunilor CCAT. Performanța GL este corelată în mare măsură cu existența unei echipe permanente în cadrul ACIS și cu nivelul acesteia de implicare și de reprezentare;
 - ❖ existența unor situații în care, la nivelul PO, responsabilul cu implementarea AT nu are suficientă autoritate pentru a evita ca nivelul superior de decizie să lanseze proiecte de AT fără o consultare adecvată în cadrul CCAT. Autoritatea relativă a reprezentanților AT la nivel de PO depinde de poziționarea instituțională a unităților de AT în cadrul PO

³⁵ Există încă multe diferențe de la un PO la altul în ceea ce privește împărțirea celor două DMI pe activități referitoare la AT - de exemplu, POS CCE include evaluarea și sprijinul IT în DMI 2, alături de cel pentru comunicare, în timp ce în alte PO, așa cum este POS DRU, evaluarea și sprijinul IT sunt incluse în DMI 1, accentul fiind pus pe sprijinul pentru management.

respectiv, de calitatea relațiilor formale și informale cu managementul AM și, de asemenea, de aptitudinile personale de a argumenta cazurile de coordonare a activităților de AT și ACIS. Primul dintre acești factori este deosebit de semnificativ, întrucât structurile instituționale responsabile cu asistența tehnică la nivel de PO pot varia foarte mult de la un PO la altul.

Caseta 2: Analiza comparativă a celor mai relevante Grupuri de Lucru pentru coordonarea AT

GLE este una dintre structurile de coordonare cele mai active, mai ales prin cultura profesională pe care aceasta a creat-o în rândul membrilor săi. Reuniunile GLE au tendința de a depăși formalismul statutar și problematizează promovarea instrumentelor tehnice, dar și dezvoltarea mentalității și a paradigmei necesare pentru îmbunătățirea evaluării IS ca mijloc de îmbunătățire a absorbției. GLE se bucură de o structură solidă în cadrul ACIS, ceea ce îi permite raportarea directă către directorul ACIS și, astfel, are mai multă putere relativă față de omologia sa la nivel de PO.

GL SMIS a avut o misiune dificilă în 2009, în special din cauza blocării procesului de contractare a asistenței pentru dezvoltarea platformei IT. Practic, sub coordonarea DCS din cadrul ACIS, GL a încercat să ofere soluții interne de optimizare pentru a depăși unele bariere ale sistemului. Efortul a fost considerabil și, deși a fost o soluție de compromis, a permis progrese în popularea cu date și în utilizarea sistemului, ca întreg. În plus față de abordarea problemelor strict tehnice, reuniunile GL SMIS au vizat o formare adecvată a coordonatorilor SMIS, bazându-se pe sprijinul POAT dedicat acestei probleme specifice. Deși la sfârșitul anului 2009 existau încă o serie de probleme serioase legate de utilizarea SMIS, activitatea GL SMIS a evitat o situație de blocaj complet, care ar fi avut consecințe mult mai grave. GL SMIS a avut mai mult succes în rezolvarea problemelor tehnice decât în realizarea de acorduri strategice între POAT și celelalte PO cu privire la modul în care SMIS trebuie să funcționeze. Faptul că dezvoltarea SMIS a fost considerată de către CE ca o prioritate sistemică a consolidat legătura GL cu managementul ACIS.

GLF gestionează Mecanismul de Formare care permite centralizarea nevoilor de formare de la nivelul tuturor AM și OI, ce sunt ulterior discutate în cadrul GL, pentru a asigura corelarea nevoilor de formare și pentru găsirea celor mai bune soluții de satisfacere a lor. Deși s-a dorit implementarea unui software care să faciliteze acest proces, acest deziderat nu a putut fi pus în practică până la sfârșitul anului 2009, fiind amânat pentru 2010. GLF a desfășurat o activitate intensă în ultima perioadă și pentru că a beneficiat de un sprijin important prin POAT, concretizat în două contracte externe importante de formare. Discuțiile în cadrul GLF au permis înțelegerea necesității de ajustare a modulelor de formare, în sensul renunțării la formarea generală pe IS, pentru că nu mai prezintă interes pentru reprezentanții AM/OI, punându-se accent pe alte module, cum ar fi cel de management financiar și cel privind achizițiile publice. GLF este condus de către Directorul AM POAT, ceea ce asigură o reprezentare adecvată, dar din punct de vedere al structurii permanente, este afectat de o sub-allocare de personal, și are o poziție nefavorabilă în schema organizațională din punct de vedere al legăturii directe cu managementul ACIS.

GLC a urmărit elaborarea și actualizarea PC și coordonarea acestora. Mai mult, cu sprijinul POAT au fost elaborate și avizate primele produse de comunicare la nivelul ACIS. Ultima perioadă a fost însă marcată de alegeri și de constrângerile bugetare impuse de criza economică, astfel încât activitățile de comunicare și informare au fost mai dificil de gestionat, nefiind considerate cheltuieli prioritare. GLC este condus de directorul DCS din cadrul ACIS, care nu are experiență profesională directă pe probleme de comunicare. Structura care asigură funcționarea executivă a GLC este Compartimentul de Comunicare din cadrul DCS, afectat de o sub-allocare de personal și care are o poziție nefavorabilă în schema organizațională din punct de vedere al legăturii directe cu managementul ACIS.

3.2.2 Consistența

Consistența cu politicile UE

144. Implementarea cu succes a Politicii de Coeziune a UE presupune existența unei administrații publice care funcționează bine și care dispune de resurse adecvate. Importanța capacității administrative este recunoscută de majoritatea documentelor privind politicile europene, atât cele strategice (Strategia de la Lisabona, UE 2020), cât și cele operaționale (Regulamentele UE cu privire la IS).

145. Această prioritizare poate fi, de asemenea, remarcată din faptul că au fost făcute schimbări operaționale pentru perspectiva financiară 2007-2013 pentru a permite dezvoltarea capacității administrative. De exemplu, Anexa IV din Regulamentul Consiliului (CE) nr. 1083/2006 a suplimentat lista de cheltuieli eligibile, prin includerea celor legate în mod specific de consolidarea capacității administrative.
146. România a optat pentru două programe operaționale, pentru consolidarea capacității administrative: PO DCA pentru sprijinirea capacității de a dezvolta politici naționale și POAT pentru creșterea capacității administrative de a gestiona IS. Prin urmare, obiectivul POAT poate fi considerat în acord cu noua perspectivă a CE cu privire la sprijinul oferit prin AT pentru o mai bună gestionare a Politicii de Coeziune³⁶.
147. Un aspect important atunci când se analizează consistența îl reprezintă faptul că Politica de Coeziune se află într-un proces constant de revizuire și de reformă. Unul dintre principalii piloni ai reformei îl reprezintă obiectivul simplificării politicii, stipulat în mod clar în Agenda 2000. Rezultatele au devenit vizibile prima dată prin reformarea Politicii de Coeziune din 1999, care a acoperit: procedurile de revizuire a programelor; procedurile de audit și control; evaluările intermediare și revizuirile; activitățile de raportare; indicatorii de monitorizare; alocarea rezervei de performanță; întâlnirile anuale cu Comisia; rolul Comisiei în cadrul comitetelor de monitorizare și management financiar; și procedurile de dezangajare automată.
148. Unele dintre aceste măsuri au avut efecte pozitive asupra gestionării programului, în timp ce mai multe state membre au criticat domeniul limitat de aplicare al reformei. Aceasta a condus la o nouă serie de modificări, încorporate în reforma din 2006 a Politicii de Coeziune. Pentru perioada 2007-2013, Programul Complement a fost eliminat, și programele au devenit mai raționalizate cu rețete financiare mai simple. Cerințele de evaluare sunt mai flexibile, responsabilitatea pentru conținutul și calendarul evaluărilor revin Statelor Membre, și Rezerva de Performanță este voluntară. Principiul esențial care stă la baza contractului de încredere a fost inclus în regulamente, deși noul exercițiu de evaluare a conformității nu a fost lipsit de dificultăți și a crescut volumul de muncă la începutul perioadei curente.
149. Lansarea programelor pentru perioada 2007-2013 a fost urmată de un alt pachet de simplificare. De data aceasta, impulsul principal a fost criza economică. Răspunsul Comisiei a fost furnizat prin două Comunicări cu privire la *Un cadru european de acțiune și Un plan european de redresare economică*, aprobate de Consiliul European din decembrie 2008 (Comisia Europeană, 2008b). Răspunsul specific al politicii de coeziune a fost stabilit în Comunicarea CE privind *Politica de Coeziune: investiții în economia reală din octombrie 2008* (Comisia Europeană, 2008a). Acesta prezintă o serie de recomandări ale Comisiei pentru accelerarea implementării programului și a fost imediat urmat de propuneri legislative, inclusiv de o serie de măsuri de simplificare, cum ar fi alimentarea anticipată a finanțării comunitare în 2009, care să permită reprogramarea de fonduri în vederea accelerării cheltuielilor, creșterea sprijinului prin programele JEREMIE și JESSICA, accelerarea rambursării cheltuielilor efectuate în cadrul proiectelor majore, creșterea avansurilor pentru ajutoarelor de stat, de până la 100%, facilitarea lansării instrumentelor financiare, extinderea eligibilității utilizării ratelor fixe și a costurilor de sume forfetare pentru anumite cheltuieli.
150. Agenda pentru Politica de Coeziune pentru 2014-2020 încurajează continuarea simplificărilor. Principala atenție se acordă modului în care actuala conducere, administrativ complexă și sistemul de control pot fi simplificate menținând în același timp siguranța cu privire la corectitudinea cheltuielilor. Agenda reformei cuprinde o

³⁶ Mai multe informații despre modul în care POAT este aliniat la politica UE, în conformitate cu articolul 29 din Regulamentul (CE) nr 1083/2006, vor fi date în secțiunea 6.2 privind impactul programului.

serie de modificări posibile, inclusiv: utilizarea unui sistem de management și control diferit; diferențierea procedurilor; un risc de eroare mai tolerabil; armonizarea normelor de eligibilitate; și ajustări ale normelor de dezangajare³⁷.

151. Întreaga reformă de simplificare trebuie să fie pusă în contextul mai larg al reformei la nivelul UE, care vizează echilibrarea reducerii costurilor administrative cu nevoia de siguranță privind cheltuirea eficientă și corectă a bugetului UE.
152. Cercetările recente au sugerat că Politica de Coeziune nu implică costuri administrative excesive în comparație cu alte domenii de politică și că, în unele cazuri, costurile administrative ridicate sunt atribuite „placării cu aur” la nivel național – ce semnifică faptul că interpretarea națională a regulamentelor UE merge dincolo de ceea ce este necesar³⁸.
153. Ca beneficiar important și parte interesată a Politicii de Coeziune, în prezent România este direct interesată și preocupată de reforma trecută și de cea actuală. Prin intermediul ACIS, a AM și a altor instituții relevante, se așteaptă ca România, nu numai să pună în aplicare reformele convenite, ci să contribuie activ la procesul de reformă.
154. POAT este prima resursă pe care instituțiile românești o pot utiliza pentru a se pregăti pentru viitor și a se implica în mai largă dezbateră europeană. În ceea ce privește structura și conținutul, POAT este în deplină concordanță cu această nevoie, permițând sprijin complet pentru ACIS.

Consistența cu abordarea din alte State Membre

155. Alegerea României de a avea un PO separat pentru AT nu este singulară printre noile State Membre. Multe alte țări eligibile pentru sprijin în cadrul Politicii de Coeziune au optat pentru aceeași soluție. În ceea ce privește structura, POAT este similar cu alte PO de AT din alte State Membre, întrucât cele mai multe dintre ele oferă sprijin pentru instituțiile care gestionează IS, pentru formare, pentru sistemul IT de monitorizare și pentru informare și comunicare.
156. Cu toate acestea, există, de asemenea, opțiuni specifice pentru fiecare țară în ceea ce privește conținutul asistenței tehnice. În Polonia, PO de AT are o AP dedicată în întregime sprijinirii resurselor umane implicate în IS. În Bulgaria, PO similar conține prevederi directe de sprijin pentru dezvoltarea parteneriatelor public-privat în contextul intervențiilor IS (AP 1), și pentru sprijinirea dezvoltării de modele statistice și econometrice privind impactul IS (AP 3). În Ungaria, PO echivalent este numit Programul Operațional pentru Implementare (POI), iar axa a doua *Instrumente necesare pentru utilizarea sprijinului la standarde înalte* conține un DMI dedicat pentru *Operarea unei rețele de consilieri accesibilă la nivel local pentru asistarea beneficiarilor (potențiali) în efortul de a genera și implementa proiecte de calitate*. În Portugalia, există două programe operaționale de AT, unul pentru FEDR și unul pentru FSE.
157. Dat fiind faptul că asemănările sunt în mod clar mai mari decât diferențele, se poate argumenta că POAT este consistent cu abordările din alte State Membre, în timp ce diferențele specifice pot sugera subiecte particulare de interes pentru proiecte de AT, care sunt eligibile pentru a fi sprijinite în cadrul actualei structuri a POAT.

³⁷ „Revizuirea și evaluarea măsurilor de simplificare în cadrul Politicii de Coeziune pentru perioada 2007-2013”, John Bachtler și Carlos Mendez, comandat de Parlamentul European, septembrie 2010.

³⁸ *Guvernarea regională în contextul globalizării: revizuirea mecanismele de guvernare și costuri administrative*, Raportul final a Comisiei Europene (DG Regio), SWECO International, Stockholm, 2010.

Consistența cu politica națională

158. În ceea ce privește politicile naționale, scopul este de a testa consistența obiectivelor POAT cu obiectivele CSNR. Există două moduri în care poate fi interpretată consistența POAT cu CSNR.
159. În primul rând, CSNR postulează nevoia pentru gestionarea și coordonarea eficientă a IS, ceea ce constituie exact mandatul principal al POAT. Nu este nevoie de elaborare suplimentară, întrucât toate intervențiile POAT sunt menite să îmbunătățească gestionarea și capacitatea de coordonare a IS. Analiza cu privire la funcționarea și implementarea mecanismelor legate de IS este relevantă pentru argumentarea existenței acestei consistențe.
160. În al doilea rând, în cadrul CSNR există o prioritate explicită cu privire la construirea unei capacități administrative eficiente în cadrul administrației publice române. Și în acest caz, contribuția POAT este de importanță critică, întrucât este de așteptat ca personalul responsabil cu implementarea IS să dobândească un nivel înalt de expertiză și abilități cu sprijinul POAT. Indirect, se așteaptă ca bunele practici și competențele dobândite ca urmare a sprijinului POAT să aibă un efect de antrenare pentru restul administrației publice. Consolidarea capacității administrative în afara cadrului IS reprezintă, într-adevăr, obiectivul principal al altui PO, și anume PO DCA. Prin urmare, este esențială existența consistenței între POAT și PO DCA.
161. De fapt, și evaluarea *ex-ante* a POAT a subliniat în mod explicit necesitatea cooperării între POAT și PO DCA³⁹. Punctul focal al cooperării ar trebui să îl constituie transferul de bune practici de la managementul IS spre managementul restului politicilor publice din România.
162. Există mai multe zone care se pretează la o cooperare consolidată între cele două PO, care pot fi împărțite la nivel de AP/DMI, așa cum se detaliază mai jos.

Axa Prioritară 1

163. Dificultățile în gestionarea achizițiilor publice sau a ajutorului de stat (DMI 1.1) nu sunt specifice IS. Achizițiile publice nu constituie un impediment doar în implementarea contractelor de asistență tehnică din cadrul POAT sau a altor contracte din cadrul celorlalte PO. De fapt, problemele legate de achizițiile publice se întâlnesc frecvent și în cazul cheltuirii fondurilor naționale. Cadrul de reglementare este același, indiferent dacă fondurile provin de la UE sau de la bugetul național. Acest lucru înseamnă că PO DCA poate ajuta, de asemenea, la întărirea capacității instituțiilor publice responsabile cu reglementarea achizițiilor publice și a ajutorului de stat.
164. Utilizarea activității de evaluare (DMI 1.2), ca mijloc de a îmbunătăți dezvoltarea și implementarea de politici publice, nu este legată numai de IS. În plus față de intervențiile POAT, PO DCA oferă un DMI⁴⁰ dedicat, destinat să sprijine evaluarea politicilor publice. În ciuda eforturilor PO DCA, punerea în aplicare a proiectelor care sprijină utilizarea evaluării a fost foarte scăzută⁴¹, ducând la izolarea relativă a UCE și GLE, susținute de POAT. Acest lucru s-a întâmplat în 2006, în ciuda adoptării SNE.
165. Formarea (DMI 1.3) este comună pentru POAT și pentru intervențiile PO DCA. Dincolo de competențele specifice IS, există o mulțime de competențe de bază care sunt formate prin ambele PO. Un exemplu există instruire în domeniul *Managementului de proiect*,

³⁹ Evaluarea *ex ante* POAT, Tamas Lunk, ianuarie 2007, pag. 23

⁴⁰ OPDAC - DMI 2.1 - Creșterea responsabilității administrației publice;

⁴¹ Aceasta nu se datorează în întregime PO DCA, un motiv posibil fiind lipsa de capacitate a beneficiarilor de a propune proiecte eligibile pentru sprijinirea dezvoltării evaluării în vederea îmbunătățirii politicilor publice naționale.

importantă pentru orice funcționar public, indiferent de natura sau sursa de finanțare pe care o gestionează. Acest lucru oferă mai multă motivație pentru o strategie națională de formare.

Axa Prioritară 2

166. Constituirea SMIS ca sistem de monitorizare cerut de către CE numai pentru IS (DMI 2.1-2.2-2.3) nu înseamnă faptul că restul administrației publice românești nu poate folosi un instrument IT pentru o mai mare transparență a cheltuielilor publice și facilitarea pistelor de audit. Există destul de multe proiecte PO DCA cu privire la soluțiile IT pentru administrația publică.
167. Dotarea cu echipamente IT necesară funcționării SMIS (DMI 2.4) este în mare măsură, o cerință IT minimă, pentru toată administrația publică (calculator funcțional, nu mai vechi de 3-5 ani). De ce ar trebui POAT să finanțeze achiziția de calculatoare atunci când astfel de echipamente ar trebui să facă parte dintr-un plan național pentru asigurarea dotării cu echipamente IT?

Axa Prioritară 3

168. În mod similar, furnizarea de informații corecte și asigurarea unei comunicări adecvate (DMI 3.1 - 3.2) nu sunt legate numai de IS. Acestea sunt principiile și standardele generale pe care orice instituție publică ar trebui să le respecte.

4. Eficiența programului

4.1 Introducere

169. Această secțiune are scopul de a investiga eficiența implementării POAT. Deoarece la momentul evaluării nu au existat aproape deloc rezultate ale implementării programului, cea mai bună posibilitate pentru evaluarea eficienței POAT este o combinație de teorie a programului cu analiza de proces.
170. Teoria programului, în cazul POAT, pornește de la structura și conceptul programului și examinează modul în care este organizat și cum structura sa specifică va conduce la obținerea rezultatelor dorite. Această metodă va fi utilizată pentru a evalua dacă actuala structură instituțională este adecvată pentru atingerea obiectivelor POAT.
171. Analiza de proces privește dincolo de nivelul teoretic a ceea ce programul ar trebui să facă și evaluează modul în care programul este implementat. Evaluarea determină dacă sistemul de implementare este funcțional, dacă se ajunge la beneficiarii-țintă, precum și dacă s-au generat proiecte, și dacă au fost semnate contracte.
172. În scopul analizării eficienței POAT și pentru a răspunde întrebărilor specifice de evaluare, au fost organizate o serie de interviuri cu conducerea și cu personalul ACIS și AM POAT.
173. Interviurile au oferit informații cu privire la structura instituțională a POAT, sistemul de management și implementare POAT. În paralel, a fost realizată o cercetare de birou pentru a evalua procedurile interne privind aspecte cum ar fi monitorizarea și coordonarea.

4.2 Constatările evaluării

4.2.1 Privire de ansamblu

Evaluarea instituțională – AM POAT

174. POAT nu are niciun OI; are doar o singură AM și un manual de proceduri care reflectă o singură structură instituțională pentru întregul PO.
175. AM POAT face parte din DAT, din cadrul ACIS. Două dintre cele trei servicii ale DAT au funcții în principal legate de AM POAT. Al treilea serviciu are doar o funcție de help-desk, în conformitate cu procedurile existente. Cu toate acestea, cele două servicii dedicate care constituie AM au și alte sarcini importante, care nu sunt legate de rolul de gestionare a POAT. Constatarea este susținută de datele⁴² unui sondaj, care arată că 37% din personalul AM este responsabil cu funcții de suport. Aceasta se compară cu un maxim de 17% în alte PO.
176. O analiză structurală și a resurselor umane din cadrul DAT poate servi ca un prim pas în analiza eficienței POAT [Ref: **Casetă 3**].

Casetă 3: Analiză de profunzime - funcțiile instituționale ale DAT și alocarea resurselor umane

Serviciul Strategii (SS) are ocupate toate cele 7+1 posturi, dar două persoane sunt în concediu de maternitate. O a treia persoană îndeplinește activități de secretariat, în calitate de personal de sprijin. Chiar dacă sarcinile SS sunt clar stabilite prin procedurile interne, numai 5 persoane îndeplinesc de fapt atribuții

⁴² Sondaj efectuat de ACIS, în ceea ce privește capacitatea administrativă a programelor operaționale, ianuarie 2009.

legate de rolul de AM, un număr insuficient pentru a se respecta în mod corespunzător procedurile. Luând în considerare faptul că una dintre persoanele care beneficiază de concediul de maternitate este responsabilă cu constatarea neregulilor, și că procedura prevede principiul "celor patru ochi"⁴³, procedura în cauză nu pot fi respectată în cazul în care apare o neregulă.

Volumul de muncă al SS este pe un trend ascendent, cauzat pe de o parte de sarcinile ad-hoc mult prea frecvente (rapoarte săptămânale și lunare pentru Guvern în ceea ce privește progresul implementării POAT), iar pe de altă parte, de creștere a numărului de proiecte aprobate și contractate.

Spre exemplu, la sfârșitul anului 2009 și la începutul anului 2010, SS a trebuit să se ocupe de toate proiectele noi aferente DMI 1.1, legate de bonusul de 75% pentru personalul implicat în gestionarea IS, ceea ce a pus multă presiune asupra resurselor limitate de personal. Pentru moment, procedurile au fost respectate, dar este de așteptat să apară mai multe dificultăți pe parcursul anului 2010, întrucât se preconizează un număr mare de proiecte.

O presiune suplimentară asupra personalului SS vine din faptul că, pe lângă sarcinile strict legate de POAT, fișa postului cuprinde și alte funcții, cum ar fi gestionarea programului HIPERB⁴⁴. Chiar dacă acestea sunt sarcini "tranzitorii", ele aduc un volum semnificativ de muncă suplimentară (în 2009 HIPERB a necesitat 15-20% din totalul activității SS).

Serviciul de Management Financiar (SMF), la data de 15 martie 2010, avea ocupate toate cele 9+1 posturi. Cu toate acestea, numai jumătate din personal îndeplinește sarcinile legate de AM POAT. Spre exemplu, există trei responsabili de verificările financiare, dar numai doi dintre ei lucrează pe probleme de AM. Al treilea responsabil are sarcini ce privesc implementarea asistenței de pre-aderare (Phare). Cu toate acestea, trebuie menționat faptul că până la sfârșitul anului 2009, sarcinile legate de Phare au fost aproape încheiate. În mod similar, există doi responsabili financiari, unul având sarcini legate de POAT și celălalt alte sarcini legate de ACIS. Personalul SMF fără atribuții privind implementarea POAT include, de asemenea, un contabil și un casier, acesta din urmă îndeplinind și funcția de "agent de voiaj" pentru întreaga ACIS (rezervarea și cumpărarea de bilete).

Din punct de vedere al experienței practice, angajații din cadrul SMF au între 2 și 5 ani experiență specifică în domeniu, dar există, de asemenea, și persoane nou-venite (angajate de la sfârșitul anului 2009 sau la începutul anului 2010), care nu au o experiență relevantă și beneficiază doar de formare "la locul de muncă", fapt ce conduce la dificultăți în executarea sarcinilor lor.

Având personal limitat, cu importante funcții în afara POAT, SMF are dificultăți în respectarea atribuțiilor sale legate de AM. AA a recomandat⁴⁵ completarea organigramei cu încă două posturi, dar din cauza restricțiilor actuale, această problemă nu a fost încă rezolvată.

Având în vedere progresul actual al POAT, este de așteptat ca volumul de muncă legat de POAT să crească brusc în 2010 pentru SMF, întrucât va fi transmis un număr crescut de cereri de rambursare pentru a fi verificate de SMF. Acest lucru poate copleși personalului SMF, în structura actuală.

În ceea ce privește procedurile, ele au ajuns să reflecte în mod corect sarcinile legate de funcția de AM. Cu toate acestea, procedurile nu au putut fi pe deplin respectate, din cauza înțelegerii și capacității limitate a beneficiarilor POAT de a furniza documentația necesară⁴⁶. Acest lucru presupune un volum mare de muncă de îndrumare, din partea SMF ducând, astfel, la nerespectarea termenelor procedurale.

Serviciul de Implementare (SI) a fost restructurat în prima jumătate a anului 2010, ajungând la o organigramă de 9+1 posturi. Un nou birou a fost creat pentru asistență în pregătirea proiectelor și pentru achiziții publice. Un loc vacant a fost ocupat în cele din urmă, prin transferarea un expert de la Oficiul de Plăți și Contractare Phare (OPCP). Chiar dacă aceste ajustări au fost efectuate după sfârșitul anului 2009, ele au fost luate în considerare pentru analiza eficienței instituționale.

Singura sarcină a SI legată de AM POAT se referă la funcția de help-desk. În practică, SI nu este foarte activ în furnizarea unui astfel de sprijin, bazându-se pe faptul că majoritatea beneficiarilor fac parte din cadrul aceleiași instituții (ACP/ACIS).

În ceea ce privește celelalte roluri ale sale, cel puțin înainte de 2010, SI a avut o capacitate limitată în a sprijini beneficiarii ACP/ACIS pe probleme legate de achizițiile publice. SI ar trebui să elaboreze

⁴³ Principiul care necesită cel puțin două persoane diferite pentru a verifica o procedură, pentru a reduce marja de eroare

⁴⁴ Guvernul elen Asistența pentru dezvoltare bilaterală: Planul Elen de Reconstrucție Economică a Balcanilor (HiPERB).

⁴⁵ Raportul de audit 2009.

⁴⁶ De asemenea, din cauza capacității limitate de a sprijini beneficiarii POAT în mod corespunzător și în timp util.

documentațiile de atribuire pentru ACIS și să acorde sprijin pentru toți ceilalți beneficiari. Din păcate, până în prezent, calitatea acestui serviciu a fost slabă (așa cum este el perceput de către beneficiari). Experiența redusă a personalului SI în domeniul legislației privind achizițiile publice a condus de multe ori la răspunsuri contradictorii sau inadecvate la întrebările beneficiarilor.

177. Faptul că AM nu este definită ca o structură administrativă separată, ci este inclusă în DAT, combinat cu faptul că personalul AM are atribuții în afara domeniului de aplicare a POAT, are potențialul de a reduce eficiența implementării.
178. Deși fișele de post sunt bine definite, reflectând în mod oficial diferitele sarcini, personalul trebuie să treacă frecvent de la funcțiile legate de AM la sarcinile care nu sunt legate de POAT, fapt care confirmă problemele implicate de lipsa de personal.
179. Există două motive pentru care personalului DAT/AM îi sunt atribuite sarcini în afara domeniului de aplicare a POAT. Pe de o parte, personalul DAT/AM are o experiență bună în managementul proiectelor și programelor. Pe de altă parte, nu există alte resurse în ACIS, care pot îndeplini aceste atribuții. Acest fapt sugerează o problemă instituțională ce afectează ACIS în întregul său, care rămâne în afara scopului prezentei evaluării.
180. În ciuda funcțiilor sale suplimentare, DAT își efectuează rolul său de AM într-un mod adecvat. DAT a fost acreditat de către CE și considerat a întruni premisele instituționale și funcționale de bază necesare pentru funcționarea eficientă în calitate de AM.
181. Până în aprilie 2010, Manualul de Proceduri POAT a fost modificat de paisprezece ori, într-un efort permanent de a îmbunătăți modul de funcționare a AM.
182. Toate serviciile din cadrul DAT sunt subdimensionate, în termeni de personal, și întâmpină dificultăți în respectarea procedurilor. Problema volumului de muncă se resimte în mod acut în special la nivelul SMF, care, în cazul creșterii activității de rambursare este puțin probabil că va putea să respecte procedurile.
183. În afară de lipsa de personal, personalul debutant se confruntă cu un număr semnificativ de factori de demotivare în ceea ce privește dezvoltarea profesională. Membrii merituoși ai personalului nu pot fi promovați, chiar dacă îndeplinesc toate cerințele pentru o poziție superioară. Această problemă este de natură să crească fluctuația personalului dacă nu este soluționată în mod corespunzător și prompt.
184. În ceea ce privește nivelul de pregătire, personalul AM a participat la mai multe sesiuni de instruire de bază în ceea ce privește IS, finanțate din fondurile de pre-aderare. Cu toate acestea, devine evidentă nevoia de cursuri de formare specifică, în special la nivelul SMF pe teme legate de managementul financiar și de achizițiile publice⁴⁷. Un obstacol suplimentar este reprezentat de capacitatea limitată a personalului de a participa la sesiunile de formare, în principal din cauza faptului că volumul de muncă actuală nu permite alocarea unui timp adecvat pentru activitățile de formare.
185. Trebuie menționat faptul că, dintre toate programele operaționale, POAT este lider în ceea ce privește procentul de personal cu experiență. Un sondaj⁴⁸ ACIS arată că mai mult de 70% din personalul POAT are o experiență de mai mult de 5 ani, ceea ce explică de ce formare de bază nu mai este necesară.
186. Având în vedere restricțiile impuse la angajare de recesiunea economică, fluctuația personalului este foarte limitată, foarte puțini dintre angajați având nevoie de inițiere în problematica IS. Acest lucru înseamnă că personalul POAT are un nivel adecvat de formare de bază și are în special nevoi de formare de specialitate.

⁴⁷ Confirmat și de interviurile cu personalul SMF.

⁴⁸ Sondaj efectuat de ACIS, în ceea ce privește capacitatea administrativă a programelor operaționale, ianuarie 2009.

187. Un alt aspect legat de eficiența programului îl reprezintă evaluarea gradului în care neregulile din managementul POAT afectează eficiența acestuia. În general, nu au existat nereguli majore. La nivelul AM, au fost detectate doar două nereguli minore. ACP a detectat prima neregulă în urma organizării unui eveniment. Cheltuielile de deplasare și cazare au fost plătite pentru 45 de persoane, dar numai 40 de persoane au participat la eveniment. S-a decis ca trei membri ai personalului DAT să ramburseze suma respectivă. Acest lucru a dus la un nivel mai ridicat de prudență din partea DAT/ACIS. Neregula a doua (detectată de către AA) a implicat dubla rambursare a două bilete de avion, în urma unei misiuni la CE. Această neregulă a fost ușor de corectat prin deducerea sumei respective din următoarea cerere de rambursare. Aspectul pozitiv este că mecanismul pentru detectarea neregulilor funcționează. Aspectul negativ este că persistă ambiguitățile legate de detaliile de corectare a neregulilor - AM POAT, AA și ACP sunt într-un proces continuu de învățare, de la un caz la altul.
188. Până la sfârșitul anului 2009, beneficiarii au început să simtă acut lipsa unui manual detaliat de implementare. În timpul interviurilor, beneficiarii și-au exprimat nevoia pentru orientări clare și structurate. Unele linii directoare au fost date de către SI, dar într-un mod destul de haotic⁴⁹.
189. SI întâmpină, de asemenea, dificultăți în îndeplinirea rolului său de a sprijini procesele de achiziții publice pentru toate Direcțiile ACIS și ACP, în paralel cu alte atribuții ale sale, cum ar fi gestionarea contractelor pentru ACIS și ACP, precum și coordonarea intervențiilor orizontale de formare.
190. Un prim pas pentru a rezolva problema capacității SI a fost deja luată, prin crearea unui birou distinct pentru asistența în pregătirea proiectelor și pentru achizițiile publice. Această soluție poate ușura problemele cu care se confruntă beneficiarii (ACP și ACIS).
191. Problemele instituționale descrise mai sus au un impact negativ asupra beneficiarilor POAT, în special în cazul atribuțiilor SI. Beneficiarii se plâng că nu primesc un sprijin adecvat și în timp util pentru problemele lor. În unele cazuri, beneficiarii susțin că au fost induși în eroare de către personalul SI, care a dat răspunsuri contradictorii.
192. Există, de asemenea, probleme legate de implementarea contractelor, cele mai multe dintre ele înregistrând întâzieri semnificative în plata contractorilor. Este adevărat că "vina" este împărțită: pe de o parte, contractorii întârzie depunerea cererii de plată, dar, pe de altă parte, documentația este apoi verificată și prelucrată la nivelul AM timp de mai multe luni.
193. Obstacole suplimentare se referă la procedurile de aprobare și semnare. Cele mai multe dintre aceste probleme nu sunt cauzate de personalul AM, ci de procedurile ce țin de beneficiari. Interviurile au subliniat că de la ideea de proiect până la aprobarea proiectului și atribuirea contractului se scurge o perioadă foarte lungă de timp⁵⁰. Circuitul de aprobare este lung și complex, implicând aprobări la nivel de secretar de stat. Astfel, secretarul de stat trebuie să aprobe ideea de proiect, caietul de sarcini și documentația de atribuire, comisia de evaluare, contractul și posibilele acte adiționale și, desigur, plățile către contractori. Uneori, acest circuit durează mult prea mult timp, făcând proiectele aproape irelevante pentru rezolvarea problemelor urgente.

Rolul Comitetului de Monitorizare

194. Pentru a asigura conformitatea cu Art. 63-66 din Regulamentul CE nr. 1083/2006, POAT a înființat un CM care să supravegheze, printre altele, calitatea implementării

⁴⁹ Liniile directoare au fost trimise de către SI printr-o serie de e-mail-uri informale. Instrucțiunile orale au fost, de asemenea, utilizate frecvent.

⁵⁰ Câteva luni până la mai mult de o jumătate de an.

programului operațional. CM este prezidat de către un secretar de stat și se întrunește cel puțin de două ori pe an.

195. CM POAT respectă principiul parteneriatului prin includerea printre membrii săi a reprezentanților AM POAT, ACIS și ai celorlalte PO, împreună cu reprezentanții societății civile (ONG, patronatele și sindicatele), precum și reprezentanți ai autorităților publice locale. Reprezentanții CE sunt, de asemenea, invitați ca observatori.
196. Potrivit documentelor de programare, rolul CM POAT este de:
 - ❖ a analiza și aproba criteriile de selecție;
 - ❖ a analiza progresul POAT în vederea îndeplinirii obiectivelor sale;
 - ❖ a examina rezultatele implementării și gradul de atingere a obiectivelor stabilite;
 - ❖ a examina evaluările POAT;
 - ❖ a analiza și aproba rapoartele anuale și finale de implementare;
 - ❖ a fi informat cu privire la rapoartele anuale de control;
 - ❖ a aproba orice propunere de modificare a POAT pentru îmbunătățirea gestionării sale;
 - ❖ a sugera AM POAT noi modificări de îmbunătățire a programului.
197. Deoarece POAT este condus de o Direcție din cadrul ACIS, și datorită existenței unor mecanisme variate de coordonare [Ref: [Anexa 7](#)] cele mai multe dintre aspectele discutate în cadrul reuniunilor CM sunt deja cunoscute de ACIS și de reprezentanții celorlalte PO.
198. Valoarea adăugată a CM POAT este adusă de participarea, în calitate de membru, a reprezentanților societății civile și ai autorităților locale, aceștia putând contribui cu idei noi cu privire la o mai bună utilizare a resurselor POAT.
199. Reprezentanții societății civile sunt activi în timpul CM, dar nivelul ridicat de tehnicitate și domeniul de aplicare relativ restrâns al intervențiilor POAT limitează capacitatea acestora de a contribui cu soluții concrete pentru îmbunătățirea eficienței programului.
200. Cu toate acestea, CM a avut un rol pozitiv în termeni de planificare strategică, recunoscând necesitatea unui Plan de Acțiune bienal⁵¹. În mod similar, în CM a fost dezbătută modificarea referitoare la eligibilitatea sprijinului pentru coordonatorii Polilor de Creștere în cadrul POAT.
201. Experiența anterioară a CM sugerează că reprezentanții CE sunt destul de activi în timpul reuniunilor și pun mare valoare pe utilizarea CM pentru evaluarea implementării POAT.
202. În general, CM oferă informații valoroase pentru membrii săi, creează un bun prilej de interacțiune, în special cu reprezentanții CE, încurajează gândirea generală critică din partea partenerilor sociali, dar până acum nu a oferit perspective spectaculoase cu privire la modul de îmbunătățire a eficienței POAT.

Contractarea și absorbția

203. Gradul de contractare, precum și nivelul plăților pot fi considerate instrumente de măsurare a eficienței POAT.
204. Evaluarea a acoperit proiectele aprobate pentru finanțare până la sfârșitul anului 2009, precum și contractele corespunzătoare acestor proiecte, care au fost în mod oficial semnate înainte de aceeași dată limită.

⁵¹ La prima întâlnire CM s-a convenit, la sugestia CE, să se adopte un plan de acțiune pentru 2007-2008, care a fost monitorizat în cadrul întâlnirilor ulterioare CM.

205. Pentru perioada 2007-2009, POAT a avut o alocare totală planificată de 70.447.762 euro, din care contribuția UE, prin FEDR, s-a ridicat la 56.358.210 euro.

206. La sfârșitul anului 2009, statutul proiectelor POAT era următorul:

- ❖ 31 de proiecte au fost depuse (însușind 50.461.546 euro, adică 71,6% din alocarea pentru 2007-2009);
- ❖ 8 proiecte au fost respinse;
- ❖ 23 de proiecte au fost aprobate pentru finanțare (cu o valoare totală de 37.603.973 euro);
- ❖ 19 proiecte au avut semnate deciziile de finanțare (în valoare totală de 33.859.997 euro, adică 48,1% din alocarea 2007-2009), din care:
 - 1 proiect nu implică contracte subsecvente de achiziție publică⁵²;
 - 1 proiect a fost retras, și relansat în 2010⁵³;
 - 3 proiecte nu au lansat încă vreun contract de achiziții publice;
 - 14 proiecte s-au lansat și au fost încheiate 40 de contracte de achiziții publice, în valoare totală de 7.088.929 euro⁵⁴.

207. Cele 19 proiecte sunt distribuite pe AP și DMI, după cum urmează [Ref: **Anexa 1**]:

- ❖ 15 sunt finanțate din AP1 (opt în cadrul DMI 1.1, trei în cadrul DMI 1.2, unul în cadrul DMI 1.3 și trei în cadrul DMI 1.4);
- ❖ 3 sunt finanțate prin AP 2 (un proiect în cadrul DMI 2.3 și două în cadrul DMI 2.4);
- ❖ numai 1 proiect este finanțat prin AP 3 (în cadrul DMI 3.1).

Tabelul 5: Valoarea totală a proiectelor contractate în alocarea totală UE (31 decembrie 2009), EUR

Axe prioritare	Nr .de proiecte	Valoarea eligibilă a proiectului	Alocările POAT 2007-13	Alocările POAT 2007-09	% proiecte eligibile din alocarea POAT ⁵⁵ (2007-09)
AP 1	15	21.654.585	103.490.869	35.197.085	61.5
A P2	3	1.719.358	66.737.849	20.988.306	6.2
AP 3	1	4.286.326	42.568.520	14.262.371	30
Total	19	27.660.269	212.797.238	70.447.762	39

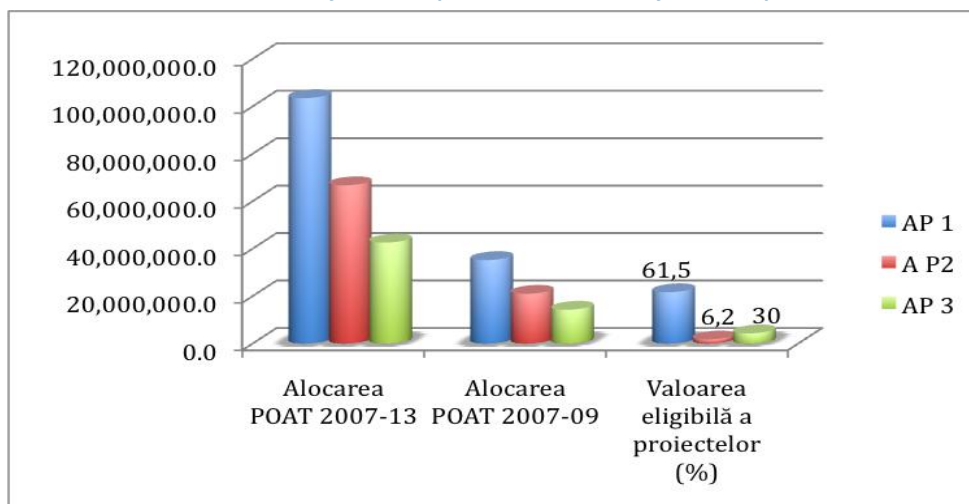
⁵² Proiectul Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor MFP cu personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul IS nu își propune să aibă contracte subsecvente.

⁵³ Proiectul legate de AT pentru a dezvolta capacitatea de ACB.

⁵⁴ În plus față de contractele menționate mai sus, există un caz în care un contract a fost semnat, fără existența unui anumit proiect (contract de întreținere a rețelei digitale naționale pentru SMIS).

⁵⁵ Cifrele sunt exprimate în euro, la cursul de schimb InforEuro pentru luna decembrie 2009: 1 euro = 4,2778 RON.

Figura 1: Proiecte Contractate: Alocarea financiară pe AP, % din alocarea financiară pentru 2007-2009



Sursa: calcule proprii, bazate pe datele din DCI POAT și pe cele privind la raportarea ACIS în ceea ce privește proiectele contractate până la 31 decembrie 2009⁵⁶

208. La sfârșitul anului 2009, plățile pentru proiectele contractate s-au ridicat la 705.206 euro, reprezentând doar 1,2% din alocarea UE pentru 2007-2009. Până la sfârșitul lui aprilie 2010, au fost efectuate plăți suplimentare, în valoare de 682.034 euro, reprezentând încă 1,17% din alocarea pentru 2007-2009⁵⁷.

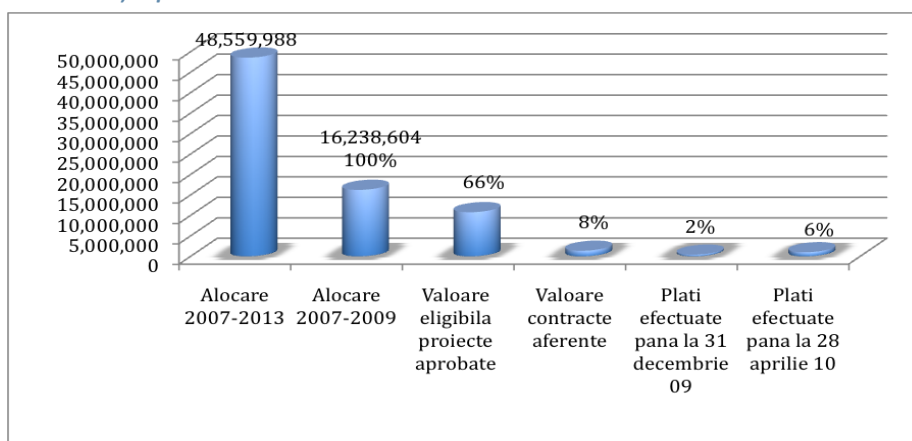
4.2.2 Axă Prioritară 1

DMI 1.1 – Sprijin pentru managementul și implementarea Instrumentelor Structurale

Progresul absorbției

209. În ceea ce privește absorbția până la sfârșitul anului 2009, proiectele aprobate acoperă două treimi din bugetul planificat pentru 2007-2009, așa cum se vede în figura de mai jos.

Figura 2: Progresul absorbției pentru DMI 1.1



Sursa: Calcule proprii, pe baza datelor DCI POAT și a Raportul ACIS în ceea ce privește proiectele contractate până la 31 decembrie 2009⁵⁸

NB: Valorile contractelor sunt fără TVA.

⁵⁶ <http://www.fonduri-ue.ro/stadiul-absorbției-231>.

⁵⁷ Vă rugăm să consultați Anexa 1 - Proiecte contractate până la 31 decembrie 2009.

⁵⁸ <http://www.fonduri-ue.ro/stadiul-absorbției-231>.

210. În ceea ce privește plățile, doar 2% din alocarea financiară pentru 2007-2009 a fost plătită până la sfârșitul anului 2009, și 6% până la sfârșitul lunii aprilie 2010. Portofoliul de proiecte prevede o accelerare a plăților în a doua jumătate a anului 2010 și în 2011.

Proiectele contractate

211. Până la termenul-limită al analizei (31 decembrie 2009), au fost contractate opt proiecte, cu o valoare totală eligibilă de 10.776.130 euro⁵⁹.

Tabelul 6: Valoarea proiectelor contractate până la termenul limită - DMI 1.1

Nr.	Proiecte contractate până la 31 decembrie 2009	Valoarea eligibilă (euro)
1	Facilitatea de Asistență Tehnică (FAT)	6.321.942
2	Studiu privind identificarea direcțiilor prioritare de reformă a Politicii de Coeziune post 2013 din perspectiva României	32.656
3	Îmbunătățirea sistemului de indicatori utilizați în monitorizarea și evaluarea PO și CSNR	490.791
4	Sprijin oferit personalului ACP pentru eficientizarea implementării Instrumentelor Structurale prin încurajarea schimbului de experiență	375.312
5	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de MFP pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul IS	1.661.460
6	Sprijin pentru coordonarea implementării Planului Integrat de Dezvoltare al polului de Creștere Brașov	568.895
7	Sprijin pentru coordonarea implementării Planului Integrat de Dezvoltare al polului de Creștere Iași	560.425
8	Sprijin pentru coordonarea implementării Planului Integrat de Dezvoltare al polului de Creștere Ploiești	764.649
Total pentru DMI 1.1		10.776.130

212. **Tabelul 6** arată că cel mai important proiect aprobat (și parțial contractat) este FAT, care are drept scop stabilirea unui acord-cadru pentru sprijin orizontal de AT.

213. Proiectul FAT este cel mai important în cadrul DMI 1.1 și se concentrează pe:

- ❖ rezolvarea urgentă a blocajelor de natură procedurală și legală legate de implementarea IS, cu caracter orizontal;
- ❖ îmbunătățirea, în general, a funcționării sistemului printr-o serie de analize și studii care să furnizeze recomandări și linii directoare comune pentru mai multe PO;
- ❖ sprijinirea schimbului de experiență și bune practici la nivelul întregului sistem;
- ❖ sprijinirea beneficiarilor și a potențialilor beneficiari în elaborarea/revizuirea proiectelor și a documentațiilor de atribuire.

214. CE folosește acordurile-cadru care funcționează destul de bine, așa că este destul de normal că ACIS introduce acest tip de contracte. Cu toate acestea, la nivelul CE, acordurile-cadru sunt împărțite în mai multe loturi, care sunt mai clar definite decât în cazul FAT unde Lotul 1 este destul de vag delimitat. Din cauza definiției vagi și mixte a loturilor, există riscul ca contractanții selectați să nu poată performa, la cel mai bun nivel de pe piață (calitate-eficiență). Un consorțiu care adună mai mult de 10 domenii diferite de expertiză (așa cum se cere pentru a se califica pentru Lotul 1, în cadrul licitației lansate), fără a ști exact ce vor aborda în detaliu contractelor subsecvente, poate fi mai puțin eficient decât un contractor-nișă selectat în urma unei oferte pentru un lot bine definit și concentrat. Această problemă a fost ridicată în timpul conferinței anuale de AT, unde ANRMAP a atras atenția asupra articolului 143 din HG 34/2006 privind achizițiile

⁵⁹ Vă rugăm să consultați Anexa 1 (cifrele sunt în euro, la cursul de schimb InforEuro pentru decembrie 2009: 1 euro = 4.2788 RON).

publice⁶⁰. Modul de abordare a Lotului 1, în licitația actuală poate sugera că FAT este perceput ca un panaceu pentru toate nevoile întârziate ale POAT. Pe termen scurt, ar putea părea o soluție bună, deoarece astfel se poate simplifica și accelera implementarea POAT. Toți beneficiarii care s-au confruntat cu blocaje în lansarea și funcționarea propriilor proceduri vor recurge la FAT. Pe termen lung, FAT nu furnizează setul corect de stimulente pentru rezolvarea problemelor interne legate de capacitatea de management a beneficiarilor eligibili, cum ar fi DAP sau DM, pentru pregătirea și gestionarea propriilor proiecte.

215. DAP a depus proiectul privind studiul de identificare a direcțiilor prioritare de reformă pentru politica de coeziune post-2013 din perspectiva României. DAP a fost una dintre cele două entități⁶¹ din cadrul ACIS care au depus un proiect în cadrul DMI 1.1. DM a avut, de asemenea, intenția de a depune un proiect, dar nu a reușit să facă acest lucru din cauza supraîncărcării personalului cu managementul finanțării de pre-aderare. În timpul interviurilor, reprezentanții ambelor Direcții menționate mai sus au exprimat îngrijorarea lor legată de capacitatea de a gestiona astfel de proiecte.
216. Trebuie de asemenea menționat că jumătate din cele opt proiecte contractate se concentrează pe două activități eligibile introduse ulterior programării, pentru a beneficia de finanțare în cadrul DMI 1.1, și anume, sprijinul pentru finanțarea bonusului de 75% pentru personal (proiectul 5) și sprijinul pentru coordonarea intervențiilor IS în cadrul Polilor de Creștere (proiectele de 6-8). Aceste patru proiecte au fost, de fapt, doar începutul unui proces de contractare foarte dinamic, care are un potențial clar de a asigura absorbția fondurilor alocate DMI 1.1, întrucât restul de patru Poli de Creștere, precum și toate celelalte Ministere care găzduiesc OI/AM sunt eligibile să aplice pentru finanțare.
217. Această tendință este ilustrată de faptul că, între 1 ianuarie 2010 și sfârșitul lunii martie 2010, încă șapte proiecte au fost aprobate pentru a finanța activități similare.

DMI 1.2 - Evaluare

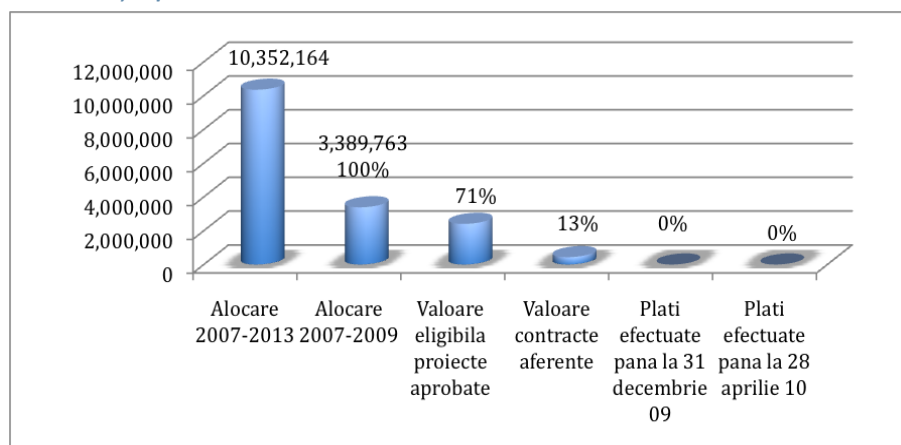
Procesul absorbției

218. În ceea ce privește absorbția până la sfârșitul anului 2009, proiectele aprobate acoperă 71% din bugetul planificat pentru 2007-2009, așa cum se vede în figura de mai jos.

⁶⁰ Art. 143 prevede: *Autoritatea contractantă nu trebuie să facă o utilizare abuzivă sau necorespunzătoare a acordurilor-cadru, astfel încât să împiedice, să limiteze sau să denatureze concurența.*

⁶¹ UCE din cadrul ACIS a depus de asemenea un proiect în cadrul DMI 1.1.

Figura 3: Progresul absorbției pentru DMI 1.2



Sursă: : Calcule proprii, pe baza datelor DCI POAT și a Raportul ACIS în ceea ce privește proiectele contractate până la 31 decembrie 2009.⁶² NB: Valorile contractelor sunt fără TVA.

219. Deși acest DMI se situează pe primul loc în termeni de valoare a proiectelor aprobate și semnate, doar o mică parte a resurselor disponibile au fost ulterior contractate (13%). Cu atât mai puțin încurajator este faptul că, până la sfârșitul lunii aprilie 2010, nu s-au făcut plăți pentru cele trei proiecte contractate.

Proiecte contractate

220. Din evaluarea făcută până la termenul limită (31 decembrie 2009), trei proiecte au fost contractate⁶³, din alocarea totală, cu o valoare totală eligibilă de 2.406.048 euro (71% din alocarea pentru 2007-2009)⁶⁴, din care 1.924.838 euro reprezintă contribuția FEDR.

Tabelul 7: Valoarea proiectelor contractate până la termenul limită – DMI 1.2

Nr.	Proiecte contractate	Valoare eligibilă (euro)
1	Dezvoltarea capacității de evaluarea a unităților de evaluare din cadrul AM și ACIS	653.220
2	Realizare de evaluări pentru perioada 2009-2010	560.905
3	Dezvoltarea cadrului metodologic pentru analiza cost beneficiu	1.191.923
Total pentru DMI1.2		2.406.048

221. Doar unul dintre cele trei proiecte a fost deja contractat printr-o procedură de achiziție publică⁶⁵. Procedura de achiziție pentru al doilea proiect, cel vizând analiza cost-beneficiu, a fost suspendat temporar în primele luni din 2010, în scopul de a clarifica conținutul acestuia cu CE, și lansat ulterior în iunie 2010. Contractul pentru acest proiect se presupune a fi semnat în a doua jumătate a anului 2010.

⁶² <http://www.fonduri-ue.ro/stadiul-absorbției-231>.

⁶³ Însemnând aprobate, urmând a fi finanțate prin POAT.

⁶⁴ Vă rugăm să consultați Anexa 1 (Cifrele sunt exprimate în euro, la cursul de schimb InforEuro pentru decembrie 2009 RON / euro = 4.2788).

⁶⁵ Proiectul Realizarea de Evaluări pentru perioada 2009-10 a fost contractat în luna octombrie 2009.

Dezvoltarea unei culturi comune de evaluare necesită o schimbare de mentalitate cu privire la responsabilitatea mai mare pentru intervențiile publice, mai multă transparență și o mai mare deschidere de a accepta recomandările de îmbunătățire a politicilor existente. O astfel de schimbare este, prin definiție, dificilă. Instrumentele POAT pentru acest scop, așa cum sunt definite în documentele de programare, sunt bine alese. Formarea, coordonarea, publicarea rezultatelor și lansarea activă de noi evaluări, corelată cu căutarea continuă a unei mai bune calități, reprezintă moduri concrete pentru a obține rezultate.

Formarea

Formarea și schimburile de experiență sunt în continuare instrumente-cheie pentru asigurarea îmbunătății evaluărilor orizontale realizate în cadrul CSNR și PND. Cu toate acestea, implementarea acestui tip de activități în cadrul POAT este afectată de o serie de factori:

- ❖ Procesul lung de aprobare și procedurile de achiziții publice limitează serios capacitatea UCE de a lansa rapid proiecte de AT pentru a acoperi nevoile urgente de formare;
- ❖ Rigiditatea relativă în definirea cheltuielilor eligibile (de exemplu, cheltuieli cu mesele în timpul evenimentelor de formare) și a beneficiarilor eligibili (de exemplu, restricții privind personalul din afara AM/OI, dar care este relevant pentru evaluările CSNR/PND - cum ar fi consilieri ministeriali sau alte categorii de personal guvernamental);
- ❖ Numărul mic al angajaților ce formează nucleul personalului dedicat activității de evaluare conduce la apariția unei vulnerabilități în cazul unei fluctuații ridicate a personalului (având în vedere că există, în medie, 2-3 persoane responsabile cu evaluarea la nivelul fiecărui AM, care beneficiază constant de formare; unul sau doi experți care pleacă pot crea o gravă problemă de capacitate).

De asemenea, tot legat de formare, trebuie să existe diferențierea între formarea specifică pentru personalul-cheie de evaluare (membri GLE), și formarea altor categorii de personal care trebuie să fie inițiate prin formare de bază cu privire la importanța activității de evaluare. S-a observat că o mai bună înțelegere a utilității activității de evaluare se poate realiza prin extinderea formării în afara unităților de evaluare. În general cu cât o paletă mai largă de personal din AM și din ministerele gazdă înțelege semnificația activității de evaluare și se implică în procesul de evaluare, cu atât crește probabilitatea ca, pe ansamblu, să crească și calitatea generală a intervențiilor IS. Un alt aspect legat de cultura de evaluare este acela că aceasta nu trebuie și nu poate exista în afara culturii profesionale de zi cu zi a ministerelor și a AM.

Coordonarea

GLE este bine plasat pentru dezvoltarea evaluării conexe IS. Acesta are standarde profesionale înalte și acționează responsabil pentru promovarea importanței evaluării. Sprijinul POAT pentru această structură este, prin urmare, natural. Cu toate acestea, coordonarea activității necesită și implicarea altor părți interesate, precum cei care nu fac parte din GLE. Personalul din alte OI, personalul administrației centrale și locale, cercetători, profesori, ONG care vizează responsabilizarea publică, organisme de consultanță, evaluatorii individuali reprezintă părți interesate pentru implementarea IS, precum și pentru îmbunătățirea calității evaluării.

Publicarea rezultatelor

Publicarea rapoartelor de evaluare este un mod esențial pentru creșterea gradului de conștientizare cu privire la evaluare și importanța acesteia pentru politicile publice. La momentul actual, publicarea evaluărilor este înțeleasă drept o activitate de tipărire și distribuire a rapoartelor de evaluare, și încărcarea lor pe website-uri oficiale ale instituțiilor, pentru a fi consultate și pentru a servi ca punct de referință pentru viitor.

Publicarea rezultatelor ar trebui să se afle în strânsă legătură cu activitatea de relații publice privind IS. Până în anul 2009, acoperirea media a activităților de evaluare privind IS a fost aproape inexistentă.

Îmbunătățirea calității evaluării

Până acum, au fost lansate foarte puține evaluări care beneficiază de sprijinul POAT. Cele lansate au pus o presiune serioasă asupra personalului UCE, în scopul asigurării unei bune gestionări administrative.

UCE are doar șase angajați, și toate unitățile de evaluare la nivel de AM se confruntă cu probleme de personal, având în vedere constrângerile bugetare actuale. Cu numărul actual de personal, chiar excelent instruit și proactiv, este dificil să se acopere toate nevoile de evaluare solicitate de reglementări și, în același timp, de a genera angajamentul instituțional privind evaluarea ca instrument de îmbunătățire a managementului și a politicilor.

Cele mai multe evaluări sunt externalizate, ceea ce este atât normal, cât și de înțeles, din punctul de vedere al dezvoltării unei piețe locale de evaluare.

Unele unități de evaluare din cadrul AM au încercat să furnizeze evaluări interne (de exemplu, POS CCE, POR), dar constrângerile de personal menționate mai sus limitează capacitatea de a derula astfel de activități.

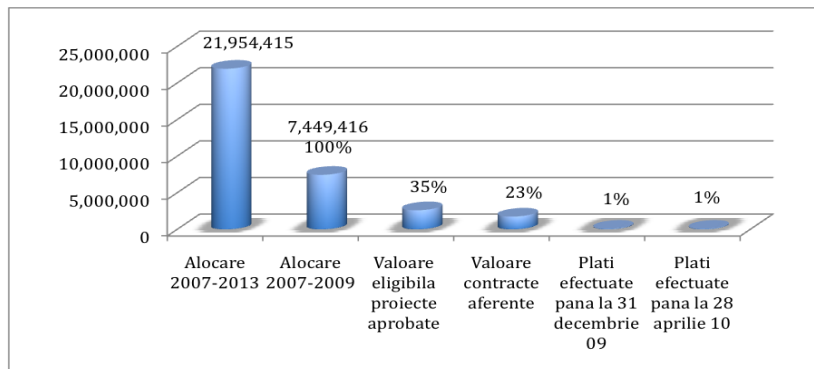
În general, noile evaluări sunt identificate printr-o abordare de sus în jos. În cazul evaluărilor obligatorii IS (de exemplu, evaluările intermediare), UCE le pune în aplicare în conformitate cu reglementările UE în vigoare. În cazul altor evaluări (de exemplu, evaluări ad-hoc), în majoritatea cazurilor, UCE elaborează caietele de sarcini. Rolul Departamentelor de Programare și de Monitorizare din ACIS, din AM și OI este încă limitat în ceea ce privește furnizarea de subiecte și elaborarea de termeni de referință pentru evaluări orizontale, deși GLE găzduiește dezbaterile conduse de UCE în ceea ce privește alte evaluări ce pot fi de folos pentru îmbunătățirea absorbției IS. Dar chiar și membrii GLE întâmpină dificultăți în identificarea nevoilor de evaluare în AM gazde, întrucât în unele cazuri, acestea nu sunt în legătură directă cu conducerea AM.

DMI 1.3 – Formare orizontală în domeniul gestionării programelor / proiectelor

Progresul absorbției

222. În ceea ce privește absorbția acestui DMI, până la sfârșitul anului 2009, proiectele contractate acoperă 35% din bugetul planificat pentru 2007 - 2009, așa cum se vede în figura de mai jos:

Figura 4: Progresul absorbției pentru DMI 1.3



Sursă: : Calcule proprii, pe baza datelor DCI POAT și a Raportul ACIS în ceea ce privește proiectele contractate până la 31 decembrie 2009.⁶⁶ **NB:** Valorile contractelor sunt fără TVA.

223. În ceea ce privește plățile, doar 1% din alocarea financiară pentru 2007-2009 a fost plătită până la sfârșitul anului 2009, și nicio plată suplimentară nu a fost făcută până la sfârșitul lunii aprilie 2010.

Proiecte contractate

224. Până la sfârșitul anului 2009, doar un singur proiect a fost contractat, cu o valoare eligibilă de 2.605.064 euro (35% din alocarea pentru 2007-2009), din care 2.084.051 euro reprezintă contribuția FEDR.

Tabelul 8: valoarea contractată până la termenul limită DMI - 1.3

N°	Proiecte contractate până la 31 Decembrie 2009	Valoarea eligibilă (euro)
1	Formare continuă în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România	2.605.064

225. În afară de proiectul de mai sus, la sfârșitul anului 2009 (la 17 decembrie 2009) a fost aprobat un al doilea proiect pentru finanțare prin POAT și a fost contractat în februarie 2010. Proiectul are ca scop formarea continuă a personalului ACP în domeniul

⁶⁶ <http://www.fonduri-ue.ro/stadiul-absorbției-231>.

gestionării eficiente a fondurilor structurale și de coeziune. Proiectul are o valoare de 573.427 euro.

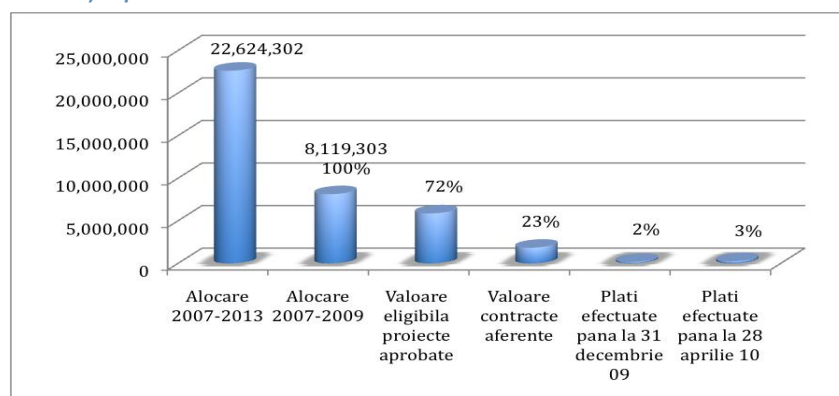
226. Până la sfârșitul lunii martie 2010, un al treilea proiect a fost aprobat pentru finanțare. Proiectul are ca scop formarea beneficiarilor și a potențialilor beneficiari în domeniul implementării proiectelor finanțate din IS.
227. O problemă particulară a acestui DMI se referă la atribuțiile SI efectuate de către Unitatea de Dezvoltare și Coordonare a Formării (UDCF). Manualul de proceduri stipulează că unul dintre rolurile SI este de a găzdui și a împuternici UDCF. Organigrama [Ref: [Anexa 3](#)] arată că UDCF nu există ca o unitate separată. Din schema de 9+1 posturi a SI, există doar o singură persoană numită în mod oficial responsabil cu formarea. Acea persoană face parte, destul de ciudat, din unitatea care se ocupă de asistența pentru pregătirea proiectelor și de achizițiile publice.
228. În plus, există doar o două persoană care are atribuții legate de activitatea UDCF în cadrul SI, judecând după descrierea formală a fișei de post. Această lipsă de personal limitează grav capacitatea de coordonare orizontală a tuturor activităților de formare IS, inclusiv mandatul UDCF de a asigura secretariatul permanent al GLF.

DMI 1.4 – Funcționarea POAT, ACIS, ACP și AA.

Progresul absorbției

229. În ceea ce privește absorbția acestui DMI, până la sfârșitul anului 2009, proiectele contractate acoperă 72% din bugetul planificat pentru 2007-2009, așa cum se vede în figura de mai jos:

Figura 5: Progresul absorbției pentru DMI 1.4



Sursa: Calcule proprii, pe baza datelor DCI POAT și a Raportul ACIS în ceea ce privește proiectele contractate până la 31 decembrie 2009.⁶⁷ **NB:** Valorile contractelor sunt fără TVA.

230. Contractele subsecvente semnate până la sfârșitul anului 2009 s-au ridicat la 23% din suma alocată pentru aceeași perioadă. În ceea ce privește plățile, doar 2% din alocarea financiară 2007-2009 a fost plătită până la sfârșitul anului 2009, ajungând la 3% până la sfârșitul lui aprilie 2010.

Proiecte contractate

231. În timpul perioadei evaluate, 3 proiecte au fost contractate⁶⁸, cu o valoare eligibilă de 5.867.343 euro.

⁶⁷ <http://www.fonduri-ue.ro/stadiul-absorbției-231>.

⁶⁸ Proiecte aprobate pentru finanțare din POAT.

Tabelul 9: Valoarea contractată până la termenul limită DMI - 1.3

N°	Proiecte contractate până la 31 Decembrie 2009	Valoare eligibilă (euro)
1	Sprijin pentru funcționarea ACIS, inclusiv a AM POAT	2.956.863
2	Dezvoltarea capacității ACP în vederea gestionării eficiente a Instrumentelor Structurale și de Coeziune	2.076.789
3	Sprijinirea funcționării ACP în vederea procesului de verificare la fața locului, efectuată în scopul certificării cheltuielilor declarate	833.691
	TOTAL	5.867.343

232. În afară de ACIS, care era de așteptat să aplice pentru sprijin în cadrul acestui DMI, ACP a fost singura instituție, dintre potențialii beneficiari, care a profitat de oportunitatea de a folosi acest sprijin și a avut 2 proiecte aprobate pentru finanțare, până la data limită a evaluării. AA nu a pregătit nici un proiect pentru sprijin în cadrul DMI 1.4. Interviuurile au confirmat faptul că, atât ACP, cât și AA au probleme instituționale legate de pregătirea și implementarea proiectelor din cadrul POAT. ACP este mult mai avansat, întrucât a organizat deja o structură de tip UIP, care, cu toate acestea, nu dispune încă de o experiență corespunzătoare pentru implementarea IS. În cazul AA, ca urmare a reformei instituționale semnificative care a avut loc în perioada 2008-2009, nu există nicio structură echivalentă sau similară unei UIP, care poate gestiona proiecte cu sprijin POAT. Interviuul cu AA a confirmat totuși că instituția se așteaptă, în viitorul apropiat, la progrese privind crearea unui UIP, complet funcțional.
233. Pe perioada proiectului *Sprijin pentru funcționarea ACIS, inclusiv AM POAT*, s-au făcut achiziții directe pentru închirierea de săli de conferință, materiale promoționale și au fost atribuite două contracte: achiziționarea de consumabile pentru funcționarea ACIS (lansat în decembrie 2008, anulat și re-lansat în iulie 2009) și sprijin pentru funcționarea ACIS și AM POAT, care acoperă costurile de călătorie pentru personalul ACIS și AM POAT, costurile cu organizarea CMC, CNC și GL și alte servicii de consultanță pentru ACIS, inclusiv organizarea conferinței anuale de AT și a altor evenimente similare.
234. Pentru proiectul *Dezvoltarea capacității ACP în vederea gestionării eficiente a Instrumentelor Structurale și de Coeziune*, ACP a avut în vedere lansarea de contracte de achiziții publice, dintre care două dintre ele au fost deja semnate: achiziționarea de echipamente și consultanță pentru dezvoltarea capacității ACP pentru gestionarea eficientă a IS.
235. Scopul celui de-al doilea proiect al ACP, care nu a fost încă lansat pentru contractare, este de a crește propria capacitate de a efectua controale pe teren, aceasta fiind una dintre sarcinile instituției, ca parte a rolului său de Autoritate de Certificare și Plată.

4.2.3 Axa Prioritară 2

236. În scopul evaluării eficienței implementării AP 2, s-a realizat o analiză de profunzime, ale cărei rezultate sunt detaliate în caseta de mai jos:

Caseta 5: Analiză de profunzime – Înțelegerea provocărilor SMIS și stadiul de implementare al acestuia

Ca orice aplicație informatică, SMIS trebuie să treacă prin mai multe etape de dezvoltare, testare și acceptanță înainte de a atinge nivelul de funcționalitate completă.

Aplicația SMIS a fost elaborată cu asistența tehnică Phare și a fost proiectată - pe baza datelor și cerințele disponibile la acea dată - pentru Phare, ISPA și IS. Aplicația pentru IS a fost implementată de la început pe baza regulamentelor din 2000-2006. În 2007, aplicația a început să fie ajustată pentru a răspunde cerințelor din noul cadru pentru IS aferent perioadei 2007-2013. Cu toate acestea, după ce SMIS a fost lansat pentru utilizarea IS, procedurile din PO au fost frecvent modificate (sau chiar au fost create, acolo unde nu existau înainte), ceea ce a fost o provocare în plus pentru sistemul informatic.

După încheierea programelor Phare, dezvoltarea tehnică a aplicației a rămas înghețată la nivelul din 2007, din cauza încercării eșuate de a contracta o nouă asistență tehnică pentru dezvoltarea SMIS. Întrucât PO au devenit operaționale și noi cerințe au apărut ulterior dezvoltării aplicației, datele nu au putut fi încărcate în mod optim. Ca urmare, au apărut și s-au perpetuat erori, inducând o încărcare adițională a activității personalului și la inconsistența datelor (în comparație cu o limită considerată acceptabilă în domeniul TIC, în termeni de volum de muncă și procente de eroare).

Cele mai multe dintre erorile raportate de utilizatori nu se datorează structurii sistemului, ci sunt "bug"-uri tehnice, inerente ciclului de viață a unui produs informatic. Amploarea deficiențelor a fost mult escaladată de doi factori nefavorabili, ce s-au suprapus temporal. Pe de o parte, erorile identificate nu au putut fi corectate la timp, din cauza lipsei asistenței tehnice iar, pe de altă parte, aplicația a trebuit să funcționeze la capacitate maximă, prin încărcarea de date reale și concrete aferente apelurilor lansate începând cu anul 2008, în condițiile în care aplicația fusese dezvoltată, testată și acceptată pentru PO așa cum existau ele în timpul fazei de proiectare din 2007.

Încercarea de a standardiza și de a integra într-o singură aplicație toate nevoile specifice diverselor PO a reprezentat o provocare majoră, din cauza complexității acestei abordări și a decalajului important dintre dezvoltarea inițială a sistemului și momentul colectării datelor necesare pentru a realiza funcționalitatea completă a aplicației.

Principalele probleme care afectează operațiunile SMIS pot fi clasificate după cum urmează:

- ❖ **probleme tehnice (bug-uri)** - Aceste probleme nu sunt erori critice și nu afectează integritatea funcțională a aplicației. Dar nerezolvarea corespunzătoare a acestora poate duce la perpetuarea erorilor și la inconsistența datelor. Personalul care introduce date în sistem (adică "utilizatorii finali") au semnalat o serie de astfel de probleme (de exemplu, câmpurile numerice nu permit introducerea de zecimale; butoanele "da/nu" alternează în mod inconsecvent) ca fiind descurajatoare pentru a continua să utilizeze aplicația. Contractarea de asistență tehnică pentru dezvoltarea SMIS poate rezolva cu ușurință acest tip de problemă.
- ❖ **probleme funcționale** - Aceste probleme sunt mult mai complexe și se referă la armonizarea nevoilor de monitorizare între toate Programele Operaționale. Unele PO au cerințe specifice ce trebuie să fie abordate de dezvoltările funcționale viitoare ale aplicației.
- ❖ **probleme procedurale** - Aceste probleme rezultă din nerespectarea cerințelor pentru introducerea datelor și sunt inerente folosirii unui sistem informatic ce presupune introducerea manuală a datelor. Erorile apărute ca urmare a nerespectării procedurilor sunt considerate acceptabile, atâta timp cât procentul de erori induse se încadrează în limite normale. Nu există o statistică cu privire la erorile de introducere a datelor în SMIS, dar în urma evaluării s-a constatat că documentele privind sistemul și manualele detaliază modul de utilizare a aplicației, felul în care trebuie completat fiecare domeniu, și ce erori pot fi evitate. Cu toate acestea utilizatorii SMIS consideră că manualele sunt prea "tehnice" și că nu acoperă toate situațiile funcționale specifice. În plus, manualele (precum și etichetele, butoanele și numele câmpurilor din SMIS) sunt în limba engleză, ceea ce uneori îngreunează consultarea lor de către utilizatori.

O altă problemă identificată de către utilizatori privește procedura de corectare a erorilor, odată ce au fost identificate. De obicei, erorile sunt observate imediat de către utilizatorul care introduce datele - o valoare greșită, sau un câmp folosit în mod greșit - dar utilizatorul nu le poate corecta. În schimb, toate erorile trebuie să fie notificate la UC SMIS, necesitând un timp relativ lung pentru a fi corectate.

Din interviuri a reieșit faptul că o cauză majoră a problemelor o reprezintă procedura de validare și de acces la diferitele categorii de date, în conformitate cu prevederile la nivel național legate de acuratețea și securitatea datelor. Precauția implicată de procedurile actuale pentru corectarea erorilor este corectă, în principiu. Dar dimensiunea echipei UC SMIS și volumul de muncă necesar corectării erorilor introduse de către utilizatorii finali, duce la apariție de timpi morți și îngreunează activitatea utilizatorilor finali.

Din punct de vedere al infrastructurii necesare funcționării SMIS, o componentă principală este rețeaua, care a fost creată special pentru utilizarea SMIS. Rețeaua are două componente - o buclă locală (serve, routere), gestionate de UC SMIS și o buclă externă gestionată de Serviciul de Telecomunicații Speciale și rețeaua sa județeană, care leagă instituțiile locale ce folosesc aplicația.

La nivel local, utilizatorii finali SMIS nu au nevoie de un anumit hardware sau software, pentru că aplicația este de tip web și poate fi accesată de pe orice calculator și cu orice browser de internet. Utilizatorul are nevoie doar de un nume de utilizator și o parolă predefinite pentru a accesa aplicația

DMI 2.1 – Dezvoltarea și mentenanța SMIS și a rețelei sale digitale

Progresul absorbției

237. Rata de absorbție pentru acest DMI este zero, întrucât la sfârșitul anului 2009 nu existau proiecte sau contracte în faza de implementare.

Proiecte contractate

238. Până la data limită a analizei (31 decembrie 2009), niciun proiect nu au fost contractat în cadrul acestui DMI. Pentru perioada imediat următoare, un contract este planificat a fi finanțat prin POAT în cadrul AP 2, DMI 2.1: *Dezvoltarea Portalului MySMIS*, cu o valoare estimată de 2 mil. euro.

DMI 2.2 – Funcționarea Unității Centrale SMIS și a rețelei de coordonatori

Progresul absorbției

239. Având în vedere că fondurile disponibile pentru această zonă nu au fost utilizate deloc, rata de absorbție este zero.

Proiecte contractate

240. Până la 31 decembrie 2009, niciun contract nu au fost finalizat și, mai mult, nu există nici un proiect în stadiu de implementare în cadrul acestui DMI.

241. Procesul de angajare de personal temporar, care trebuia să fie susținut prin POAT în cadrul acestui DMI este destul de dificil, având în vedere reglementările actuale, care prevăd necesitatea existenței de posturi vacante aprobate oficial în organigramă. Având în vedere recentele măsuri adoptate în timpul crizei economice, aproape toate posturile vacante au fost desființate. Prin urmare, angajarea de personal contractual nu este fezabilă pentru moment, invalidând domeniul de aplicare al intervențiilor din acest DMI, cel puțin până la o schimbare de politică sau de reglementare.

Help-desk-ul SMIS

242. Formal, UC SMIS îndeplinește funcția de help-desk. Neoficial, funcția de help-desk este asigurată de coordonatorii SMIS⁶⁹.

243. Coordonatorii au un rol dublu de interfață. Primul rol este de a participa la proiectarea aplicației și de a aduce în discuție nevoile specifice și particularitățile PO respectiv. Al doilea rol este de a disemina informațiile primite de la nivel central, în cadrul reuniunilor SMIS și a grupurilor de lucru, în cadrul organizației lor locale, asigurându-se astfel fluxul bidirecțional de informații.

244. Coordonatorii SMIS au beneficiat de formare specială, care a fost mult mai cuprinzătoare decât formarea utilizatorilor obișnuiți. În mod normal, ei ar trebui să constituie primul nivel de help-desk și să aibă cunoștințe aprofundate cu privire la sistemele informatice, precum și un acces privilegiat la aplicație, cu drepturi de avansate de securitate. Coordonatorii SMIS au, de asemenea, responsabilitatea de a asigura o formare inițială pentru noii angajați, viitori utilizatori SMIS.

245. Cu toate acestea, uneori coordonatorii SMIS nu pot îndeplini în totalitate atribuțiile lor, fie din cauza volumului excesiv de muncă, fie din cauza lipsei de abilități tehnice și funcționale, necesare pentru a îndeplini acest rol.

246. Ca urmare, în ciuda faptului că UC SMIS a fost inițial gândită ca help-desk de ultimă instanță, este folosită adesea ca prima sursă de ajutor, ceea ce duce la un volum de muncă neprogramat.

⁶⁹ Coordonatorii SMIS sunt gândiți ca "piloni" ai comunității SMIS. Fiecare OI are 2 coordonatori (un coordonator principal și un adjunct). În mod similar, fiecare AM, are doi coordonatori.

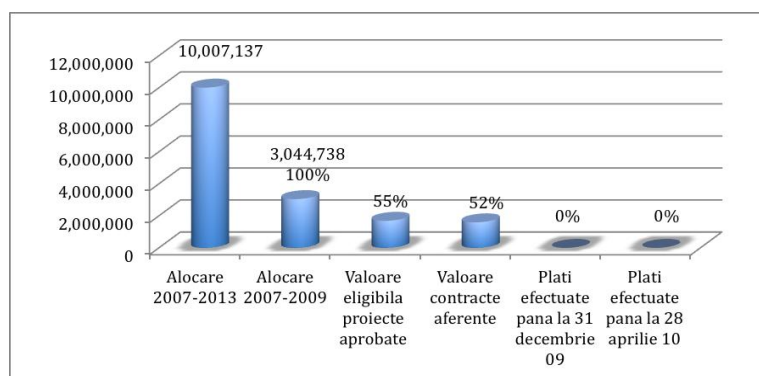
247. Chiar dacă din interviuri a reieșit faptul că utilizatorii SMIS sunt satisfăcuți de calitatea răspunsurilor și a timpilor de răspuns din partea UC SMIS, sprijinul oferit în prezent nu este sustenabil, în termeni de volum de muncă a personalului.
248. Necesitatea de a modifica și de a îmbunătăți aplicația de help-desk a fost recunoscută de UC SMIS⁷⁰, dar nu a fost considerată o prioritate imediată.
249. Unele AM au creat propriile help-desk-uri SMIS informale, adaptate specificului PO respectiv. În cazul POR, coordonatorii de la nivel de OI cer în primul rând ajutor coordonatorului SMIS din AM, de obicei, pentru aspecte specifice acestui PO.
250. Acest lucru indică necesitatea de a lua în considerare dezvoltarea unei aplicații de help-desk cu două niveluri - unul general, la dispoziția tuturor utilizatorilor și axat pe componenta tehnică a aplicației (administrată de UC SMIS) și un nivel specific, axat pe partea funcțională și pe introducerea datelor și pe problemele legate de gestionarea problemelor caracteristice pentru fiecare AM (gestionate într-un mod descentralizat, la nivel de OP și bazându-se pe coordonatorii SMIS).
251. În ceea ce privește instrumentele-suport pentru funcția de help-desk, UC SMIS recunoaște nevoia de a implementa un cadru de sprijin interactiv și dinamic, de tip web. Portalul de help-desk poate include un forum de discuții pentru comunitatea utilizatorilor SMIS, formalizând astfel grupul de discuții ce există deja în mod informal. O astfel de abordare se poate dovedi a fi extrem de eficientă în termeni de resurse de date și timpi de răspuns.

DMI 2.3 – Formarea utilizatorilor, distribuirea ghidurilor de proceduri și a manualelor de utilizator, precum și activități de informare privind SMIS

Progresul absorbției

252. În ceea ce privește absorbția până către sfârșitul anului 2009, proiectele contractate acoperă 55% din bugetul planificat pentru 2007-2009, așa cum este ilustrat în figura de mai jos:

Figura 6: Progresul absorbției pentru DMI 2.3



Sursă: : Calcule proprii, pe baza datelor DCI POAT și a Raportul ACIS în ceea ce privește proiectele contractate până la 31 decembrie 2009.⁷¹ **NB:** Valorile contractelor sunt fără TVA.

253. Nicio plată nu s-a făcut până la sfârșitul lui aprilie 2010.

⁷⁰ Bazat pe un interviu cu UC SMIS.

⁷¹ <http://www.fonduri-ue.ro/stadiul-absorbției-231>.

Proiecte contractate

254. Până la sfârșitul anului 2009, doar un singur proiect a fost contractat, pentru formare SMIS.

Tabelul 10: Valoarea proiectelor contractate până la termenul limită-DMI 2.3

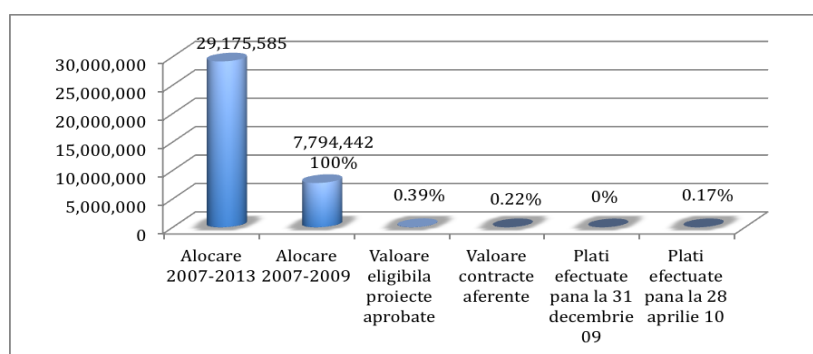
Nr.	Proiecte contractate până la 31 decembrie 2009	Valoare eligibilă (euro)
1	Dezvoltarea unei comunități eficiente și profesionale de utilizatori SMIS-CSNR	1.689.308

DMI 2.4 – Achiziția de bunuri și servicii TIC

Progresul absorbției

255. În ceea ce privește absorbția, până la sfârșitul anului 2009, proiectele contractate acoperă doar 0,39% din alocarea pentru 2007-2009, așa cum se vede în figura de mai jos:

Figura 7: Progresul absorbției pentru DMI 2.4



Sursă : Calcule proprii, pe baza datelor DCI POAT și a Raportul ACIS în ceea ce privește proiectele contractate până la 31 decembrie 2009.⁷² NB: Valorile contractelor sunt fără TVA.

256. În ceea ce privește plățile, doar 0,17% din alocarea financiară pentru 2007-2009 a fost plătită până la sfârșitul lunii aprilie 2010 (nu au existat niciun fel de plăți până la sfârșitul anului 2009).

Proiecte contractate

257. Până la sfârșitul anului 2009, au fost aprobate doar două proiecte pentru achiziționarea de echipamente în vederea funcționării SMIS, ale căror beneficiari au fost AM PO DCA și ADR București-Ilfov.

Tabelul 11: Valoarea proiectelor contractate până la termenul limită - DMI 2.4

N°	Proiecte contractate până la 31 decembrie 2009	Valoarea eligibilă (euro)
1	Suport pentru funcționarea SMIS în cadrul PO DCA	21.604
2	Achiziție echipamente IT&C pentru funcționarea SMIS la nivelul ADR BI	8.445
TOTAL DMI 2.4		30.049

258. Aceste proiecte au o valoare eligibilă totală de 30.049 euro, foarte scăzută în comparație cu alocarea financiară pentru acest DMI.

⁷² <http://www.fonduri-ue.ro/stadiul-absorbției-231>.

259. Perspectiva pe termen scurt este marcată de trei proiecte care fac parte din planul de contractare și care erau încă în faza de planificare la sfârșitul lunii decembrie 2009: *Modernizarea SMIS-CSNR prin achiziția de noi echipamente și licențe*, în valoare de 490.791 euro; *Dotări IT pentru ACIS*, estimat la 490.791 euro și *Service – upgrade echipamente ieșite din garanție*, în valoare de 196.316 euro.
260. În plus, la începutul anului 2010 a fost lansat în SEAP un contract de valoare mică, pentru întreținerea rețelei digitale naționale SMIS (fără a fi depus un proiect pentru finanțare POAT). Acest contract este evaluat la 20.000 euro.

Echipamente și licențe TIC

261. La sfârșitul anului 2009, serviciile tehnice și echipamentele existente în instituțiile implicate în gestionarea IS asigurau o funcționare normală a aplicației SMIS.
262. Ținând cont de faptul că aplicația SMIS este de tip web și, prin urmare, nu necesită un anumit tip de echipament pentru utilizatorul final (accesul este permis de la orice tip de stație, folosind orice browser de Internet, atât timp cât angajatul are un nume de utilizator și o parolă predefinite, având un anumit nivel de securitate), multe AM și OI folosesc calculatoarele existente sau cele obținute prin alte programe (Phare) sau prin intermediul propriilor lor axe de AT.
263. Bucla teritorială de transmisie este asigurată de către Oficiile Județene de Telecomunicații Speciale, din cadrul STS - fără costurile de achiziție sau de întreținere pentru utilizatorii SMIS.
264. La nivel central, echipamentele achiziționate inițial în 2005, prin primul proiect Phare dedicat SMIS sunt încă funcționale și nu au ridicat nicio problemă în timpul perioadei de implementare. Cu toate acestea, după cinci ani de utilizare, se consideră că echipamentele se consideră uzate și în general ies din garanție, iar dotările hardware vor trebui înlocuite.
265. Prin urmare, este de înțeles nivelul scăzut al cererii de sprijin prin acest DMI pentru achiziția de echipamente și serviciile TIC, în perioada 2007-2009, întrucât dotarea a fost relativ bună. Cu toate acestea, încheierea perioadei de garanție pentru echipamente, atât la nivel central cât și local, va spori accesul la acest DMI începând cu anul 2010.

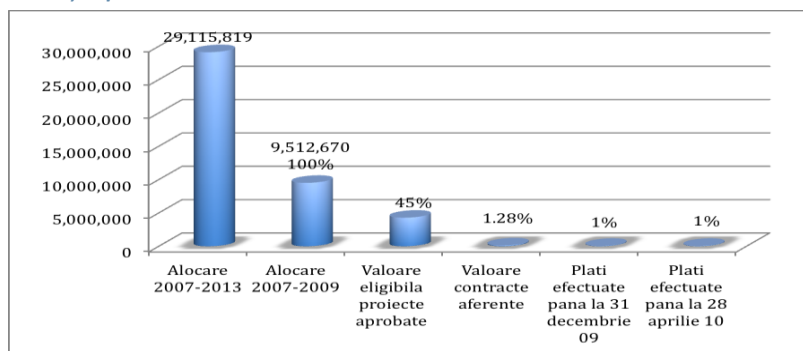
4.2.4 Axa Prioritară 3

KAI 3.1 – Diseminarea informațiilor generale și derularea activităților de publicitate cu privire la instrumentele structurale

Progresul absorbției

266. În ceea ce privește absorbția până la sfârșitul anului 2009, proiectele contractate acoperă 45% din alocarea pentru 2007-2009, așa cum se vede în figura de mai jos:

Figura 8: Progresul absorbției pentru DMI 3.1



Sursă : Calcule proprii, pe baza datelor DCI POAT și a Raportul ACIS în ceea ce privește proiectele contractate până la 31 decembrie 2009.⁷³ **NB:** Valorile contractelor sunt fără TVA.

267. În ceea ce privește plățile, doar 1% din alocarea financiară pentru 2007-2009 a fost plătită până la sfârșitul anului 2009 și nicio plată suplimentară nu a fost făcută până la sfârșitul lui aprilie 2010.

Proiecte contractate

268. Ca parte a DMI 3.1, DCS a depus un singur proiect spre finanțare prin POAT, pentru implementarea Planului de Comunicare.
269. Un motiv pentru dinamica lentă a proiectelor este amânarea, contestarea și anularea licitațiilor. Pe parcursul anului 2009, o importantă campanie de comunicare, cu un buget de peste 850.000 euro, a trebuit să fie anulată din cauza contestării rezultatului licitației.
270. Chiar și contractorii pentru singurul proiectul activ din cadrul DMI 3.1 s-au confruntat cu birocrăția excesivă, atât în perioada de ofertare, cât și în timpul implementării. contractorii se confruntă cu perioade lungi de timp pentru semnarea contractelor (2-3 luni de la momentul anunțului de atribuire a contractului) și o perioadă similară pentru plăți (2-3 luni de la data de facturare).

Tabelul 12: Valoarea proiectelor contractate până la termenul limită - DMI 3.1

N°	Proiecte contractate până la 31 Decembrie 2009	Valoarea Eligibilă (euro)
1	Sprijin pentru implementarea planului de comunicare ACIS	4.286.326

271. Două contracte ulterioare au fost încheiate în cadrul proiectului mai sus-menționat: unul pentru dezvoltarea și mentenanța site-ului www.poa.ro și un altul pentru mentenanța site-ului www.fonduri-ue.ro.
272. Ca parte a aceluiași proiect, în cursul anului 2009, a fost editată o broșură de AT (1 titlu) și a fost organizat un eveniment de comunicare și promovare de Ziua Europei, cu 150 de participanți. De asemenea, au fost produse două spoturi TV și două spoturi radio pentru promovarea Fondurilor Structurale și de Coeziune. Însă, cele patru spoturi nu au fost folosite de către ACIS, cel puțin nu înainte de jumătatea anului 2010.
273. În plus față de contractele deja menționate, până la 31 decembrie 2009, au fost lansate încă două contracte pentru achiziție publică. Primul contract este destinat difuzării spoturilor și al doilea contract pentru realizarea unui sondaj de opinie publică (contractul a fost semnat la 31 martie 2010 și prima versiune a raportului sondajului a fost emis în iunie 2010).

⁷³ <http://www.fonduri-ue.ro/stadiul-absorbției-231>.

274. În ceea ce privește eficiența diseminării mesajelor, constatările evaluării sugerează că singurele instrumente cu acoperire națională utilizate pentru a promova IS au fost cele două site-uri menționate mai sus. Broșura și promovarea evenimentului au avut o distribuție, respectiv o listă de participanți, limitată. În plus, spoturile TV și radio nu au fost difuzate⁷⁴.

275. Sondajul de opinie menționat mai sus⁷⁵ confirmă faptul că 13% dintre toți utilizatorii de Internet⁷⁶ au vizitat cel puțin o dată site-ul www.fonduri-ue.ro. Frecvența vizitelor este chiar mai mare pentru respondenții implicați în proiecte finanțate prin IS. În plus, 72% din respondenți au declarat că sunt mulțumiți de site-ul web. Aceste rezultate sugerează că site-ul oficial ACIS reprezintă singura cale de diseminare eficientă a informației utilizată până acum cu sprijinul POAT.

DMI 3.2 – Funcționarea Centrului de Informare a Instrumentelor Structurale

Progresul absorbției

276. Întrucât niciun proiect nu a fost contractat pentru finanțare, rata de absorbție a fondurilor DMI 3.2 este zero.

Proiectele contractate

277. La data limită a evaluării (31 decembrie 2009), niciun proiect nu a fost dezvoltat pentru a fi finanțat în cadrul DMI 3.2.

⁷⁴ Spoturile TV și radio încă nu au fost lansate la sfârșitul primului semestru al anului 2010.

⁷⁵ Raportul de Analiză cu privire la gradul de informare a publicului cu privire la Instrumentele Structurale, realizat de TNS CSOP România, contractor al ACIS cu sprijin POAT (DMI 3.1).

⁷⁶ Eșantionul sondajului a fost format din 475 de utilizatori de Internet.

5. Eficacitatea programului

5.1 Introducere

278. Această secțiune investighează eficacitatea POAT până în prezent. Având în vedere stadiul incipient de implementare a programului, eficacitatea va fi analizată din două perspective.
279. În primul rând, echipa de evaluare a analizat rezultatele până la data limită de 31 decembrie 2009. Acolo unde au existat date disponibile, a fost analizat progresul până în aprilie 2010. Această analiză cantitativă include o comparație între rezultatele și indicatorii planificați și cei atinși.
280. În al doilea rând, evaluarea a luat în considerare aspectele ce pot indica tendințele implementării. Această abordare calitativă propune modalități de a îmbunătăți eficiența programului.
281. Analiza s-a axat pe următoarele informații, în scopul de a furniza un răspuns bine documentat în ceea ce privește eficacitatea POAT:
- ❖ proiectele depuse, contractate și implementate până în momentul evaluării;
 - ❖ indicatorii de performanță și de monitorizare, până în momentul evaluării;
 - ❖ portofoliul de proiecte, planuri pentru viitoarele depuneri de proiecte și perspectivele pe această temă;
 - ❖ principalii factori care au împiedicat implementarea mai rapidă sau mai bună a POAT.
282. Parte cantitativă a analizei s-a bazat mai ales pe cercetare de birou și pe datele primite de la AM POAT cu privire la proiectele implementate. Evaluarea calitativă a fost susținută de o serie de interviuri, care s-au concentrat pe detalii legate de progresul implementării.

5.2 Constatările evaluării

283. Pentru a analiza diferențele dintre performanțele planificate și cele reale, echipa de evaluare a comparat țintele indicatorilor de realizare furnizați de DCI cu valorile efective înregistrate la sfârșitul anului 2009, precum și cu actualizările acestora pentru anul 2010⁷⁷.

Tabelul 13: Compararea indicatorilor planificați: Raportul Anual de Implementare (RAI) și Raportarea CCAT (27 ianuarie 2010)

Indicatorii de program (ca și în DCI)	Valoare de bază 2006 (DCI)	Valoare țintă DCI 2009	Reportat la 31 Dec 2009 (RAI 2009)	Valoare țintă DCI 2010	Valoare țintă 2010 (CCAT, Ian 2010)	Valoare țintă 2015
Studii, analize, rapoarte, strategii	1	35	2	52	46	154
Ghiduri și alte documente metodologice	0	5	1	13	13	38
Evenimente centrate pe schimburi de experiență privind implementarea IS și aspecte tematice	0	28	0	46	30	159
Reuniuni ale comitetelor și grupurilor de lucru relevante (GL-uri, CM POAT, CCAT, CNC, CMC)	0	28	29	50	19	158

⁷⁷ Prezentate în timpul reuniunii CCAT în ianuarie 2010.

Indicatorii de program (ca și în DCI)	Valoare de bază 2006 (DCI)	Valoare țintă DCI 2009	Reportat la 31 Dec 2009 (RAI 2009)	Valoare țintă DCI 2010	Valoare țintă 2010 (CCTA, Ian 2010)	Valoare țintă 2015
Zile participant la instruire - beneficiari	0	3.500	0	7.000	4.750	42.000
Zile participant la instruire – structuri de gestionare	0	5.420	3.924	11.770	6.961	28.000
Zile participant la instruire – alte structuri	0	100	n.a.	300	n.a.	700
Versiuni ale SMIS	1	0	0	1	n.a.	5
Aplicații conexe SMIS	0	0	0	3	n.a.	3
Solicitări primite la help-desk	0	0	0	50	n.a.	420
Materiale de informare și publicitate (nr. de exemplare)	0	17	1	24	n.a.	72
Campanii mass-media	0	2		4	1	10
Evenimente de comunicare și promovare	0	20	1 (150 participanți)	34	2	120
Nivelul de conștientizare a populației (%)	5	8	0	9	n.a.	15
Accesări pagină web	0	250.000	499.165	400.000	n.a.	1.000.000
Solicitări de informații primite de către Centrul de Informare	0	9.000	0	17.000	n.a.	40.000

Sursa: DCI POAT; RAI 2009; Raportul CCAT (27/01/2010)

284. Atât din Raportul Anual de Implementare (RAI) 2009, cât și din raportul CCAT din ianuarie 2010, lipsesc date cu privire la anumiți indicatori⁷⁸, ceea ce a făcut dificilă furnizarea unei evaluări cantitative complete a progresului implementării. Valorile mici ale indicatorilor raportați, comparativ cu estimările inițiale, arată debutul greoi al POAT, deși, pentru anul 2010, sunt așteptate recuperări în anumite zone.

285. Pentru că performanța POAT nu este omogenă, următoarele sub-sectiuni furnizează o defalcare la nivel de AP și DMI.

5.2.1 Axă Prioritară 1

KAI 1.1 - Sprijin pentru managementul și implementarea Instrumentelor Structurale

Performanță

286. Judecând după stadiul implementării proiectelor la sfârșitul anului 2009, progresul este foarte modest. Șase din cele opt proiecte contractate au fost semnate doar în ultima parte a anului 2009 și, în consecință, nu există încă rezultate.

287. În ceea ce privește obiectivul stabilit pentru 2009, performanța DMI 1.1 este destul de slabă, în special în ceea ce privește numărul de studii, analize, rapoarte și strategii - până la sfârșitul anului 2009 au fost livrate doar două dintr-un total planificat de 26. Unul dintre studiile furnizate se referă la viitorul politicii de coeziune din perspectiva României, iar cel de-al doilea a constat într-o analiză a nevoilor pentru elaborarea FAT.

⁷⁸ Nu există date disponibile privind indicatorii suplimentari.

Tabelul 14: Analiza Indicatorilor DMI 1.1

Indicatori	Valoare de bază 2006 (DCI)	Valoare ținta 2009 (DCI)	Raportat la 31 Dec 2009 (RAI 2009)	Valoare ținta 2010 (DCI)	Valoare ținta 2010 (CCAT Ian 2010)	Valoare ținta 2015 (DCI)
Studii, analize, rapoarte, strategii	0	26	2	36	32	106
Ghiduri și alte documente metodologice	0	4	1	5	3	7
Evenimente centrate pe schimburi de experiență privind implementarea IS și aspecte tematice	0	1	0	1	24	3
Reuniuni ale comitetelor și grupurilor de lucru relevante (GL, CM POAT, CCAT, CNC, CMC)	0	7	2	14	5	49

Sursa: DCI POAT; RAI 2009; Raportul CCAT (27/01/2010)

288. În plus, în cadrul proiectului FAT a fost realizat un ghid și, în cadrul studiului privind viitorul politicii de coeziune au fost organizate două întâlniri.
289. Este puțin probabil ca obiectivele pentru 2010 să fie îndeplinite, chiar dacă FAT nu ar întâmpina dificultăți în ceea ce privește contractarea. Este de așteptat ca FAT să devină funcțional cel mai devreme la finele anului 2010⁷⁹. În ceea ce privește progresul posibil până în 2015, chiar și în condiții de implementare fără probleme a FAT, lansarea încă a unui proiect similar va fi în continuare necesar pentru a se apropia de atingerea obiectivelor planificate.
290. Este important de menționat că pentru intervențiile adăugate la acest DMI (bonusul de 75% pentru personalul implicat în managementul IS și sprijinul pentru coordonarea Polilor de Creștere), nu există indicatori de monitorizare și nu este posibilă o evaluare a performanței reale *versus* performanța planificată.

Focus: asigurarea de standarde comune, instrumente și informații

291. În general, acest DMI nu a adus o contribuție majoră la asigurarea unor standarde comune, instrumente și informații necesare unui proces eficient de gestionare și implementare a IS.
292. Un prim aspect pozitiv este dat de faptul că proiectul ce privește viitorul politicii de coeziune a fost util în formularea unui punct de vedere al României pentru următoarea perspectivă financiară din 2014-2020. Acest proiect a implicat toate programele operaționale și poate fi considerat un prolog pentru următorul exercițiu de programare. Cu toate acestea, proiectul a avut mai multe întârzieri din cauza capacității relativ scăzute a DAP/ACIS de a gestiona acest tip de proiecte⁸⁰.
293. Un alt rezultat pozitiv se referă la sprijinul pentru motivarea personalului implicat în gestionarea și coordonarea IS, sub forma finanțării bonusului de 75%, într-o perioadă de constrângeri bugetare. Plățile aferente bonusului au fost făcute către personalul eligibil și sunt rambursabile din DMI 1.1.
294. Schema de finanțare a bonusului, deși benefică în ceea ce privește motivarea personalului, are potențialul să creeze două probleme:
- ❖ introduce anumite sentimente de discriminare între personalul responsabil cu implementarea fondurilor UE și personalul responsabil cu implementarea fondurilor

⁷⁹ Licitatia a fost anulată în primul semestru al anului 2010, întrucât nicio ofertă nu părea să îndeplinească criteriile cerute. Această decizie a fost apoi contestată de unele dintre companii ofertante. Aceasta a împiedicat o re-lansare rapidă a FAT.

⁸⁰ Așa cum a menționat un reprezentant DAP în timpul interviurilor.

naționale. În cadrul instituțiilor care gestionează atât fonduri naționale, cât și fonduri UE, se instalează un anumit grad de tensiune în rândul personalului. Cu toate acestea, diferențele dintre cele două categorii nu sunt întotdeauna semnificative, întrucât personalul care nu este implicat în implementarea IS primește deseori alte bonusuri, care reduc substanțial diferențele create de bonusul de 75%. Un caz particular este cel al personalului implicat în implementarea fondurilor structurale, în calitate de beneficiar (de exemplu, personalul din administrația publică ce gestionează proiecte finanțate prin IS), care nu este eligibil pentru bonusul de 75%, deși fără îndoială, el este implicat în absorbția IS. Pentru această categorie în loc de a extinde bonusul finanțat din POAT, ar fi recomandabil să se asigure, de la bugetul național, bonusuri echivalente pentru performanțe sau pentru managementul de proiect.

- ❖ se generează o problemă de eligibilitate, întrucât POAT limitează eligibilitatea pentru bonusul de 75% numai la acele instituții care se ocupă direct cu coordonarea și gestionarea IS, în timp ce reglementarea în vigoare, HG nr. 595/2009, definește ca fiind eligibil pentru sprijin nu doar tot personalul AM, OI, ACIS, ACP și AA implicat în gestionarea și coordonarea IS, dar și personalul „structurilor implicate în activități de natură juridică” legate de implementarea IS⁸¹. Acest lucru implică faptul că personalul juridic din cadrul ministerelor ce găzduiesc AM/OI este eligibil pentru bonusul de 75%, dar bonusul este asigurat din bugetul național și nu este rambursat prin POAT. Cu toate acestea, lipsa de suprapunere perfectă între cadrul național și eligibilitatea POAT nu include alte probleme în afară de o justificare destul de limitată a motivelor ce stau în spatele acestei decizii.

295. O altă evoluție pozitivă a fost decizia din 2009 de a sprijini coordonarea intervențiilor IS în cadrul Polilor de Creștere, prin finanțare POAT. În afară de stimularea absorbției resurselor DMI 1.1, această activitate este de natură să ofere o mai mare coerență între intervențiile sectoriale și cele regionale ale IS.
296. Există două limitări principale în ceea ce privește sprijinirea coordonării Polilor de Creștere. Prima se referă la capacitatea destul de scăzută a coordonatorilor de a influența factorii de decizie, Consiliile Județene și Locale reprezentate într-o Asociație de Dezvoltare Inter-comunitară, care asigură managementul cotidian al Polilor de Creștere. Gradul de influență variază în funcție de carisma și expertiza coordonatorului, dar ADI are autonomie deplină în luarea deciziilor.
297. Alte restricții vizează mandatul coordonatorului, care este definit doar în termeni generali și nu conține detalii cu privire la mecanismele de implementare sau activitățile de monitorizare. În prezent, nu există nicio dovadă care să sugereze că, dacă coordonatorii de pol primesc sprijin prin DMI 1.1 acest lucru va duce cu certitudine la o mai bună absorbție, cantitativă și calitativă, a sprijinului prin IS pentru polii de creștere. Așa cum s-a remarcat mai sus, lipsa unor indicatori pentru sprijinul acordat coordonatorilor Polilor de Creștere face dificilă evaluarea eficienței, precum și evaluarea impactului final al acestei intervenții specifice⁸².
298. Partea negativă a DMI 1.1 este că nu abordează teme orizontale, cum ar fi achizițiile publice și ajutorul de stat. Aceasta este o vulnerabilitate semnificativă a POAT, întrucât problemele legate de achizițiile publice sunt considerate a fi blocaje majore, nu numai pentru implementarea POAT, ci și pentru celelalte PO.
299. Așteptările AM și OI, cu privire la găsirea de soluții pentru un proces eficient al achizițiilor publice, sunt orientate în special către ACIS, întrucât aceasta este o problemă

⁸¹ Art 2b, pt 16.

⁸² În aprilie 2010, numai coordonatorul de pol Iași a prezentat un raport de activitate, întrucât nu există niciun raport-tip recomandat în mod oficial de către AM POAT.

orizontală și a fost identificată ca atare în timpul programării POAT. Tema ajutorului de stat necesită, de asemenea, sprijin orizontal, dar beneficiarii potențiali consideră această nevoie ca fiind mai puțin acută.

300. ACIS pare să se bazeze în mare măsură pe proiectul FAT pentru a obține sprijin juridic extern pentru probleme legate de achizițiile publice. Caietul de Sarcini pentru acordul-cadru FAT, lansat în aprilie 2010 [Ref: [Secțiunea 4.2.2, Para 212-214](#)], conține cerințe specifice de eligibilitate pentru experții juridici seniori și juniori cu experiență în domeniul achizițiilor publice.
301. ACIS a fost confruntat cu întârzieri semnificative în lansarea licitațiilor pentru acordul-cadru FAT. Aceste întârzieri au fost parțial determinate de reacția prudentă a managementului ACIS⁸³ în legătură cu o licitație de asemenea importantă și de gradul relativ limitat de familiarizare cu acest tip de contract în România. Deși managementul acestui proiect a fost externalizat în septembrie 2008, acordul-cadru a fost deblocat pentru contractare pentru furnizorii de servicii abia în aprilie 2010. Prin urmare, nu se așteaptă ca un contract să fie semnat înainte de a doua jumătate a anului 2010.
302. ACIS a încercat să consolideze cooperarea cu instituțiile-cheie din domeniul achizițiilor publice, ANRMAP și UCVAP, pentru a încerca să simplifice implementarea IS. Au fost organizate câteva întâlniri de coordonare cu aceste instituții pentru a clarifica anumite aspecte ale contractelor de achiziție publică de AT (de exemplu, cum să se elaboreze mai bine caietele de sarcini și ce criteriile de evaluare să se aleagă).
303. Cu toate că au fost realizate unele progrese, este încă necesar să se lucreze la aceste aspecte în mod continuu, cu scopul de a oferi răspunsuri adecvate la o serie mare de întrebări pertinente ridicate de părțile interesate de IS.
304. Cooperarea permanentă în acest domeniu nu poate fi stabilită fără partajarea asumării între cele trei entități în ceea ce privește problemele care trebuie abordate și rezultatele ce trebuie să fie obținute pentru îmbunătățirea procesului de achiziții publice.
305. În vederea creșterii interesului și implicării ANRMAP și UCVAP, este recomandabil ca aceste instituții să devină beneficiari în cadrul DMI 1.1, astfel ca blocajele să fie eliminate mai rapid, mai ales în ceea ce privește criteriile de evaluare și selecție a contractelor de AT. Consiliul Concurenței, de asemenea, ar putea beneficia de sprijinul DMI 1.1 în ceea ce privește aspectele legate de ajutorul de stat.
306. O explicație pentru progresul lent al DMI 1.1 este accesibilitatea suportului de pre-aderare (Phare) până la sfârșitul anului 2008 și începutul anului 2009.
307. Capacitatea relativ redusă a potențialilor beneficiari de a gestiona proiecte finanțate de POAT este un alt motiv pentru progresul limitat. Două dintre direcțiile din cadrul ACIS, care ar fi trebuit să fie principalii beneficiari ai DMI 1.1 nu au fost foarte active în ceea ce privește pregătirea propunerilor de proiecte. DAP a prezentat doar un singur proiect [Ref: [Secțiunea 4.2.2 Para 215](#)] și DM nu a pregătit nici un proiect. Ambele direcții au avut responsabilități în perioada 2007-2009, fără legătură cu IS, ce au constituit o parte substanțială a activității lor⁸⁴. Această situație se adaugă la volumul semnificativ de muncă al personalului existent, cu impact negativ asupra interesului în implementarea POAT. În plus, DM a beneficiat de două programe de twinning finanțate de CE (cu Marea Britanie - Franța și cu Germania) și, până la sfârșitul anului 2009, de sprijin bilateral din partea Germaniei.

⁸³ La nivel de cabinet de Secretar de Stat.

⁸⁴ Reprezentanții DM au declarat în interviuri că activitățile legate de Phare au reprezentat 50% din activitatea Direcției în 2009 și chiar mai mult în anii anteriori. DAP a alocat resurse pentru gestionarea Mecanismului Financiar SEE și Programul de cooperare norvegian 2004-2009 (98,5 mil. euro) și în prezent gestionează programul pentru perioada 2009-2014 (305,95 mil. euro).

308. Ambele Direcții și-au arătat interesul de a depune un proiect pentru cartografierea GIS a intervențiilor IS, dar nu s-a ajuns la un consens în privința entității (dintre cele două) care ar trebui să preia inițiativa pentru această activitate.
309. DAP s-a confruntat cu o experiență dificilă privind procedura de achiziții publice pentru singurul său proiect depus. Această experiență a redus mult interesul de a depune proiecte noi, atâta timp cât aceasta nu vor avea sprijin extern pentru managementul achizițiilor publice⁸⁵. Cu toate acestea, DAP admite necesitatea de a deveni mai activă în aplicarea pentru sprijin POAT în următorii ani, având în vedere implicarea sa în programarea pentru următoarea perspectivă financiară (2014-20).

DMI 1.2 - Evaluare

Performanță

Tabelul 15: Analiza indicatorilor DMI 1.2

Indicator	Valoare de bază 2006 (DCI)	Valoare ținta 2009 (DCI)	Raportat la 31 Dec 2009 (RAI 2009)	Valoare ținta 2010 (DCI)	Valoare ținta 2010 (CCAT ian 2010)	Valoare ținta 2015 (DCI)
Studii, analize, rapoarte, strategii	0	3	0	6	4	14
Ghiduri și alte documente metodologice	0	1	0	2	n.a	7
Evenimente centrate pe schimburi de experiență privind implementarea IS și aspecte tematice	0	1	0	2	4	3
Reuniuni ale comitetelor și grupurilor de lucru relevante (GL, CM POAT, CCAT, CNC, CMC)	0	1	1	2	n.a	7
Zile participant la instruire - beneficiari ⁸⁶	0	500	0	1.000	n.a	1.500
Zile participant la instruire – structuri de gestionare	0	420	0	770	n.a	2.220
Zile participant la instruire – alte structuri	0	100	0	300	n.a	700

Sursa: DCI POAT; RAI 2009; Raportul CCAT (27/01/2010)

310. În cursul anului 2009, a fost atins doar un singur indicator al DMI 1.2, și anume *Reuniuni ale comitetelor și grupurilor de lucru relevante*. O întâlnire a GLE a fost organizată în cadrul proiectului privind dezvoltarea capacității de evaluare. Cele trei proiecte⁸⁷ care au fost aprobate înainte de 31 decembrie 2009 sunt de natură să amelioreze realizarea unor indicatori, cum ar fi studii, analize, rapoarte și strategii și evenimente bazate pe schimbul de experiență.

Focus: dezvoltarea unei culturi comune de evaluare

Cadrul instituțional de evaluare a IS

311. Activitatea de evaluare în ceea ce privește intervențiile IS are cel puțin două roluri majore. În primul rând, aceasta evaluează progresul înregistrat în realizarea obiectivelor Politicii de Coeziune și, în al doilea rând, ajută la îmbunătățirea formulării de politici publice.

⁸⁵ Concluzii care provin de la interviul realizat cu DAP.

⁸⁶ UCE nu are intenția de a depune proiecte în cadrul DMI 1.2 pentru furnizarea de formare pentru beneficiari, ceea ce poate necesita o revizuire a DCI pentru a elimina respectivul indicator de monitorizare.

⁸⁷ Vă rugăm consultați Tabelul 7, pag.54.

312. Fondurile UE reprezintă un sprijin important pentru România, dar mai importantă decât finanțarea este șansa de a reforma instituțiilor și mentalitatea. Șansa de a înțelege și de a pune în aplicare principiile și funcțiile de evaluare este cel puțin la fel de importantă ca și sprijinul financiar oferit pentru a duce la bun sfârșit exercițiile de evaluare.
313. În acest context, crearea UCE și, mai târziu, a GLE, au pus bazele unui cadru instituțional cu un mandat ambițios și anume acela de a genera o schimbare profundă a perspectivei privind activitatea de evaluare a politicilor publice vis-à-vis de IS, în conformitate cu reglementările UE.
314. Cu sprijinul financiar din perioada de pre-aderare, UCE a devenit o structură proactivă în coordonarea evaluării IS la nivel național. Din punct de vedere strategic și tehnic, cadrul de evaluare pentru IS a fost ușor de implementat, datorită cerințelor conținute de reglementările privind Politica de Coeziune. Au fost elaborate planuri multianuale și anuale de evaluare la nivelul de AM, înființând astfel, cadrul instituțional pentru activitățile de evaluare.
315. GLE este o inițiativă instituțională solidă care a apărut din necesitatea de a coordona activitatea de evaluare la nivel de CSNR. Dar GL are și obiectivul ambițios de a contribui dezvoltarea unei culturi comune de evaluare la nivel național.
316. GLE a investit mult în formarea profesională a personalului său în domeniul evaluării. Cu sprijinul de pre-aderare (Phare, inclusiv Facilitatea de Tranziție), o serie de proiecte de AT au fost folosite pentru un proces susținut de învățare și schimb de bune practici, pentru a îndeplini standardele de performanță implicate de evaluările Politicii de Coeziune
317. În ceea ce privește sprijinul pentru evaluare din fondurilor structurale, AT a fost împărțită în două componente principale. Prima, finanțată prin POAT, asigură sprijin orizontal pentru coordonarea și dezvoltarea evaluării la nivel de CSNR. A doua componentă, finanțată separat în cadrul axelor de AT din fiecare PO, asigură sprijin pentru evaluarea nevoilor specifice legate de PO respectiv.
318. În cadrul POAT, sprijinul pentru evaluare a fost concentrat în DMI 1.2, cu UCE în calitate de singur beneficiar eligibil.

Dezvoltarea unei culturi de evaluare comune

319. Prima cerință referitoare la obiectivul creării unei culturi comune de evaluare este aceea de a defini scopul și conceptul. Un bun punct de plecare pentru a aborda această problemă este de a defini o serie de standarde comune.
320. Realizarea unei culturi comune este mult mai complexă decât respectarea unui set minim de standarde comune. Reperele sunt o cerință profesională, dar acestea nu sunt suficiente. Evaluarea poate fi eficientă și eficace numai dacă este integrată în cadrul politicilor publice.
321. Cu asistență de pre-aderare, UCE a făcut progrese considerabile privind formularea de standarde comune pentru evaluarea în România. De exemplu, cu AT finanțată de Phare, UCE a definit din 2006 un set de valori de referință pentru activitatea de evaluare. Ea a stimulat în continuare cererea și oferta de evaluare, permițând astfel dezvoltarea unei comunități de evaluare.
322. În ceea ce privește integrarea evaluării în cadrul politicilor publice, UCE a avut un rol esențial în lansarea SNE, ca și cadru pentru creșterea calității intervențiilor publice.
323. Din cauza instabilității politice și a schimbărilor instituționale, ceilalți actori guvernamentali responsabili cu implementarea SNE nu au putut să continue inițiativele în zonele lor de interes, lăsând ca UCE să fie singura instituție activă în promovarea evaluării, de manieră continuă și coerentă.

324. Mandatul UCE este legat de implementarea IS, și deși evaluările legate de CSNR pot crea efecte pozitive și demonstrative importante, nu sunt suficiente pentru a consolida politica națională privind evaluarea intervențiilor publice. La sfârșitul anului 2009, discuția despre o cultură de evaluare referitoare la implementarea IS se afla într-un stadiu incipient, deoarece nu au existat foarte multe rapoarte de evaluare publicate referitoare la IS (numai evaluările *ex-ante* pentru toate PO și EI a POR au fost disponibile). Începând din 2010, dat fiind faptul că cele mai multe evaluări intermediare vor fi, de asemenea, disponibile, există premise mai bune pentru a dezbate calitatea culturii de evaluare în domeniul IS.

Rolul POAT în promovarea unei culturi comune de evaluare în domeniul IS

325. Ținând cont de progresele limitate în implementarea POAT, inclusiv a intervențiilor din cadrul DMI 1.2, este dificil de afirmat că POAT a contribuit la realizarea obiectivelor sale din acest domeniu. După cum s-a menționat, evoluțiile pozitive au fost generate în principal de asistența de pre-aderare, în special în perioada 2005-08 și de activitățile GLE pe parcursul ultimilor trei ani. De fapt, existența sprijinului Phare poate fi o explicație plauzibilă pentru începerea cu întârziere a intervențiilor POAT.
326. În cel mai bun caz se poate argumenta că POAT a contribuit parțial la realizările GLE de până în prezent, având în vedere sprijinul acordat pentru organizarea unei reuniuni a GLE.
327. Progresele înregistrate în cursul ultimului trimestru din 2009 sugerează că există perspective mai bune pentru ca POAT să joace un rol direct în consolidarea unei culturi comune de evaluare în domeniul IS în următorii ani.
328. Proiectul aprobat - *Dezvoltarea capacității de evaluare a unităților de evaluare din cadrul AM și ACIS* - care urmărește să sprijine unitățile de evaluare din cadrul AM, are un potențial considerabil de a consolida activitățile conexe GLE. GLE acționează deja ca o comunitate profesională de dimensiuni reduse, care constituie un bun fundament pe care se poate construi.
329. Este de înțeles că nu toate AM au ajuns la același nivel de înțelegere a importanței activității de evaluare, ceea ce duce la mici diferențe în percepția rolului acestei activități. Printre principalii factori care influențează dezvoltarea unei culturi comune de evaluare se numără atitudinea personalului, comunicarea inter-departamentală și sprijinul din partea managementului AM pentru unitățile sale de evaluare.
330. Structura instituțională a unităților de evaluare variază în mod semnificativ de la o autoritate de management la alta, ceea ce afectează influența relativă pe care acestea o au asupra managementului autorităților de management. Încă din 2006, recomandarea UCE a fost ca unitățile de evaluare să fie direct subordonate directorului AM, cu scopul de a asigura o bună comunicare și de a consolida cultura de evaluare. Acest lucru a fost realizat în cazul ACIS, deoarece UCE este subordonată direct directorului ACIS, precum și în cazul altor AM, dar această structură instituțională nu a fost generalizată.
331. În afară de sprijinul pentru UCE, pentru unitățile de evaluare din cadrul AM și pentru GLE, un rol important în dezvoltarea unei culturi de evaluare poate fi derularea de exerciții de evaluare permanente sau ad-hoc. Aceasta ar contribui la creșterea cererii pentru activități de evaluare, sprijinind furnizorii externi de evaluare și îmbunătățind calitatea evaluărilor prin dobândirea de experiență și prin licitații competitive.

DMI 1.3 – Formare orizontală în domeniul gestionării programelor/ proiectelor

Performanță

Tabelul 16: Analiza indicatorilor DMI 1.3

Indicatori	Valoare de bază 2006 (DCI)	Valoare țintă 2009 (DCI)	Raportat la 31 Dec 2009 (RAI 2009)	Valoare țintă 2010 (DCI)	Valoare țintă 2010 (CCTA ian 2010)	Valoare țintă 2015 (DCI)
Studii, analize, rapoarte, strategii	0	0	0	0		1
Ghiduri și alte documente metodologice	0	0	0	0		0
Reuniuni ale comitetelor și grupurilor de lucru relevante (GL, CM POAT, CCAT, CNC, CMC)	0	3	3	5		15
Zile participant la instruire - beneficiari	0	3.000	0	6.000		40.500
Zile participant la instruire – structuri de gestionare	0	2.500	1.500	5.000		5.780
Zile participant la instruire – alte structuri	-	-	-	-		-

Sursa: DCI POAT; RAI 2009; Raport CCAT (27/01/2010).

332. Unul dintre obiectivele pe 2009 stabilite pentru DMI 1.3 a fost îndeplinit (3 reuniuni ale GLF), iar altul a fost realizat în procent de 60% (zile participant la instruire – structuri de gestionare).

333. Așa cum reiese din Tabelul 9, până la sfârșitul anului 2009 nu au existat deloc sesiuni de formare pentru beneficiari, ceea ce reprezintă o vulnerabilitate majoră cu privire la implementarea eficientă a acestui DMI. Obiectivul de a forma 6.000 de beneficiari până la sfârșitul anului 2010 este nerealist în condițiile actuale.

Focus: asigurarea de personal înalt calificat

334. Interveniunile realizate în cursul prezentei evaluări au furnizat informații cu privire la calitatea și utilitatea activităților de formare finanțate prin POAT.

335. Mecanismul de Formare a fost înființat în 2004. De atunci au avut loc o serie de modificări în ceea ce privește progresul instituțional în domeniul coordonării activităților de formare, în special cu privire la metodologia de evaluare a nevoilor de formare în cadrul administrației publice. Noua abordare, propusă în 2005, se bazează pe un cadru detaliat care stabilește prioritățile de formare profesională, cinci măsuri și subiecte de interes pentru patru grupuri țintă:

- ❖ instituțiile cu responsabilități orizontale în domeniul managementului IS;
- ❖ AM și OI;
- ❖ membri ai CM;
- ❖ beneficiari și beneficiari potențiali.

336. La nivelul programelor operaționale, activitatea de formare și, implicit, evaluarea nevoilor este responsabilitatea membrilor GLF, membrilor supleanți și reprezentanților OI.

337. Interveniunile realizate pentru evaluarea prezentă au revelat următoarele aspecte:

- ❖ Activitatea UDCF pentru sprijinirea activității de formare a AM este complexă, mergând de la evaluarea nevoilor de formare, până la dezvoltarea de proiecte de formare a formatorilor, la acordarea de sprijin pentru elaborarea documentațiilor pentru achiziții publice (pentru proiecte finanțate prin axele de AT ale PO), și până la sprijin permanent pentru activitatea de evaluare a nevoilor de formare ale autorităților de management.

UDCF nu este organizată ca o unitate separată în cadrul ACIS, ci ca parte a SI din cadrul DAT. În plus, identitatea și atribuțiile UDCF nu sunt întotdeauna clare nici chiar pentru o parte din personalul ACIS, membrii UDCF fiind mai degrabă asociați SI/DAT decât identificați ca reprezentând o instituție distinctă cu rolul de coordonare orizontală a formării⁸⁸.

- ❖ Fiecare membru al UDCF are sarcini suplimentare în fișa postului, legate de alte activități ale SI. Nici UDCF, nici membrii GLF nu au o pregătire solidă în domeniul resurselor umane (cu câteva excepții fericite, dar pur întâmplătoare);
 - ❖ Evaluarea nevoilor de instruire se realizează prin Mecanismului de Formare, ce urmează a fi actualizat pentru a reflecta cerințele actuale. Comparativ cu perioada inițială de derulare a programului, atunci când evaluarea nevoilor de instruire era preponderent calitativă, a fost creată o structură unitară la nivelul AM, în ideea ca identificarea nevoilor să fie făcută riguros și cu sprijinul unui program software, care însă nu a mai fost implementat. În 2008 a fost implementat ultimul exercițiu comprehensiv de identificare a nevoilor de formare (în 2009 a fost realizată o actualizare a fișelor folosite în 2008 pentru identificarea nevoilor de formare).
 - ❖ Aplicația software a rămas la nivel de deziderat, iar tendința este de a simplifica evaluarea nevoii de formare. Paradoxal, pe măsură ce nevoile de formare devin tot mai specializate, sunt necesare tot mai multe detalii despre acestea. Membrii GLF au inițiat discuții cu privire la modificarea metodologiei de identificare și consolidare a nevoilor de formare;
 - ❖ Atunci când se identifică nevoilor de formare, nu sunt luate în considerare și alte inițiative de formare pentru administrația publică, iar instituțiile care dezvoltă aceste activități nu sunt incluse în activitățile de formare sprijinite de către POAT. Mai mult decât atât, aceste instituții, cu excepția AM PO DCA, nu sunt reprezentate în cadrul GLF. În mod similar, OI-urile nu sunt reprezentate în GLF, iar opiniile privind oportunitatea implicării acestora sunt împărțite la nivelul membrilor GLF. Dar absența acestora necesită un efort suplimentar din partea reprezentanților AM de a informa personalul OI.
338. Formarea sprijinită de POAT este în general apreciată ca fiind utilă, reprezentând uneori singura posibilitate de instruire pentru personalul AM și OI. Activitățile de formare eligibile în cadrul DMI 1.3 sunt considerate suficient de extinse pentru a acoperi toate nevoile beneficiarilor. Sesiunile de instruire pe probleme orizontale, cu participanți din mai multe AM sunt apreciate mai ales pentru că oferă posibilitatea de a identifica bune practici și de a face schimb de experiență.
339. Până în prezent, nu au fost identificate suprapuneri între activitatea POAT și axele de AT din celelalte PO; de asemenea, participanții la interviuri au confirmat existența unei separări clare a activităților de formare. Mai mult decât atât, la nivelul GLF este implementat un mecanism de comunicare și de informare reciprocă pentru a evita suprapunerile.
340. În rândul personalului AM și OI, interesul cu privire la activitățile de formare variază de la o instituție la alta, în funcție de activitățile de formare desfășurate la nivel de program (susținute în cadrul propriilor axe de AT) și de temele de formare. Până în prezent, formarea oferită în cadrul DMI 1.3 a acoperit subiecte orizontale, precum principiile Fondurilor Structurale și de Coeziune, ciclul managementului de proiect și noua legislație privind achizițiile publice (noțiuni de bază, 220 de participanți), managementul și controlul financiar (102 participanți), pregătirea și dezvoltarea ghidurilor pentru beneficiari și gestionarea cererilor de finanțare (127 de participanți), auditul Fondurilor

⁸⁸ Rezultat ce reiese din interviuri.

Structurale și de Coeziune (62 de participanți) și identificarea instrumentelor și tehnicilor pentru monitorizarea aspectelor orizontale (37 participanți)⁸⁹.

341. Pentru 2010, programele de formare prevăd organizarea sesiuni de instruire pentru următoarele teme identificate prin intermediul Mecanismului de Formare: 1.1 Noțiuni de bază cu privire la IS; 2.2 Coordonarea IS; 2.3 Managementul IS; 2.4 Evaluarea, selecția și contractarea proiectelor; 2.5 Controlul financiar; 2.6 Auditul Programelor Operaționale; 3.1 Creșterea capacității de management; 3.2 Comunicare; 3.5 Managementul resurselor umane și formare profesională. Sesiunile de instruire pentru beneficiari și potențiali beneficiari vor fi, de asemenea, efectuate în următoarele domenii: ciclul managementului de proiect, identificarea și dezvoltarea proiectelor, procesul de depunere și de selecție a proiectelor, managementul proiectelor, procesele de monitorizare și de raportare⁹⁰.
342. Având în vedere cele menționate mai sus (și, de asemenea, cum fluctuația personalului a fost redusă), formarea de bază în domeniul IS este acum considerată mai puțin importantă decât formarea specializată în domeniul managementului financiar, auditului și a achizițiilor publice. Aceste tendințe sunt confirmate și de cea mai recentă evaluare a nevoilor de formare: deoarece complexitatea atribuțiilor este în creștere, nevoia de formare profesională de specialitate devine tot mai acută. Există, de asemenea, o nevoie tot mai mare pentru instrumente cu un grad de sofisticare ridicat: schimburi de experiență, exemple de bune practici, vizite de studiu și prezentări făcute de reprezentanți ai entităților de gestionare a IS din alte state membre.
343. Un aspect îngrijorător este faptul că de multe ori personalul nu poate să acorde prioritate activităților de formare și nu au timp să participe la evenimentele de formare, din cauza volumului mare de muncă, în ciuda interesului general de a participa. Experiența, inclusiv cea din timpul perioadei de pre-aderare, arată că activitățile de formare organizate aproape de locul de muncă (de exemplu, București pentru cea mai mare parte a personalului din administrația publică centrală) sunt mai puțin eficiente, deoarece participanții au tendința de a fi distrași de atribuțiile de serviciu și sunt tentați să se ocupe de probleme urgente apărute la locul de muncă.
344. Unele dintre activitățile de formare și vizitele de studiu, mai ales în alte state membre ale UE, s-au dovedit a fi motivaționale pentru personal. Experiența sugerează că selectarea participanților la aceste activități reprezintă o adevărată provocare. Ar trebui să fie selectat personalul cel mai eficient și cu cea mai mare experiență, ca apreciere pentru munca depusă? Sau ar trebui să participe personalul debutant, mai puțin eficient, în scopul îmbunătățirii rapide a competențelor acestora prin expunerea la cele mai bune practici și tehnici internaționale?
345. Membrii GLF preferă schimbul de bune practici, în timpul vizitelor de studiu sau prin invitarea unor experți din structuri similare din alte state membre. Această nevoie rezultă parțial din dificultățile întâmpinate în contractarea serviciilor specializate de formare de calitate.
346. Chiar dacă utilitatea cursurilor de formare este de necontestat în procesul de îmbunătățire a cunoștințelor personalului, mai multe aspecte negative au fost subliniate:
- ❖ din cauza perioadei mari de timp ce se scurge între identificarea nevoilor și abordarea acestora, relevanța activităților de formare se poate diminua;
 - ❖ activitatea de formare este adesea separată de procesul de evaluare a resurselor umane; chiar dacă fișele de evaluare reprezintă o sursă importantă în identificarea

⁸⁹ Sursa: UDCF, 31 martie 2010.

⁹⁰ Plan de formare 2010

nevoilor de dezvoltare personală, personalul responsabil cu activitățile de formare nu are întotdeauna acces la acestea;

- ❖ nu există un mecanism de monitorizare a activităților de formare, în afară de chestionarele înmânate la sfârșitul sesiunilor de formare. Nu se cunoaște utilitatea acestor cursuri pentru atribuțiile specifice de la locul de muncă. Nu există niciun transfer de cunoștințe și experiență de la un participant la training către restul echipei sale.

347. Separarea totală a activității de formare de managementul resurselor umane poate conduce la reducerea eficacității procesului de formare și dezvoltare a competențelor.

DMI 1.4 – Funcționarea Autorității de Management pentru POAT, a ACIS, a Autorității de Certificare și Plată și a Autorității de Audit

Performanță

Tabelul 17: Analiza indicatorilor DMI 1.4

Indicatori	Valoare de bază 2006 (DCI)	Valoare țintă 2009 (DCI)	Raportat la 31 Dec 2009 (RAI 2009)	Valoare țintă 2010 (DCI)	Valoare țintă 2010 (CCTA Ian 2010)	Valoare țintă 2015 (DCI)
	0	2	0	3	1	5
Reuniuni ale comitetelor și grupurilor de lucru relevante (GL, CM POAT, CCAT, CNC, CMC)	0	13	23	20	37	59

Sursa: DCI POAT; RAI 2009; CCAT Raport (27/01/2010).

348. DMI 1.4 a depășit rezultatele planificate cu privire la organizarea reuniunilor comitetelor și GL (23 de reuniuni organizate față de 13 reuniuni planificate). Reuniunile au inclus cinci Comitete de Monitorizare POAT și cinci ședințe CCAT.

349. Până în 2009 nu a fost organizat nici un eveniment axat pe schimbul de experiență. Un eveniment de acest tip este prevăzut pentru 2010, ca parte a contractelor semnate la sfârșitul anului 2009.

Focus: funcționarea structurilor relevante sprijinite de POAT

350. DMI 1.4 acoperă o mare varietate de activități eligibile, ce pot fi folosite de către ACIS (inclusiv AM POAT), ACP și AA, pentru a facilita funcționarea acestor instituții, precum angajarea de personal contractual, acoperirea cheltuielilor operaționale, organizarea de reuniuni și evenimente, achiziția de accesorii și consumabile.

351. Până la sfârșitul anului 2009, doar ACIS și ACP au beneficiat de finanțare POAT. AA nu a depus încă nici un proiect pentru finanțare prin POAT, deoarece a beneficiat de o asistență tehnică consistentă din fonduri de pre-aderare, până la începutul anului 2009⁹¹. În plus, în 2009, AA a suferit restructurări semnificative în domeniul resurselor umane, ceea ce i-a afectat capacitatea de a forma o unitate stabilă, de tip UIP.

352. Pentru 2010, AA intenționează să depună un proiect care să acopere revizuirea manualului de audit, dezvoltarea informatică (managementul informatic al

⁹¹ Proiect finanțat în cadrul programului Phare 2005, implicând asistența tehnică oferită de o echipă de audit din Franța, Polonia și Portugalia. Sprijinul a acoperit cele mai importante nevoi ale AA pentru perioada 2007-08, în domenii precum formare, manuale de procedură și manuale de audit.

documentelor și un sistem IT solicitat de către CE pentru monitorizarea implementării recomandărilor făcute de către AA instituțiilor auditate), organizarea de întâlniri regionale, achiziția diverselor echipamente și accesorii necesare funcționării, precum și acoperirea costurilor pentru călătoriile interne și internaționale pentru întâlnirile de lucru.

353. Atât ACIS și ACP au întâmpinat unele probleme în contractarea proiectelor în curs de implementare. Deoarece acești doi beneficiari fac parte din MFP, comunicarea cu AM POAT s-a desfășurat în general în condiții bune, în parte deoarece au putut folosi canale informale de comunicare pentru depășirea obstacolelor.

5.2.2 Axa prioritară 2

DMI 2.1 – Dezvoltare și întreținere SMIS și a rețelei sale digitale

Performanță

Tabelul 18: Analiza indicatorilor DMI 2.1

Indicatori	Valoare de bază 2006 (DMI)	Valoare țintă 2009 (DMI)	Raportat la 31 Dec 2009 (RAI 2009)	Valoare țintă 2010 (DMI)	Valoare țintă 2010 (CCAT Ian 2010)	Valoare țintă 2015 (DMI)
Studii, analize, rapoarte, strategii	0	1	0	2	0	5
Ghiduri și alte documente metodologice	0	0	0	6	0	24
Versiuni SMIS	0	0	0	1	0	5
Aplicații SMIS	0	0	0	3	0	3

Sursa: DCI POAT; RAI 2009; Raport CCAT (27/01/2010).

354. Nu s-au înregistrat progrese în implementarea DMI 2.1 până la sfârșitul anului 2009, deoarece nu s-a aprobat niciun proiect sau contract. Cu toate acestea, UC SMIS, folosind propriile resurse, a realizat manuale de utilizare și aplicații conexe pentru a spori funcționalitatea sistemului IT.
355. Rezultatele pentru perioada rămasă din actuala perspectivă financiară depind de capacitatea UC SMIS de a semna contracte de AT în cel de-al doilea semestru al anului 2010, situație pentru care perspectivele sunt destul de sumbre.

Caseta 6: Contextul implementării DMI 2.1

Aplicația SMIS trebuie să fie operațională pe întregul ciclu de viață al PO (zece ani, luând în considerare perioada de finalizare a PO). Patru etape au fost avute în vedere pentru durata de viață a sistemului:

- ❖ etapa inițială de implementare – dezvoltarea SMIS, cu scopul de a răspunde nevoilor de bază ale instituțiilor implicate în sistemul IS;
- ❖ etapa de dezvoltare – concepută pentru a răspunde nevoilor suplimentare pentru a asigura o funcționalitate optimă;
- ❖ etapa de stabilizare atunci când sistemul este pe cât se poate de stabil;
- ❖ etapa de închidere – poate solicita din nou elemente suplimentare pentru sistem.

Etapa inițială a început în 2004 și a fost finalizată la sfârșitul anului 2006. A doua fază SMIS a fost dezvoltată pe baza cererilor formulate pe parcursul anului 2007 de către instituțiile care folosesc sistemul și pe baza reglementărilor comunitare, a documentelor de programare și a procedurilor existente la data respectivă. Aplicația și rapoartele generate au fost testate temeinic de către GL SMIS. Când SMIS a fost lansat pentru utilizarea practică pentru IS, la începutul anului 2008, sistemul îndeplinea în totalitate cerințele. Pentru perioada 2008-2010, schimbările de procedură din cadrul instituțiilor care folosesc sistemul nu au putut fi reflectate în SMIS din cauza dificultăților în contractarea serviciilor specializate pentru dezvoltare și mentenanță.

SMIS a fost conceput ca un sistem de utilizat în timp real de către personalul AM, OI, ACP, ACIS și AA. Întârzierile majore în introducerea datelor au generat neconcordanțe între datele reale ale proiectelor și

datele istorice înregistrate în sistem, ducând astfel, la inconsecvențe în raportare.

Introducerea datelor a fost mult îngreunată de formatul cererilor de finanțare, a formularelor de rambursare și a rapoartelor de progres tehnic, care nu permit o identificare ușoară a informațiilor care urmează să fie introduse în sistem. Utilizatorii au perceput acest aspect ca o deficiență a sistemului informatic, deși nu aceasta a fost situația reală.

În ceea ce privește cel de-al doilea obiectiv al DMI 2.1 (pregătirea manualelor și a ghidurilor pentru utilizatori), constatările adunate în timpul evaluării sunt contradictorii. Pe de o parte, UC SMIS și unii dintre utilizatorii finali consideră că manualele sunt excelente și sunt complete din punct de vedere al detaliilor tehnice. Pe de altă parte, mai mulți utilizatori finali s-au plâns de manuale, sugerând ca sunt voluminoase, dificil de citit (fiind scrise mai ales în limba engleză) și că tratează doar aspectele generale, fără a trata probleme specifice, care, dacă rămân nesoluționate pot genera erori în sistem. În general, manualele existente pot fi considerate ca fiind acoperitoare pentru componenta tehnică a aplicației. În schimb, e nevoie de mai multe detalii la nivel funcțional, ceea ce implică o mai mare accesibilitate pentru utilizatori și o mai mare adaptare la problemele specifice fiecărui PO.

DMI 2.2 – Funcționarea Unității Centrale SMIS și a rețelei de coordonare

Performanță

Tabelul 19: Analiza indicatorilor DMI 2.2

Indicatori	Valoare de bază 2006 (DCI)	Valoare țintă 2009 (DCI)	Raportat la 31 Dec 2009 (RAI 2009)	Valoare țintă 2010 (DCI)	Valoare țintă 2010 (CCAT Ian 2010)	Valoare țintă 2015 (DCI)
Reuniuni ale comitetelor și ale grupurilor de lucru relevante	0	4	0	9	0	28
Solicitări primite de la help-desk	0	0	0	50	0	420

Sursa: DCI POAT; RAI 2009; Raport CCAT (27/01/2010).

356. Având în vedere că nu s-a aprobat niciun proiect sau contract, DMI 2.2 nu a înregistrat niciun progres până la sfârșitul anului 2009.
357. Cu toate acestea, au fost organizate mai multe reuniuni ale GL SMIS și au fost primite mai multe solicitări de la help-desk-ul din UC SMIS înainte de sfârșitul anului 2009. Este posibil ca indicatorii relevanți POAT să fi fost atinși, chiar dacă nu prin intermediul DMI 2.2.

DMI 2.3 – Formarea utilizatorilor, distribuirea ghidurilor de proceduri și a manualelor de utilizator, precum și activități de informare privind SMIS

Performanță

Tabelul 20: Analiza indicatorilor DMI 2.3

Indicatori	Valoare de bază 2006 (DCI)	Valoare țintă 2009 (DCI)	Raportat la 31 Dec 2009 (RAI 2009)	Valoare țintă 2010 (DCI)	Valoare țintă 2010 (CCAT Ian 2010)	Valoare țintă 2015 (DCI)
Evenimente axate pe schimbul de experiență tematică	0	4	0	7	2	28
Zile participant instruire – structuri de gestionare	0	2.500	2.424	6.000	6.000	20.000

Sursa: DCI POAT; RAI 2009; Raport CCAT (27/01/2010).

358. DMI 2.3 este singurul DMI din cadrul AP 2 care a înregistrat progrese până la sfârșitul anului 2009. Gradul de realizare a indicatorului zile participant la instruire a atins 97% din obiectivul stabilit.

359. Perspectiva pentru 2010, pe baza proiectului existent, este pozitivă în ceea ce privește atingerea obiectivului planificat. Contractul actual, care a început în aprilie 2009, are ca scop realizarea a șase manuale revizuite (câte unul pentru fiecare modul SMIS-CSNR), șapte seturi de date (unul pentru fiecare PO), 6.000 de zile de instruire și șapte evenimente de schimb de experiență.
360. În ceea ce privește al doilea indicator din DMI 2.3, două evenimente axate pe schimbul de experiență sunt prevăzute pentru 2010, ceea ce este insuficient pentru îndeplinirea obiectivului planificat.

Focus: contribuția activităților de formare, de comunicare și de sprijin pentru îmbunătățirea SMIS

Formare

361. O parte din utilizatorii SMIS au remarcat utilitatea limitată a formării sprijinite prin intermediul POAT în cadrul DMI 2.3; cu alte cuvinte, aceste sesiuni de formare au fost disponibile numai la mult timp după ce aplicația a început să fie folosită și datele să fie introduse în SMIS⁹². Aceasta a contribuit la o serie de erori la introducerea datelor, care s-au dovedit dificil de corectat și au avut un impact semnificativ asupra consistenței datelor SMIS. Pe parcursul anului 2009, și chiar în 2010, a fost nevoie de eforturi considerabile pentru a corecta datele existente și pentru a completa lacunele.
362. Materialele de formare au fost elaborate în concordanță cu necesitățile de la momentul ultimei AT Phare pentru SMIS, când nu se cunoșteau toate detaliile cu privire la programele operaționale și datele lor specifice. De aceea, utilizatorii care au participat la formare au subliniat că datele utilizate pentru studiile de caz erau redundante și nu semănau cu tipul de informații introduse deja în sistem.
363. Sesiunile de formare s-au limitat la generalități și s-au axat pe aspectele tehnice ale SMIS. Având în vedere intervalul de timp scurs între crearea aplicației și efectuarea activităților de formare, participanții care nu au folosit aplicația înainte de sesiunile de formare nu au avut întrebări. Însă, persoanele care folosiseră deja aplicația au avut întrebări foarte specifice, care nu și-au găsit răspuns în timpul sesiunilor de formare.
364. Această problemă a fost rezolvată pentru cea mai recentă serie de participanți la cursurile de formare, pentru că aceștia au fost regrupați în funcție de interese comune și de experiență, iar materialele pentru exercițiile practice au folosit situații reale de introducere a datelor.
365. Rezultatele colectate în timpul interviurilor cu utilizatorii SMIS sugerează că a fost atins un nivel elementar de formare, pentru tot personalul implicat în utilizarea SMIS.
366. Având în vedere numărul limitat și lipsa asistenței tehnice externe, coordonatorii SMIS din cadrul AM și a OI au suportat de multe ori presiunea întrebărilor utilizatorilor, care solicitau informații și soluții practice în vederea rezolvării problemelor tehnice. Cu toate acestea, unii dintre coordonatorii SMIS nu au pregătirea și competențele necesare pentru a disemina în mod eficient aceste informații către alte persoane. Acest lucru sugerează necesitatea unor sesiuni specifice de formare a formatorilor pentru coordonatorii SMIS.

Comunicare

367. Procesul de informare și de comunicare se concentrează în jurul GL SMIS, care se întrunește la inițiativa UC SMIS și ori de câte ori este necesar. Personalul UC SMIS colectează și clasifică informațiile cu privire la toate problemele întâmpinate de

⁹² Constatările bazate pe interviuri cu utilizatorii SMIS, verificate prin interviuri cu UC SMIS.

utilizatorii SMIS și le aduce în atenția GL SMIS. Coordonatorii SMIS de la nivel regional sunt responsabili pentru fluxul de informații la nivelul respectiv.

DMI 2.4 – Achiziția de bunuri și servicii TI&C

Performanță

Tabelul 21: Analiza indicatorilor DMI 2.4

Indicatori	Valoare de bază 2006 (DCI)	Valoare țintă 2009 (DCI)	Raportat la 31 Dec 2009 (RAI 2009)	Valoare țintă 2010 (DCI)	Valoare țintă 2010 (CCAT Ian 2010)	Valoare țintă 2015 (DCI)
Structuri dotate cu echipamente	-	5	0	10		50
ionare a SMIS neplanificată	-	<15	0	<15		<15
Disponibilitatea rețelei	-	≥99	0	≥99		≥99
Pierderi pachete de date	-	≤1	0	≤1		≤1
Latență pentru 1.000 de pachete	-	≤100	0	≤100		≤100

Sursa: DCI POAT; RAI 2009; Raport CCAT (27/01/2010).

368. DMI 2.4 nu are niciun indicator de realizare imediată sau de rezultat pentru a măsura intervențiile. Indicatorii suplimentari alocați acestui DMI [ref: Tabelul 15] nu sunt raportați nici în RAI, nici în cadrul CCAT.

5.2.3 Axa prioritară 3

DMI 3.1 – privire la instrumentele structurale alocate României

ăților de publicitate cu

Performanță

Tabelul 22: Indicatori – DMI 3.1

Indicatori	Valoare de bază 2006 (DCI)	Valoare țintă 2009 (DCI)	Raportat la 31 Dec 2009 (RAI 2009)	Valoare țintă 2010 (DCI)	Valoare țintă 2010 (CCAT Ian 2010)	Valoare țintă 2015 (DCI)
Studii, analize, rapoarte, strategii	1	5	0	8		28
Evenimente de comunicare și promovare	0	20	1	34		120
Materiale de informare și publicitate	0	17	1	24		72
Campanii mass-media	0	2	0	4		10
Gradul de conștientizare a populației	5	8	0	9		15

Sursa: DCI POAT; Raport CCAT, 27/01/2010.

369. Rezultatele din cadrul DMI 3.1 sunt ne semnificative, deoarece doar doi din cinci indicatori arată un (oarecare) progres. Pentru 2009, au fost planificate 20 de evenimente de comunicare și de promovare și 17 materiale de informare și publicitate. Până la sfârșitul anului 2009, doar un eveniment de comunicare a avut loc și a fost conceput un singur set de materiale informative. DMI 3.1 este, prin urmare, departe de a-și atinge obiectivelor stabilite.

DMI 3.2 –Funcționarea Centrului de Informare pentru Instrumentele Structurale

Performanță

Tabelul 23: Indicatori – DMI 3.1

Indicatori	Valoare de bază 2006 (DCI)	Valoare țintă 2009 (DCI)	Raportat la 31 Dec 2009 (RAI 2009)	Valoare țintă 2010 (DCI)	Valoare țintă 2010 (CCAT Ian 2010)	Valoare țintă 2015 (DCI)
Accesări pagină de web	0	100.000	499.165	400.000	0	1.000.000
Solicitări de informații primite la CI	0	2,000	0	17.000	0	40.000

Sursa: DCI POAT; raport CCAT, 27/01/2010.

370. La o prima vedere, rezultatele DMI 3.2 par a fi bune, deoarece indicatorul privind vizitele pe paginile web a fost depășit cu 499% la sfârșitul anului 2009. Deși rapoartele AM POAT arată progresul înregistrat, aceasta nu s-a datorat sprijinului POAT, deoarece nu a existat niciun proiect în cadrul acestui DMI. Progresul acestui indicator sugerează că obiectivul a fost mult stabilit prea jos. Un nou obiectiv ar trebui să pornească de la media anuală de vizite de pe site-urile existente și să se stabilească o medie mai mare ca obiectiv de atins ca urmare a intervențiilor POAT.
371. În ceea ce privește solicitările de informații, nu s-a înregistrat niciun progres, având în vedere că CI nu a fost încă înființat.
372. Chiar dacă CI ar fi înființat până la sfârșitul anului 2010, este puțin probabil ca obiectivele planificate să fie îndeplinite.

Focus: diseminarea mesajelor generale privind IS. Soluții alternative

373. Pentru perioada evaluată, principalele instrumente pentru diseminarea informațiilor au fost două site-uri, respectiv www.fonduri-ue.ro și www.poat.ro.
374. Site-ul www.fonduri-ue.ro este folosit ca portal cu informații despre IS, util în principiu, nu numai pentru beneficiari (și potențiali beneficiari), dar și pentru publicul larg și mass-media. Un sondaj recent a testat opinia publică cu privire la site (a se vedea analiza eficienței, paragraful 264). Mai mult de jumătate dintre respondenți au susținut că accesibilitatea limbajului utilizat pentru a prezenta informațiile nu este satisfăcătoare (sub medie). Respondenții au solicitat, de asemenea, mai multe informații actualizate.
375. În ceea ce privește opinia reprezentanților mass-media, în timpul unui focus grup pe tema informării și comunicării cu privire la IS, mai mulți jurnaliști au susținut că site-ul nu este bine structurat și nu este foarte ușor de utilizat (de exemplu, informațiile cu privire la toate programele operaționale apar pe o singură pagină web, ceea ce face dificil pentru utilizatori să găsească informațiile de care sunt interesați în mod special). S-a afirmat că portalul conține informații valoroase, dar într-un volum care creează impresia de supraîncărcare. Portalul are o structură dezordonată, ceea ce îi poate determina pe noii vizitatori să își scurteze vizita și să caute surse alternative de informare (de exemplu, site-uri private, precum <http://www.fonduri-structurale.ro>; site-urile băncilor). În plus, deși site-ul ar trebui să fie bilingv, majoritatea informațiilor sunt disponibile numai în limba română. Până la sfârșitul anului 2009 s-au înregistrat în total 493.734 vizite pe website. Alte 109.703 vizite s-au înregistrat în primele șase luni ale anului 2010.
376. Site-ul www.poat.ro oferă informații detaliate, structurate și organizate cu privire la POAT, oportunitățile de finanțare pentru potențialii beneficiari, dar și detalii privind contractarea în cadrul proiectelor finanțate prin POAT. Acest site este deschis de asemenea publicului larg, dar vizitat mai ales de către actorii cheie interesați de AT. Până

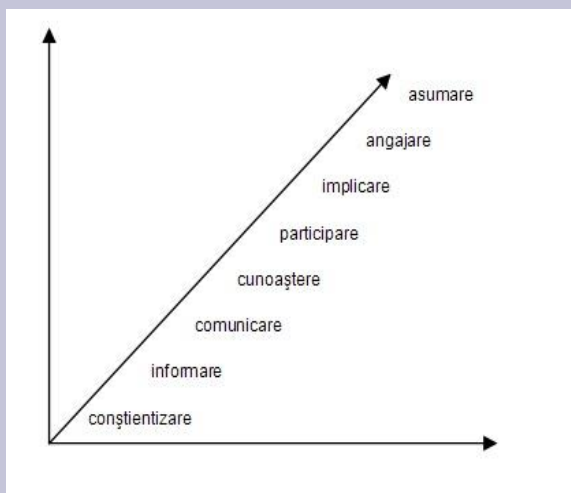
la 31 decembrie 2009, pe site-ul POAT s-au înregistrat în total 5.431 vizite. Alte 2.894 de vizite au fost înregistrate în primul semestru al anului 2010, arătând o ușoară tendință de creștere.

377. În afară de aceste două instrumente, cu sprijinul POAT a fost publicat un număr al unei broșuri bilingve de AT (o primă ediție a fost publicată în cadrul proiectului Phare 2006/018-147.04.03; iar cea de a treia ediție a apărut în martie 2010 tot cu sprijin POAT), a fost organizat un eveniment (sărbătorirea Zilei Europei) și au fost realizate patru spoturi (două spoturi radio și două spoturi TV), fără a fi însă difuzate.
378. Potrivit Planului de Comunicare al ACIS, coordonarea și gestionarea activităților de comunicare este sarcina unei „echipe de comunicare dedicată (unitatea de comunicare)⁹³”, care funcționează în cadrul DCS. În prezent, echipa este formată din trei persoane, în subordinea directă a șefului DCS.
379. Echipa de comunicare are sarcini complexe, ce nu pot fi îndeplinite eficient, în structura sa actuală. Echipa trebuie să:
- ❖ coordoneze și să gestioneze toate activitățile de comunicare ale ACIS;
 - ❖ coordoneze echipele de comunicare ale diverselor PO;
 - ❖ elaboreze și să propună CMC politici, reguli și tactici de comunicare;
 - ❖ asigure coordonarea operațională a activităților de comunicare, să gestioneze portalul fonduri-ue.ro, CI și call-center-ul;
 - ❖ asigure coordonarea tehnică a serviciilor profesionale contractate extern pentru implementarea activităților de informare și comunicare;
 - ❖ raporteze către DG Regio cu privire la progresul activităților de comunicare și informare.
380. GLC, care cuprinde personalul de comunicare din toate Autoritățile de Management, a facilitat coordonarea activităților de comunicare pentru toate Programele Operaționale. Reuniunile GLC oferă posibilitatea de a discuta activitățile de comunicare și publicitate întreprinse de fiecare AM, evitându-se astfel posibilele suprapunerile în mesajele transmise în timpul campaniilor sau evenimentelor organizate de către fiecare AM.
381. Un rezultat notabil al reuniunilor GLC este Manualul de Identitate Vizuală pentru Instrumentele Structurale 2007-2013, elaborat prin cooperarea membrilor GL. Manualul de identitate vizuală a fost adaptat pentru specificul fiecărui PO și este anexat acum tuturor contractelor.
382. O explicație a progresului limitat în implementarea DMI 3.1 îl poate constitui embargoul informal impus de către guvern cu privire la cheltuielile de publicitate. Timp de aproape un an, nu s-a putut încheia niciun contract pentru activități de comunicare, informare și publicitate referitoare la IS. Interdicția a fost ridicată în martie 2010, iar pe termen scurt au fost prevăzute o serie de proceduri de achiziții publice pentru a realiza activități prevăzute de PC și documentele programatice.
383. Interviuurile realizate în timpul evaluării au arătat că reprezentanții mass-media sunt dispuși să participe la procesul de comunicare cu privire la IS și că ar aprecia organizarea de sesiuni de formare și întâlniri pe teme specifice de interes pentru mass-media.
384. Într-un focus grup organizat în timpul evaluării, experții media și-au exprimat părerea că nu există niciun „purtător de cuvânt” pentru IS, ceea ce provoacă confuzie în rândul publicului larg, cu privire la instituția care ar trebui să conducă gestionarea și implementarea intervențiilor finanțate cu sprijinul UE.

⁹³ Planul de Comunicare pentru POAT, pag 9.

385. Construirea instrumentelor și mesajelor de comunicare și informare ar trebui să țină cont de faptul că implicarea unui grup țintă într-un proces de comunicare poate evolua de la nivelul de conștientizare până la nivelul de asumare, așa cum se poate vedea mai jos.

Caseta 7: Îmbunătățirea procesului de comunicare – de la conștientizare la asumare



Sursa: DC Comunicare

Un proces de comunicare adecvat presupune personalizarea instrumentelor pentru fiecare grup țintă. În caz contrar, publicul larg nu va fi niciodată interesat treacă dincolo de un nivel minim de **conștientizare** cu privire la IS. Odată cu primirea mesajelor personalizate, grupul țintă acordă o atenție mai mare **informațiilor** specifice și începe să le caute în mijloace mass-media frecvent utilizate și de încredere. Următorul pas este încurajarea grupului țintă în vederea adoptării unei atitudini pro-active față de **comunicare** și să se angajeze într-un dialog cu instanțele de comunicare. Atunci când acest nivel este atins, grupul țintă ar trebui să fie invitat să participe la o serie de evenimente (seminarii, reuniuni, conferințe) în scopul de a asimila informațiile obținute, ajungând astfel la etapa de **cunoaștere**. Această etapă ar trebui să fie stadiul optim de comunicare pentru potențialii beneficiari, ca grup țintă.

Alte grupuri țintă (mass-media, instituții publice, actori cheie) pot atinge niveluri superioare în acest proces de comunicare. De exemplu, mass-media ar trebui în mod ideal să atingă cel puțin stadiul de **participare**, ceea ce ar însemna că jurnaliștii pot merge până la preluarea unei părți a sarcinilor de comunicare – adăugarea de mesaje noi, derularea de campanii proprii.

Centrul de Informare

386. Până la sfârșitul anului 2009, nu s-au înregistrat progrese în implementarea activităților DMI 3.2, care se concentrau pe înființarea unui CI pentru IS.
387. Ideea inițială a fost de a stabili CI în cadrul sediului ACIS, în scopul de a crea o entitate solidă și coerentă, asigurând astfel interacțiunea directă între sistemul de management al IS și grupurile țintă.
388. Din diferite motive (care nu fac obiectul prezentei evaluări) sediul ACIS este situat într-o clădire care nu este adaptată cerințelor înființării unui CI. Centrul fusese inițial proiectat la parterul clădirii, dar acest lucru s-a dovedit imposibil din cauza lipsei de spațiu și a dificultății accesului pentru public, precum și din cauza designului parterului. Înființarea CI a trebuit să fie amânată până la găsirea unei locații corespunzătoare.
389. CI ar trebui să fie interfața dintre public și instituțiile implicate în managementul IS; ar trebui să se poziționeze ca furnizor de informații autorizate și pertinente. Ar trebui să fie canalul principal de informații cu privire la IS și să familiarizeze publicul cu concepte precum „Instrumente structurale” și „Fonduri Europene”.

390. În urma interviurilor cu DCS/ACIS și cu experți externi în comunicare, patru alternative au părut potrivite pentru dezvoltarea CI în cadrul DMI 3.2:

A. Crearea CI în cadrul ACIS, într-un sediu corespunzător funcționării ACIS

391. Prima opțiune este ca ACIS să găsească o altă locație, mai adecvată pentru nevoile sale, oferind în același timp posibilitatea înființării și funcționării CI.

392. Principalul avantaj al funcționării CI în același sediu cu ACIS este că astfel, activitatea CI ar putea fi coordonată îndeaproape.

393. Principalul dezavantaj constă în faptul că decizia cu privire la relocarea ACIS nu poate fi luată rapid, deoarece nu depinde numai de managementul ACIS.

B. Înființarea CI pe „loc gol”

394. A doua opțiune este găsirea unei locații separate pentru CI. Această soluție, prin natura sa, presupune separarea fizică a ACIS de CI.

395. Există mai multe avantajele ale acestei opțiuni. În primul rând, procesul de înființare a CI poate începe într-un timp relativ scurt. În al doilea rând, întregul proces poate fi externalizat, de la găsirea unui sediu potrivit, la recrutarea echipei și numirea conducerii CI. Un contractant extern ar putea oferi soluții la aceste probleme, sub îndrumarea echipei de comunicare ACIS.

396. Dezavantajul este că o licitație pentru un contract atât de important riscă să fie contestat, ceea ce ar putea conduce la întârzieri sau la anularea licitației⁹⁴.

C. Preluarea Centrului de Informare de la Departamentul pentru Afaceri Europene (DAE)⁹⁵

397. Centrul Infoeuropa a fost centrul de informare al Delegației CE în România în perioada 1999-2007. Principalul avantaj al acestei soluții este că locația a fost folosită timp de opt ani pentru același tip de activitate. Locația îndeplinește criteriile cheie în ceea ce privește poziția centrală, vizibilitatea, accesibilitatea, dimensiunea și facilitățile pentru public.

398. Această opțiune are dezavantajul că locația este folosită de către DAE, iar cedarea acesteia către CI ar necesita negocieri ce implică managementul ACIS și cel al DAE.

D. CI „Virtual”

399. Cea de-a patra opțiune se referă la înființarea unui centru „virtual”, care implică un call-center și un portal web. CI virtual ar trebui să primească și să răspundă solicitărilor publicului prin telefon sau prin e-mail.

400. Avantajul evident al acestei opțiuni este că locația poate fi mai simplă decât cea a unui CI „fizic”, în ceea ce privește amplasarea, accesibilitatea, dimensiunile și facilitățile. Principalul dezavantaj este că această soluție ar elimina interacțiunea directă, față-în-față, dintre public și sistemul de management și implementare al IS, perpetuând, probabil, imaginea negativă a acestuia, de complexitate și inaccesibilitate.

⁹⁴ Un exemplu în acest sens este o licitație lansată de către Ministerul Agriculturii pentru serviciile de consultanță referitoare la Unitate de sprijin al rețelei. Procedura de licitație a fost începută la 30 decembrie 2008, dar nu s-a acordat încă un contract, pentru că rezultatul licitației a fost contestat de două ori.

⁹⁵ DAE este autoritatea națională centrală pentru coordonarea afacerilor europene și se află în subordinea directă a Primului Ministru.

6. Impact

6.1 Introducere

401. Implementarea Politicii de Coeziune pentru perioada 2007-2013 se bazează în mare măsură pe Regulamentul Consiliului (CE) nr. 1083/2006⁹⁶. Articolul 29 al acestui regulament se referă la cerința de raportare strategică din partea statelor membre. Prin urmare, până la sfârșitul anului 2009, România a trebuit să ofere un raport concis care să reflecte contribuția programelor finanțate prin IS.⁹⁷

6.2 Constatările evaluării

402. Având în vedere stadiul incipient al implementării POAT, se pot spune prea puține despre impactul programului, deoarece doar câteva din proiectele implementate au început să dea rezultate.

403. Principalele concluzii cu privire la impactul acestora sunt prezentate în următoarele paragrafe, în conformitate cu întrebările de evaluare stipulate în Caietul de Sarcini.

Implementarea politicii de coeziune așa cum s-a stabilit prin Tratat

404. Analiza contribuției POAT la atingerea obiectivelor stabilite în documentele strategice UE și naționale se bazează pe doi piloni. Primul pilon monitorizează contribuția POAT la priorităților detaliate în Liniile directe comunitare cu privire la coeziune prevăzute de către Regulamentul Consiliului (CE) Nr. 1083/2006. Al doilea pilon este reprezentat de către contribuția POAT la obiectivele stabilite de către CSNR, care stă la baza Programelor Operaționale și care asigură sinergia acestora în vederea îndeplinirii nevoilor de dezvoltare naționale pe termen mediu și lung.

405. Articolul 158 al Tratatului prevede ca, în scopul consolidării coeziunii economice și sociale, UE trebuie să aibă în vedere reducerea disparităților de dezvoltare dintre regiuni. România este eligibilă pentru sprijin în cadrul obiectivului convergență, care oferă finanțare pentru îmbunătățirea condițiilor de creștere economică și a ocupării forței de muncă prin creșterea și îmbunătățirea calității investițiilor în capitalului fizic și uman, dezvoltarea inovării și a societății bazate pe cunoaștere, a adaptabilității la schimbările economice și sociale, protejarea și îmbunătățirea mediului și a eficienței administrative.

406. Prin urmare, o condiție esențială pentru implementarea obiectivelor politicii de coeziune și pentru îndeplinirea obiectivelor fondurilor structurale și de coeziune este gestionarea și coordonarea adecvată a sprijinului UE.

407. Având în vedere că obiectivul general al POAT este acela de a acorda sprijin pentru coordonare și de a contribui la implementarea și absorbția solidă, eficace, eficientă și transparentă a IS în România, se poate argumenta că POAT se aliniază la obiectivele politicii de coeziune.

⁹⁶ Regulamentul (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului din 11 iulie 2006 de stabilire a anumitor dispoziții generale privind Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de coeziune și care abrogă Regulamentul (CE) nr. 1260/1999.

⁹⁷ Această secțiune a fost livrată de către echipa de evaluare înaintea celorlalte secțiuni ale Evaluării Intermediare, pentru a putea fi utilizată în timp util pentru raportarea României. Prin urmare, data limită de analiză pentru acest capitol este septembrie 2009 și nu sfârșitul anului 2009.

Îndeplinirea rolului fondurilor, așa cum este descris în Regulamentul Consiliului (CE) Nr. 1083/2006

408. Pe lângă gestionarea fondurilor, existența unei administrații publice și a unor servicii publice eficiente este o cerință fundamentală pentru stimularea creșterii economice și crearea de locuri de muncă. În conformitate cu Strategia Lisabona revizuită, care promovează îmbunătățirea legislației, a dezvoltării și implementării politicilor publice care contribuie la crearea condițiilor necesare pentru creșterea economică și crearea de locuri de muncă, fondurile structurale au ca obiectiv sprijinirea investițiilor în capitalul uman din administrație și serviciul public, la toate nivelurile teritoriale.
409. Pentru țările și regiunile vizate de obiectivul de convergență, creșterea productivității și calității la locul de muncă în sectorul public - în special în domeniul economic, al ocupării forței de muncă, social, educațional, al sănătății, mediului și cel judiciar - este esențială pentru continuarea și accelerarea reformelor, creșterea productivității și creșterea economiei în general și pentru promovarea coeziunii sociale și teritoriale și a dezvoltării durabile. În cadrul obiectivului de convergență, statele membre sunt invitate să consolideze administrația publică și serviciile publice la nivel național, regional și local.
410. În conformitate cu principiul concentrării, statele membre au fost invitate să efectueze o analiză comprehensivă pentru a identifica zonele prioritare de politică pentru acordarea de sprijin pentru întărirea capacității administrative. România a răspuns la acest apel și a identificat principalele nevoi: nevoia de coordonare și de relaționare, nevoia de a pregăti actori din toate funcțiile cu privire la managementul IS, nevoia continuării dezvoltării sistemului de management și de monitorizare, precum și necesitatea de a disemina informațiile.
411. În consecință, autoritățile române au completat lista de categorii din cadrul Anexei IV la Regulamentul Consiliului nr. 1083/2006 privind cheltuielile aferente întăririi capacității administrative și consideră că toate cele 12 proiecte POAT contractate contribuie la îndeplinirea obiectivelor Lisabona, deoarece acestea au ca scop implementarea eficientă a IS.
412. Progresele înregistrate în 2008, și anume finalizarea pregătirilor pentru sistemul de management și control, începutul implementării efective a POAT și creșterea experienței beneficiarilor în accesarea și utilizarea AT au creat premisele pentru o contribuție semnificativă a POAT, începând cu anul 2009, la consolidarea sistemelor de management a IS și, astfel, la îndeplinirea obiectivelor Strategiei Lisabona.

Implementarea priorităților detaliate de către Liniile directe comunitare cu privire la coeziune și crearea de locuri de muncă și specificate în cadrul priorităților CSNR

413. Prioritățile stabilite în CSNR sunt definite în așa fel încât să răspundă nevoilor de dezvoltare națională pe termen mediu și lung, să consolideze efectul de sinergie a acțiunilor prevăzute de strategie și să contribuie la un impact maxim al fondurilor structurale finanțate de UE pentru perioada 2007-2013. CSNR a fost elaborat în strânsă legătură cu Liniile directe ale Comunității pentru coeziune și cu liniile directe strategice generale definite de regulamentele UE.
414. După cum a concluzionat și evaluarea *ex-ante* a POAT, deficiența capacității administrative a fost recunoscută ca o problemă importantă și a fost inclus ca prioritate tematică distinctă în CSNR. Mai mult, împreună cu axele prioritare de AT din programele operaționale, și în special împreună cu PO DCA, POAT se ocupă în mod direct de această prioritate, contribuind la construirea unei capacități administrative eficiente.
415. POAT contribuie în trei moduri la prioritatea tematică a CSNR mai sus menționată, și anume prin:

- ❖ sprijinirea implementării instrumentelor structurale și coordonarea programelor (în cadrul AP 1);
- ❖ dezvoltarea și sprijinirea funcționării SMIS (în cadrul AP 2) și
- ❖ diseminarea informațiilor și promovarea IS (în cadrul AP 3).

416. Strategia POAT ia, de asemenea, în considerare angajamentele asumate de către Guvern prin Documentul de Poziție Complementar la Capitolul 21 - *Politica Regională și Coordonarea Instrumentelor Structurale*, și progresul în implementarea Planului Unic de Acțiune ce vizează îmbunătățirea sistemului de management privind operarea fondurilor UE în România (fondurile de pre-aderare și IS), adoptat de Guvern în 2005, cu modificările și completările ulterioare.
417. În plus, având în vedere strategia de dezvoltare a polilor de creștere din România, a fost creat conceptul de coordonator responsabil cu coordonarea Planului Integrat de Dezvoltare pentru polul de creștere aferent. În decembrie 2008, pentru a asigura sprijinul necesar pentru activitățile acestor coordonatori, a fost introdusă eligibilitatea lor în cadrul POAT, AP 1, DMI 1.1 - *Sprijin pentru managementul și implementarea instrumentelor structurale*. Acest amendament contribuie la îndeplinirea unei alte priorități tematice stabilită în CSNR, și anume promovarea unei dezvoltări teritoriale echilibrate.
418. RAI⁹⁸ oferă informații valoroase cu privire la evoluția POAT în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor CSNR. Anul 2008 a marcat finalizarea pregătirilor pentru sistemul de management și control, precum și inițierea procesului de implementare a POAT. De asemenea, RAI 2008 indică progrese în sprijinirea implementării IS și a coordonării programelor prin intermediul primei serii de reuniuni ale comitetelor și grupurilor de lucru relevante. În 2009, intervențiile POAT au dus la o dezbatere complexă privind politica de coeziune a UE, la desfășurarea mai multor sesiuni de formare pentru personalul implicat în coordonarea IS, la o mai bună coordonare prin intermediul grupurilor de lucru, la o funcționare corespunzătoare a SMIS și la comunicare prin intermediul a două importante site-uri web⁹⁹. Pentru anul 2010, există premise bune pentru o implementare mai activă a POAT, care să conducă la rezolvarea obstacolelor orizontale în implementarea IS și la îmbunătățirea capacității ACIS de a îndeplini obiectivele CSNR.

Contribuția la îndeplinirea obiectivelor menționate în cadrul Liniilor directoare integrate pentru creștere și crearea de locuri de muncă (2005 – 2008)

419. În cadrul Comunicării privind strategia Lisabona reînnoită, din februarie 2005, CE propune concentrarea eforturilor în scopul „contribuirii la o dezvoltare mai puternică și durabilă și la crearea de locuri de muncă mai multe și mai bune”. Aceasta presupune ca eforturile statelor membre să conducă la creștere economică și la încurajarea competitivității, pentru a transforma Europa într-un loc mai atractiv pentru investiții și pentru forța de muncă în general. Se subliniază de asemenea nevoia de a stimula inițiativele antreprenoriale, de a atrage suficient capital de risc pentru a lansa noi întreprinderi pentru o bază industrială puternică. În același timp se vizează facilitarea inovării și a eco-inovării, investiții mai numeroase și mai eficiente în domeniul educației și formării profesionale, încurajarea folosirii TIC și utilizarea sustenabilă a resurselor.
420. Având în vedere cele de mai sus, precum și strategia reînnoită Lisabona privind creșterea economică și crearea de locuri de muncă, programele co-finanțate prin politica de coeziune încearcă să își aloce resursele pe baza următoarelor trei priorități:

⁹⁸ RAI 2008 și RAI 2009.

⁹⁹ www.poaat.ro, www.fonduri-ue.ro.

- ❖ Îmbunătățirea atractivității statelor membre, a regiunilor și a orașelor prin îmbunătățirea accesibilității, asigurarea unui nivel adecvat de calitate a serviciilor, și conservarea potențialului mediului înconjurător;
 - ❖ Încurajarea inovării, a spiritului antreprenorial și a creșterii economiei bazate pe cunoaștere prin creșterea capacităților de cercetare și inovare, incluzând noi tehnologii informaționale și de comunicare;
 - ❖ Crearea de locuri de muncă mai multe și mai bune prin creșterea gradului de ocupare sau prin promovarea activității antreprenoriale, îmbunătățirea adaptabilității muncitorilor și a întreprinderilor și creșterea investițiilor în capitalul uman.
421. Liniile directe integrate pentru creștere economică și ocuparea forței de muncă (2005-2008) menționează în mod special că o creștere economică echilibrată și maximizarea ratei de creștere în UE se poate obține numai prin mobilizarea potențialului de creștere economică la nivelul tuturor regiunilor. Politica de Coeziune poate avea o contribuție semnificativă la îndeplinirea obiectivelor strategiei Lisabona prin:
- ❖ sprijinirea implementării unor strategii coerente pe termen mediu și lung, prin bugetare multianuală;
 - ❖ îmbunătățirea guvernancei prin încurajarea îmbunătățirii capacității instituționale de definire și implementare a politicilor; și
 - ❖ dezvoltarea sinergiilor și a complementarităților cu alte politici comunitare.
422. Comunicarea CE privind Liniile directe integrate pentru creștere economică și creare de locuri de muncă (2005-08) promovează în mod special ideea că întărirea capacității instituționale și a guvernancei reprezintă o prioritate pentru regiunile mai puțin dezvoltate. În cazul României, evaluarea *ex-ante* a POAT a concluzionat că deficiențele capacității administrative reprezintă o problemă importantă, ce trebuie să fie rezolvată.
423. În plus, după cum se specifică în CSNR, creșterea capacității autorităților publice centrale de a gestiona și controla IS reprezintă o prioritate pentru România, abordată de către POAT pentru perioada de programare 2007-2013 și care va avea, fără îndoială, un impact pozitiv asupra creării de locuri de muncă și va stimula creșterea economică, contribuind astfel la îndeplinirea obiectivelor Agendei Lisabona.
424. Se poate argumenta că, prin intervențiile sale, POAT a contribuit până în prezent la atingerea obiectivelor politicii de coeziune, la Liniile directe pentru creștere economică și creare de locuri de muncă (2005-08), la Agenda Lisabona și la CSNR în cel puțin trei moduri importante.
425. În primul rând, POAT a promovat convergența prin îmbunătățirea coordonării IS utilizate pentru AT, susținând astfel sinergia cu axele prioritare de AT incluse în fiecare PO.
426. În al doilea rând, a promovat coordonarea inter-instituțională a fondurilor la nivel politic, operațional și tehnic și a determinat, de asemenea, repartizarea sarcinilor între diferitele structuri ale sistemului de management din România, pornind de la obligațiile prevăzute în regulamentele comunitare. Astfel, POAT a contribuit la îmbunătățirea guvernancei.
427. În al treilea rând, a sprijinit implementarea unor strategii coerente și planificarea pe termen mediu prin intermediul planurilor multianuale (de formare, evaluare și comunicare) și a monitorizat prin intermediul SMIS evoluția implementării IS în cadrul Obiectivului de Convergență. POAT sprijină activitățile de evaluare prevăzute în Planurile de Evaluare Multi-anuale pentru CSNR, care permit ACIS să acționeze în vederea îmbunătățirii coordonării IS, astfel încât să îndeplinească mai bine obiectivele CSNR, și indirect, obiectivele strategiei Lisabona.

Care sunt realizările, provocările și perspectivele în legătură cu implementarea strategiei POAT?

428. Această întrebare a fost deja dezbătută și iar răspunsul a fost furnizat anterior (vă rugăm să consultați modificările contextuale discutate în secțiunile „Relevanță” [ref: [Secțiunea 2.2](#)] și „Eficacitate” [ref: [Secțiunea 5.2](#)].
429. Rezumând, se poate argumenta că perioada 2007-2009 a fost o perioadă de pregătire intensă pentru AM POAT, care s-a materializat în următoarele realizări:
- ❖ aprobarea POAT;
 - ❖ înființarea CM POAT;
 - ❖ pregătirea și aprobarea DCI POAT, a Ghidului Solicitantului și a Manualului de procedură;
 - ❖ finalizarea stabilirii sistemului de management și control POAT;
 - ❖ aprobarea criteriilor de eligibilitate și a mecanismului de evaluare a proiectelor;
 - ❖ începerea primei runde de proiecte, prin implementarea contractelor aferente acestora.
430. Principalele provocări înregistrate pe parcursul acestei perioade s-au referit, în primul rând, la întârzierea în lansarea POAT. Acest lucru a fost parțial justificat de faptul că România este la prima sa experiență în gestionarea IS și are nevoie de mai mult timp pentru a pregăti un sistem de implementare coerent și eficient.
431. După cum s-a arătat anterior [ref: [Secțiunea 2](#)], contextul negativ provocat de criza economică a contribuit de asemenea la crearea unor dificultăți strategice și operaționale cu privire la:
- ❖ dificultatea cu care s-au confruntat principalii actori cheie în coordonarea acțiunilor lor;
 - ❖ capacitatea limitată a principalilor beneficiari de a pregăti și de a gestiona proiecte;
 - ❖ impactul crizei economice asupra bugetelor publice, și indirect, asupra angajării de personal corespunzător și a acordării priorității adecvate funcției de PR/transparență;
 - ❖ obstacolele legate de achizițiile publice, managementul financiar și procedurile lungi de aprobare, precum și alte obstacole de reglementare cauzate de legislația națională, existentă sau în curs de modificare.
432. Având în vedere progresele actuale, perspectivele pentru POAT nu pot fi foarte optimiste, mai ales având în vedere eșecul relativ în concentrarea AT, în scopul de a îmbunătăți absorbția. Este nevoie de un sprijin politic mai puternic pentru a îmbunătăți legislația națională prin eficientizarea procedurilor de reglementare, pentru a rezolva problema lipsei de personal și pentru a păstra coordonarea IS separat de agendele ministerelor ce găzduiesc autoritățile de management și organismele intermediare.

Se pot identifica exemple de bune practici? Care sunt acestea și care este valoarea lor adăugată?

433. Exemplele de bune practici au rolul de a evidenția experiențele pozitive din implementarea IS și de a oferi soluții și idei pentru îmbunătățirea impactului Politicii de Coeziune. În cazul României, pentru că absorbția fondurilor structurale și de coeziune este încă într-o fază incipientă, există câteva elemente pozitive care pot primi statutul de bune practici. În acest context, contribuția POAT pentru sprijinirea coordonării instituționale a IS poate fi considerată un exemplu posibil de bună practică.
434. Conștient de provocările ce pot apărea în procesul de coordonare a IS, autoritățile române au abordat coordonarea IS prin crearea unui cadru instituțional solid, dublat de crearea POAT, însărcinat cu sprijinirea efectivă a acestor noi instituții, printr-un buget consistent.

435. Arhitectura instituțională tipică pentru perioada 2007-2013 presupune existența Autorităților de Management și a Organismelor Intermediare pentru managementul diferitelor programe operaționale, sub coordonarea unei unități centrale naționale, responsabilă pentru întregul proces de implementare a IS. O problemă a sistemului este faptul că Autoritățile de Management și Organismele Intermediare se află pe de o parte în subordinea ministerelor lor și respectă principiile ierarhice de organizare a acestor entități, dar trebuie, pe de altă parte, să respecte regulile privind implementarea IS, create și coordonate de către ACIS. Prin urmare, o gestionare eficientă a IS implică atât o coordonare verticală, ierarhică și cât și una orizontală, la nivel inter-instituțional și tematic.
436. Vertical, coordonarea strategică a IS este prevăzută la nivel guvernamental, prin structuri precum CNC pentru IS sau Grupul Interministerial pentru monitorizarea absorbției fondurilor comunitare.
437. Coordonarea operațională este asigurată de către CMC, sub conducerea ACIS. Orizontal, sub îndrumarea CMC, o serie de grupuri de lucru au fost create pentru a răspunde nevoii de coordonare a aspectelor sau problemelor tematice care necesită o coordonare inter-instituțională. Grupurile de lucru beneficiază de sprijin pentru activitățile lor tematice prin finanțare din AT.
438. Arhitectura AT din cadrul CSNR se bazează pe POAT, precum și pe axele de AT din celelalte Programe Operaționale. Această soluție hibridă a fost aleasă pentru a facilita acțiunile strategice la nivelul CSNR și pentru flexibilitatea Programelor Operaționale de a folosi resursele de AT în sprijinirea implementării eficiente a programului respectiv. Descentralizarea resurselor de asistență tehnică la nivelul programelor operaționale a permis de asemenea o adecvare mai bună a resurselor pentru îndeplinirea nevoile specifice ale programului.

7. Concluzii

7.1 Relevanță

7.1.1 Modificări importante (I1)

- C1 Recesiunea economică a invalidat ipotezele macro-economice și indicatorii prevăzuți la momentul programării POAT (2007). Criza a avut un impact direct asupra bugetului public, care a fost grav afectat în 2009 și 2010. România ar putea relua creșterea economică în 2011, dar fără dovezi clare în acest sens, este probabil ca restricțiile bugetare să persiste [ref: [Secțiunea 2.2 Para 28-34](#)].

7.1.2 Context (I2)

- C2 POAT rămâne în mare măsură relevant pentru toți beneficiarii și acoperitor pentru nevoile lor actuale. Așadar, nu este necesar să se modifice PO din cauza unor potențiale necesități rămase neacoperite [ref: [Secțiunea 2.2 Para 35-42](#)].
- C3 Prelungirea asistenței de pre-aderare din perioada 2007-2008 a diminuat cererea pentru resurse din POAT. La sfârșitul anului 2009, o serie de probleme pe care POAT trebuia să le rezolve fuseseră deja parțial soluționate prin implementarea asistenței de pre-aderare și a altor tipuri de sprijin extern. Acest lucru este valabil, *inter alia*, și pentru problemele de coordonare, formarea de bază cu privire la IS, dezvoltarea unei culturi de evaluare, informații generale privind IS, precum și pentru capacitatea instituțională a ACIS, AA și ACP [ref: [Secțiunea 2.2 Para 66 , 71, 76, 116](#)].

7.1.3 Relevanța AP/DMI (I3)

Axa Prioritară 1

DMI 1.1 – Sprijin pentru managementul și implementarea Instrumentelor Structurale

- C4 Politicile și reglementările orizontale nu pot fi clarificate și îmbunătățite prin POAT fără un sprijinul adecvat din partea organismelor de reglementare din domeniu. Așadar, AT nu poate îmbunătăți cu succes procedurile de achiziții publice și nu poate administra schemele de ajutor de stat fără validarea și fără implicarea pe termen lung a instituțiilor precum UCVAP, ANRMAP și Consiliul Concurenței [ref: [Secțiunea 2.3.1 Para 50-56](#)].
- C5 Sprijinul pentru coordonarea polilor de creștere este justificat ținând cont de necesitatea gestionării orizontale a multiplelor intervenții, din cadrul mai multor programe operaționale [ref: [Secțiunea 2.3.1 Para 58-59, Caseta 1](#)].
- C6 Introducerea bonusului de 75% este relevantă în ceea ce privește menținerea fluctuației de personal în limite acceptabile și atragerea experților, având în vedere constrângerile bugetare provocate de criza economică [ref: [Secțiunea 2.3.1 Para 60-61](#)].

DMI 1.2 - Evaluare

- C7 Sprijinul POAT pentru îmbunătățirea evaluării intervențiilor finanțate din fonduri publice rămâne relevant. Cu toate acestea, programarea inițială s-a bazat pe implementarea SNE, care se confruntă cu întârzieri în ceea ce privește programele finanțate din fonduri publice naționale. Drept urmare, UCE/ACIS a rămas unicul protagonist în dezvoltarea unei culturi de evaluare, el însuși limitat în mare măsură la intervențiile prin IS [ref: [Secțiunea 2.3.1 Para 66-68](#)].

DMI 1.3 – Formare orizontală în domeniul gestionării programelor/proiectelor

- C8 Activităților de formare din cadrul POAT, așa cum au fost inițial concepute, s-au bazat pe o evaluare minuțioasă a nevoilor de formare. Cu toate acestea, decalajul dintre momentul planificării și momentul de începere a sesiunilor de formare a fost considerabil și ar fi necesară o nouă evaluare. Deoarece nivelul de specializare a personalului AM și OI este în creștere, iar fluctuația de personal rămâne scăzută, formarea avută în vedere este considerată minimalistă. Trecerea de la instruirea de bază la o instruire specifică va necesita adoptarea de noi instrumente de training, adaptate unor grupuri mai mici de experți [ref: [Sectiunea 2.3.1 Para 70-72](#)].
- C9 Nu a existat nici o sesiune de formare pentru beneficiari, deși marea majoritate a problemelor întâmpinate au apărut la nivelul beneficiarilor [ref: [Sectiunea 2.3.1 Para 73](#)].

DMI 1.4 – Funcționarea AM POAT, ACIS, ACP și AA

- C10 Sprijinul privind coordonarea instituțională este relevantă și obligatorie pentru implementarea cu succes a IS [ref: [Sectiunea 2.3.1 Para 76-77](#)].

Axa Prioritară 2

Nevoile SMIS pe termen lung (I19)

- C11 Există patru nevoi principale în ceea ce privește dezvoltarea SMIS pe termen lung: (i) asigurarea compatibilității integrale cu aplicațiile terților; (ii) creșterea securității datelor; (iii) personalizarea meniurilor sistemului pentru utilizatorii finali; și (iv) formarea continuă [ref: [Sectiunea 2.3.2 Para 98-106](#)].

DMI 2.1 – Dezvoltarea și mentenanța SMIS și a rețelei sale digitale

- C12 Dezvoltarea în continuare a SMIS este necesară și relevantă pentru atingerea nivelului optim de funcționalitate [ref: [Sectiunea 2.3.2 Para 85-86](#)].

DMI 2.2 – Modul de funcționare al Unității Centrale SMIS și a rețelei de coordonare

- C13 Coordonarea rețelei este extrem de importantă pentru buna funcționare a SMIS și necesită sprijinul POAT. Același principiu se aplică și pentru funcția de helpdesk a SMIS. Ideea angajării de personal contractual, deși apreciată, rămâne limitată din cauza legislației în vigoare [ref: [Sectiunea 2.3.2 Para 88-90](#)].

DMI 2.3 – utilizator de informare privind SMIS elor de

- C14 Cursurile de formare pentru SMIS și manualele ușor de utilizat sunt importante pentru reducerea numărului de erori din sistem și ar putea beneficia de sprijinul POAT [ref: [Sectiunea 2.3.2 Para 92-93](#)].

DMI 2.4 – Achiziția de bunuri și servicii TI&C

- C15 Cererea de echipament pentru funcționarea SMIS a fost supraestimată la momentul programării, cel puțin pentru perioada 2007-2011, deoarece asistența tehnică de pre-aderare a fost prea puțin luată în considerare [ref: [Sectiunea 2.3.2 Para 96-97](#)].

Axa Prioritară 3

DMI 3.1 – Diseminarea informațiilor generale și derularea activităților de publicitate cu privire la Instrumentele Structurale alocate României

- C16 Deși la trei ani de la aderarea României la Uniunea Europeană ne-am putea aștepta la un nivel rezonabil de conștientizare a publicului cu privire la IS, datele disponibile sugerează un grad încă scăzut de conștientizare. Programarea inițială, ce se baza pe

analiza nevoilor din 2007, a rămas valabilă și în 2010 [ref: [Secțiunea 2.3.2 Para 116-121](#)].

DMI 3.2 – Funcționarea Centrului de Informare pentru Instrumentele Structurale

C17 Centrul de Informare pentru Instrumentele Structurale reprezintă coloana vertebrală a Planului de Comunicare și este esențial ca acesta să fie înființat. Lipsa de acțiune până în prezent pentru crearea rețelei naționale de informare face necesară inițierea demersurilor pentru a solicita implicarea activă a actorilor cheie de la nivel local [ref: : [Secțiunea 2.3.3 Para 123-126](#)].

7.2 Consistență și coerență

7.2.1 Coerență (I4)

C18 POAT este bine structurat și echipat cu mecanisme adecvate pentru a asigura coerența cu alte PO, precum și cu alte politici europene și naționale relevante. Principii și instrumente coerente asigură implementarea globală a AT. Cu toate acestea, există o mare diferență între activitățile de AT efectuate de fiecare structură de coordonare, iar rezultatele variază [ref: [Secțiunea 3.2.1 Para 132-138](#)].

CCAT desfășoară o activitate esențială pentru coordonarea intervențiilor AT. CCAT se concentrează pe evitarea suprapunerilor dintre asistența tehnică orizontală și cea verticală și a creat și implementat cu succes o serie de proceduri în acest sens. Sub consilierea Direcției de AT a ACIS (DAT/ACIS), mecanismul de coordonare oferă o platformă pentru împărtășirea problemelor comune și pentru identificarea de soluții adecvate, agreate de comun acord, pentru problemele legate de implementarea AT [ref: [Secțiunea 3.2.1 Para 139-142](#)].

C19 Influența CCAT asupra deciziilor unităților de AT din cadrul celorlalte PO este încă limitată și variază de la un PO la altul, mai ales din cauza diferențelor în poziționarea instituțională a acelor unități în cadrul entităților gazdă. O serie de GL tematice pot acționa și ca sisteme de avertizare timpurie pentru CCAT, în ceea ce privește suprapunerile dintre POAT și AT din cadrul altor PO. Cele mai importante GL pentru buna coordonare a AT sunt cele de evaluare, formare, comunicare și SMIS.

Deși toate GL au aceleași reguli, modalitățile lor de operare diferă considerabil. Anumite GL au adoptat proceduri mai formale decât altele, iar frecvența reuniunilor lor diferă. Această varietate operațională explică parțial diferențele marcante de eficiență între diferitele GL, în termeni de mandat [ref: [Secțiunea 3.2.1 Para 143](#)].

7.2.2 Consistență (I5)

C20 POAT rămâne sursa principală de fonduri pentru a sprijini ACIS în demersul de a evalua în mod constant eficiența și eficacitatea reformelor Politicii de Coeziune și pentru a pregăti în mod riguros poziția României privind viitoarele schimbările de politică. Prin intermediul DMI 1.1, POAT a finanțat „*Studiul privind identificarea direcțiilor prioritare de reformă a Politicii de Coeziune post 2013 din perspectiva României*”. Aceasta este, în sine, o dovadă a consistenței cu dezvoltările UE în domeniu [ref: [Secțiunea 3.2.2 Para 147-154](#)].

În mod similar, personalul ACIS s-a implicat activ în grupurile de lucru și în alte sesiuni de dezbatere la nivelul CE privind evoluțiile politicii de coeziune, atât înainte, cât și după lansarea raportul Barca¹⁰⁰.

¹⁰⁰ „Agendă pentru o Politică de Coeziune reformată” raport independent pregătit la cererea lui Danuta Hubner, Comisar pentru politica regională; Fabrizio Barca, aprilie 2009.

- C21 Chiar dacă ACIS a fost activă și a încercat să inițieze o dezbatere semnificativă în societatea română privind reforma Politicii de Coeziune, rezultatele au fost ne semnificative. Acest lucru poate fi explicat parțial prin noutatea unui asemenea subiect pentru publicul larg sau prin lipsa de obișnuință, chiar și la nivel de experți, de a participa și de a contribui la dezbateri pe teme de importanță națională. Oricum, s-a profitat prea puțin de sprijinul POAT pentru acest scop. Până acum, un singur studiu serios a fost finanțat prin POAT, ceea ce este considerat sub toate standardele, avându-se în vedere finanțarea generoasă disponibilă [ref: [Secțiunea 3.2.2 Para 147-154](#)].
- C22 GL tematice nu sunt relevante doar pentru coordonarea AT, ci și pentru evitarea suprapunerilor. Ele contribuie, de asemenea, la creșterea consistenței AT cu politicile mai largi de întărire a administrației publice. Aceasta se aplică și modului în care intervențiile POAT sunt corelate cu obiectivele și cu implementarea PO DAC. Atât POAT cât și PO DAC tratează aspecte orizontale cum ar fi achizițiile publice. Ambele PO susțin dezvoltarea evaluării și încorporarea ei în dezvoltarea și implementarea politicilor publice. Ambele PO se concentrează pe formarea angajaților. Ambele PO au ca scop dezvoltarea sistemelor IT în cadrul administrației publice ce pot servi unei mai bune implementări și monitorizării a politicilor. Ambele PO subliniază importanța transparenței în cadrul politicilor publice, care presupune o informare și o comunicare adecvată.
- Toate aceste aspecte sunt în prezent abordate separat deoarece managementul IS este considerat separat de managementul altor politici și intervenții publice naționale. Drept rezultat, cooperarea dintre POAT și PO DAC a fost mai degrabă limitată, până la sfârșitul anului 2009. Ambele PO sunt bine informate asupra activităților lor separate (fiind reprezentate în Comitetele de Monitorizare, în toate GL și a platforme similare destinate schimbului de informații), dar nu există nicio strategie comună pentru consolidarea capacității administrative [ref: [Secțiunea 3.2.2 Para 163-168](#)].

7.3 Eficiență

7.3.1 Mecanisme și structuri (16)

- C23 Prezenta organizare și actualele proceduri asigură baza unei bune funcționări a AM POAT. Un factor important care afectează eficiență rămâne lipsa unei delimitări clare, în cadrul DAT, între funcțiile ce țin de AM POAT și alte funcții ce țin de sprijinul pentru ACIS. Pe lângă lipsa de personal, aceste funcții neclare subminează capacitatea DAT de a își mări numărul de proiecte ce trebuie selectate, contractate și implementate pe perioada rămasă din programare [ref: [Secțiunea 4.2.1 Para 174-180](#)].
- C24 Personalul AM POAT, mai ales noii angajați în administrația publică pot fi puternic demotivați dacă – după ce se îndeplinesc cerințele promovării – li se spune că acest lucru nu este posibil din motive bugetare. Împreună cu recenta decizie de a reduce salariile cu 25%, o „înghețare” a promovărilor poate duce la o serie de demisii, mai ales în rândul tinerilor bine instruiți [ref: [Secțiunea 4.2.1 Para 183](#)].
- C25 Deși până acum nu au apărut decât două nereguli minore, eficiența personalului AM POAT și dorința de a-și asuma responsabilitatea este posibil să scadă în lipsa unor proceduri transparente, predictibile și corecte în abordarea neregulilor [ref: [Secțiunea 4.2.1 Para 187](#)].
- C26 Există o nevoie certă de a clarifica procedurile de implementare la nivel operațional și de a crea un manual detaliat de instrucțiuni, deoarece beneficiarii consideră comunicarea dintre ei și AM POAT ca fiind neclară și nestructurată [ref: [Secțiunea 4.2.1 Para 188](#)].
- C27 Este nevoie ca AM POAT să aibă o atitudine proactivă în relație cu beneficiarii actuali și cei potențiali, pentru a îi ajuta în problemele legate de achizițiile publice și

implementarea proiectelor și pentru a completa portofoliul de proiecte în vederea unei mai bune și mai eficiente utilizări a resurselor POAT. Contractarea asistenței externe pentru achizițiile publice poate fi necesară, cel puțin până la consolidarea cooperării cu UCVAP și ANRMAP [ref: [Sectiunea 4.2.1 Para 189-192](#)].

- C28 Implementarea eficientă a proiectelor POAT este afectată de procedura lungă de aprobare și semnare, la nivel de beneficiar (în special în cazul ACIS, dar și în cazul altor beneficiari ai POAT). O mare parte a întârzierilor sunt cauzate de numărul mare de aprobări necesare la nivel de Secretar de Stat [ref: [Sectiunea 4.2.1 Para 193](#)].
- C29 Deși CM s-a dovedit a fi util în planificarea sau modificarea POAT, nu utilizează la potențial maxim posibilitatea implicării actorilor cheie externi (societatea civilă și autoritățile locale)¹⁰¹. Comunicarea cu actorii cheie externi tinde să se concentreze în jurul reuniunilor CM și nu este coordonată în mod constant. În plus, este posibil ca actorii cheie externi să aibă o capacitate limitată a de a înțelege și de a contribui în profunzime la îmbunătățirea POAT [ref: [Sectiunea 4.2.1 Para 194-202](#)].

7.3.2 Eficiența AP/DMI (I7)

Axa Prioritară 1

DMI 1.1 – Sprijin pentru managementul și implementarea Instrumentelor Structurale

- C30 Dat fiind faptul că alocarea inițială pentru DMI 1.1 se ridică la aproximativ 25% din totalul resurselor POAT, contractarea și implementarea în cadrul acestui DMI s-au dovedit a fi relativ ineficiente [ref: [Sectiunea 4.2.2 Para 209-214, Tabelul 6](#)].

În afară de beneficiarii inițiali, doar DAP și UCE au depus cu succes proiecte. Nici DAP și nici DM nu au capacitatea de management de proiect, pentru a genera un număr constant de proiecte în cadrul DMI 1.1 [ref: [Sectiunea 4.2.2 Para 215](#)].

- C31 Proiectul FAT, menit să fie piesa de rezistență a unei noi abordări a achizițiilor (prin intermediul contractelor-cadru), nu a fost definit în mod clar, fiind întârziat în mod semnificativ [ref: [Sectiunea 4.2.2 Para 213-214](#)].
- C32 Cu toate acestea, este posibil ca resursele DMI 1.1 fie insuficiente pentru a acoperi întreaga perioadă 2007-2013, din cauza modificării programării și a cheltuielilor continue, semnificative, legate de bonusurile salariale și de salariile coordonatorilor de poli [ref: [Sectiunea 4.2.2 Para 209-214](#)].

DMI 1.2 - Evaluare

- C33 Proiectele deja aprobate și portofoliul de proiecte pentru DMI 1.2 par a fi promițătoare, dar contractarea subsecventă este întârziată [ref: [Sectiunea 4.2.2 Para 218-220](#)].
- C34 Formarea profesională, coordonarea, publicarea rezultatelor și lansarea activă de noi evaluări par să reprezinte soluția necesară creșterii eficienței, în termeni de rată de contractare [ref: [Sectiunea 4.2.2 Caseta 4](#)].

DMI 1.3 – Formarea orizontală în domeniul gestionării programelor/proiectelor

- C35 De la începutul perioadei de programare, se remarcă faptul că întregul mecanism de coordonare a activităților de formare – de exemplu, UDCF și GLT – s-a maturizat. Cu toate acestea, sistemul instituțional nu este suficient de bine structurat pentru a face față nevoilor curente, fapt care îngreunează progresul DMI 1.3, având un impact negativ asupra viitoarelor activități de formare [ref: [Sectiunea 4.2.2 Para 227-228; Caseta 4](#)].

¹⁰¹ Externi în sensul neimplicării în coordonarea zilnică a IS – din această perspectivă, reprezentanții CE sunt mai degrabă „interni” decât „externi”.

C36 În lipsa coerenței instituționale a UDCF, rezultatele estimate nu mai pot fi atinse. O Unitate de Resurse Umane poate facilita trecerea de la simpla coordonare a formării la sarcini mai complexe, cum ar fi evaluarea continuă a competențelor personalului, evaluarea specifică a personalului în legătură cu implementarea IS și testele motivaționale. Pentru toate aceste sarcini, este necesară coordonarea orizontală a AM, OI și a altor instituții implicate în activitățile de formare a funcționarilor publici. Transferul de bune practici provenind de la entități similare, cum ar fi UCE, poate îmbunătăți capacitatea UDCF [ref: [Sectiunea 4.2.2 Para 222-228](#); [Sectiunea 5.2.1 Para 336](#)].

DMI 1.4 – Funcționarea AM POAT, ACIS, ACP și AA

C37 ACIS și ACP au fost active în cadrul acestui DMI, dezvoltând o gamă variată de proiecte. Cu toate acestea, ACP a întâmpinat deja probleme semnificative pe parcursul implementării deoarece îi lipsește o UIP, consolidată și experimentată. Cazul AA este chiar mai dificil, având în vedere că a întâmpinat dificultăți în depunerea de proiecte, din structura sa lipsind complet o UIP. Cu toate acestea, AA planifică să stabilească cât mai curând posibil o astfel de structură de implementare [ref: [Sectiunea 4.2.2 Para 229-235](#)].

Axa Prioritară 2

C38 Corectarea erorilor din SMIS este o activitate dificilă care conduce la întârzieri în prelucrarea datelor, din cauza nivelului de securitate necesar și a modalităților de acces la sistem, combinate cu numărul insuficient de angajați care să introducă și să prelucreze datele. Deși ACIS și-a exprimat dezacordul cu privire la împuternicirea coordonatorilor SMIS de a avea mai multe drepturi de securitate/acces, din cauza unor potențiale vulnerabilități privind securitatea datelor, echipa de evaluare consideră utilă crearea unei liste de erori comune, ce pot fi corectate direct la nivel de coordonator SMIS [ref: [Sectiunea 4.2.3 Para 236, Caseta 5](#)].

C39 La începutul perioadei de programare, aplicația SMIS nu integra în totalitate funcționalitățile solicitate de managementul și implementarea IS. Aceasta a condus la o întârziere semnificativă în ceea ce privește încărcarea datelor, favorizând introducerea eronată și incompletă a datelor. În prezent, sistemul este funcțional și operabil, dar nu poate răspunde încă tuturor nevoilor de management al datelor și nevoilor de raportare ale AM și OI, în parte pentru că procedurile relevante ale acestor entități s-au modificat de la începutul IS [ref: [Sectiunea 5.2.2 Para 354, Caseta 6](#)].

C40 Deși finanțarea POAT poate fi utilizată pentru a angaja personal specializat pe bază de contract, legislația românească în vigoare nu permite angajarea în administrația publică a acestor experți contractuali. Cu toate acestea, autorizarea angajărilor de personal pe bază de contract prin finanțare POAT ar atrage persoanele care au competențe greu de obținut și întreținut în condiții bugetare normale [ref: [Sectiunea 4.2.3 Para 241](#)].

C41 Aplicația help-desk este funcțională, însă utilizatorii preferă să ia direct legătura cu UC SMIS sau la coordonatorii SMIS pentru a soluționa cu rapiditate orice probleme. Aceasta crește volumul de muncă al personalului UC SMIS. Ca urmare, la nivel regional a apărut o rețea de comunicare pentru utilizatorii SMIS, pe baza intereselor comune și în contextul formării profesionale furnizate în stadiul de programare al PO. Rețeaua informală actuală poate fi dezvoltată într-un sistem formal capabil să beneficieze de coordonare și sprijin la nivel central. Coordonatorii SMIS din cadrul AM și OI acționează ca prim nivel de help-desk pentru a soluționa probleme cu grad mic și mediu de dificultate pentru utilizatori, și asigură transferul inițial de know-how către utilizatorii SMIS [ref: [Sectiunea 4.2.3 Para 242-251](#)].

C42 Aplicația SMIS este destul de complexă, în mare parte datorită complexității programelor pe care le reflectă. Aceasta este percepută ca o aplicație greu de utilizat, mai ales de către

utilizatorii care nu posedă cel puțin un nivel mediu de competențe tehnice, în general, și de cunoștințe specifice referitoare la aplicațiile IT, în particular [ref: [Sectiunea 4.2.3 Para 236, Caseta 5](#)].

Axa Prioritară 3

- C43 Instrumentele de comunicare și informare deja dezvoltate fie nu au fost utilizate deloc (spoturi media), fie nu au fost utilizate cu o eficiență maximă (site-urile web www.fonduri-ue.ro și www.poat.ro) [ref: [Sectiunea 5.2.3 Para 267-275](#)].
- În ceea ce privește portalul www.fonduri-ue.ro, chiar dacă acesta rămâne, temporar, principalul instrument de comunicare al ACIS, nu este ușor de utilizat în ceea ce privește limbajul și ușurința identificării informațiilor [ref: [Sectiunea 5.2.3 Para 373-374](#)].
- C44 Reprezentanții mass-media pot fi transformați în parteneri eficienți de comunicare, prin organizarea de evenimente specializate de informare și de formare [ref: [Sectiunea 5.2.3 Para 382, Caseta 7](#)].

7.4 Eficacitate

7.4.1 Progres (I8)

- C45 La sfârșitul anului 2009, progresul privind implementarea POAT era încă scăzut. Deși structura instituțională pentru gestionarea programului există, majoritatea intervențiilor POAT nu au fost încă lansate sau nu au reușit să finalizeze procedurile privind achizițiile [ref: [Sectiunea 5.2 Para 282-283](#)].

7.4.2 Decalaj de performanță (I9)

- C46 Judecând după gradul de îndeplinire a indicatorilor de realizare imediată, rezultatele programului de la sfârșitul anului 2009 nu au răspuns așteptărilor, cu excepția indicatorilor privind reuniunile de coordonare la toate nivelele și evenimentele de formare furnizate. Numărul de vizitatori de pe site-ul web al ACIS a întrecut toate așteptările. Pentru mai mulți indicatori de realizare imediată nu s-au înregistrat rezultate, întrucât activitățile planificate fie au fost amânate, fie se află în curs de implementare [ref: [Sectiunea 5.2 Para 282-283](#)].
- C47 Nu pot fi făcute aprecieri cu privire la atingerea indicatorilor de rezultat și impact deoarece, la sfârșitul anului 2009, majoritatea proiectelor din cadrul diferitor DMI se aflau încă în fază incipientă de implementare [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 285](#); [Sectiunea 5.2.2 Para 353, 355, 359, 367](#); [Sectiunea 5.2.3 Para 368, 370](#)].

7.4.3 Factori de influență (I10)

- C48 Atât factorii interni (lipsa personalului, cantitatea prea mare de muncă), cât și cei externi (criza economică, problemele privind achizițiile publice, legislația privind finanțele publice, capacitatea beneficiarilor și procedurile de aprobare) au împiedicat implementarea POAT cu o mai mare eficacitate. O mare parte dintre acești factori au fost prevăzuți doar parțial în faza de programare. AM POAT are control limitat asupra factorilor interni întrucât puterea administrativă limitată de care dispune nu asigură o libertate prea mare. AM POAT nu are competența de a găsi soluții pentru mulți dintre factorii externi. Unele probleme instituționale pot fi soluționate la nivelul managementului ACIS, restul ținând de competența MFP (de exemplu: revocarea nevoii de aprobări la nivelul Secretarului de Stat) [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 300](#)].
- C49 Eficacitatea POAT poate fi îmbunătățită prin implicarea mai multor actori cheie, deoarece capacitatea beneficiarilor pentru implementarea proiectelor POAT este la fel de

importantă ca și capacitatea AM POAT de a coordona toate intervențiile. O eficacitate sporită presupune ca AM POAT să își îmbunătățească propria capacitate. Mai mult, este necesar ca AM POAT să colaboreze cu beneficiarii eligibili pentru a le îmbunătăți capacitatea de a folosi asistența tehnică, deci de a obține rezultate pozitive [ref: [Secțiunea 5.2.1 Para 302-306](#)].

7.4.4 Eficacitatea AP/DMI (I11)

Axa Prioritară 1

- C50 Sprijinul POAT pentru coordonatorii de poli este vital în asigurarea, la nivel local, a managementului intervențiilor din cadrul diferitelor PO, așa cum au fost definite prin CSNR. Două probleme legate de acest gen de asistență trebuie să fie rezolvate. Prima se referă la faptul că nu există indicatori de performanță la nivelul POAT pentru intervențiile care susțin coordonarea polilor dezvoltare, iar rapoartele periodice la nivel de proiect primite de AM POAT sunt prea sumare pentru a putea monitoriza performanța generală a acestei operațiuni strategice. Cea de a doua problemă constă în faptul că niciun coordonator de pol nu are puteri decizionale cu privire la evoluția polilor de dezvoltare, astfel încât au o influență limitată asupra utilizării IS. Cu alte cuvinte, coordonatorii facilitează, dar nu au un rol executiv în absorbția IS [ref: [Secțiunea 5.2.1 Para 295-297](#)].
- C51 Decizia de a finanța bonusul de 75% pentru personalul cu funcții în implementarea IS a fost luată în 2004, la sugestia CE. În 2009, guvernul a fost de acord cu CE să co-finanțeze bonusurile oferite personalului prin intermediul POAT. Bonusul este un instrument util pentru motivarea personalului de a menține absorbția de fonduri UE la un nivel optim. Bonusul poate totuși să ducă la tensiuni și la o scădere a motivării funcționarilor publici care nu contribuie la absorbția IS. Există un decalaj între potențialii beneficiari conform HG nr. 595/2009 și beneficiarii eligibili prin POAT, așa cum este cazul juriștilor cu experiență relevantă care sunt eligibili în temeiul primei reglementări, dar nu și conform normelor POAT [ref: [Secțiunea 5.2.1 Para 293-294](#)].
- C52 POAT a dat dovadă de flexibilitate în 2009 când a introdus sprijinul pentru coordonatorii de poli și cheltuielile suplimentare pentru personalul implicat în managementul și implementarea IS. Ambele măsuri sunt în conformitate cu obiectivele generale ale POAT, însă necesită un buget anual substanțial, ce poate atrage nevoia unor realocări financiare dinspre alte Axe Prioritare/DMI către DMI 1.1, până la sfârșitul perspectivei financiare 2007-2013 [ref: [Secțiunea 2.3.1 Para 62](#)].
- C53 Un obstacol important cu care s-a confruntat DMI 1.1 se referă la lipsa capacității beneficiarilor de a propune și implementa proiecte. Cu privire la proiectul din 2009 ce viza pregătirea poziției României cu privire la politica regională a UE, DAP a perceput procesul de achiziții publice ca fiind unul anevoios, iar calitatea sprijinului primit din partea SI/DAT ca fiind sub nivelul optim. Cu o situație similară s-a confruntat și Direcția de Monitorizare din cadrul ACIS, care nu a reușit să depună nicio propunere de proiect, în principal din cauza volumului mare de muncă aferent procesului de monitorizare pentru restul proiectelor finanțate prin Phare. Se estimează că AA va depune proiecte începând cu anul 2010, având în vedere că până în 2009 încă a avut acces la asistența de pre-aderare [ref: [Secțiunea 5.2.1 Para 306-308](#)].

Standarde comune (I15)

- C54 Până la sfârșitul anului 2009, POAT nu a contribuit semnificativ la susținerea aspectelor orizontale, mai ales în domenii precum achizițiile publice și ajutorul de stat. Aceasta este o vulnerabilitate semnificativă, deoarece aspectele legate de achizițiile publice sunt în general considerate impedimente nu doar pentru implementarea POAT, ci și pentru a

celorlalte PO. Toate AM și OI așteaptă ca ACIS să găsească soluții pentru a ajunge la un proces eficient de achiziții publice. Problema ajutorului de stat necesită de asemenea un sprijin orizontal, dar beneficiarii percep această nevoie ca pe una mai puțin acută [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 297-304](#)].

- C55 Cel mai important proiect pentru atingerea obiectivelor DMI 1.1 – FAT – a lansat de curând spre contractare un acord cadru pentru furnizorii de servicii. Dacă acest contract se încheie fără incidente, ar trebui să asigure un sprijin real pentru implementarea și managementul IS. Lansarea acordului cadru din FAT este importantă deoarece este una dintre puținele soluții pe termen scurt pentru implementarea și contractarea mai flexibilă și mai rapidă a proiectelor. Cu toate acestea, maniera în care a fost structurat Lotul 1 al licitației pentru FAT, nu asigură setul corect de stimuli pentru întărirea capacității interne a beneficiarilor de a gestiona proiecte, inclusiv DAP și DM [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 297-304](#)].

Cultura de evaluare (I16)

- C56 Un obiectiv-cheie al DMI 1.2 este realizarea unei culturi comune de evaluare în România, dar conceptul de cultură a evaluării este insuficient detaliat. Nu există nici un mecanism care să monitorizeze contribuția POAT la atingerea acestui obiectiv. Este nevoie de un astfel de mecanism de monitorizare care să evalueze gradul de dezvoltare a evaluării în România, atât din punct de vedere calitativ, cât și din punct de vedere cantitativ și care să raporteze periodic cu privire la rolul POAT în atingerea acestui obiectiv DMI 1.2 [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 309-330](#)].
- C57 Există o nevoie clară de formare în domeniul evaluării, pentru a atinge o masă critică de expertiză ce poate permite la rândul său o mai bună evaluare și o schimbare a atitudinii privind activitatea de evaluare. Formarea trebuie să fie diferențiată pentru personalul implicat direct în evaluare (membrii unităților de evaluare) și alți angajați ce pot avea un rol cheie în activitatea de evaluare. Formarea specifică pe teme de nișă poate suscita interesul personalului cheie implicat în evaluare, în timp ce noțiunile de bază privind evaluare sunt de un real interes pentru mulți alți experți din afara unităților de evaluare [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 337-345](#)].
- C58 În momentul de față, GLE este cel mai bine coordonat GL organizat la nivel ACIS. Până în prezent, sprijinul POAT pentru GLE a fost extrem de limitat, ceea ce a împiedicat o și mai activă prestație a grupului de evaluare [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 312-315](#)].
- C59 Vizibilitatea activității de evaluare IS este destul de scăzută. Importanța evaluării pentru îmbunătățirea intervențiilor IS și a politicii publice în general nu este suficient conștientizată. Evaluarea este încă privită ca o activitate de audit și nu ca un instrument pentru îmbunătățirea managementului și a implementării [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 324-328](#)].
- C60 Lansarea unor noi evaluări reprezintă cheia îmbunătățirii culturii de evaluare. Excelența și transferul de bune practici apar doar în urma acumulării de experiență. Externalizarea evaluării înființată de POAT este poate consolida transferul de competențe practice către personalul UCE și membrii GLE [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 330](#)].
- C61 Evaluarea internă este de asemenea o opțiune utilă. Personalul din unitățile de evaluare își poate îmbunătăți experiența practică prin evaluări *ad-hoc* de dimensiuni mai mici, acumulând astfel experiență practică despre cum se realizează evaluările [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 330](#)].

În acest moment, activitatea de evaluare este dominată de o abordare de sus în jos, în care UCE joacă cel mai adesea rolul de inițiator de evaluări. Cu toate acestea, chiar dacă UCE este beneficiarul formal al DMI 1.2, iar în cazul evaluărilor externe este contractorul, se resimte nevoia creării unui sentiment mai puternic de asumare și a unui rol proactiv

din partea beneficiarilor direcți – structuri în cadrul AM/OI ce primesc sfaturi despre cum își pot ameliora politicile (de exemplu: direcțiile de programare și monitorizare) [ref: [Sectiunea 4.2.2 Caseta 4](#)].

Formare profesională (I17)

- C62 Progresul DMI 1.3 a fost inferior celui așteptat, dar evoluția sa din primul trimestru al anului 2010 a creat premisele atingerii indicatorilor și a obiectivelor asumate, cu condiția ca ritmul să fie menținut [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 331-346](#)].
- C63 UDCF are o activitate susținută, proactivă în coordonarea procesului de formare, demonstrându-și deja utilitatea în identificarea și prioritizarea nevoilor de formare. Fără îndoială, o serie de factori legislativi, de natură instituțională sau procedurală au un impact negativ asupra activității sale. În același timp, supraîncărcarea activității fiecărui membru al UDCF a dus uneori la o performanță slabă a UDCF. Un alt element ce influențează eficiența UDCF este lipsa studiilor în domeniul resurselor umane a membrilor UDCF [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 336-340](#)].
- C64 Instituțiile relevante (Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Școala de Finanțe Publice și Vamă, Institutul European din România) și Organismele Intermediare (cel puțin cu statut de observator) nu sunt reprezentate de GLF, ducând la o lipsă de transparență legată de inițiativele și deciziile GLF și la o creștere a activității de diseminare pentru membrii GLF [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 336](#)].
- C65 Mecanismul de Formare, UDCF și GLF au necesitat anumite îmbunătățiri pentru a asigura un cadru coerent și instrumente comune în domeniul IS. Activitatea lor este cunoscută de părțile interesate implicate, dar mecanismul de identificare și prioritizare a nevoilor de formare nu este încă actualizat, creând dificultăți în colectarea și consolidarea informației și riscând reducerea eficienței activității tuturor structurilor implicate [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 341-345](#)].

Sprijinirea structurilor relevante (I18)

- C66 Progresul DMI 1.4 a fost limitat până la sfârșitul anului 2009. Potențialii beneficiari fie nu au profitat la maxim de oportunitățile oferite de POAT pentru a-și îndeplini nevoile de formare, fie capacitatea lor de implementare a mai multor proiecte în același timp este destul de redusă [ref: [Sectiunea 5.2.1 Para 347-352](#)].

Au existat situații în care procesul de aprobare și semnare a fost întârziat; din momentul notificării rezultatelor licitației și până la semnarea propriu-zisă a contractului au trecut și perioade de 3-4 luni. Contractorii au avut propria lor influență negativă asupra întârzierilor înregistrate (fie din cauza dificultății de a depune scrisoarea de garanție bancară, fie din întârzierea deschiderii unui cont la trezorerie); de cele mai multe ori, aceste întârzieri au fost cauzate de un flux complex de proceduri instituționale de aprobare.

Axa Prioritară 2

Sprijin SMIS (I20)

- C67 Până la sfârșitul anului 2009, nici un contract nu a fost acordat în cadrul DMI 2.1. Este nevoie de (re)lansarea procedurii de licitație de AT în vederea susținerii dezvoltării în continuare a SMIS. Un nou contract, coroborat cu coordonare și folosirea experienței acumulate, ar trebui să conducă la o implementare rapidă și eficientă a DMI 2.1 [ref: [Sectiunea 5.2.2 Para 355-356, Caseta 6](#)].
- C68 Începerea cu întârziere a cursurilor de formare pentru utilizatorii SMIS a dus la întârzieri operaționale și la erori. Sesiunile de formare au fost adaptate și acum se folosesc date

reale, luate direct din testele de sistem din cele demonstrative, pentru o mai mare relevanță practică. Utilizatorii au fost regrupați, pe baza unor arii și domenii de interes comune, îmbunătățind impactul și relevanța lor [ref: [Sectiunea 5.2.2 Para 353-367](#)].

- C69 Coordonatorii SMIS din cadrul AM și OI au beneficiat de instruire suplimentară privind detaliile și funcționalitatea aplicației SMIS [ref: [Sectiunea 5.2.2 Para 353-367](#)].
- C70 Infrastructura existentă la nivel central și regional asigură funcționarea SMIS în limitele unor parametri normali. Pe termen scurt și mediu, numărul de contracte pentru achiziția de echipamente poate crește, deoarece cea mai mare parte a echipamentelor ce asigură funcționarea SMIS se află la sfârșitul ciclului normal de viață [ref: [Sectiunea 5.2.2 Para 353-367](#)].
- C71 Există o serie de aplicații conexe dezvoltate cu propriile resurse ale UC SMIS, ce au ca scop facilitarea introducerii și managementului datelor [ref: [Sectiunea 2.3.2 Para 99](#)].
- C72 Aplicația MySMIS poate contribui semnificativ la îmbunătățirea calității proiectelor propuse de beneficiari la nivel național precum și la calitatea tuturor programelor operaționale, determinându-i pe beneficiari să acționeze într-un mod mai responsabil, oferindu-le un cadru efektiv și dinamic atât pentru depunerea, cât și pentru urmărirea proiectelor [ref: [Sectiunea 2.3.2 Para 101-103](#)].
- C73 Baza de date paralelă cu SMIS, operată de AM POS DRU (ActionWeb) nu poate fi ușor interfațată cu SMIS, deoarece există diferențe între datele cerute de SMIS și cele necesare pentru ActionWeb. Un singur sistem integrat de management al informațiilor garantează îmbunătățirea managementului și implementării IS. Se preconizează că dezvoltarea viitoare a SMIS cu ajutorul POAT va crea acest sistem integrat [ref: [Sectiunea 2.3.2 Para 98](#)].
- C74 Manualele existente de utilizare a aplicației acoperă în mare măsură, dar nu destul de detaliat, partea tehnică a aplicației și sunt redactate în limba engleză ceea ce îngreunează consultarea lor de către utilizatori. Mai mult, pentru aspectul funcțional al SMIS, utilizatorii finali (personalul ce introduce datele în SMIS) și-au exprimat nevoia de a avea manuale de utilizare care să explice pas cu pas procesul de corelare a documentelor proiectului (trimis în variantă printată) cu datele ce urmează a fi introduse în SMIS [ref: [Sectiunea 5.2.2 Para 354 Caseta 6](#)].

Axa Prioritară 3

Comunicare IS

- C75 Obiectivele AP 3 sunt departe de a fi realizate, cu o evoluție slabă a implementării la data limită a evaluării. Motivele neatingerii acestor scopuri sunt legate de aspecte interne (funcționarea DCS) și aspecte externe [ref: [Sectiunea 5.2.3 Para 368-380](#)].
- C76 Lipsa unui purtător de cuvânt creează confuzie în rândul publicului larg cu privire la instituția „conducătoare” în ceea ce privește IS. Chiar dacă CI este considerat pilonul principal în procesul de comunicare legat de IS, până la sfârșitul anului 2009, nu s-a luat nicio măsură pentru a crea Centrul [ref: [Sectiunea 5.2.3 Para 382](#)].
- C77 Există patru opțiuni posibile în legătură cu înființarea CI: (i) nou sediu care să găzduiască atât ACIS, cât și CI; (ii) crearea CI pe „loc gol”; (iii) preluarea Centrului InfoEuropa de la DAE; și (iv) crearea unui CI „virtual”. Crearea CI trebuie să fie susținută de o serie de instrumente de comunicare și informare, după cum a fost inițial prevăzut de POAT [ref: [Sectiunea 5.2.3 Para 384-397](#)].

7.5 Impact (Întrebări strategice din cadrul articolului 29 din Regulamentul Consiliului (CE) nr. 1083/2006)

7.5.1 Contribuția strategică (I12)

C78 Plecând de la obiectivele-cheie ale CSNR 2007-2013, și anume consolidarea abordării strategice a politicilor de coeziune economică și socială ale României și de a realiza racordările la politica UE, POAT contribuie indirect la realizarea dezideratelor Politicii de Coeziune, prin asigurarea unei implementări eficiente a IS [ref: [Sectiunea 6.2 Para 401-424](#)].

7.5.2 Realizări și provocări (I13)

C79 Creșterea capacității autorităților publice și centrale în ceea ce privește managementul și controlul IS este o prioritate identificată în CSNR. Această prioritate trebuie îndeplinită pe durata actualei perioade de programare și are un impact pozitiv pentru crearea de locuri de muncă și stimularea creșterii economice, contribuind astfel la obiectivele Agendei Lisabona [ref: [Sectiunea 6.2 Para 425-429](#)].

7.5.3 Bune practici (Q14)

C80 POAT susține coordonarea participativă pe mai multe nivele, prin implicarea unui număr mare de actori cu atribuții în implementarea IS. Aceasta asigură condițiile necesare pentru o implementare eficientă, eficace și transparentă a IS, precum și resursele pentru un proces continuu de monitorizare, coordonare, schimb de experiență, îmbunătățind impactului general al AT din cadrul POAT și a axelor de AT din alte PO. Sprijinul asigurat prin POAT arhitecturii instituționale complexe alcătuite din mai multe Comitete și GL poate fi considerat un exemplu de bună practică, deoarece asigură o bună coordonare ierarhică și tematică a IS [ref: [Sectiunea 6.2 Para 430-435](#)].

8. Recomandări

Această secțiune sintetizează principalele recomandări care rezultă din evaluare. Aceste recomandări sunt împărțite în cinci categorii de bază: (i) coordonare, (ii) modificări instituționale, (iii) resurse umane, (iv) design și implementare și (v) cadru legislativ.

8.1 Coordonare

R1 Se recomandă îmbunătățirea coordonării instituțiilor actuale (GL, CCAT) [ref: **C18, C19, C54-C61, C64, C65**], prin:

R1.1 Aplicarea a trei principii-cheie privind instituțiile actuale de coordonare [ref: **C18, C19**]:

- ❖ reprezentanții PO în CCAT și unitățile de AT aferente la nivel de PO raportează direct directorilor AM PO. Mandatul acestora privind coordonarea AT să nu fie îngrădită în nici un fel (atribuirea clară a leadership-ului) [ref: **C18**];
- ❖ reprezentanții PO din GL tematice și unitățile tematice aferente la nivel de PO raportează direct directorilor AM PO. Mandatul acestora privind coordonarea pe teme specifice (de exemplu, evaluare, formare, sisteme IT, comunicare) să nu fie îngrădite în nici un fel (atribuire clară a leadership-ului) [ref: **C19**];
- ❖ personalul permanent (Secretariat) al GL tematice beneficiază de acces direct la directorul ACIS și este plasat corespunzător în organigramă [ref: **C19**].

R1.2 Introducerea următoarelor îmbunătățiri operaționale [ref: **C19**]:

- ❖ deschiderea fiecărui GL tematic pentru reprezentanții secretariatului permanent al celorlalte GL, în calitate de observatori, în vederea transferului de bune practici între GL [ref: **C19**];
- ❖ întărirea mandatului și a importanței GLM prin susținerea monitorizării proiectelor la nivel de PO și clarificarea în comun a delimitării sarcinilor între departamentele de programare și monitorizare în cazul fiecărui PO [ref: **C19**];
- ❖ reactivarea GL pentru Management și control financiar pentru a veni în sprijinul creșterii volumului de activitate de pe această temă orizontală [ref: **C19**];
- ❖ deschiderea GL tematice pentru invitați și observatorii din OI și alte instituții interesate, chiar și cele din afara sistemului de gestionare și implementare a IS, pentru a asigura consistența corespunzătoare între intervențiile POAT și alte politici naționale. În vederea păstrării eficienței GL, numărul observatorilor invitați pentru fiecare reuniune în parte trebuie să fie de maximum 10 persoane. Președintele GL trebuie să invite observatori diferiți de la o reuniune la alta, în funcție de tema reuniunilor GL. Pe parcursul lucrărilor GL, observatorii nu trebuie să intervină dacă nu au fost invitați să ia cuvântul, însă trebuie să aibă posibilitatea de a furniza un feedback relevant în sesiunea de închidere, la sfârșitul reuniunii [ref: **C19**].

R1.3 Întărirea coordonării prin intermediul intervenției POAT, prin:

- ❖ invitarea periodică în cadrul reuniunilor GL, în calitate de observatori, a reprezentanților administrației locale și centrale, cercetătorilor, profesorilor, reprezentanților ONG care activează în domeniul responsabilizării publice, consultanților, evaluatorilor independenți, pentru a participa la dezbateri specifice pe teme legate de activitatea de evaluare [ref: **C19**];
- ❖ invitarea, în calitate de observatori, a cel puțin unui reprezentant al celorlalte GL organizate la nivel CSNR [ref: **C19**];
- ❖ organizarea de conferințe și ateliere de lucru privind subiectele de evaluare, la care să participe nu numai echipele de evaluare din cadrul AM și ACIS [ref: **C19**].

- R1.4 Continuarea eforturilor pentru îmbunătățirea calității evaluării prin [ref: **C58-C61**]:
- ❖ asigurarea unui transfer sporit de know-how între contractorii externi și personalul intern al unităților de evaluare, prin introducerea unor prevederi speciale în cadrul caietelor de sarcini și contractelor, și prin accesul experților la întâlnirile GLE [ref: **C60**];
 - ❖ întărirea cooperării între unitățile de evaluare și managementul general și departamental al ACIS, AM și OI prin [ref: **C59**]:
 - asigurarea participării unităților de evaluare la toate reuniunile de management pe teme orizontale;
 - implementarea unei metode participative de analiză a nevoilor de evaluare care să aibă loc în ultimul trimestru al fiecărui an pentru actualizarea planurilor de evaluare;
 - implicarea unităților de evaluare împreună cu departamentele de programare și monitorizare în activități de îmbunătățire a metodologiei de analiză calitativă utilizată pentru elaborarea RAI la nivel de PO.
- R1.5 Îmbunătățiri la nivel operațional prin [ref: **C64, C65**]:
- ❖ extinderea GLF astfel încât personalul OI să fie implicat, în calitate de observatori, în procesul de identificare a nevoilor de formare [ref: **C64**];
 - ❖ sporirea transparenței UDCF și GLF prin activarea cât mai curând cu putință a paginii web oficiale a ACIS dedicată activităților de formare profesională: www.formarestructurale.ro [ref: **C65**];
 - ❖ creșterea proactivității GLC pentru identificarea soluțiilor privind corectarea dezechilibrelor din procesul de comunicare, aceasta reprezentând una dintre atribuțiile sale. Sub îndrumarea ACIS, GLC poate să își asume mai multe responsabilități referitoare la personalizarea procesului de comunicare [ref: **C65**].
- R2** Este recomandabil ca ACIS să întărească cooperarea în domeniul achizițiilor publice prin sprijinirea Biroului pentru pregătirea proiectelor și achiziții publice din cadrul DAT și să faciliteze o colaborare mai strânsă între ACIS, AM și OI, precum și cu instituțiile naționale cu responsabilități în domeniul achizițiilor publice. Aceasta poate cuprinde [ref: **C53**]:
- R2.1 Prioritizarea achizițiilor publice, după cum urmează [ref: **C53**]:
- ❖ Sporirea calității expertizei privind achizițiile publice în cadrul AM POAT și entitățile beneficiare, prin:
 - formare profesională specifică în domeniul achizițiilor publice a personalului AM POAT, ACIS, ACP, AA și a altor beneficiari pentru a putea redacta partea tehnică a caietelor de sarcini, elaborării bugetului estimativ și a descrie cerințele specifice fără a restricționa concurența,
 - întărirea capacității SI/DAT de a aborda aspectele privind achizițiile publice prin sporirea capacității Biroului pentru pregătirea proiectelor și achiziții publice, pentru a putea elabora partea administrativă a caietelor de sarcini, procedura și grila de evaluare, adaptarea modelelor de contract și procedurile de contractare și selecție,
 - angajarea de expertiză externe prin intermediul FAT;
 - ❖ Inițierea discuțiilor periodice cu ANRMAP și UCVAP pentru a găsi soluții la blocajele de pe parcursul contractării, în mod ideal prin înființarea unui GL permanent privind achizițiile publice;
 - ❖ Promovarea și urmărirea unei mai mari flexibilități în materie de achiziții publice, inclusiv posibilitatea împărțirii intervențiilor, utilizarea și a altor proceduri de achiziții publice (cum ar fi cererea de oferte, negocieri directe și contractarea directă) și folosirea măsurilor strategice, cum ar fi adoptarea de contracte-cadru.

- R2.2 Îmbunătățirea procedurilor de achiziții publice prin utilizarea din plin a AT [ref: C53] prin:
- ❖ formarea profesională de specialitate a personalului UC SMIS responsabil cu redactarea documentațiilor de atribuire, pentru a debloca cât mai curând posibil proiectele actuale aflate în faza de propunere sau de idee;
 - ❖ sprijinirea în continuare a SMIS, însă nu printr-un contract de AT, ci printr-un contract de dezvoltare de produs informatic. Aceasta ar permite punerea accentului pe ciclul de viață a produsului și pe flexibilitate în ceea ce privește specificațiile tehnice, în termeni de modificări solicitate de utilizatori, pe parcursul ciclului de viață respectiv;
 - ❖ folosirea la scară largă a serviciilor specializate de consultanță pentru redactarea cerințelor tehnice și funcționale incluse în documentația de atribuire și pentru minimizarea riscurilor administrative și procedurale implicate de procesul de achiziții publice.
- R2.3 Îmbunătățirea obiectivelor acordurilor cadru pentru implementarea proiectelor POAT printr-o concentrare mai bună, o prioritizare mai clară și o separare judicioasă pe loturi [ref: C55].
- R3** Se recomandă îmbunătățirea coordonării dintre AM POAT și AM PO DCA prin [ref: C22]:
- ❖ depunerea unui efort concertat pentru susținerea la nivel guvernamental a necesității de reasumare a agendei SNE;
 - ❖ consolidarea coordonării cu PO DCA pentru susținerea culturii de evaluare în restul administrației publice din România;
 - ❖ organizarea de reuniuni trimestriale comune între AM POAT și AM PO DCA cu privire la monitorizarea dezvoltării globale a capacității administrației publice. În cadrul acestor reuniuni comune, se recomandă invitarea și a altor instituții relevante, actori cheie interesați în procesul de construire a capacității administrative pentru sectorul public.
- R4** Se recomandă consolidarea cooperării dintre AM POAT, ACP și AA prin susținerea dezvoltării de UIP dedicate (sau echivalente) în cadrul acestor entități beneficiare și prin creșterea capacității AA și ACP în calitate de beneficiari eligibili în cadrul DMI 1.4, prin [ref: C37]:
- ❖ organizarea de reuniuni trimestriale între Serviciul Strategii din cadrul DAT/ACIS și reprezentanții AA și ACP pentru informarea exhaustivă cu privire la proiectele curente, consultări privind portofoliul de proiecte și transferul de know-how în îmbunătățirea UMP/UIP pentru proiectele POAT. La reuniuni, ar trebui invitat și un reprezentant UDCF pentru a discuta progresul înregistrat în legătură cu acoperirea nevoilor de formare profesională ale AA și ACP;
 - ❖ clarificarea statusului funcției de helpdesk a POAT pentru AA și ACP și modificarea corespunzătoare a Manualului de proceduri POAT. Se recomandă ca SS să își asume rolul de birou de asistență și să acționeze în mod proactiv, prin inițierea de reuniuni cu beneficiarii, pentru a-i ajuta să identifice oportunitățile de finanțare în legătură cu nevoile lor.
- R5** Se recomandă îmbunătățirea coordonării SMIS și consolidarea rolurilor coordonatorilor UC SMIS și SMIS prin [ref: C41, C72-74]:
- ❖ integrarea, pe cât posibil, a funcționalităților sistemului ActionWeb a POS DRU în versiunile viitoare ale aplicației SMIS. Ca soluție temporară și fără a aduce prejudicii dezvoltării sistemului IT unic pentru managementul și implementarea IS, se recomandă crearea unei interfețe care să transfere automat datele din ActionWeb în SMIS. Acesta ar trebui să fie un proces cu dublu sens. Dezvoltarea SMIS trebuie să

- permite transferul datelor din ActionWeb, iar AM POS DRU trebuie să se asigure că toate datele solicitate de SMIS sunt furnizate în mod corespunzător [ref: C73];
- ❖ continuarea dezvoltării de aplicații conexe SMIS, inclusiv implementarea cu prioritate a aplicației MySMIS [ref: C72];
 - ❖ traducerea manualelor în limba română, în paralel cu traducerea etichetelor câmpurilor aplicației SMIS [ref: C74];
 - ❖ organizarea de conferințe online sau de reuniuni sistematice între UC SMIS și coordonatorii regionali SMIS, dublate de manuale de proceduri în limba română, sesiuni de e-learning, tutoriale video, proceduri de corelare a SMIS cu formatul cererilor de finanțare, a documentelor de rambursare și a rapoartelor tehnice de progres [ref: C41].
- R5.1 Îmbunătățirea procedurilor pentru corectarea erorilor prin optimizarea sistemului de securitate și a drepturilor de acces, prin scăderea nivelului de autoritate privind trimiterea și primirea solicitărilor de corectare a erorilor, autorizând prin urmare coordonatorii SMIS să corecteze direct o serie limitată de erori comune/minore. Cu toate acestea, accesul complet la baza de date trebuie păstrat doar la nivel central pentru a evita o inconsistență și mai mare a datelor. Ca alternativă, ACIS poate externaliza corectarea erorilor unui contractor, în paralel cu dezvoltarea SMIS [ref: C38].
- R5.2 Integrarea funcției de helpdesk SMIS într-un cadru mai cuprinzător pentru organizarea comunității de utilizatori SMIS. Se recomandă crearea unui portal care să conțină toate datele necesare legate de aplicația SMIS: proceduri, manuale, instrucțiuni, buletine informative, forum pentru comunitatea de utilizatori SMIS; precum și crearea unui helpdesk decentralizat la cel puțin două nivele: unul pentru toți utilizatorii și un altul pentru întrebările legate de PO [ref: C41].
- R5.3 Încurajarea utilizatorilor SMIS de la toate nivelele de a-și achiziționa echipamentele TIC prin intermediul POAT, prin accesarea fondurilor disponibile dedicate acestui obiectiv [ref: C70].
- R6** Se recomandă ca ACIS să se poziționeze ca liderul procesului de comunicare în ceea ce privește implementarea IS, folosind instrumentele de comunicare deja dezvoltate [ref: C43] prin:
- ❖ semnarea fără întârziere a contractului privind difuzarea spoturilor publicitare,
 - ❖ construirea pentru site-ul www.fonduri-ue.ro a unei interfețe ușor de utilizat de către toate grupurile țintă, inclusiv publicul larg,
 - ❖ îmbunătățirea site-ului web www.poat.ro pentru a spori transparența implementării IS, prin furnizarea unei scurte descrieri a obiectivelor și a rezultatelor prevăzute pentru fiecare proiect aprobat și contractat,
 - ❖ externalizarea, în timp util, a îmbunătățirii site-urilor web, către experți cu expertiză similară la nivel național sau european;
 - ❖ adoptarea funcției de centru pentru colectarea și distribuirea informațiilor cu privire la implementarea IS pentru toate grupurile țintă [ref: C76];
- R7** ACIS/UCE trebuie să acorde prioritate activităților privind dezvoltarea unei culturi de evaluare, inclusiv [ref: C60]:
- ❖ dezbaterilor publice privind alternativele cheie ce rezultă din exercițiile de evaluare;
 - ❖ acoperirii mediatice cu privire la rezultate, inclusiv informarea cu privire la importanța evaluării;

- ❖ campaniilor de conștientizare cu privire la evaluare, vizând AM și departamentele ministeriale conectate la procesul de evaluare¹⁰².

- R8** Este recomandabil ca ACIS să solicite la nivel guvernamental înalt o susținere politică mai puternică pentru a putea furniza o mai bună coordonare orizontală și o utilizare mai eficientă a AT. ACIS necesită o poziție de putere consolidată vis-a-vis de ministerele care găzduiesc OI/AM. Aceasta înseamnă că structurile de coordonare găzduite de ACIS, cum ar fi GL tematice, să poată să obțină mai rapid angajamentul politic pentru implementarea deciziilor relevante pentru fiecare minister de resort în parte. Această susținere politică este, de asemenea, necesară pentru a suprima sarcinile administrative inutile prin modificarea anumitor proceduri de reglementare, cu scopul de a permite o implementare mai rapidă a IS, inclusiv la nivel de POAT [ref: C79].
- R9** Se recomandă ca ACIS să încurajeze și să accelereze, cu sprijinul POAT din DMI 1.1, dezbaterile privind modalitățile suplimentare de îmbunătățire și simplificare a implementării Politicii de Coeziune. ACIS trebuie să fie mai activă în ceea ce privește contractarea de cercetări constante pe această temă și stimularea dezbaterilor între academicieni și practicieni, cu scopul de a afirma poziția României în calitate de stat membru și de a consolida masa critică de experți în domeniu. În ceea ce privește aspectele practice, poate fi lansată o schemă de granturi în acest sens [ref: C20-21].

8.2 Modificări instituționale

- R10** Se recomandă ca funcțiile DAT legate de rolul de AM POAT să fie separate în mod clar de funcțiile DAT de sprijin pentru ACIS, prin reorganizarea serviciilor subordonate (SS, SI, SMF) și prin [ref: C23]:

- ❖ crearea unui birou POAT separat în cadrul SMF, care să se ocupe exclusiv de funcțiile de AM;
- ❖ mutarea funcției de coordonare a formării profesionale din SI și crearea unei poziții corespunzătoare a UDCF într-o unitate/birou separat de resurse umane, sub supervizarea directă a directorului ACIS¹⁰³;
- ❖ transferul funcției de helpdesk de la SI la SS;

Aceste modificări ridică o serie de provocări evidente, însă ele sunt absolut necesare pentru o implementare eficientă a POAT. Noua organigramă recomandată poate fi regăsite în anexele 7 și 8. Pentru a realiza această implementare la nivel DAT este necesară modificarea Manualului de proceduri, precum și angajarea și transferarea următorului personal:

- ❖ crearea unui nou post de director de birou POAT în cadrul noii structuri SMF, care să se ocupe exclusiv de funcțiile legate de rolul de AM POAT;
- ❖ crearea unui nou post de responsabil financiar și angajarea unui expert în cadrul SMF, care să aibă atribuții exclusiv legate de rolul ACIS ca beneficiar al POAT;
- ❖ transferarea postului actual de Responsabil Formare (împreună cu expertul alocat) din Biroul de pregătire proiecte și achiziții publice din cadrul SI în noul birou de resurse umane;
- ❖ transferarea unuia dintre Responsabilii de Proiect din cadrul SI în interiorul Biroului de pregătire proiecte și achiziții publice.

¹⁰² În cooperare cu AP 3, având în vedere că este un exercițiu de comunicare la nivel orizontal legat de implementarea IS.

¹⁰³ Această recomandare este examinată în evaluarea AP 1 DMI 1.3 și AP 3, întrucât se sugerează că UDCF poate forma un birou împreună cu Compartimentul de comunicare în cadrul DCS.

- R11** Se recomandă consolidarea DAP și DM pentru a face față, în mod eficient, responsabilităților care le revin în calitate de beneficiari POAT, după cum urmează [ref: **C30**]:
- ❖ încurajarea DAP să câștige experiență prin construirea propriei capacități de implementare a proiectelor și prin lansarea propriilor proiecte în vederea pregătirii pentru următoarea perioadă de programare, inclusiv un proiect pentru implementare unui grant pentru studii de cercetare;
 - ❖ încurajarea DM să aibă o implicare proactivă în lansarea propriilor proiecte, inclusiv unul de asistență pentru o mai bună raportare calitativă, inclusiv cartografie GIS.
- R12** Se recomandă crearea unei Unități de resurse umane în cadrul ACIS cu o structură 5+1, similară celei a UCE, subordonată direct directorului general ACIS. În ceea ce privește restricțiile actuale de personal, o soluție de compromis poate fi crearea unei Unități mixte de resurse umane și de activități de informare și comunicare, care urmează să fie formată din personalul de comunicare din DCS și personalul însărcinat cu formarea din SI/DAT [ref: **C23, C36, C75**]. Aceasta implică ulterior:
- ❖ transferarea postului de expert de formare din SI din DAT către structura nou creată;
 - ❖ crearea unui nou post de expert resurse umane/formare și angajarea unui expert pentru ocuparea acestui post;
 - ❖ crearea unui nou post de șef de departament resurse umane/comunicare și angajarea unui expert corespunzător pentru ocuparea postului.
- R13** Se recomandă înființarea CI folosind actualul centru de informare al DAE. În acest scop, managementul ACIS poate iniția discuții deschise cu managementul DAE în vederea încheierii unui acord interinstituțional pentru transformarea centrului Infoeuropa în CI pentru IS [ref: **C77**]. Inițiativele aferente pot implica:
- R13.1 O strategie de branding, pentru a găsi cea mai bună soluție privind identitatea vizuală a centrului (logo, mesaj, nume) [ref: **C77**];
- R13.2 Dezvoltarea de instrumente pentru sprijinirea CI [ref: **C77**], inclusiv:
- ❖ transformarea portalului www.fonduri-ue.ro într-o platformă care poate fi utilizată de toate grupurile țintă;
 - ❖ înființarea unui call centre pentru înregistrarea solicitărilor specifice de informații care necesită o perioadă de timp mai îndelungată pentru a fi procesate de către personalul CI;
 - ❖ înființarea unei rețele regionale de puncte de informare prin dezvoltarea de relații cu partenerii fiabili, recunoscuți la nivel regional sau local ca promotori ai inițiativelor locale;
- R13.3 În cazul în care ACIS decide să nu preia centrul actual de informare al DAE, sediul CI trebuie să îndeplinească o serie de criterii în ceea ce privește locația și accesibilitatea [ref: **C77**].

8.3 Resurse umane

- R14** Se recomandă lansarea unei noi evaluări a nevoilor de formare pentru a permite programarea corespunzătoare a activităților de formare pentru restul perioadei de implementare a POAT [ref: **C8**]. Alte recomandări în acest context includ:
- R14.1 Implicarea departamentelor de resurse umane și a contractorilor externi din fiecare AM în procesul de evaluare a nevoilor. Obiectivul final constă în dezvoltarea fișelor de proiect pentru restul perioadei de implementare a POAT [ref: **C65**];

- R14.2 Contractarea de asistență externă pentru achiziții publice, dacă este necesar, pentru a accelera procesul de contractare în cadrul proiectelor deja aprobate pentru finanțare [ref: C27];
- R14.3 Găsirea unei soluții pentru angajarea și păstrarea personalului contractual competent. Inițierea unei modificări legislative astfel încât personalul angajat prin contract să nu fie asimilat, în termenii procedurilor de angajare, personalului permanent, ci această procedură să fie mai rapidă și mai ușoară. Pentru a evita abuzurile, personalul angajat prin contract nu trebuie păstrat mai mult de doi ani și nu trebuie să depășească numărul maxim de poziții contractuale disponibile [ref: C63].
- R15** Se recomandă îmbunătățirea eficienței personalului prin intermediul formării profesionale, inclusiv:
- R15.1 Formare în domeniul achizițiilor publice pentru AM POAT și toți beneficiarii POAT și beneficiarii potențiali [ref: C54];
- R15.2 Formarea în domeniul evaluării pentru personalul care lucrează în cadrul unităților de evaluare, precum și pentru alt personal din cadrul AM/OI și din ministere, care utilizează rezultatele evaluării, inclusiv [ref: C57]:
- ❖ sesiunile avansate de formare pentru personalul însărcinat cu evaluarea, bazate pe tehnici intensive de formare,
 - ❖ extinderea eligibilității pentru formare dincolo de personalul de evaluare al AM/OI și chiar din afara acestor structuri (personalul ministerial implicat în procesul de luare a deciziilor, cum ar fi consilierii la nivel înalt în materie de management politic),
 - ❖ modificarea DCI pentru reflectarea acestor schimbări;
- R15.3 Formarea profesională de nișă, cu caracter orizontal pentru grupuri restrânse, foarte specializate [ref: C8];
- R15.4 Sesiunile de formare a formatorilor pentru coordonatorii SMIS [ref: C69].
- R16** Se recomandă formarea membrilor CM în domenii specializate referitoare la implementarea IS. DAT poate furniza mai multe resurse membrilor CM pentru a-i informa în legătură cu evoluția POAT. Acest lucru poate fi realizat prin exerciții de team-building pentru a reduce barierele formale dintre membrii externi și interni ai CM, furnizând acces special la intranetul site-ului web POAT și contractând AT pentru a susține CM și pentru alte evenimente în afara organizării reuniunilor sale bianuale [ref: C29].
- R17** Se recomandă diversificarea instrumentelor de formare profesională, acordând o importanță mai mare activităților internaționale de schimb de experiență prin intermediul vizitelor de studiu, consilierii profesionale personale și a stagiilor de practică. Aceasta implică modificarea Ghidului Solicitantului [ref: C8].
- R18** Se recomandă organizarea de sesiuni de formare și informare profesională pentru reprezentanții mass-media privind teme IS, inclusiv [ref: C44]:
- ❖ procesul de alocare, angajare, decontare și rambursare a fondurilor europene;
 - ❖ indicatorii de monitorizare și evaluare;
 - ❖ greșeli frecvente și dificultăți întâmpinate;
 - ❖ coordonarea IS cu ajutorul politicilor naționale.
 - ❖ clarificarea activităților/cheltuielilor referitoare la formarea pe teme de comunicare/informare, pentru a permite desfășurarea de sesiuni interactive flexibile cu reprezentanții mass-media.

- R19** Se recomandă ca noi categorii de beneficiari să devină eligibili pentru finanțarea POAT:
- ❖ actori publici chei, capabili să contribuie la îmbunătățirea cadrului și procesului de achiziții publice;
 - ❖ actori publici chei, capabili să contribuie la gestionarea schemelor de ajutor de stat;
 - ❖ principalele structuri locale cu putere decizională în coordonarea polilor de creștere;
 - ❖ personalul-cheie, în prezent aflat în afara AM și OI, însă esențial pentru procesul de management și contabilitate a achizițiilor publice legate de IS, pentru bonusul de 75%;
 - ❖ autoritățile locale și județene capabile să contribuie la construirea unei rețele naționale de informare cu privire la IS.
- R19.1 Includerea în calitate de beneficiari – în cadrul DMI 1.1 – a autorităților publice care gestionează tema orizontală a achizițiilor publice (ANRMAP, UCVAP) [ref: **C4**]. Există două posibilități:
- ❖ ANRMAP și UCVAP să înființeze birouri instituționale sau task-force-uri care să abordează exclusiv aspectele privind achizițiile publice legate de IS. Delegarea parțială a managementului acestor structuri către ACIS. Autorizarea eligibilității în cadrul DMI 1.1 a bonusului de 75% pentru personalul din aceste birouri dedicate, cu condiția ca ACIS să aprobe rapoartele lunare de activitate ale acestora; sau
 - ❖ Acceptarea ANRMAP și UCVAP în calitate de beneficiari eligibili în cadrul DMI 1.1, autorizându-le să înainteze proiecte de AT, care vizează întărirea capacității de a furniza sprijin orizontal privind achizițiile publice legate de implementarea IS;
- R19.2 Includerea sprijinului pentru structurile locale care gestionează planurile integrate de dezvoltare, cum ar fi ADI [ref: **C49**], prin extinderea eligibilității sprijinului acordat de POAT pentru ADI și membrii acestora. Instrumentul de implementare a acestei acțiuni este reprezentat de introducerea unui set suplimentar de prevederi pentru proiectele coordonatorilor de poli, permițând o completare a conținutului deja existent ce poate fi utilizat pentru adaptarea sprijinului la nevoile ADI și membrilor săi. În practică, aceasta s-ar traduce prin posibilitatea coordonatorilor de poli de a acoperi din POAT cheltuieli mici privind formarea, studiile și participarea la diferite evenimente (ex: schimburi de bune practici între polii de creștere) a personalului ADI, atâta vreme cât acestea se află în strictă corelație cu agenda de dezvoltare a polilor de creștere.
- R19.3 În ceea ce privește bonusul de 75% pentru personalul juridic implicat în gestionarea proiectelor finanțate din IS, clarificarea diferențelor dintre beneficiarii potențiali conform HG 595/2009 și beneficiarii eligibili ai POAT. Pentru a implementa această soluție și pentru a evita abuzurile, următoarea procedură poate fi generalizată drept bună practică [ref: **C51**]:
- ❖ directorii AM și OI identifică personalul juridic din afara structurilor care joacă un rol esențial în implementarea proiectelor finanțate din IS (spre exemplu, personalul implicat în managementul etapei de contractare cu beneficiarii);
 - ❖ directorii AM și OI pun la dispoziția DCS/ACIS o justificare bine documentată a deciziei de motivare salarială a personalului identificat;
 - ❖ ACIS solicită CNC să delege personalul identificat către AM sau OI respective. Normele și condițiile acestei delegări trebuie să fie stricte, iar numărul de funcționari care pot fi delegați către aceste instituții ar fi unul limitat (aprobare bazată pe nevoia de personal și bugetul disponibil).

O soluție alternativă mai eficientă de extindere a bonusului finanțat de POAT ar consta în asigurarea bonusurilor echivalente pentru performanțe/managementul proiectului din

bugetul național. În mod ideal, un bonus din bugetul național nu vizează doar personalul juridic care susține gestionarea IS, ci și personalul din afara AM/OI care lucrează la implementarea proiectelor finanțate din IS pentru ministerele respective, în calitate de beneficiari.

- R20** Se recomandă ca SI să redacteze, cât mai curând posibil, un Manual de implementare prin care să detalieze toate obligațiile beneficiarilor, precum și pașii ce trebuie urmați pentru fiecare etapă de implementare a proiectului. Manualul trebuie să clarifice rolurile beneficiarilor și, respectiv, ale SI în gestionarea procedurilor de achiziții publice și să furnizeze modele pentru toate documentele care trebuie înaintate de către beneficiari [ref: C27].
- R21** Se recomandă dezvoltarea unui set de criterii de monitorizare și/sau lansarea de evaluări tematice periodice pentru intervențiile POAT care sunt greu de cuantificat, cu scopul de a [ref: C50, C56]:
- R21.1 permite o mai bună evaluare a eficienței și eficacității sprijinului POAT pentru coordonatorii de poli [ref: C50];
- R21.2 estima progresul în atingerea „culturii de evaluare” [ref: C56]. Se recomandă proiectarea și implementarea, cu sprijinul POAT, a unei evaluări anuale privind dezvoltarea activității de evaluare în România. Această metodologie poate avea la bază un studiu deja existent¹⁰⁴.

8.5 Cadru legislativ

- R22** Se recomandă îmbunătățirea eficienței procedurilor MFP și ACIS de aprobare a proiectelor, în calitatea lor de principali beneficiari ai POAT, prin:
- ❖ simplificarea procedurilor, prin adoptarea uneia dintre următoarele soluții posibile [ref: C28, C48]:
 - decentralizarea completă a aprobărilor și semnăturilor, de la Secretarul de Stat către directorul ACIS;
 - delegarea cel puțin a aprobării ideii de proiect, de la Secretarul de Stat către directorul ACIS;
 - autorizarea directorului ACIS să aprobe ideile de proiect, dacă proiectele în cauză fac parte din planuri mai complexe aprobate deja de către Secretarul de Stat;
 - introducerea procedurii de „aprobare tacită”, astfel încât, în cazul în care Secretarul de Stat nu răspunde într-o perioadă de timp rezonabilă, solicitarea să fie considerată drept aprobată. O a doua opțiune ar fi ca această procedură să se aplice pentru aprobările din partea consilierilor Secretarului de Stat responsabili cu examinarea prealabilă a cererilor.
 - ❖ Limitarea întârzierilor procedurale în toate etapele de implementare a proiectului POAT [ref: C28, C48] prin:
 - revizuirea procedurilor instituționale pentru a scurta întârzierile în ceea ce privește aprobările;
 - desemnarea anumitor proiecte drept prioritare, care să fie supuse unor proceduri mai rapide de aprobare;
 - simplificarea procedurilor de plată pentru contractori și utilizarea procedurii de evaluare a riscurilor pentru a stabili documentele justificative și raportările suplimentare ce trebuie furnizate de fiecare contractor;

¹⁰⁴ Analiza culturii de evaluare în România, studiu dezvoltat în cadrul proiectului Phare RO 2003/005-551.03.03.04, AT pentru programare. Autori: Hilary Curley și Eugen Perianu.

- îmbunătățirea comunicării informale între actorii cheie ai POAT pentru a crește viteza aprobării formale.

R23 Se recomandă clarificarea aspectelor juridice privind responsabilitatea funcționarilor publici în cazul depistării de nereguli. Este recomandabil ca DAT să colaboreze cu AA și ACP pentru a clarifica responsabilitatea personalului în ceea ce privește neregulile și procedura de recuperare a creanțelor în cazul neregulilor intenționate confirmate, pentru a spori predictibilitatea. Aceasta implică o definiție clară a neregulilor, o distincție clară între neregulile neintenționate și cele intenționate, precum și realizarea unei baze de date a acestor nereguli pentru înregistrarea continuă și actualizată, care face obiectul unei revizuii periodice și independente din partea funcționarului responsabil cu raportarea neregulilor [ref: **C25**].

R24 Se recomandă ca ACIS să permită, cât mai curând posibil, promovarea personalului, în special în ceea ce-i privește pe noii veniți în cadrul MFP, chiar dacă, temporar, angajații nu vor primi salarii mai mari, din cauza crizei. Chiar dacă nu este însoțit de salarii mai mari, promovarea poate fi concepută cel puțin ca o recompensare morală, garantându-se plata unei compensații corespunzătoare după terminarea crizei [ref: **C24**].

Anexe

Anexa 1 – Proiecte contractate

Nr.crt	Proiecte contractate	DMI	Valoare eligibila	Contribuție UE	Contract	Valoare contract fără TVA	Plati efectuate in cadrul proiectului pana la 31 dec 2009	Plati efectuate in cadrul proiectului 1 ian – 28 aprilie 2010	Plati totale
1	Facilitatea de Asistență Tehnică	DMI 1.1	6.321.942	5.057.554	Managementul FAT	665.758	68.232	0	68.232
2	Studiu privind identificarea direcțiilor prioritare de reformă a Politicii de Coeziune post 2013 din perspectiva României	DMI 1.1	32.656	26.125	Studiu privind identificarea direcțiilor prioritare de reformă a Politicii de Coeziune post 2013 din perspectiva României	29.618	7.096	16.254	23.351
3	Îmbunătățirea sistemului de indicatori utilizați în monitorizarea și evaluarea PO și CSNR	DMI 1.1	490.791	392.633	Îmbunătățirea sistemului de indicatori utilizați în monitorizarea și evaluarea PO și CSNR	482.378	0	0	0
4	Sprijin oferit personalului ACP pentru eficientizarea implementării Instrumentelor Structurale prin încurajarea schimbului de experiență	DMI 1.1	375.312	300.250			0	0	0
5	Sprijin pentru finanțarea parțială a cheltuielilor de personal efectuate de MFP pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul IS	DMI 1.1	1.661.460	1.661.460	Fara contract de achizitie publica aferent		322.466	0	322.466
6	Sprijin pentru coordonarea implementării Planului Integrat de Dezvoltare al polului de Creștere Brașov	DMI 1.1	568.895	455.116	Furnizarea, instalarea și întreținerea de accesorii de birou, articole mărunte de birou, articole de papetărie și alte articole din hârtie	11.132	0	170.669	170.669
					Furnizarea, instalarea și întreținerea de imprimante și produse conexe	1.814			
					Furnizarea, instalarea și întreținerea de mașini de calcul	316			

					Furnizarea, instalarea și întreținerea de piese și accesorii pentru fotocopiatoare, suporturi de memorie	12.637			
					Furnizare și instalarea de echipamente și licențe software	8.656			
					Achiziție telefoane mobile	182			
					Achiziție obiecte de inventar (ștampile)	23			
7	Sprijin pentru coordonarea implementării Planului Integrat de Dezvoltare al polului de Creștere Iași	DMI 1.1	560.425	448.340	Achiziție carburanți auto pe bază de carduri	23.820	0	176.509	176.509
					Achiziție telefon mobil	181			
					Achiziție fax	190			
					Achiziție aparat foto	461			
					Achiziție mobilier	1.663			
					Achiziție scaune vizitator	212			
					Achiziție scaun mobil	133			
					Închiriere spațiu destinat activității zilnice a coordonatorului de pol	53.258			
8	Sprijin pentru coordonarea implementării Planului Integrat de Dezvoltare al polului de Creștere Ploiești	DMI 1.1	764.649	611.719	Închiriere spațiu destinat activității zilnice a coordonatorului de pol	52.054	0	229.395	229.395
					Contract de furnizare produse (birouri, rafturi, cuiere, dulapuri, masă de ședință)	3.529			
					Contract de furnizare produse (scaun directoral, scaunde de birou, scaune pentru masa de ședințe)	497			
	TOTAL DMI 1.1		10.776.130	8.953.197		1.348.514	397.795	592.826	990.621
9	Dezvoltarea capacității de evaluarea a unităților de evaluare din cadrul AM și ACIS	DMI 1.2	653.220	522.576	Organizare GL Evaluare 19iun2009	742	0	0	0

10	Realizare de evaluări pentru perioada 2009-2010	DMI 1.2	560.905	448.724	Realizare de evaluări pentru perioada 2009-2010	436.455	0	0	0
11	Dezvoltarea cadrului metodologic pentru analiza cost-beneficiu	DMI 1.2	1.191.923	953.538	Retras în 2010	0	0	0	0
	TOTAL DMI 1.2		2.406.048	1.924.838		437.197	0	0	0
12	Formarea continuă în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune în România	DMI 1.3	2.605.064	2.084.051	Formarea continuă a personalului implicat în gestionarea Fondurilor Structurale și de coeziune	1.105.774	74.177	0	74.177
					Formarea continua in coordonarea si monitorizarea Fondurilor Structurale si de Coeziune, precum si in managementul activitatilor de instruire in acest domeniu	623.309			
					Inchiriere sali diverse reuniuni - cumparari directe	12.896	0	0	0
	TOTAL DMI 1.3		2.605.064	2.084.051		1.741.979	74.177	0	74.177
13	Sprijin pentru funcționarea ACIS, inclusiv a AM POAT	DMI 1.4	2.956.863	2.365.490	Sprijin pentru funcționarea ACIS, inclusiv a AM POAT	599.472	161.560	73.912	235.473
					Inchiriere sali diverse reuniuni + materiale promotionale CM - cumparari directe	15.541			
					Materiale consumabile pentru ACIS	24.359			
14	Dezvoltarea capacității ACP în vederea gestionării eficiente a Instrumentelor Structurale și de Coeziune	DMI 1.4	2.076.789	1.661.575	Consultanta in vederea dezvoltarii capacitatii ACP pentru gestionarea eficienta a IS	1.051.951	11.048	2.291	13.339
					Achizitia de echipamente pentru buna desfasurare a activitatii ACP	137.263			
15	Sprijinirea funcționării ACP în vederea procesului de verificare la fața locului, efectuată în scopul certificării cheltuielilor declarate	DMI 1.4	833.691	666.953		0	0	0	0
	TOTAL DMI 1.4		5.867.343	4.694.018		1.828.585	172.608	76.204	248.811

16	Dezvoltarea unei comunități eficiente și profesioniste de utilizatori SMIS-CSNR	DMI 2.3	1.689.309	1.351.447	Dezvoltarea unei comunități eficiente și profesioniste de utilizatori SMIS-CSNR	1.593.781	0	0	0
	TOTAL DMI 2.3		1.689.309	1.351.447		1.593.781	0	0	0
17	Suport pentru funcționarea SMIS în cadrul PO DCA	DMI 2.4	21.604	17.283	Contract de furnizare de statii de lucru si monitoare LCD 19"	11.623	0	13.004	13.004
					Contract de furnizare UPS	5.487			
18	Achiziție echipamente IT&C pentru funcționarea SMIS la nivelul ADR BI	DMI 2.4	8.445	6.756		0	0	0	0
	Fara proiect depus	DMI 2.4			Mentinerea in stare de functionare a rețelei digitale nationale pentru SMIS	19.663	0	0	0
	TOTAL DMI 2.4		30.049	24.039		36.773	0	13.004	13.004
19	Sprijin pentru implementarea planului de comunicare ACIS	DMI 3.1	4.286.326	3.429.061	Creare si mentenanta site POAT, mentenanta site fonduri-ue.ro	7.927	60.626	0	60.626
					Organizare ziua Europei	1.171			
					Elaborarea si producerea de spoturi media	63.569			
					Sondaje de opinie privind gradul de informare al publicului larg despre IS	35.904			
					Servicii traducere - cumparare directa	636			
					Editare brosură AT	12.556			
	TOTAL DMI 3.1		4.286.326	3.429.061		121.762	60.626		60.626
	TOTAL		27.660.269	22.460.651		7.108.592	705.206	682.034	1.387.239

Anexa 2 - Metodologia EI POAT

Introducere

Acest document este rezultatul Sub-activității 2.1.2 – Definierea Metodologiei. Ca urmare, așa cum este specificat și în Raportul de Începere, scopul acestui document este de a defini instrumentele de colectare a datelor și de evaluare ce urmează a fi folosite în Evaluarea Intermediară a Programului Operațional de Asistență Tehnică (EI POAT). De asemenea, sunt detaliate întrebările de evaluare, grupurile țintă și corelațiile așteptate ce vor conduce în final la concluzii și recomandări.

Activitatea premergătoare realizării acestui document a inclus evaluarea documentelor oficiale de programare ale POAT: Programul Operațional, Documentul Cadru de Implementare și Ghidul Solicitantului. De asemenea, a inclus evaluarea altor documente cheie, cum ar fi Manualul de Proceduri, minutele și rapoartele Comitetelor de Monitorizare, a Grupurilor de Lucru etc.

Un interviu cu AM POAT a fost organizat în decembrie 2009 ca parte a unui exercițiu mai larg de fundamentare a metodologiei. În această întâlnire s-au prezentat Diagramele Problemelor și Obiectivelor, atât la nivelul programului, cât și la nivelul Axelor Prioritare, ca punct de plecare pentru o analiză preliminară a POAT. Minuta întâlnirii este atașată acestui document (Anexa 3).

Acest document urmează caracterul dual al evaluării propuse – o primă parte este dedicată evaluării la nivel de program (abordare holistică), în timp ce partea a doua surprinde specificul fiecărei Axe Prioritare și a fiecărui Domeniu Major de Intervenție.

Partea I. Evaluarea programului

Evaluarea la acest nivel va urma cele patru criterii stabilite în Termenii de Referință (ToR): relevanță, consistență, eficiență și eficacitate. În acest scop, în ToR sunt sugerate o serie de întrebări cheie, ce au fost asumate de Consultant în Raportul de Începere.

I.1 Relevanța programului

Întrebarea generală la care trebuie răspuns în termeni de relevanță este **în ce măsură programarea inițială a POAT este în continuare relevantă?** Pentru a putea răspunde, sunt necesare următoarele informații:

- Informații despre când și cum a fost făcută programarea POAT. Informații despre cine a fost implicat în programare și cum a fost influențată programarea de contextul intern/extern.
- Informații cu privire la concluziile evaluării ex-ante. Analiză cu privire la cum a fost luată în considerare evaluarea ex-ante.
- Informații cu privire la modalitatea de alegere a indicatorilor POAT. Analiza capacității indicatorilor de a reflecta rezultatele așteptate ale POAT.
- Informații cu privire la schimbările de context ce influențează / pot influența relevanța POAT.

Instrumente:

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentelor	Documente cheie necesare: CSNR, POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manual de Proceduri (partea a 2-a, Secțiunea A.1 Programare), Evaluarea Ex-ante a POAT (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM POAT).		

Diagrame	Diagramele Problemelor & Obiectivelor elaborate la nivel de program, bazate pe analiza documentelor oficiale		Deja elaborate (Anexa 2)
Interviuri	Autoritatea de Management POAT- Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Înțelegerea globală a perspectivei AM POAT asupra relevanței programului / discuție bazată pe Diagramele Problemelor & Obiectivelor	Un prim interviu a fost deja realizat cu managementul DAT în decembrie 2009
	Directorul General ACIS	Înțelegerea generală a perspectivei ACIS asupra rolului / rezultatelor așteptate ale OPTA.	A doua jumătate a lunii februarie 2010
	Directorul Direcției Coordonare de Sistem	Înțelegerea generală a perspectivei Direcției Coordonare de Sistem asupra rolului / rezultatelor așteptate POAT	A doua jumătate a lunii februarie 2010
Focus grupuri	Focus grupuri cu personalul ACIS, experții Consultantului, experți externi	Dezbaterea principalelor rezultate legate de relevanță.	Săptămâna 19-23.04.2010.
Ancheta / Analiza de profunzime	Prezentare de structură și detaliată a schimbărilor de context	Prezentarea unei casete-text cu privire la schimbarea contextului & relevanța programării OPTA.	Martie 2010.
Analiza indicatorilor	Analiza indicatorilor de monitorizare/performață ai OPTA.	Analiza relevanței performanței generale a POAT menită să sprijine coordonarea și implementarea IS.	Februarie 2010

I.2 Consistența și coerența programului

A doua întrebare cheie la nivel POAT este **în ce măsură este asigurată consistența și coerența POAT?** Informațiile avute în vedere ce pot genera rezultate valide pentru a răspunde la această întrebare sunt următoarele:

- Informații cu privire la mandatul POAT de a furniza asistență tehnică. Informații cu privire la toate componentele/axele de AT din celelalte PO. Analiză cu privire la gradul de complementaritate sau de suprapunere, în termeni de mandat.
- Informații cu privire la implementarea practică până în prezent a sprijinului POAT, în termeni de asistență tehnică. Informații cu privire la implementarea practică până în prezent a tuturor componentelor de AT din toate PO. Analiza gradului de complementaritate sau de suprapunere în termeni de implementare practică.
- Informații cu privire la mecanismul de implementare – mandate și implementare până în prezent. Analiza funcționalității mecanismelor de coordonare existente.
- Informații cu privire la coerența POAT și obiectivele Politicii de Coeziune și CSNR, în termeni de implementare.

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentelor	Documente cheie necesare: CSNR, POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manualul de proceduri (prima parte, Secțiunea II.3 Comitete), mandat și minutele pentru toate întâlnirile grupurilor de lucru legate de coordonarea POAT cu celelalte PO, minute / rapoarte ale întâlnirilor Comitetului de Monitorizare (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM POAT)		
	POS CCE, POS Transport, POS Mediu, POS DRU, POS DCA, POR, PO Cooperare Teritorială (PO, DCI, Raport anual de implementare 2008 pentru fiecare PO) (toate documentele disponibile)		
Diagrame	-	-	-
Interviuri	Autoritatea de Management POAT – Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Înțelegerea globală a mecanismelor de coordonare în termeni de asistență tehnică, inclusiv implementarea Comitetului de Coordonare pentru Asistență Tehnică	Prima jumătate a lunii februarie 2010
	Participarea la un Grup de Lucru pe Asistență Tehnică	Înțelegerea aspectului practic al implementării AT din cadrul fiecărui PO	Martie 2010
	Directorul General ACIS	Înțelegerea generală a perspectivei ACIS asupra modului în care se preconizează ca va fi implementată asistența tehnică la nivelul CSNR	A doua jumătate a lunii februarie 2010
Focus grupuri	Focus grup cu personalul ACIS, experții Consultanțului, experți externi	Dezbaterea principalelor rezultate legate de coordonarea între POAT și AT din celelalte PO.	Săptămâna 19-23 aprilie
Ancheta / Analiza de profunzime	-	-	-
Analiza indicatorilor	Analiza indicatorilor de monitorizare/performanță ai componentelor de Asistență Tehnică din	Evaluarea echivalenței indicatorilor de AT.	Februarie 2010

	celelalte PO.		
--	---------------	--	--

I.3 Eficienta Programului

A treia întrebare cheie la nivelul programului este **cât de eficient este implementat POAT?** Informațiile necesare pentru a răspunde documentat la această întrebare sunt:

- Informații cu privire la structura instituțională a POAT
- Informații cu privire la managementul / sistemul de implementare al POAT
- Informații cu privire la personal: competență, motivare și nivel de expertiză.
- Informații cu privire la procedurile interne ale POAT
- Informații cu privire la monitorizarea și coordonarea resurselor pentru implementarea POAT.

Instrumente:

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentației	Documente cheie necesare: CSNR, POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manualul de proceduri, Evaluarea Ex-ante a POAT, minutele / rapoartele întâlnirilor Comitetului de Monitorizare (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM OPTA)		
Diagrame	Diagramele Problemelor & Obiectivelor elaborate la nivel de program, bazată pe analiza documentelor oficiale		Deja elaborate (Anexa 2)
	Diagrama Deciziilor pentru procesele esențiale de implementare		
Interviuri	Autoritatea de Management POAT – Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Înțelegerea globală a folosirii de către AM POAT a resurselor (umane / materiale / financiare), a sistemului de implementare și a procesului decizional / discuții pornind de la Diagramele Problemelor & Obiectivelor	Un prim interviu a fost deja desfășurat cu Directorul DAT în decembrie 2009
	Serviciul Strategii din DAT	Înțelegerea detaliată a modului de folosire a resurselor POAT (umane / materiale / financiare), inclusiv din punct de vedere al procedurilor de lucru, sarcinilor de lucru, condițiilor de lucru, motivării personalului în cadrul SS	Prima jumătate a lunii februarie 2010
	Serviciul Management	Înțelegerea detaliată a	Prima jumătate a lunii

	Financiar din DAT	modului de folosire a resurselor POAT (umane / materiale / financiare), inclusiv din punct de vedere al procedurilor de lucru, sarcinilor de lucru, condițiilor de lucru, motivării personalului în cadrul SMF	februarie 2010
	Serviciul Implementare din DAT	Înțelegerea detaliată a modului de folosire a resurselor POAT (umane / materiale / financiare), inclusiv din punct de vedere al procedurilor de lucru, sarcinilor de lucru, condițiilor de lucru, motivării personalului în cadrul SI	Prima jumătate a lunii februarie 2010
	Directorul General ACIS	Înțelegerea globală a perspectivei ACIS asupra folosirii resurselor și a eficienței implementării POAT	A doua jumătate a lunii februarie 2010
Focus grupuri	Focus grup cu personalul ACIS, experții Consultantului, experți externi	Dezbateri calitative a principalelor rezultate legate de eficiența generală a POAT în corelație cu procedurile și mecanismele de implementare.	Săptămâna 19-23.04.2010
Ancheta/ Analiza de profunzime	Prezentarea structurată și detaliată a situației resurselor umane din cadrul AM POAT, ca factor determinat pentru eficiența programului	Pregătirea unei casete-text cu privire la resursele umane în corelație cu implementarea POAT	Martie 2010
Analiza indicatorilor	Analiza cantitativă a activității POAT – calcularea raporturilor între Obiectivele atinse ca urmare a POAT/ Activități efectuate / Resurse efectiv cheltuite	Evaluarea eficienței programului în ceea ce privește folosirea resurselor vis-a-vis de activitățile prestate și atingerea obiectivelor	Februarie 2010

I.4 Eficacitatea programului

A patra și ultima întrebare la nivelul programului, având în vedere stadiul incipient al implementării POAT, este **în ce măsură progresul înregistrat creează premisele pentru atingerea obiectivelor planificate?** Următoarele informații sunt cruciale pentru a furniza un răspuns documentat:

- Informații despre proiectele depuse/ contractate/ implementate, până la momentul începerii evaluării
- Informații despre indicatorii de monitorizare/ performanță, până la momentul începerii evaluării

- Informații despre portofoliul de proiecte (Project piperine) – planuri pentru următoarele depuneri de proiecte/ perspective
- Informații despre principalii factori ce au împiedicat o implementare mai rapidă/ mai bună.

Instrumente:

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentelor	Documente cheie necesare: CSNR, POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manualul de proceduri, Evaluarea Ex-ante a POAT, minutele / rapoartele întâlnirilor Comitetului de Monitorizare (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM POAT)		
Diagrame	Diagramele Problemelor & Obiectivelor elaborate la nivel de program, bazate pe analiza documentelor oficiale		Deja elaborate (Anexa 2)
	Diagrama Efectelor ce reflectă rezultatele implementării POAT, inclusiv rezultatele directe, realizările pe termen scurt legate de aceste rezultate și impactul existent / potențial (direct și indirect) pe termen lung.		
Interviuri	Autoritatea de Management POAT- Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Înțelegerea globală a principalelor obstacole ce au împiedicat atingerea obiectivelor POAT/ discuții pornind de la Diagramele Problemelor & Obiectivelor	Un prim interviu a fost deja desfășurat cu Directorul DAT în decembrie 2009 Un al doilea interviu poate fi necesar în martie 2010
	Serviciul Strategii din DAT	Înțelegerea detaliată a principalelor obstacole în obținerea rezultatelor la nivelul SS	Prima jumătate a lunii Februarie 2010.
	Serviciul Management Financiar din DAT	Înțelegerea detaliată a principalelor obstacole în obținerea rezultatelor la nivelul SMF	Prima jumătate a lunii Februarie 2010.
	Serviciul Implementare din DAT	Înțelegerea detaliată a principalelor obstacole în obținerea rezultatelor la nivelul SI	Prima jumătate a lunii Februarie 2010.
	Directorul General ACIS	Înțelegerea globală a perspectivei ACIS cu privire la măsura în care POAT și-a atins obiectivele propuse și a	A doua jumătate a lunii februarie 2010

		perspectivei asupra perioadei rămase din actualul exercițiu financiar	
	Directorul Direcției Coordonare de Sistem	Înțelegerea detaliată a principalelor obstacole în obținerea rezultatelor la nivelul Direcției Coordonare de Sistem	A doua jumătate a lunii februarie 2010
Focus grupuri	Focus grup cu personalul ACIS (reprezentat ca beneficiar și ca AM), experții Consultantului, experți externi	Dezbatere calitativă cu privire la progresul POAT și la perspectivele POAT	Săptămâna 19-23 aprilie
Ancheta/ Analiza de profunzime	Prezentarea structurată și detaliată a principalelor obstacole în calea implementării mai rapide / mai bune a POAT	Pregătirea unei casete-text cu privire la factorii ce au contribuit la diferențele dintre performanțele planificate și cele reale ale implementării POAT.	Martie 2010
Analiza indicatorilor	Analiza cantitativă a progresului POAT – calcularea procentului obiectivelor atinse și perspectivele pentru progresul viitor		Februarie 2010

Partea a II-a. Evaluarea Axelor Prioritare

II.1 AP 1 Sprijin pentru implementarea instrumentelor structurale și coordonarea programelor

II.1.1 DMI 1.1 Sprijin pentru managementul și implementarea Instrumentelor Structurale

Intervențiile în cadrul acestui Domeniul Major de Intervenție au ca scop **asigurarea de standarde comune, asigurarea necesarului de instrumente și informații pentru un proces eficient de implementare și management al instrumentelor structurale**. Mai mult, în faza de programare, o atenție specială a fost acordată **temelor orizontale cum ar fi achizițiile publice și ajutorul de stat**, cu scopul de a asigura implementarea reglementărilor UE și naționale (POAT pag. 44, Documentul Cadrul de Implementare POAT pag. 7, Ghidul Solicitantului pag. 7). În plus, acest DMI are ca scop sprijinirea organizării de sondaje, elaborării de studii și publicarea de ghiduri de bune practici. Organizarea de evenimente pe teme cheie orizontale fac, de asemenea, obiectul sprijinului prin acest DMI. Asistența pentru coordonatorii Polilor Naționali de Creștere este un alt obiectiv al DMI 1.1. În sfârșit, acest DMI sprijină finanțarea parțială a cheltuielilor cu personalul din instituțiile publice, implicat în coordonarea, managementul și controlul IS. De aceea, evaluarea are ca obiectiv găsirea următoarelor informații:

- Informații cu privire la progresul pentru asigurarea de standarde comune, instrumente și informații
- Informații cu privire la sprijinul acordat pentru temele orizontale
- Informații cu privire la progresul oferirii de sprijin pentru alte intervenții planificate în cadrul acestui DMI, așa cum este menționat mai sus.

Instrumente:

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentelor	Documente cheie necesare: POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manualul de proceduri, Evaluarea Ex-ante a POAT, minutele / rapoartele întâlnirilor Comitetului de Monitorizare (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM OPTA)		
Diagrame	Diagramele Problemelor & Obiectivelor elaborate la nivelul AP 1, bazate pe analiza documentelor oficiale		Deja elaborate (Anexa 2)
Interviuri	Autoritatea de Management POAT – Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Situația proiectelor din cadrul DMI 1.1 – progresul până în prezent în viziunea AM, înțelegerea relației cu beneficiarii eligibili	Prima jumătate a lunii februarie 2010
	Toți beneficiarii eligibili (cel puțin un interviu pentru fiecare [categorie de] beneficiari/ cel puțin trei interviuri cu beneficiari eligibili ce nu au aplicat încă pentru sprijin:	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) Vezi Ghidul de Interviuri	Luna februarie 2010, în funcție de beneficiar

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director General/ Management ACIS 2. ACIS, Direcția de Asistență Tehnică 3. ACIS, Direcția de Analiză și Programare 4. ACIS, Direcția Coordonare de Sistem 5. ACIS, Direcția Monitorizare 6. ACIS, Unitatea Centrală de Evaluare 7. Autoritatea de Certificare și Plăți 8. Autoritatea de Audit 9. Cel puțin o AM pentru celelalte PO, cu excepția POAT 10. Cel puțin un OI din cadrul celorlalte PO 11. Cel puțin un ADR responsabil cu coordonarea unui Pol Național de Creștere 12. Cel puțin o instituție publică ce primește finanțare parțială pentru suplimentarea cheltuielilor cu personalul implicat în implementarea și coordonarea IS 	<p>pentru Beneficiarii Eligibili – Anexa 4 /</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. A doua jumătate a lunii februarie 2010 2. Prima jumătate a lunii februarie 2010 3. Prima jumătate a lunii februarie 2010 4. A doua jumătate a lunii februarie 2010 5. Prima jumătate a lunii februarie 2010 6. Prima jumătate a lunii februarie 2010 7. A doua jumătate a lunii februarie 2010 8. A doua jumătate a lunii februarie 2010 9. Prima jumătate a lunii martie 2010 10. Prima jumătate a lunii martie 2010 11. A doua jumătate a lunii martie 2010 12. Prima jumătate a lunii martie 2010
	<p>Cel puțin un contractor pentru proiectele implementate (sau în desfășurare) *****</p>	<p>Înțelegerea influenței potențiale a aranjamentelor contractuale pentru implementarea finală.</p>	<p>A doua jumătate a lunii martie 2010 / 1-9 aprilie 2010</p>
	<p>Coordonatorii Polilor de Creștere Națională: Craiova, Iași și Constanța Directorul AM POR</p>	<p>Implementarea, nevoile și obiectivele pentru asistență în sprijinirea coordonatorilor Polilor Naționali de Creștere</p>	<p>A doua jumătate a lunii martie 2010 / 1-9 aprilie 2010</p>

 Vor fi realizate interviuri cu cel puțin un contractor pentru fiecare categorie folosită de Comitetul de Coordonare a Asistenței Tehnice (în cazul în care există contracte pentru aceste categorii), și anume: (1) sprijin pentru dezvoltarea capacității AM/OI; (2) sprijin pentru beneficiarii de IS; (3) evaluări PO și studii/analize; (4) sisteme informatice; (5) informare și publicitate

Focus grupuri	-	-	-
Ancheta/ Analiza de profundime	- Prezentarea structurată și detaliată a rolului POAT în asigurarea de standarde comune	Înțelegerea provocărilor și a progresului implementării	- Martie 2010
Analiza indicatorilor			

II.1.2 DMI 1.2 Evaluare

Acest DMI are ca scop **dezvoltarea unei culturi comune de evaluare pentru întregul sistem de management al IS** prin formarea și interconectarea personalului responsabil cu evaluarea din instituțiile implicate în proces, precum și prin îmbunătățirea continuă și de manieră transparentă a rapoartelor de evaluare (prin publicare). Mai mult, DMI 1.2 sprijină **procesul de evaluare a intervențiilor cuprinse în POAT, CSNR și PND** (POAT pag.45, Documentul Cadru de Implementare POAT pag.13-14, Ghidul Solicitantului pag. 7-8). Pentru atingerea scopului Evaluării Intermediare a POAT, vor fi căutate următoarele informații:

- Informații cu privire la progresul dezvoltării unei culturi comune de evaluare și la instrumentele finanțate prin POAT pentru atingerea acestui obiectiv
- Informații cu privire la progresul sprijinului pentru procesul de evaluare a intervențiilor din POAT, CSNR și PND

Instrumente:

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentelor	Documente cheie necesare: POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manualul de proceduri, Evaluarea Ex-ante a POAT, minutele / rapoartele întâlnirilor Comitetului de Monitorizare, minutele Grupurilor de Evaluare, Planul multianual de evaluare POAT 2007-2013, Planul anual de evaluare POAT 2009 (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM OPTA)		
Diagrame	Diagramele Problemelor & Obiectivelor elaborate la nivelul AP 1, bazate pe analiza documentelor oficiale		Deja elaborate (Anexa 2)
Interviuri	Autoritatea de Management POAT – Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Situația proiectelor din cadrul DMI 1.2 – progresul până în prezent în viziunea AM, înțelegerea relației cu Unitatea Centrală de Evaluare, ca beneficiar unic al	Prima jumătate a lunii februarie 2010

		acestui DMI	
	Unitatea Centrală de Evaluare (beneficiar unic al DMI 1.2)	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) Vezi Ghidul de Interviu pentru Beneficiarii Eligibili – Anexa 4 /	Prima jumătate a lunii februarie 2010
	Cel puțin un contractor pentru proiectele implementate (sau în desfășurare) (a se vedea nota de la pag 10)	Înțelegerea influenței potențiale a aranjamentelor contractuale pentru implementarea finală.	A doua jumătate a lunii martie 2010 / 1-9 aprilie 2010
	Participarea la cel puțin un Grup de Lucru pe Evaluare	Evaluarea percepției membrilor cu privire la eficiența Grupului de Lucru și la impactul sprijinului POAT pentru activitățile sale	februarie / martie 2010
Focus grupuri	Focus grup cu experți în evaluare activi în domeniul IS	Dezbatere cu privire la provocările și progresele către dezvoltarea unei culturi comune de evaluare	Săptămâna 5-9 aprilie 2010
Ancheta/ Analiza de profunzime	-	-	-
Analiza indicatorilor	Analiza cantitativă a progresului POAT către dezvoltarea unei culturi comune de evaluare – analiza indicatorilor disponibili și a instrumentelor de măsurare		Martie 2010

II.1.3 DMI 1.3 Formare orizontală în domeniul gestionării programelor/ proiectelor

Obiectivul acestui DMI este de a sprijini Unitatea de Dezvoltare și Coordonare a Formării (UDCF) din cadrul Serviciului Implementare/ Direcția de Asistență Tehnică din ACIS în a oferi **formare orizontală pentru tot personalul implicat în managementul și implementarea IS**. Acest DMI, de asemenea, ajută UDCF în activitățile de planificare (Planul de Formare), de inter-relaționare și coordonare (Grupul de Lucru pe Formare) și în activitățile de formare specifică pentru nivelul de coordonare din cadrul ACIS. (POAT pag. 46, Documentul Cadru de Implementare a POAT pag. 18-19, Ghidul Solicitantului, pag. 8). De aceea, următoarele informații vor fi căutate:

- Informații cu privire la activitățile de formare sprijinite prin POAT
- Informații cu privire la impactul activităților de formare asistate de POAT asupra personalului beneficiar de formare
- Informații cu privire la progresul instituțional al UDCF pentru a funcționa ca un centru de planificare / coordonare a activităților de formare, bazându-se pe sprijinul primit prin POAT.

Instrumente:

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentelor	<p>Documente cheie necesare: POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manualul de proceduri, Evaluarea Ex-ante a POAT, minutele/ rapoartele întâlnirilor Comitetului de Monitorizare, minutele Grupurilor de Lucru pe Formare (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM POAT)</p> <p>Planul Multianual POAT 2007-2013 / planul anual de formare 2009 – urmează a fi obținute</p>		
Diagrame	Diagramele Problemelor & Obiectivelor elaborate la nivelul AP 1, bazate pe analiza documentelor oficiale		Deja elaborate (Anexa 2)
Interviuri	Autoritatea de Management POAT- Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Situația proiectelor din cadrul DMI 1.3 – progresul până în prezent în viziunea AM, înțelegerea relației cu UDCF, ACP și AA, ca singuri beneficiari ai acestui DMI	Prima jumătate a lunii februarie 2010
	Beneficiarii: 1. UDCF – Serviciul Implementare/ Direcția Asistență Tehnică din ACIS 2. ACP 3. AA	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) Vezi Ghidul de Interviu pentru Beneficiarii Eligibili – Anexa 4 /	1. A doua jumătate a lunii martie 2010 2. A doua jumătate a lunii februarie 2010. 3. A doua jumătate a lunii februarie 2010
	Cel puțin un contractor pentru proiectele implementate (sau în desfășurare) (a se vedea nota de la pag 10)	Înțelegerea influenței potențiale a aranjamentelor contractuale pentru implementarea finală, verificând rapoartele de evaluare a formării	A doua jumătate a lunii martie 2010 / 1-9 aprilie 2010
	Cel puțin doi membri ai Grupului de Lucru pe Formare din afara ACIS	Evaluarea percepției membrilor cu privire la eficiența Grupului de Lucru și la impactul sprijinului POAT pentru activitățile sale	Săptămâna 5-9 aprilie 2010
Grupuri focus	-	-	-
Ancheta / Analiza de profunzime	-	-	-

Analiza indicatorilor	-		-
------------------------------	---	--	---

II.1.4 DMI 1.4 Functionarea AM POAT, ACIS, ACP și AA

Acest DMI este menit să sprijine **funcționarea structurilor de coordonare** ce nu beneficiază de asistență tehnică prin niciun alt program operațional. Singurii beneficiari ai acestui DMI sunt ACIS, Autoritatea de Certificare și Plată și Autoritatea de Audit, ce primesc sprijin pentru angajare de personal și pentru acoperirea cheltuielilor administrative eligibile. Astfel DMI 1.4 oferă asistență pentru logistica implicată de reuniunile Comitetului Național de Coordonare și pentru subcomitetele/ grupurile sale. În plus, acest DMI asigură sprijin pentru implementarea POAT, inclusiv **asistență pentru AM POAT** în organizarea Comitetului de Monitorizare și a altor evenimente / întâlniri de coordonare. (POAT pag 47-48, Documentul Cadru de Implementare POAT pag. 23-24, Ghidul Solicitantului pag.8). Pentru scopul prezentei evaluări, următoarele informații sunt necesare:

- Informații cu privire la asistența acordată structurilor de coordonare (inclusiv CNC și alte grupuri de coordonare) – tipul sprijinului acordat, cost, rezultate etc.
- Informații cu privire la asistența acordată AM POAT - tipul sprijinului acordat, cost etc.

Instrumente:

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentelor	Documente cheie necesare: POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manualul de proceduri, Evaluarea Ex-ante a POAT, minutele / rapoartele întâlnirilor Comitetului de Monitorizare (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM OPTA) Minutele CNC și a altor evenimente de coordonare – urmează a fi obținute de la AM POAT / ACIS, în funcție de relevanța lor pentru sprijinul POAT		
Diagrame	-		-
Interviuri	Autoritatea de Management POAT- Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Situația proiectelor din cadrul DMI 1.4 – progresul până în prezent în viziunea AM, înțelegerea relației cu ACIS, ACP și AA, ca singuri beneficiari ai acestui DMI	Prima jumătate a lunii februarie 2010
	Beneficiarii: - Managementul / Directorul General ACIS - AM POAT / Direcția de Asistență Tehnică din	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte	Luna februarie 2010.

	ACIS - Autoritatea de Certificare și Plată - Autoritatea de Audit	(dacă este cazul) Vezi Ghidul de Interviu pentru Beneficiarii Eligibili – Anexa 4 /	
	Cel puțin un contractor pentru proiectele implementate (sau în desfășurare) (a se vedea nota de la pag 10)	Înțelegerea influenței potențiale a aranjamentelor contractuale pentru implementarea finală	A doua jumătate a lunii martie 2010 / 1-9 aprilie 2010
Focus grupuri	Focus grup cu reprezentanți ai Managementului ACIS	Dezbateri cu privire la provocările și la progresul către coordonarea intervențiilor IS	Săptămâna 19-23 aprilie
Ancheta/ Analiza de profunzime	-	-	-
Analiza indicatorilor	-		-

II.2 AP 2 Dezvoltarea în continuare și sprijin pentru funcționarea Sistemului Unic de Management a Informației

II.2.1 DMI 2.1 Dezvoltarea și mentenanța SMIS și a rețelei sale digitale

Acest DMI va oferi asistență sub coordonarea Unității Centrale SMIS pentru **dezvoltarea programului informatic SMIS**, inclusiv pentru elaborarea/ actualizarea ghidurilor utilizatorilor și ghidurilor de procedură etc. Mai mult, în cadrul DMI 2.1, **mentenanța SMIS** este acoperită pe toată perioada de implementare a POAT (POAT pag 51-51, Documentul Cadru de Implementare POAT pag. 29, Ghidul Solicitantului pag. 9). Realizarea evaluării presupune adunarea următoarelor informații:

- Informații cu privire la progresul până în momentul de față a dezvoltării SMIS
- Informații cu privire la nevoile pe care POAT încă nu le-a acoperit în ceea ce privește dezvoltarea SMIS și operaționalizarea lui (termen scurt/mediu/lung)

Instrumente:

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentelor	Documente cheie necesare: POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manualul de proceduri, Evaluarea Ex-ante a POAT, minutele / rapoartele întâlnirilor Comitetului de Monitorizare (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM OPTA) Planul multianual de dezvoltare al SMIS (dacă există – a fi obținut de la AM POAT)		
Diagrame	Diagramele Problemelor & Obiectivelor elaborate la		Deja elaborate (Anexa 2)

	nivelul AP 2, bazate pe analiza documentelor oficiale		
Interviuri	Autoritatea de Management POAT- Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Situația proiectelor din cadrul DMI 2.1 – progresul până în prezent în viziunea AM, înțelegerea relației cu Unitatea Centrală SMIS – Direcția de Coordonare a Sistemului din cadrul ACIS	Prima jumătate a lunii februarie 2010
	Direcția Coordonare de Sistem din cadrul ACIS, ca unic beneficiar al acestui DMI	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) Vezi Ghidul de Interviu pentru Beneficiarii Eligibili – Anexa 4 /	A doua jumătate a lunii februarie 2010.
	Cel puțin un contractor pentru proiectele implementate (sau în desfășurare) (a se vedea nota de la pag 10)	Înțelegerea influenței potențiale a aranjamentelor contractuale pentru implementarea finală	A doua jumătate a lunii martie 2010 / 1-9 aprilie 2010
	Utilizatori SMIS din afara ACIS	Înțelegerea perspectivei utilizatorilor asupra SMIS și a planurilor de dezvoltare	Luna martie 2010 (în funcție de disponibilitatea utilizatorilor) / prima săptămână a lunii aprilie 2010
Ancheta / Analiza de profunzime	Prezentare structurată și detaliată a planurilor de dezvoltare SMIS	Înțelegerea provocărilor și a stadiului implementării	Prima jumătate a lunii martie 2010
Analiza indicatorilor	Analiză cantitativă a dezvoltării SMIS	Identificarea numărului de versiuni SMIS dezvoltate și a numărului de aplicații conexe SMIS	Prima jumătate a lunii februarie 2010

II.2.2 DMI 2.2 Funcționarea Unității Centrale SMIS și a rețelei de coordonatori

Acest DMI urmărește oferirea de sprijin pentru **funcționarea Unității Centrale SMIS și a rețelei sale de coordonare**, inclusiv pentru **angajarea/formarea personalului contractual specializat**, precum și asigurarea **funcționării unui help-desk** în cadrul Unității Centrale SMIS (POAT pag. 52, Documentul Cadru de Implementare POAT pag 33, Ghidul Solicitantului pag. 9). De aceea, următoarele informații sunt necesare evaluării:

- Informații despre relevanța sprijinului POAT pentru recrutarea pe bază contractuală și formarea personalului intern necesar pentru gestionarea serviciului SMIS – atât pentru Unitatea Centrală SMIS cât și pentru rețeaua de coordonare
- Informații cu privire la funcționarea unui help-desk SMIS în cadrul Unității Centrale SMIS și sprijinul oferit de POAT.

Instrumente:

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentelor	<p>Documente cheie necesare: POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manualul de proceduri, Evaluarea Ex-ante a POAT, minutele / rapoartele întâlnirilor Comitetului de Monitorizare (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM OPTA)</p> <p>Planul multianual de dezvoltare al SMIS (dacă există – a fi obținut de la AM POAT)</p>		
Diagrame	Diagramele Problemelor & Obiectivelor elaborate la nivelul AP 2, bazate pe analiza documentelor oficiale		Deja elaborate (Anexa 2)
Interviuri	Autoritatea de Management POAT- Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Situația proiectelor din cadrul DMI 2.2 – progresul până în prezent în viziunea AM, înțelegerea relației cu Unitatea Centrală SMIS – Direcția de Coordonare a Sistemului din cadrul ACIS	Prima jumătate a lunii februarie 2010
	Direcția de Coordonare a Sistemului din cadrul ACIS, ca unic beneficiar al acestui DMI	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) Vezi Ghidul de Interviu pentru Beneficiarii Eligibili – Anexa 4 /	A doua jumătate a lunii februarie 2010.
	Cel puțin un contractor pentru proiectele implementate (sau în desfășurare) (a se vedea nota de la pag 10)	Înțelegerea influenței potențiale a aranjamentelor contractuale pentru implementarea finală	A doua jumătate a lunii martie 2010 / 1-9 aprilie 2010
	Cel puțin trei utilizatori SMIS din afara ACIS	Evaluarea folosirii help-desk-ului	A doua jumătate a lunii martie 2010 / 1-9 aprilie 2010
Focus grupuri	-	-	-
Ancheta / Analiza de profunzime	-	-	-
Analiza indicatorilor	Analiză cantitativă a personalului angajat și a activității help-desk-ului	Identificarea numărului de personal adițional angajat cu sprijinul POAT și a numărului	Prima jumătate a lunii februarie 2010

		de cereri înregistrate la help-desk	
--	--	-------------------------------------	--

II.2.3 DMI 2.3 Formarea utilizatorilor, distribuirea ghidurilor de proceduri și a manualelor de utilizator, precum și activități de informare privind SMIS

Acest DMI are ca scop **pregătirea utilizatorilor SMIS** și distribuirea de **manuale și alte ghiduri**. O serie de **evenimente de comunicare** sunt de asemenea sprijinite prin DMI 2.3 (POAT pag. 52-53, Documentul Cadru de Implementare POAT pag. 36-37, Ghidul Solicitantului pag. 10). Următoarele informații sunt necesare pentru evaluare:

- Informații cu privire la progresul pregătirii utilizatorilor SMIS – tematici / niveluri / TOT etc.
- Informații cu privire la elaborarea și actualizarea manualelor utilizatorilor / ghidurilor / altor materiale
- Informații cu privire la evenimentele de comunicare / informare organizate cu sprijinul POAT

Instrumente:

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentelor	Documente cheie necesare: POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manualul de proceduri, Evaluarea Ex-ante a POAT, minutele / rapoartele întâlnirilor Comitetului de Monitorizare (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM OPTA) Planul multianual de pregătire pentru SMIS (dacă există – a fi obținut de la AM POAT)		
Diagrame	Diagramele Problemelor & Obiectivelor elaborate la nivelul AP 2, bazate pe analiza documentelor oficiale		Deja elaborate (Anexa 2)
Interviuri	Autoritatea de Management POAT- Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Situația proiectelor din cadrul DMI 2.3 – progresul până în prezent în viziunea AM, înțelegerea relației cu Unitatea Centrală SMIS – Direcția de Coordonare a Sistemului din cadrul ACIS	Prima jumătate a lunii februarie 2010
	Direcția de Coordonare a Sistemului din cadrul ACIS, ca unic beneficiar al acestui DMI	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul)	Prima jumătate a lunii februarie 2010.

		Vezi Ghidul de Interviu pentru Beneficiarii Eligibili – Anexa 4 /	
	Cel puțin un contractor pentru proiectele implementate (sau în desfășurare) (a se vedea nota de la pag 10)	Înțelegerea influenței potențiale a aranjamentelor contractuale pentru implementarea finală, verificând feedback-ul evaluării formării	A doua jumătate a lunii martie 2010 / 1-9 aprilie 2010
	Cel puțin cinci utilizatori SMIS din afara ACIS, beneficiind de formare SMIS cu sprijinul POAT	Evaluarea formării finanțate prin POAT	Luna martie 2010 / prima săptămână a lunii aprilie 2010
Focus grupuri	-	-	-
Ancheta / Analiza de profunzime	-	-	-
Analiza indicatorilor	Analiză cantitativă a formării	Identificarea numărului de zile de formare și a numărului de participanți	Prima jumătate a lunii februarie 2010

II.2.4 DMI 2.4 Achiziția de echipamente și servicii TI&C

Acest DMI își propune să sprijine **achiziționarea și implementarea serviciilor și echipamentelor TIC necesare pentru corecta funcționare a SMIS** (POAT pag.53-54, Documentul Cadru de Implementare POAT pag 40-41, Ghidul Solicitantului pag.10). Informațiile necesare sunt:

- Informații cu privire la progresul, până în momentul de față, al achiziției de echipamente TIC, licențe și servicii
- Informații cu privire la planul de achiziții pentru asigurarea funcționării corecte a SMIS pentru perioada de implementare rămasă.

Instrumente:

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentelor	Documente cheie necesare: POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manualul de proceduri, Evaluarea Ex-ante a POAT, minutele / rapoartele întâlnirilor Comitetului de Monitorizare (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM OPTA) Planul multianual de achiziții (dacă există – a fi obținut de la AM POAT)		
Diagrame	Diagramele Problemelor & Obiectivelor elaborate la		Deja elaborate (Anexa 2)

	nivelul AP 2, bazate pe analiza documentelor oficiale		
Interviuri	Autoritatea de Management POAT- Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Situația proiectelor din cadrul DMI 2.4 – progresul până în prezent în viziunea AM, înțelegerea relației cu beneficiarii eligibili	Prima jumătate a lunii februarie 2010
	Beneficiari eligibili (cel puțin un interviu per [categorie de] beneficiari): 1. Direcția de Coordonare a Sistemului din cadrul ACIS, 2. Autoritatea de Certificare și Plată 3. Autoritatea de Audit 4. AM pentru celelalte PO 5. OI pentru PO	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) Vezi Ghidul de Interviuri pentru Beneficiarii Eligibili – Anexa 4 /	Luna februarie 2010, în funcție de beneficiarul interviuat. 1. a doua jumătate a lunii februarie 2. a doua jumătate a lunii februarie 3. a doua jumătate a lunii februarie 4. prima jumătate a lunii martie 5. prima jumătate a lunii martie
	Cel puțin un contractor pentru proiectele implementate (sau în desfășurare) (a se vedea nota de la pag 10)	Înțelegerea influenței potențiale a aranjamentelor contractuale pentru implementarea finală	A doua jumătate a lunii martie 2010 / 1-9 aprilie 2010
Focus grupuri	-	-	-
Ancheta/ Analiza de profunzime	-	-	-
Analiza indicatorilor	Analiză cantitativă a echipamentului IT	Identificarea numărului de structuri SMIS create / actualizarea în termeni de echipament hardware și licențe	A 2a jumătate a lunii februarie 2010

II.3 AP 3 Diseminarea informației și promovarea Instrumentelor Structurale

II.3.1 DMI 3.1 Diseminarea informațiilor generale și derularea activităților de publicitate cu privire la Instrumentele Structurale alocate României

Scopul DMI 3.1 este de a oferi asistență pentru **implementarea Planului de Acțiune privind Comunicarea** elaborat de ACIS. Această asistență include lansarea **campaniilor de informare** bazate pe cercetări sociologice, coordonarea **sondajelor de opinie, activități de publicitate și diseminare**, organizarea de **campanii și evenimente**, pregătirea **publicării de materiale, evaluarea impactului și analiza celor mai bune modalități de promovare și publicitate**. (POAT pag.56, Documentul Cadru de Implementare POAT pag 45, Ghidul Solicitantului pag.11).

Ca urmare, următoarele informații ar fi necesare pentru a realiza o evaluare corectă:

- Informații cu privire la instrumentele de informare/comunicare folosite până în prezent cu privire la IS, folosind asistență POAT
- Informații cu privire la provocările apărute în implementarea Planului de Comunicare și

modalitatea prin care asistența POAT ar putea să le contracareze

Instrumente:

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentelor	<p>Documente cheie necesare: POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manualul de proceduri, Evaluarea Ex-ante a POAT, minutele / rapoartele întâlnirilor Comitetului de Monitorizare, minutele Grupurilor de Lucru pe Comunicare (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM OPTA)</p> <p>Strategia Națională de Comunicare pentru IS 2007-2013, Planul de Acțiune de Comunicare 2007-2013, Planul Anual de Comunicare 2009 (dacă există – a fi obținut de la AM POAT)</p>		
Diagrame	Diagramele Problemelor & Obiectivelor elaborate la nivelul AP 3, bazate pe analiza documentelor oficiale		Deja elaborate (Anexa 2)
Interviuri	Autoritatea de Management POAT- Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Situația proiectelor din cadrul DMI 3.1 – progresul până în prezent în viziunea AM, înțelegerea relației cu Compartimentul Informare – Direcția de Coordonare a Sistemului, ca unic beneficiar al acestui DMI	Prima jumătate a lunii februarie 2010
	Compartimentul Informare – Direcția de Coordonare a Sistemului, ca unic beneficiar al acestui DMI	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) Vezi Ghidul de Interviu pentru Beneficiarii Eligibili – Anexa 4 /	A doua jumătate a lunii martie 2010
	Cel puțin un contractor pentru proiectele implementate (sau în desfășurare) (vezi nota de la pag 10)	Înțelegerea influenței potențiale a aranjamentelor contractuale pentru implementarea finală	A doua jumătate a lunii martie 2010 / 1-9 aprilie 2010

	Cel puțin doi reprezentanți ai Grupurilor de Lucru pe Comunicare, din afara ACIS	Evaluarea percepției membrilor cu privire la eficiența Grupului de Lucru și impactul sprijinului POAT asupra activității lui	Săptămâna 5-9 aprilie 2010
Focus grupuri	Focus grup cu experți media cu experiență privind IS	Dezbatere cu privire la abordarea programării actuale și la modalitățile de îmbunătățire a instrumentelor de comunicare și informare în cadrul POAT	Săptămâna 5-9 aprilie 2010
Ancheta / Analiza de profunzime	-	-	-
Analiza indicatorilor	Analiză cantitativă a efortului de informare / comunicare prin POAT	Identificarea numărului de studii implementate, evenimente, materiale publicitare, campanii mass-media	A 2a jumătate a lunii februarie 2010

II.3.2 DMI 3.2 Funcționarea Centrului de Informare pentru Instrumentele Structurale

Acest DMI urmărește oferirea de resurse pentru **dezvoltarea și funcționarea unui Centru de Informare** cu privire la IS, inclusiv a unei pagini web dedicate, a unui call-centre și a unei rețele de puncte de informare la nivel regional/local. Următoarele informații sunt necesare pentru o evaluare robustă:

- Informații cu privire la implementarea Centrului de Informare privind Instrumentele Structurale
- Informații cu privire la alternativele implementării Centrului de Informare pentru viitorul apropiat.

Instrumente:

Instrument	Sursa de informații	Scop	Data
Analiza documentelor	Documente cheie necesare: POAT, Documentul Cadru de Implementare POAT, Manualul de proceduri, Evaluarea Ex-ante a POAT, minutele / rapoartele întâlnirilor Comitetului de Monitorizare, minutele Grupurilor de Lucru pe Comunicare (toate documentele disponibile / deja obținute de la AM OPTA) Strategia Națională de Comunicare pentru IS 2007-2013, Planul de Acțiune de Comunicare 2007-2013,		

	Planul Anual de Comunicare 2009 (dacă există – a fi obținut de la AM POAT)		
Interviuri	Autoritatea de Management POAT– Direcția Asistență Tehnică din ACIS	Situația proiectelor din cadrul DMI 3.2 – progresul până în prezent în viziunea AM, înțelegerea relației cu Compartimentul Informare – Direcția de Coordonare a Sistemului, ca unic beneficiar al acestui DMI	Prima jumătate a lunii februarie 2010
	Compartimentul Informare – Direcția de Coordonare a Sistemului, ca unic beneficiar al acestui DMI	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) Vezi Ghidul de Interviu pentru Beneficiarii Eligibili – Anexa 4 /	A doua jumătate a lunii martie 2010
	Directorul General/ Managementul ACIS	Înțelegerea viziunii strategice a ACIS cu privire la implementarea Centrului de Informare	A doua jumătate a lunii februarie 2010
	Cel puțin un contractor pentru proiectele implementate (sau în desfășurare) (a se vedea nota de la pag 10)	Înțelegerea influenței potențiale a aranjamentelor contractuale pentru implementarea finală	A doua jumătate a lunii martie 2010 / 1-9 aprilie 2010
	Cel puțin doi reprezentanți ai Grupurilor de Lucru pe Comunicare, din afara ACIS	Evaluarea percepției membrilor cu privire la eficiența Grupului de Lucru și impactul sprijinului POAT asupra activității lui	Săptămâna 5-9 aprilie 2010
Focus grupuri	Focus grup cu experți PR cu experiență în comunicare pe teme europene	Dezbatere cu privire la provocările creării unui Centru de Informare privind IS	Prima jumătate a lunii martie 2010
Ancheta / Analiza de profunzime	-	-	-
Analiza indicatorilor	Investigație structurată și detaliată a posibilităților implementării unui Centru de Informare Principalele elemente ale analizei: - website analiza segmentării demografice și profesionale a utilizatorilor - locația fizică – analiza segmentării	Analiza bunelor practici în alte state membre și în România, inclusiv experiența Centrului de Informare al Delegației CE în România și a Rețelei Multiplicatorilor de Informație Europeană (2000-2006)	Prima jumătate a lunii martie 2010

	<p>demografice și profesionale a vizitatorilor și cererile lor</p> <ul style="list-style-type: none"> - facilitatea de intranet – analiza folosirii și rezultate - coordonare multinivel – central/regional/local; la nivel de CSNR/AM/OI 		
--	---	--	--

ANEXE

Anexa 1 – Întrebările de evaluare conform Raportului de Începere

I Nivelul de program

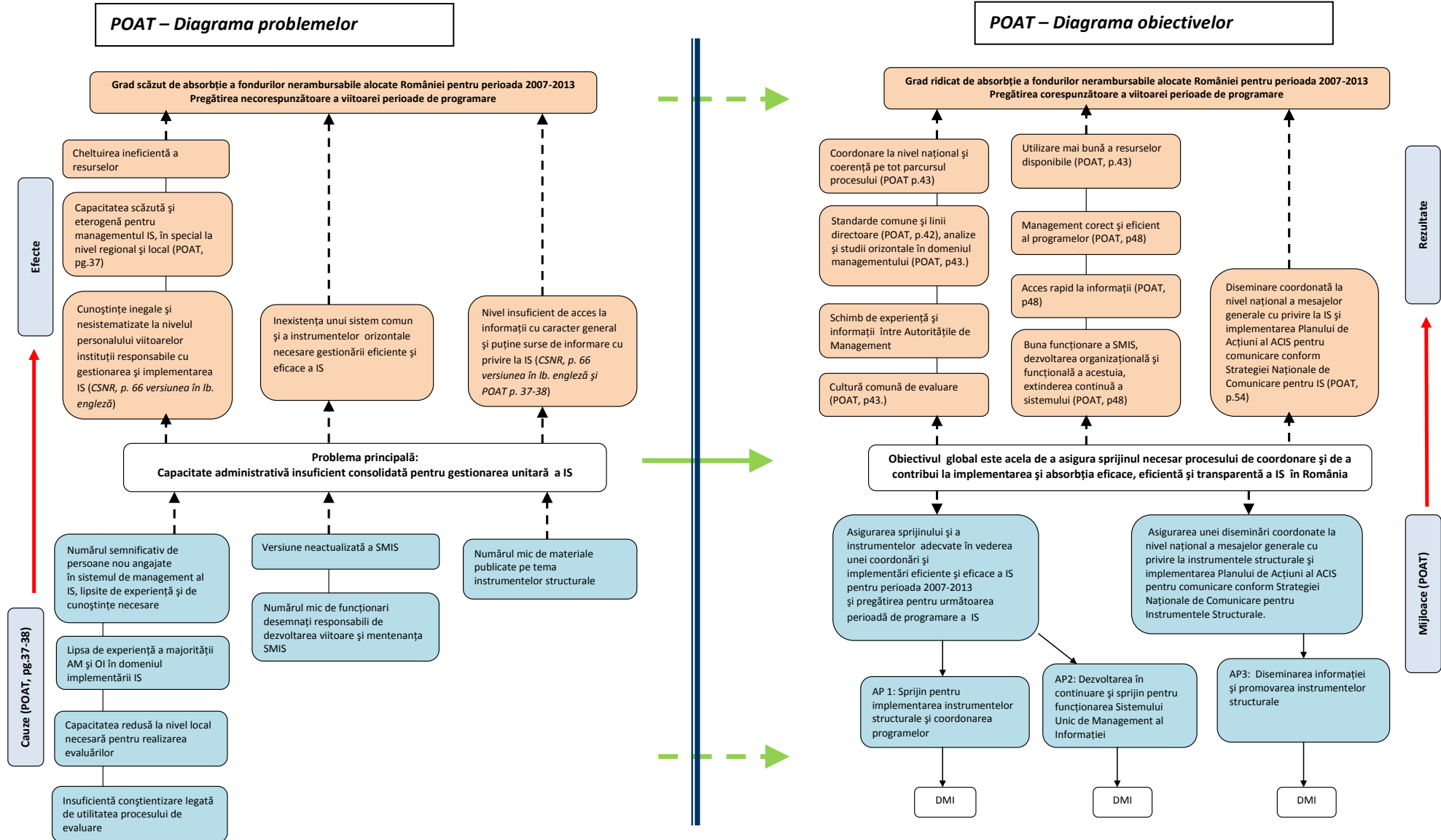
Întrebări de Evaluare
A. În ce măsură este în continuare relevantă programarea POAT?
1. Analizele inițiale și indicatorii stabiliți în 2004-2007 mai reflectă nevoile de intervenție? Care sunt schimbările importante care au avut loc în timpul scurs de la perioada programării inițiale și care sunt cele previzionate?
2. În ce măsură afectează schimbările de context conținutul POAT?
3 Sunt în continuare relevante operațiunile din cadrul Axelor Prioritare și a domeniilor majore de intervenție (DMI)?
B. Este asigurată uniformitatea și coerența POAT?
4. În ce măsură există complementaritate între axele prioritare de asistență tehnică din cadrul Programelor Operaționale și POAT?
5. În ce măsură sunt operațiunile POAT consecvente în raport cu dezvoltările Europene și naționale în domeniu?
C. Cât de eficient este implementat POAT?
6. Sistemul de management/ implementare este funcțional și operează eficient? Structura instituțională stabilită este adecvată? Resursele umane sunt pregătite corespunzător?
7. În ce măsură contribuie Comitetul de Monitorizare la sporirea eficienței implementării POAT?
D. În ce măsură progresul obținut asigură premisele pentru atingerea obiectivelor POAT?
8. Care este progresul real al implementării?
9. Care este diferența dintre performanța planificată și cea reală?
4.3 Care sunt factorii ce contribuie la diferența dintre performanța planificată și cea reală?

II Nivelul de AP/DMI

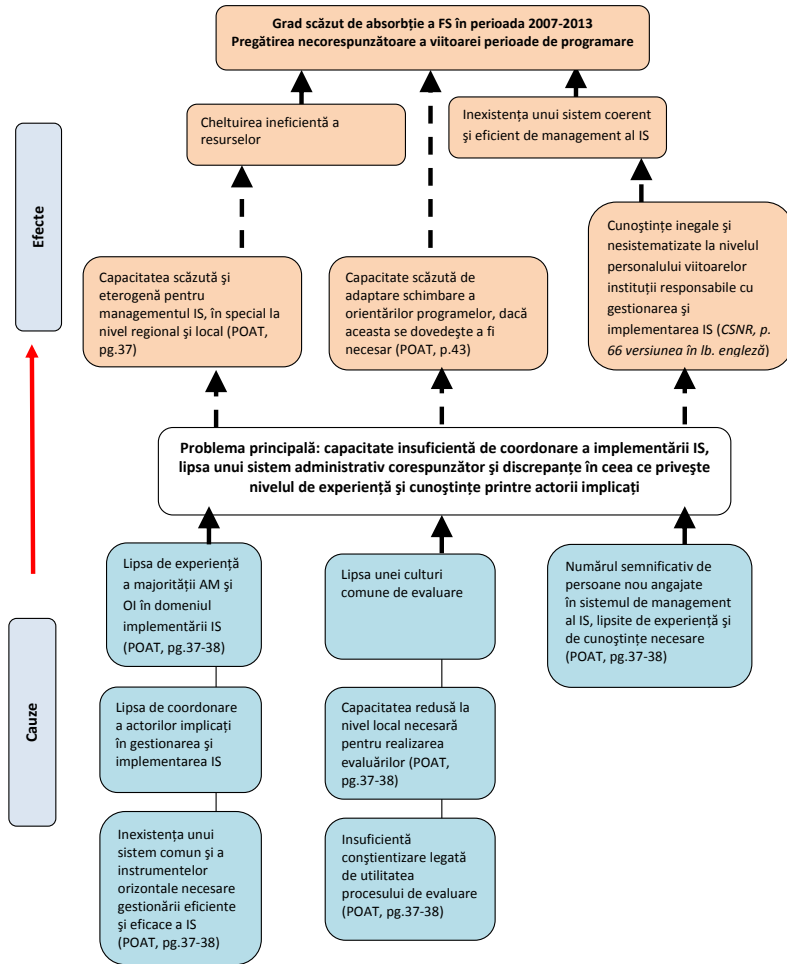
Întrebarea de evaluare
Axa Prioritară 1 – Sprijin pentru implementarea instrumentelor structurale și coordonarea programelor
Domeniul major de intervenție 1.1
<ul style="list-style-type: none"> • Care este progresul în asigurarea standardelor comune, instrumentelor și a informațiilor necesare pentru un proces eficient al administrării și implementării instrumentelor structurale? • Care este modalitatea de a sprijini temele orizontale precum achizițiile publice și ajutorul de stat?
Domeniul major de intervenție 1.2
<ul style="list-style-type: none"> • Cum poate dezvoltarea unei “culturi comune de evaluare” să fie susținută în cadrul sistemului administrativ

Întrebarea de evaluare
pentru fonduri UE?
<ul style="list-style-type: none"> Cum poate să fie sprijinit procesul de evaluare a intervențiilor prin POAT, CSNR și PND?
Domeniul major de intervenție 1.3
<ul style="list-style-type: none"> Cum se derulează activitatea UDCF pentru a coordona și a promova procesul de formare pentru administrarea instrumentelor structurale?
Domeniul major de intervenție 1.4
<ul style="list-style-type: none"> Cum se desfășoară activitatea de sprijin pentru funcționarea structurilor de coordonare care nu sunt sprijinite prin asistența tehnică din alte programe operaționale (ACIS, ACP și AA) cât și pentru funcționarea structurilor implicate în procesul de administrare a POAT?
Axa Prioritară 2 – Dezvoltarea în continuare și sprijinul pentru funcționarea Sistemului Unic de Management al Informației
Domeniul major de intervenție 2.1
<ul style="list-style-type: none"> Care este progresul în dezvoltarea SMIS? Care sunt nevoile pe termen lung pe care POAT trebuie să le abordeze cu privire la dezvoltarea și operaționalizarea SMIS?
Domeniul major de intervenție 2.2
<ul style="list-style-type: none"> Cât de adecvat este sprijinul în recrutarea și menținerea personalului cu responsabilități de management, administrare și asigurare a serviciului SMIS necesar, la nivel central și regional? Cum funcționează sistemul UC SMIS de help-desk?
Domeniul major de intervenție 2.3
<ul style="list-style-type: none"> Care este progresul în pregătirea utilizatorilor SMIS? Cum trebuie administrat procesul de comunicare/ informare?
Domeniul major de intervenție 2.4
<ul style="list-style-type: none"> Care este gradul de dotare cu echipamente și licențe IT&C, precum și cu serviciile necesare pentru funcționarea corectă a SMIS?
Axa Prioritară 3 – Diseminarea informației și promovarea Instrumentelor Structurale
Domeniul major de intervenție 3.1
<ul style="list-style-type: none"> Cum sunt diseminate la nivel național mesajele generale cu privire la instrumentele structurale și la implementarea Planului de Acțiune ACIS pentru Comunicare în conformitate cu Strategia Națională de Comunicare pentru Instrumente Structurale?
Domeniul major de intervenție 3.2
<ul style="list-style-type: none"> Care este progresul în implementarea Centrului de Informare pentru Instrumente Structurale? Există alte opțiuni pentru obținerea obiectivului AP 3?

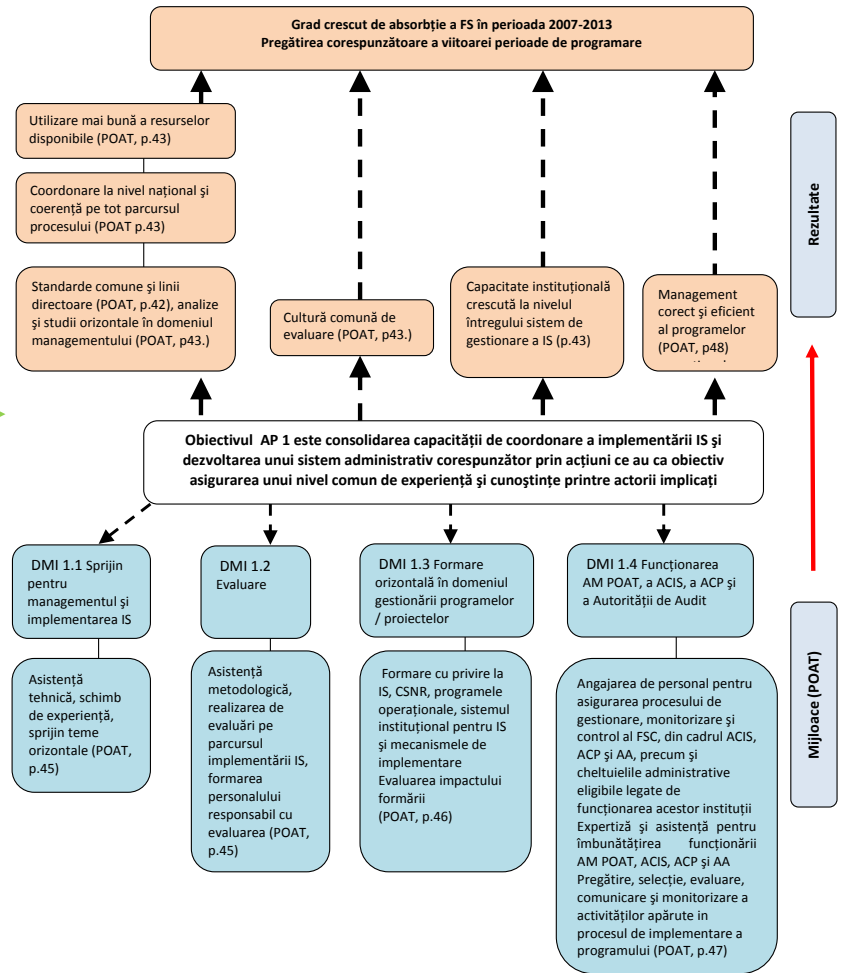
Anexa 2 – Diagramele Problemelor și Obiectivelor



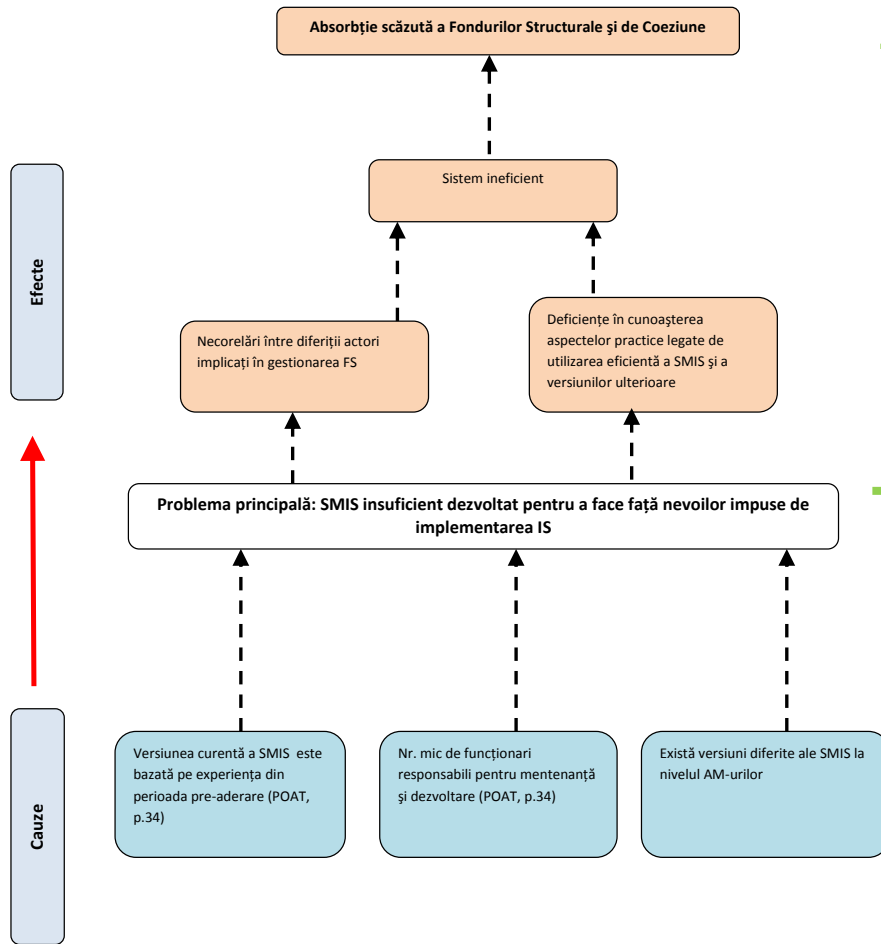
POAT AP 1 – Diagrama problemelor



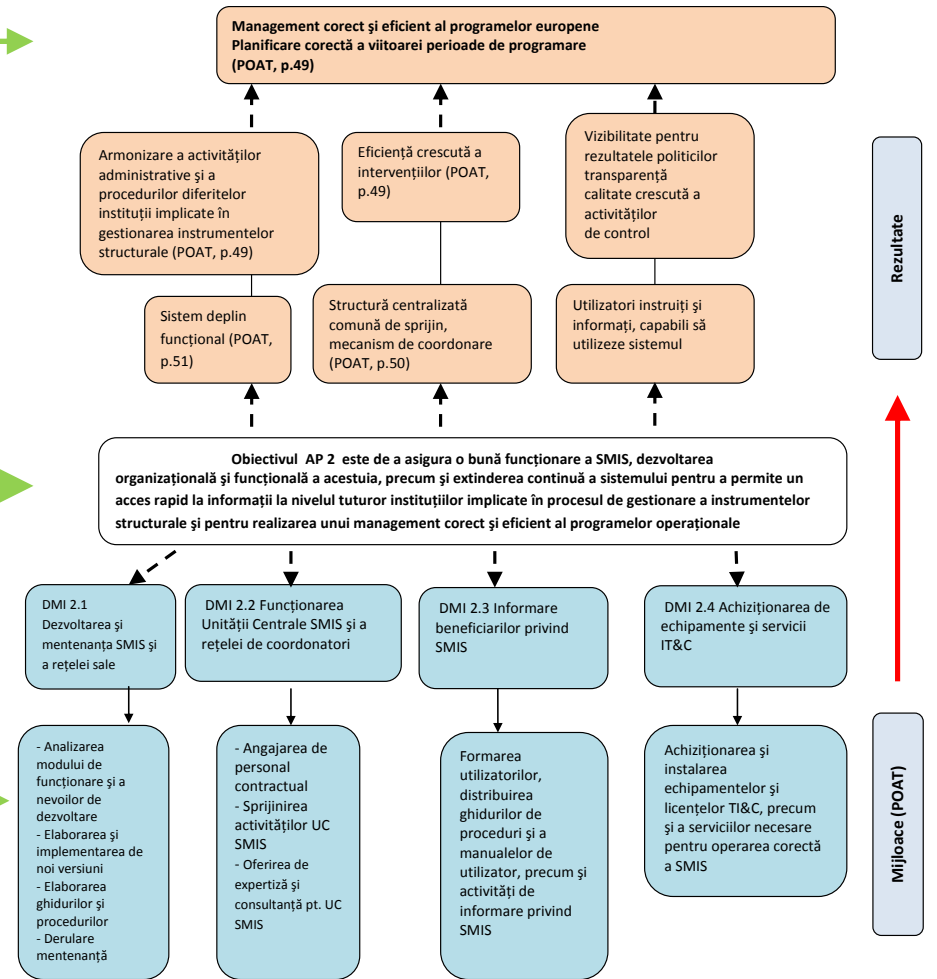
POAT AP 1 – Diagrama obiectivelor



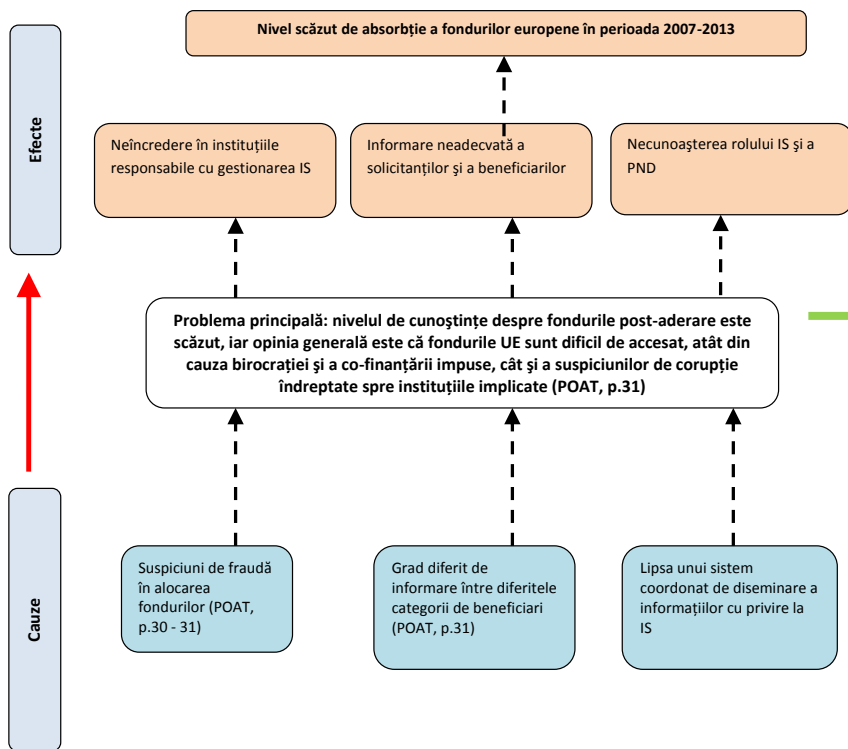
POAT AP 2 – Diagrama problemelor



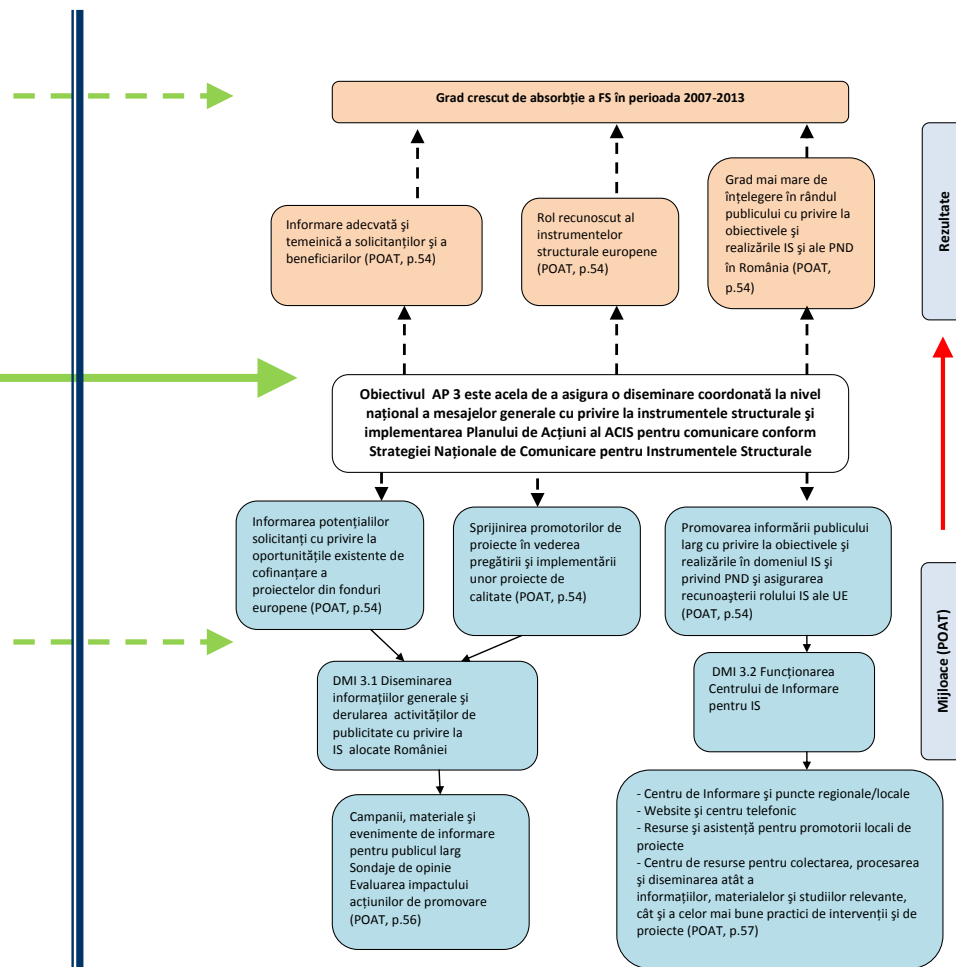
POAT AP 2 – Diagrama obiectivelor



POAT AP 3 – Diagrama problemelor



POAT AP 3 – Diagrama obiectivelor



Anexa 3 – Minuta întâlnirii cu AM POAT pentru evaluarea nevoilor

Întâlnire de lucru

14 decembrie 2009

“Realizarea de evaluări pe parcursul implementării Cadrului Strategic Național de Referință (CSNR) și a Programului Operațional de Asistență Tehnică (POAT)”

Minuta întâlnirii

Locație: sediul ACIS, Str. Mircea Vodă, nr. 44, intrarea C

Lista participanților:

ACIS: Livia Chiriță – Director AM POAT
Dana Balan – AM POAT
Cristina Patrascoiu – AM POAT

Asociere Dragos Pislaru – GEA Strategy&Consulting
Elena Botezatu – GEA Strategy&Consulting

1 Componenta 2 – Evaluarea POAT, contribuția în vederea realizării Raportului Strategic Național 2009

În vederea finalizării documentului ce urmează a fi integrat în Raportul Strategic Național 2009, reprezentanții AM POAT au sugerat următoarele completări:

- extinderea studiului de caz prin descrierea grupurilor de lucru și comitetelor de coordonare a Instrumentelor Structurale din România la nivelul întregului sistem și nu doar la nivelul POAT;
- sublinierea și detalierea rolului Grupurilor de Lucru tematice ce au avut întruniri regulate și activitate permanentă pe întreaga perioadă de implementare de până în prezent;
- inserarea de exemple privind rezultatele concrete ale activităților derulate în cadrul grupurilor de lucru; în legătură cu aceasta, a fost evidențiat faptul că rapoartele de progres ale proiectelor ce susțin activitatea GL nu conțin componente calitative, de natură să prezinte problemele abordate de către GL sau soluțiile găsite. De aceea, s-a convenit ca AM POAT să solicite rapoarte de activitate din partea grupurilor de lucru, acestea urmând a fi colectate până în jurul datei de 15 ianuarie 2010. Astfel, rezultatele GL nu vor fi incluse în Raportul Strategic ci doar în Raportul Anual POAT.

În cadrul întâlnirii reprezentanții AM POAT au transmis consultanților observațiile lor asupra variantei trimise a documentului privind contribuția în vederea realizării Raportului Strategic Național 2009 – componenta referitoare la identificarea de bune practici, urmând ca varianta finală să fie transmisă de către Consultant în cel mai scurt timp.

2 Analiza preliminară a relevanței POAT

Discuțiile pe această temă s-au purtat pornind de la reprezentarea grafică a nevoilor și obiectivelor inițiale (Diagramele problemelor și obiectivelor, Anexa 2 a acestui document), identificate în etapa de programare a POAT.

În general, se poate afirma că nevoile inițiale au rămas neschimbate, cu unele precizări suplimentare:

- Numărul de persoane nou angajate în sistem s-a diminuat, iar personalul existent a căpătat mai multă experiență;

- Nu se observă inegalități în ceea ce privește nivelul de experiență între diferitele Autorități de Management sau Organisme Intermediare; diferențele de abordare provin cel mai adesea din specificul domeniului de activitate;
- Există "culturi organizaționale" diferite între Programele Operaționale, iar stadiul de implementare a programului (programare / evaluare-contractare / monitorizare) influențează și nivelul de experiență al angajaților;
- Structura organizatorică diferită influențează dinamica la nivelul Autorităților de Management; de ex., se observă diferențe între AM POS Mediu, unde există departament dedicat pentru asistența tehnică și alte AM-uri, cu un număr mai redus de personal dedicat.
- Lipsa de personal este o problemă ce afectează negativ derularea activității și demotivează angajații; există cazuri în care sesiuni de instruire organizate de AM POAT au avut un număr limitat de participanți, din cauza încărcării la nivelul celorlalte AM-uri.
- La nivelul AM POAT lipsa de personal acută se resimte în derularea activităților de verificare a cererilor de rambursare.

La nivelul Axei Prioritare 1, DMI 1.1 și DMI 1.2, este nevoie în continuare de standarde comune: de exemplu, ghidurile solicitanților, deși inițial au avut un model comun, în prezent sunt foarte diferite, fiind elaborate separat, de către fiecare AM. Proiectele aflate acum în implementare sau care urmează a fi demarate în 2010 au ca obiectiv continuarea activităților de dezvoltare de standarde și instrumente comune (de ex. Managementul Facilității de Asistență Tehnică, de tip acord cadru, în care se intenționează abordarea a 40 de proiecte de mai mică anvergură, pe aspecte concrete).

Între modificările semnificative intervenite la nivelul Axei 1 se poate menționa introducerea, ca activitate eligibilă, a posibilității de finanțare a sporului de 75% acordat personalului care gestionează fonduri europene. Instituțiile beneficiare urmează să depună cereri de finanțare individuale, similare unui proiect. Până în prezent a fost depusă 1 cerere de finanțare (MFP pentru ACIS și ACP), care este deja aprobată.

O altă măsură adoptată ca răspuns la nevoile strategiei de dezvoltare a poliilor de creștere în România vizează crearea unei poziții de coordonator de poli, care să asigure gestionarea Planului Integrat de Dezvoltare. În luna decembrie 2008, activitățile acestor coordonatori au fost incluse ca eligibile în POAT, în cadrul Axei prioritare 1, Domeniul de Intervenție 1.1, "Sprijinirea managementului și implementării Instrumentelor Structurale". Această modificare contribuie astfel la atingerea unei alte priorități tematice definite în Cadrul Strategic Național de Referință, și anume la "Promovarea unei dezvoltări teritoriale echilibrate". Până în prezent au fost depuse 6 cereri de finanțare care vizează sprijin pentru coordonatorii de poli, dintre care 2 au fost deja aprobate.

Global, progresul Axei Prioritare 1 a fost mai bun decât al Axelor 2 și 3, în parte și datorită numărului mai mare de beneficiari potențiali.

În ceea ce privește DMI 1.3., nevoile de instruire există și se vor păstra și în viitor, pe măsură ce apar noi angajați în sistem. Totuși, se observă o nevoie din ce mai pregnantă de cursuri specializate, pe care piața românească nu poate încă să le acopere.

Pe de altă parte, există dificultăți în mobilizarea grupului țintă, din cauza lipsei de personal și supra-încărcării. Pe măsură ce și celelalte Autorități de Management vor demara propriile Planuri/programe de formare, va fi din ce în ce mai dificilă mobilizarea participanților, chiar dacă tematica sesiunilor diferă. (*AM POR a încheiat un acord cadru pentru servicii de formare, care va deveni operațional în 2010).

O soluție este coordonarea Planurilor de Formare de la nivelul AM-urilor cu Planul de

Formare POAT, atât pentru a se evita suprapunerile tematice, cât și pentru stabilirea succesiunii în timp a diferitelor cursuri, astfel încât activitatea instituțiilor să nu fie afectată.

Din experiența acumulată se poate spune că participanții apreciază cursurile de formare derulate de AM POAT ca fiind foarte utile, prin prisma posibilităților de interacțiune și a oportunităților de schimb de experiență și bune practici cu reprezentanți ai altor Programe Operaționale. De altfel, caracterul orizontal al cursurilor derulate de AM POAT face ca acestea să nu poată fi suplinite prin sesiunile organizate la nivelul programelor operaționale.

DMI 1.4 a avut de asemenea o evoluție pozitivă, problemele fiind în general legate de deciziile de ordin administrativ (un exemplu relevant este cel al Autorității de Audit, care deși teoretic este independentă, depinde financiar de Curtea de Conturi și nu are un sistem de implementare a proiectelor).

La nivelul Axei prioritare 2, principalele modificări provin din evoluția sistemului, de la etapa de proiectare, la cea de funcționare. Există o serie de deficiențe de structură ale SMIS, legate mai ales de numărul foarte mare de informații ce trebuie introduse în sistem și dificultățile în generarea rapoartelor. Totuși, cunoștințele personalului în ceea ce privește operarea SMIS au crescut, pe măsură ce aceștia s-au familiarizat cu modul de operare (fiecare persoană introduce în sistem componenta din proiect de care este responsabilă).

Structura și modul centralizat de funcționare a SMIS au fost definite inițial în cadrul negocierilor din perioada de preaderare, Capitolul 21. Ulterior, sistemul a fost dezvoltat potrivit nevoilor și cerințelor exprimate de către Autoritățile de Management. Pe viitor, o variantă de dezvoltare a sistemului este introducerea interfeței MySMIS, pentru a-l face mai accesibil.

Abordarea centralizată a SMIS a avut o serie de avantaje, permițând observarea cu ușurință a diferențelor de abordare dintre Autoritățile de Management.

În ceea ce privește angajarea de personal contractual, aceasta nu a fost posibilă în condițiile restricțiilor bugetare.

Axa Prioritară 3 a avut un progres mai lent, pe de o parte poate din cauza lipsei de inițiativă din partea beneficiarului, iar pe de altă parte din cauza contextului economic și politic nefavorabil lansării unor campanii de comunicare de anvergură. În prezent există un singur proiect depus în cadrul acestei axe, care acoperă 8% din alocarea pentru 2007-2013, iar contractele de achiziție finalizate sau lansate reprezintă 0,24% din alocarea pentru 2007-2013.

Totodată, nu există studii sau sondaje din care să reiasă care sunt nevoile reale de informare ale publicului cu privire la Instrumentele Structurale și nici dacă acestea s-au schimbat comparativ cu perioada de programare. În prima jumătate a anului 2010 este prevăzută derularea unui proiect pe această temă.

În cadrul AM POAT există o singură persoană responsabilă cu acțiunile de comunicare, care deține competențele necesare. Aceeași persoană are calitatea de evaluator pentru proiectele depuse în cadrul Axei 3.

Un alt aspect problematic legat de Axa 3 este reprezentat de legislația neclară cu privire la cheltuielile eligibile, mai ales pentru organizarea de evenimente.

De asemenea, ar fi nevoie de un Plan de acțiune pe termen scurt și mediu privind acțiunile

planificate de beneficiar.

3 Alte aspecte

- La nivelul întregului program operațional există posibilitatea ca spre sfârșitul perioadei de implementare să crească numărul de cereri de finanțare depuse, pe măsură ce Autoritățile de Management și celelalte structuri eligibile pregătesc următoarea perioadă de programare.
- Deocamdată, AM POAT a încercat identificarea de idei de proiecte, inclusiv prin circularea, în cadrul CC AT, a unui formular specific.
- altă variantă de "impulsionare" a programului ar fi aceea de a extinde aria beneficiarilor eligibili, mai ales pentru DMI 1.1, DMI 1.3 și DMI 3.2: de ex: ONG-uri de interes public (de ex. Asociația Municipiilor), rețeaua Europe Direct, Institutul European etc.
- ACIS/ POAT nu are o reprezentare la nivel regional și local; în acest sens au fost investigate mai multe variante, între care cea de colaborare cu prefecturile dar nu s-a ajuns la o soluție finală.
- În cadrul evaluării POAT trebuie avute în vedere și examinate axele de asistență tehnică din cadrul celorlalte programe operaționale.
- Printre cei mai activi beneficiari ai POAT au fost Unitatea Centrală de Evaluare și Autoritatea de Certificare și Plată.
- La finalul întâlnirii, AM POAT a furnizat o serie de documente relevante pentru analiză.

4 Pașii următori

Pe parcursul lunilor ianuarie – februarie 2010 se vor organiza 3 întâlniri de lucru cu AM POAT, cate una cu fiecare serviciu component.

Pe data de 27 ianuarie este prevăzuta întâlnirea CC AT, ocazie cu care ar fi de dorit sa se organizeze si seminarul de lansare al Evaluării Intermediare POAT.

Anexa 4 – Ghid de interviu pentru beneficiarii eligibili

Ghidul de mai jos ilustrează întrebările ce vor fi adresate beneficiarilor eligibili invitați să participe la interviuri, ca parte a Evaluării Intermediare a POAT.

Beneficiarii eligibili vor fi subiectul unui interviu semi-structurat, menit, pe de o parte să obțină răspunsuri riguroase cu privire la anumite întrebări comune și, pe de altă parte să ofere suficientă libertate pe parcursul întâlnirii pentru a scoate în evidență alte aspecte, specifice pentru fiecare beneficiar.

Durata aproximativă a unui interviu este de 1 oră.¹⁰⁶

Întrebări de evaluare – beneficiari eligibili
A. Ați aplicat pentru sprijin prin POAT?
<ul style="list-style-type: none">• Dacă DA, vă rugăm treceți la secțiunea B.• Dacă NU, vă rugăm să explicați motivele pentru care nu ați aplicat:<ul style="list-style-type: none">○ POAT nu mai este relevant pentru activitatea dvs.○ Ați primit sprijin din alte surse de Asistență Tehnică (de ex. componentă de AT din alt PO)○ Nu ați fost informat corespunzător cu privire la eligibilitatea dvs.○ Nu aveți capacitatea de a aplica și/sau a fost prea complicat să aplicați○ Alte motive – vă rugăm specificați.
B. În ce măsură programarea inițială a POAT este în continuare relevantă pentru dvs ca beneficiar?
B1- Analizele inițiale și indicatorii 2004-2007 pentru operațiunea pentru care sunteți eligibil mai reflectă nevoia dvs de asistență? B2 – Care sunt schimbările cele mai importante care au intervenit în activitatea dvs din momentul programării și care sunt schimbările la care vă așteptați în continuare? B3 – Cum va afecta relevanța POAT activitatea dvs? B4 – Ce ați schimba la programarea POAT pentru a fi mai relevantă pentru activitatea dvs?
C. Din punctul dvs de beneficiar, coerența POAT este asigurată?
C1 – În ce măsură puteți primi sprijin din alte surse pentru aceleași activități eligibile în cadrul POAT? C2 – Ați obținut deja sprijin din alte surse?
D. Cât de eficient este implementat POAT, din perspectiva dvs de beneficiar?
D1 – AM a acționat în mod pro-activ pentru notificarea disponibilității sprijinului pentru activitatea dvs, ca beneficiar eligibil? Dacă da, vă rugăm comentați. D2 – Ați primit asistență de la personalul AM pentru pregătirea aplicației dvs? Dacă da, vă rugăm comentați. D3 – Considerați că evaluarea aplicației dvs a fost făcută în mod corect? Considerați că procesul de evaluare a fost transparent? D4 – Aplicația dvs a inclus și proceduri de achiziții publice? Dacă da, ați primit sprijin din partea AM POAT pentru facilitarea procedurilor de achiziție publică? Vă rugăm, comentați.

¹⁰⁶ *Interviurile pot dura mai mult dacă persoana interviuată reprezintă o instituție implicată în POAT având mai multe roluri (de ex. Beneficiar în mai multe DMI; implicată în management, dar având și calitatea de beneficiar etc.);*

Întrebări de evaluare – beneficiari eligibili

D5 – Ați primit sprijin din partea AM POAT pe durata implementării proiectului? Dacă da, vă rugăm comentați.

D6 – Considerați că procedurile de implementare stabilite de AM POAT sunt clare?

D7 – Cum calificați personalul AM POAT cu care ați interacționat, în termeni de eficiență (1 – total ineficient, 2 – ineficient, 3 – eficient, 4 – foarte eficient)?

D8 – Ce ați schimba la modul în care AM POAT se ocupă de beneficiari?

D9 – Ați fost membru în Comitetul de Monitorizare OPTA? Dacă da, vă rugăm comentați asupra contribuției CM la creșterea eficienței POAT.

E. Din punctul dvs de vedere, în ce măsură progresul înregistrat prin proiectele pe care le-ați depus / le-ați implementat până în prezent în cadrul POAT creează premisele atingerii obiectivelor POAT?

E1 – Câte proiecte ați depus/câștigat/implementat? Care este stadiul actual al implementării proiectelor dvs ?

E2 – Care este stadiul implementării în raport cu țintele/scopurile/obiectivele inițiale?

E3 – Aveți proiecte în pregătire (proiect pipeline) și o planificare pentru restul perioadei de implementare a POAT?

E4 – Care sunt factorii ce pot influența performanța dvs ca beneficiar în cadrul POAT?

Anexa 5 – Rezumatul interviurilor și a focus grupurilor

A. Rezumatul interviurilor

În decembrie 2009 a avut deja loc un interviu cu directorul Direcției Asistență Tehnică din cadrul ACIS, ce a avut ca scop:

- Înțelegerea preliminară a perspectivei AM POAT asupra relevanței programului / discuție bazată pe Diagramele Problemelor & Obiectivelor.
- Înțelegerea preliminară a principalelor obstacole ce au împiedicat atingerea obiectivelor POAT / discuții pornind de la Diagramele Problemelor & Obiectivelor
- Înțelegerea preliminară a folosirii de către AM POAT a resurselor (umane / materiale / financiare), a sistemului de implementare și a procesului decizional / discuții pornind de la Diagramele Problemelor & Obiectivelor (Un al doilea interviu poate fi necesar în **martie 2010**)

Interviurile necesare pentru procesul de evaluare au fost grupate astfel încât să fie eficiente din punct de vedere al timpului alocat atât pentru instituția / persoana interviuată, cât și pentru Consultant.

Nr.crt	Instituție/persoană interviuată	Codificare interviu	Scop interviu	Data interviu
1.	Direcția de Asistență Tehnică	I. DAT	<p>- Înțelegerea globală a mecanismelor de coordonare în termeni de asistență tehnică, inclusiv implementarea Comitetului de Coordonare pentru Asistență tehnică.</p> <p>- Situația proiectelor din cadrul celor trei Axe Prioritare - progresul până în prezent în viziunea AM și înțelegerea relației cu beneficiarii eligibili pentru fiecare Domeniu Major de Intervenție.</p> <p>- Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte în cadrul DMI 1.1, DMI 1.4 de către DAT, în calitatea sa de beneficiar al acestor DMI.</p>	Februarie 2010 (prima jumătate)
2.	Serviciul Strategii din DAT	II SS	<p>- Înțelegerea detaliată a modului de folosire a resurselor POAT (umane / materiale / financiare), inclusiv din punct de vedere al procedurilor de lucru, sarcinilor de lucru, condițiilor de lucru, motivării personalului în cadrul SS.</p> <p>- Înțelegerea detaliată a principalelor obstacole în obținerea rezultatelor la nivelul SS.</p>	Februarie 2010 (prima jumătate)
3.	Directorul General/ Managementul ACIS	III. ACIS	<p>- Înțelegerea generală a perspectivei ACIS asupra rolului / rezultatelor așteptate ale OPTA.</p> <p>- Înțelegerea generală a perspectivei ACIS asupra modului în care se preconizează ca va fi implementată asistența tehnică la nivelul CSNR.</p> <p>- Înțelegerea globală a perspectivei ACIS asupra folosirii resurselor și a eficienței implementării POAT.</p> <p>- Înțelegerea globală a perspectivei ACIS cu privire la măsura în</p>	Februarie 2010 (a 2-a jumătate)

Nr.crt	Instituție/persoană interviuată	Codificare interviu	Scop interviu	Data interviu
			<p>care POAT și-a atins obiectivele propuse și a perspectivei asupra perioadei rămase din actualul exercițiu financiar.</p> <p>- Înțelegerea viziunii strategice a ACIS cu privire la implementarea Centrului de Informare.</p> <p>- Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) în cadrul DMI 1.1 și DMI 1.4. (Managementul ACIS, în calitate de beneficiar)</p>	
4.	Serviciul Management Financiar	IV. SMF	<p>- Înțelegerea detaliată a modului de folosire a resurselor POAT (umane / materiale / financiare), inclusiv din punct de vedere al procedurilor de lucru, sarcinilor de lucru, condițiilor de lucru, motivării personalului în cadrul SMF.</p> <p>- Înțelegerea detaliată a principalelor obstacole în obținerea rezultatelor la nivelul SMF</p>	Februarie 2010 (prima jumătate)
5.	Serviciul Implementare	V. SI	<p>- Înțelegerea detaliată a modului de folosire a resurselor POAT (umane / materiale / financiare), inclusiv din punct de vedere al procedurilor de lucru, sarcinilor de lucru, condițiilor de lucru, motivării personalului în cadrul SMF.</p> <p>- Înțelegerea detaliată a principalelor obstacole în obținerea rezultatelor la nivelul SI.</p> <p>- Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) în cadrul DMI 1.3 de către SI în calitate sa de beneficiar</p>	Februarie 2010 (prima jumătate)
6.	Direcția Analiză și Programare	VI. DAP	<p>Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) în cadrul DMI 1.1 de către DAP în calitate sa de</p>	Februarie 2010 (prima jumătate)

Nr.crt	Instituție/persoană interviuată	Codificare interviu	Scop interviu	Data interviu
			beneficiar al acestui DMI	
7.	Director / Personal Direcția Coordonare de Sistem	VII. DCS	- Înțelegerea generală a perspectivei Direcției Coordonare de Sistem asupra rolului / rezultatelor așteptate POAT - Înțelegerea detaliată a principalelor obstacole în obținerea rezultatelor la nivelul Direcției Coordonare de Sistem - Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) în calitate de unic beneficiar al DMI 2.1, DMI 2.2, DMI 2.3 și în calitate de beneficiar al DMI 1.1, DMI 2.4.	Februarie 2010 (a 2-a jumătate)
8.	Direcția Monitorizare	VIII. DM	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) în cadrul DMI 1.1 și DMI 1.2 de către UCE în calitatea sa de beneficiar	Februarie 2010 (prima jumătate)
9.	Unitatea Centrală de Evaluare	IX. UCE	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) în cadrul DMI 1.1 și DMI 1.2 de către UCE în calitatea sa de beneficiar	Februarie 2010 (prima jumătate)
10.	Autoritatea de Certificare și Plată	X. ACP	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) în cadrul DMI 1.1 de către ACP, în calitatea sa de beneficiar	Februarie 2010 (a 2-a jumătate)
11.	Autoritatea de Audit	XI. AA	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) în cadrul DMI 1.1, DMI 1.3, DMI 1.4 și DMI 2.4 de către AA, în calitatea sa de beneficiar.	Februarie 2010 (a 2-a jumătate)
12.	Personal responsabil cu Asistența Tehnică în cadrul fiecărui Program Operațional, prin participarea experților la Grupul de Lucru pe AT	XII. AT PO	Înțelegerea detaliată a implementării practice a Asistenței Tehnice pentru fiecare PO	Martie 2010
13.	Cel puțin o AM pentru celelalte PO	XIII. AM PO	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă	Martie 2010 (prima jumătate)

Nr.crt	Instituție/persoană interviuată	Codificare interviu	Scop interviu	Data interviu
			este cazul) în cadrul DMI 1.1 și DMI 2.4.	
14.	Cel puțin un OI din cadrul celorlalte PO	XIV. OI PO	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) în cadrul DMI 1.1. și DMI 2.4, de către OI în calitate de beneficiar al acestor DMI	Martie 2010 (prima jumătate)
15.	Agențiile de Dezvoltare Regională responsabile cu coordonarea Polilor Naționali de Creștere (Craiova, Iași și Constanța) Directorul AM POR	XV. ADR Poli	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) în cadrul DMI 1.1., de către ADR, în calitate de beneficiar	Martie 2010 (a doua jumătate) / 1-9 aprilie 2010
16.	Cel puțin o instituție publică ce primește finanțare parțială pentru cheltuieli cu suplimentarea personalului implicat în coordonarea și implementarea IS	XVI. IP	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) în cadrul DMI 1.1	Martie 2010 (prima jumătate)
17.	Compartimentul Informare – Direcția Coordonare de Sistem din cadrul ACIS	XVII. CI- DCS	Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) în cadrul DMI 3.1 și DMI 3.2, de către CI, în calitate de beneficiar	Martie 2010 (a doua jumătate)
18.	Contractori	XVIII. 1-XVIII. 5 Contractori		Februarie 2010 (a doua jumătate)
	Cel puțin un contractor pentru fiecare categorie folosită de Comitetul de Coordonare a Asistenței Tehnice (în cazul în care există contracte pentru aceste categorii), și anume: (1) sprijin pentru dezvoltarea capacității AM/OI; (2) sprijin pentru beneficiarii de IS; (3) evaluări PO și studii/analize; (4)		Înțelegerea influenței potențiale a aranjamentelor contractuale pentru implementarea finală	Martie 2010 (a doua jumătate) / 1-9 aprilie 2010

Nr.crt	Instituție/persoană interviuată	Codificare interviu	Scop interviu	Data interviu
	sisteme informatice; (5) informare și publicitate			
19.	Alte interviuri	XIX.1 - 4 Altele		
	Cel puțin doi membri ai Grupului de Lucru pe Evaluare din afara ACIS, prin participarea echipei experților la cel puțin un GLE	XIX.1 Altele	Evaluarea percepției membrilor cu privire la eficiența Grupului de Lucru și la impactul sprijinului POAT pentru activitățile sale	Februarie 2010 / martie 2010
	Cel puțin doi membri ai Grupului de Lucru pe Formare din afara ACIS	XIX.2 Altele	Evaluarea percepției membrilor cu privire la eficiența Grupului de Lucru și la impactul sprijinului POAT pentru activitățile sale	Săptămâna 5-9 aprilie 2010
	Cel puțin doi reprezentanți ai Grupurilor de Lucru pe Comunicare	XIX.3 Altele	Evaluarea percepției membrilor cu privire la eficiența Grupului de Lucru și la impactul sprijinului POAT pentru activitățile sale	Săptămâna 5-9 aprilie 2010
	Cel puțin cinci utilizatori SMIS din afara ACIS, beneficiind de formare SMIS cu sprijinul POAT	XIX.4 Altele	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluarea folosirii help-desk-ului - Evaluarea formării finanțate prin POAT - Înțelegerea perspectivei utilizatorilor asupra SMIS și a planurilor de dezvoltare 	Martie 2010 / Aprilie 2010 (prima jumătate)

Programare Interviuri

Codificare interviu	Intervievat	Feb S1-S2	Feb S3-S4	Mar S1-S2	Mar S3-S4	Apr S1
I. DAT	Directia Asistenta Tehnica					
II.1 SS	Serviciul Strategii din cadrul DAT					
III. ACIS	Directorul / Managementul ACIS					
IV. SMF	Serviciul de Management Financiar din DAT					
V. SI	Serviciul Implementare din DAT					
VI. DAP	Directia Analiza si Programare					
VII. DCS	Director / Personal Directia Coordonare de Sistem					
VIII. DM	Directia Monitorizare					
IX. UCE	Unitatea Centrala de Evaluare					
X. ACP	Autoritatea de Certificare si Plata					
XI. AA	Autoritatea de Audit					
XII.1 – XII.7 AT PO	Personal Responsabil cu Asistenta Tehnica in cadrul programelor operationale, prin participarea expertilor la GLAT					
XIII. AM PO	Autoritate de Management pentru PO					
XIV. OI PO	Organism Intermediar pentru PO					
XV. ADR	Agentii Regionale de Dezvoltare / Poli de crestere					
XVI. IP	Institutie Publica					
XVII. CI-DCS	Compartimentul Informare - Directia Coordonare de Sistem					
XVIII. 1-XVIII.5 Contractorii	Cel putin un contractor pentru proiectele implementate / in curs de implementare pentru fiecare categorie folosita de CC AT					
XIX.1 – 4 Altele						
XIX.1 Altele	Membrii Grupului de Lucru pe Evaluare, prin participarea expertilor la GLE					
XIX.2 Altele	Membrii Grupului de Lucru pe Formare					
XIX.3 Altele	Membrii Grupului de Lucru pe Comunicare					
XIX.4 Altele	Utilizatori SMIS, cu formare prin POAT					

B. Rezumatul focus grupurilor

I. Focus grup cu managementul / personalul ACIS, experții consultantului, experți externi. Scopuri:

1. dezbateră principalelor rezultate legate de relevanță
2. dezbateră principalelor rezultate legate de coordonarea dintre PAOT și AT din cadrul celorlalte PO
3. dezbateră calitativă cu privire la principalele rezultate legate de eficiența globală a POAT, în termeni de proceduri și mecanisme de
4. dezbateră calitativă cu privire la progresul înregistrat de POAT și perspectivele sale

Data: Aprilie 2010 (săptămâna 19-23 aprilie).

II. Focus grup cu experți evaluatori activi în domeniul IS. Scop: dezbateră cu privire la provocările și la progresul înregistrat pentru atingerea unei culturi comune de evaluare îmbunătățită. **Data: Aprilie 2010 (săptămâna 5-9 aprilie)**

III. Focus grup cu experți media cu experiență privind IS. Scop: dezbateră cu privire la abordarea programării actuale și la modalitățile de îmbunătățire a instrumentelor de comunicare și informare în cadrul POAT. **Data: Aprilie 2010 (săptămâna 5-9 aprilie)**

- IV. **Focus grup cu experți PR, cu experiență în comunicare pe teme europene.**
Scop: dezbateri pe marginea provocărilor în crearea unui Centru de Informare pentru IS. **Data: Martie 2010.**
-

Anexa 3 – Organigrama actuală a DAT

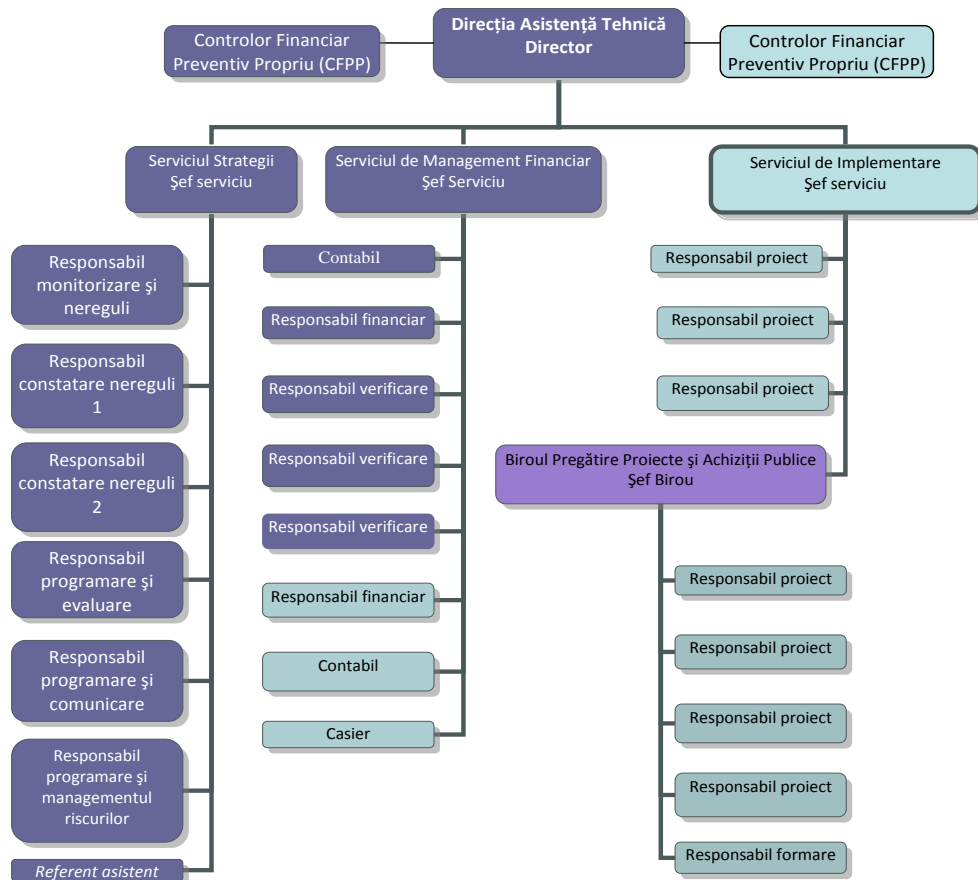
Structura organizațională a ACIS a fost aprobată prin Ordinul Ministrului de Finanțe Publice nr. 372/06.06.2007 cu modificările și completările ulterioare. Conform acestei structuri, DAT, având atribuția de AM pentru POAT are în componență trei servicii: Serviciul de Strategii (SS), Serviciul de Management Financiar (SMF) și Serviciul de Implementare (SI).

Conform situației personalului DAT, valabilă la data de 15 martie 2010, DAT dispunea de 30 de posturi, toate ocupate. Alocarea acestor posturi pe servicii și birouri este prezentată în schema de mai jos.

Față de schema de personal valabilă la data de 11 ianuarie 2010, prezenta structură a adus următoarele 3 modificări principale:

- ❖ cei doi controlori financiari preventivi proprii (CFPP) nu mai sunt, ca structură, în cadrul SMF;
- ❖ în cadrul SI a fost creat un Birou de Pregătire Proiecte și Achiziții Publice (structură 5+1), suplimentându-se un post;
- ❖ tot în cadrul SI postul care la 11 ianuarie 2010 era vacant, s-a ocupat.

Având în vedere că DAT are atribuții atât ca AM, cât și ca beneficiar al POAT, diagrama de mai jos ilustrează împărțirea personalului în funcție de cele două mari tipuri de atribuții. Astfel, direcțiile/serviciile care au funcție de AM sunt reprezentate în culoare închisă, iar cele eligibile pentru finanțare (beneficiari potențiali) și cele cu rol de sprijin pentru ACIS în culoare deschisă. Conform procedurilor actuale, nou-înființatul Birou de Pregătire Proiecte și Achiziții Publice ar trebui să aibă o singură atribuție de AM – aceea de help-desk pentru toți beneficiarii POAT, în rest atribuțiile sale ținând de aspectele implicate de rolul de susținere a ACIS (și ACP) ca beneficiar.



Anexa 4 – Interviu și focus grupuri

Nume	Organizație	Data
Balan, Daniela; Patrascoiu, Cristina	Serviciul Strategii, DAT	04/02/2010
Dorin, Dorian Personal SI	Serviciul Implementare DAT	05/02/2010
Molcuti, Mihaela Personal SMF	Serviciul Management Financiar, DAT	05/02/2010
Chirita, Livia	Director, AM POAT	08/02/2010
Magdalina, Claudia	Șef, Unitatea Centrală de Evaluare	09/02/2010
Cimpoieru, Irina Personal DAP	Direcția Analiză și Programare	11/02/2010
Popescu, Antoaneta; Personal DM	Direcția de Monitorizare	11/02/2010
Chirila, Andra ; Personal UC SMIS	Direcția Coordonare de Sistem	16/02/2010
Ciobanu, Stefan	Director, ACIS	18/02/2010
Robu, Cristina	Auditor, Autoritatea de Audit (AA)	18/02/2010
Tarara, Lucica ; Personal ACP	Director, Autoritatea de Certificare și Plată	19/02/2010
Ioana, Daniela	Director, Direcția de Audit pentru FSE, Phare și alte Fonduri, AA	26/02/2010
Nicula, Dan	Director, ADR București Ilfov	02/03/2010
Chirila, Andra; Bucur, Andreea; Zadorojnai, Coralia	Unitatea de Informare, Direcția Coordonare de Sistem	05/03/2010
Chirila, Andra; Bucur, Andreea; Zadorojnai, Coralia	Unitatea de Informare, Direcția Coordonare de Sistem	26/03/2010
Personal UDCF	Serviciul Implementare	26/03/2010
Personal UC SMIS	Direcția Coordonare de Sistem	26/03/2010
Ionescu, Razvan Macovei, Razvan Munteanu, Aura Simion, Perla Ungureanu, Alina	AM PO DCA	09/03/2010
Membri GL AT	Grupul de Lucru Asistență Tehnică (sesiune focus grup)	15/03/2010
Platon, Gabriela	Director Programe, WYG International	22/03/2010
Videa, Simona	Managing Partner, Leader ATEC	22/03/2010
Comsa, Andreea	Director, East West Consulting	24/03/2010
Kubinski, Radu	Manager, Deloitte Consultanta	25/03/2010
Boghianu, Marilena	Director, ADR SV Oltenia	30/03/2010
Serban, Carmen	Coordonator, Polul de Creștere Craiova	30/03/2010
Sendroiu, Alexandru	Coordonator SMIS, ADR SV Oltenia	30/03/2010
Arghiropol, Mihai	Director, Media ONE	01/04/2010
Manea, Eugen	Coordonator SMIS, POS CCE	01/04/2010
Vlad, Dragos	Coordonator SMIS, POS DRU	01/04/2010
Mihalcioiu, Andra	GL Comunicare, POR	09/04/2010
Pielaru, Simona	GL Comunicare, POS DRU	09/04/2010
Prunaru, Constantin	Director, Intrarom	12/04/2010
Boancă, Simona	GL Formare, POS CCE	12/04/2010
Tudorache, Mariana; Mitran, Venera	GL Formare, POS DRU	12/04/2010

Ghid de interviu – Direcția Asistență Tehnică din cadrul ACIS (nivel de management)

Obiectiv:

Scopul întâlnirii propuse este de a continua discuția avută cu managementul AM POAT în data de 14 decembrie 2009, pentru obținerea de informații suplimentare și sistematizarea lor conform metodologiei prezentate în CC AT la data de 27 ianuarie 2010.

Conform acestei metodologii, elaborate pe baza ToR și a Raportului de Începere, este propus acest nou interviu cu managementul Direcției Asistență Tehnică din cadrul ACIS, atât în calitate de AM pentru POAT, cât și de beneficiar al DMI 1.1 și DMI 1.4 (pentru DMI 1.3 va fi realizat un interviu direct cu UDCF). Ghidul pentru acest interviu este prezentat mai jos.

Ghid de interviu:

Întrebări de Evaluare la nivel de program
A. În ce măsură este în continuare relevantă programarea POAT?
1. Analizele inițiale și indicatorii stabiliți în 2004-2007 mai reflectă nevoile de intervenție? Care sunt schimbările importante care au avut loc în timpul scurs de la perioada programării inițiale și care sunt cele previzionate?
2. În ce măsură afectează schimbările de context conținutul POAT?
3. Sunt în continuare relevante operațiunile din cadrul Axelor Prioritare și a domeniilor majore de intervenție (DMI)?
B. Este asigurată uniformitatea și coerența POAT?
4. În ce măsură există complementaritate între axele prioritare de asistență tehnică din cadrul Programelor Operaționale și POAT?
5. În ce măsură sunt operațiunile POAT consecvente în raport cu dezvoltările Europene și naționale în domeniu?
C. Cât de eficient este implementat POAT?
6. Sistemul de management/ implementare este funcțional și operează eficient? Structura instituțională stabilită este adecvată? Resursele umane sunt pregătite corespunzător?
7. În ce măsură contribuie Comitetul de Monitorizare la sporirea eficienței implementării POAT?
D. În ce măsură progresul obținut asigură premisele pentru atingerea obiectivelor POAT?
8. Care este progresul real al implementării?
9. Care este diferența dintre performanța planificată și cea reală?
4.3 Care sunt factorii ce contribuie la diferența dintre performanța planificată și cea reală?

Ghid de interviu - Serviciul Strategii

Obiectiv:

- Înțelegerea detaliată a modului de folosire a resurselor POAT (umane / materiale / financiare), inclusiv din punct de vedere al procedurilor de lucru, sarcinilor de lucru, condițiilor de lucru, motivării personalului în cadrul SS;
- Evidențierea aspectelor pozitive (bune practici) în activitatea SS;
- Înțelegerea detaliată a principalelor obstacole în obținerea rezultatelor la nivelul SS.

Ghid de interviu:

Întrebări de evaluare – Serviciul Strategii
A. Atribuțiile SS în arhitectura instituțională a POAT
<ul style="list-style-type: none">• Sunt atribuțiile din Manualul de proceduri clare și adaptate nevoilor? Dacă NU, vă rugăm comentați.• De la prima adoptare a Manualului de Proceduri au existat modificări substanțiale până la versiunea dec 2009 în ceea ce privește atribuțiile SS? Dacă DA, vă rugăm explicați• Există probleme/ deficiențe de interacțiune între SS și alte servicii și direcții responsabile cu implementarea și gestionarea POAT?. Dacă DA, vă rugăm comentați.• Care sunt relațiile inter – intra instituționale „cheie” pentru activitatea SS? (de care depinde activitatea SS)
B. Proceduri de lucru în cadrul SS
<ul style="list-style-type: none">• Sunt procedurile de lucru din Manualul de proceduri clare și adaptate nevoilor? Dacă NU, vă rugăm comentați.• De la prima adoptare a Manualului de Proceduri au existat modificări substanțiale până la versiunea din decembrie 2009 în ceea ce privește procedurile de lucru SS? Dacă DA, vă rugăm explicați• Care este modalitatea prin care procedurile sunt aduse la cunoștința personalului?• Care este modalitatea prin care se verifică respectarea procedurilor?
C. Resurse umane
<ul style="list-style-type: none">• Față de alocarea din Manualul de Proceduri, câte persoane sunt angajate în prezent?• Personalul stabilit în Manualul de Proceduri este suficient pentru a îndeplini atribuțiile SS?• Sunt fișele de post corelate cu Manualul de Proceduri?• Nivelul de pregătire al salariaților corespunde sarcinilor din fișa postului?• Cu ce frecvență se actualizează fișele de post?
<ul style="list-style-type: none">• Ce vechime medie au angajații?• De la înființarea SS, câte persoane au plecat și au trebuit înlocuite prin noi angajări?• În ce măsură fluctuația de personal a creat probleme?• Ce fel de probleme au părut? (de ex. întârzieri în îndeplinirea sarcinilor, alocare resurse financiare suplimentare pentru pregătirea personalului nou etc)
<ul style="list-style-type: none">• Activitatea SS și / sau nivelul de motivare a personalului a fost influențată de restricțiile bugetare impuse din cauza crizei financiare (imposibilitatea de a face noi angajări, eliminarea temporară a sporului de 75%, neacordarea altor stimulente financiare)? Vă rugăm, detaliați
<ul style="list-style-type: none">• Există planuri anuale de formare la nivelul SS? Dacă DA:<ul style="list-style-type: none">○ Aceste planurile anuale de formare sunt respectate?• Ce tipuri de cursuri frecventează angajații SS? Personalul beneficiază de formări relevante pentru sarcinile lor: DA specificați / NU• În ce măsură cursurile respective sunt relevante pentru fișa postului și pentru activitatea curentă? Personalul beneficiază de formare inițială: DA / NU
<ul style="list-style-type: none">• Pe o scară de la 1 la 5, în ce măsură se poate spune că situația curentă în ceea ce privește resursele umane în ansamblu a influențat modul de derulare a programului? (1 – foarte mult, 2 – mult, 3 – nici mult, nici puțin, 4 – puțin, 5 – foarte puțin). Vă rugăm, comentați
D. Derularea activității

Întrebări de evaluare – Serviciul Strategii
<ul style="list-style-type: none"> • Care sunt principalii factori perturbatori ai activității SS? (de ex. lipsa de predictibilitate a muncii, schimbări de viziune/ cerințe, termenele foarte scurte de răspuns, supraîncărcarea, complexitatea sarcinilor etc). Vă rugăm comentați.
<ul style="list-style-type: none"> • Care a fost contextul elaborării POAT?
<ul style="list-style-type: none"> • A beneficiat SS de consultanță pentru elaborarea POAT?
<ul style="list-style-type: none"> • SS a analizat și propus modificări strategice ale programului operațional, DCI și a Ghidului (față de primele versiuni oficiale aprobate) inclusiv în perioada de criză? Dacă DA, la ce s-au referit și care a fost finalitatea acestora?
<ul style="list-style-type: none"> • Ce observații a avut CE asupra progresului POAT?
<ul style="list-style-type: none"> • SS a dezvoltat și promovat parteneriate pentru POAT ? Dacă DA, care, cu cine, care este stadiul actual al acestora ?
<ul style="list-style-type: none"> • Care este stadiul curent al implementării Planului de Comunicare și Informare pentru POAT? • Ce acțiuni concrete a derulat SS pentru implementarea Planului de Comunicare și Informare?
<ul style="list-style-type: none"> • Cum apreciază SS activitatea Comitetului de Monitorizare?
<ul style="list-style-type: none"> • De la versiunea inițială a ghidului solicitantului au existat modificări majore ale criteriilor de evaluare și selecție?
<ul style="list-style-type: none"> • Considerați că aceste criterii de evaluare și selecție trebuie: <ul style="list-style-type: none"> ○ Să devină mai restrictive pentru a obține proiecte de calitate mai bună ○ Să devină mai puțin restrictive pentru a permite obținere unui număr mai mare de proiecte ○ Să rămână neschimbate
<ul style="list-style-type: none"> • A identificat SS nereguli în utilizarea fondurilor? Dacă DA, vă rugăm comentați.
<ul style="list-style-type: none"> • A realizat SS activități de prevenire a neregulilor? Dacă DA, care au fost acestea?
<ul style="list-style-type: none"> • A inițiat / promovat SS propuneri legislative pentru îmbunătățirea condițiilor de implementare POAT?
<ul style="list-style-type: none"> • A întâmpinat SS dificultăți la înregistrarea informațiilor în SMIS? Dacă DA, vă rugăm specificați.
<ul style="list-style-type: none"> • Sunt în continuare relevante operațiunile din cadrul Axelor Prioritare și a domeniilor majore de intervenție (DMI)?
<ul style="list-style-type: none"> • Coordonarea activităților din cadrul SS se realizează într-o manieră funcțională și eficientă? • Structura instituțională stabilită este adecvată? (Față de cum a fost acesta proiectat)
<ul style="list-style-type: none"> • Există probleme de comunicare în cadrul SS? Dacă DA, vă rugăm detaliați.
E. Resurse materiale și financiare
<ul style="list-style-type: none"> • Resursele materiale (echipamente existente) sunt suficiente / performante pentru desfășurarea activității? Dacă NU – ce nevoi suplimentare identificați?
<ul style="list-style-type: none"> • Resursele financiare (buget general) sunt suficiente pentru desfășurarea activității? Dacă NU – ce nevoi suplimentare identificați?

Ghid de interviu - Serviciul Implementare

Obiectiv:

- Înțelegerea detaliată a modului de folosire a resurselor POAT (umane / materiale / financiare), inclusiv din punct de vedere al procedurilor de lucru, sarcinilor de lucru, condițiilor de lucru, motivării personalului în cadrul SI;
- Evidențierea aspectelor pozitive (bune practici) în activitatea SI;
- Înțelegerea detaliată a principalelor obstacole în obținerea rezultatelor la nivelul SI.
- Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse (dacă este cazul) & motivelor pentru nedepunerea de proiecte (dacă este cazul) în cadrul DMI 1.3 de către SI (UDCF) în calitate sa de beneficiar

Ghid de interviu:

Întrebări de evaluare – Serviciul Implementare
A. Atribuțiile SI în arhitectura instituțională a POAT
<ul style="list-style-type: none">• Sunt atribuțiile din Manualul de proceduri clare și adaptate nevoilor? Dacă NU, vă rugăm comentați.
<ul style="list-style-type: none">• De la prima adoptare a Manualului de Proceduri au existat modificări substanțiale până la versiunea dec 2009 în ceea ce privește atribuțiile SI? Dacă DA, vă rugăm explicați
<ul style="list-style-type: none">• Există probleme/deficiențe de interacțiune între SI și alte servicii și direcții responsabile cu implementarea și gestionarea POAT? Dacă DA, vă rugăm comentați.
<ul style="list-style-type: none">• Care sunt relațiile inter – intra instituționale „cheie” pentru activitatea SI? (de care depinde activitatea SI)
B. Proceduri de lucru în cadrul SI
<ul style="list-style-type: none">• Sunt procedurile de lucru din Manualul de proceduri clare și adaptate nevoilor? Dacă NU, vă rugăm comentați.
<ul style="list-style-type: none">• De la prima adoptare a Manualului de Proceduri au existat modificări substanțiale până la versiunea din decembrie 2009 în ceea ce privește procedurile de lucru SI? Dacă DA, vă rugăm explicați
<ul style="list-style-type: none">• Care este modalitatea prin care procedurile sunt aduse la cunoștința personalului?
<ul style="list-style-type: none">• Care este modalitatea prin care se verifică respectarea procedurilor?
C. Resurse umane
<ul style="list-style-type: none">• Personalul stabilit în Manualul de Proceduri este suficient pentru a îndeplini atribuțiile SI?• Față de alocarea din Manualul de Proceduri, câte persoane sunt angajate în prezent?• Sunt fișele de post corelate cu Manualul de Proceduri?• Nivelul de pregătire al salariaților corespunde sarcinilor din fișa postului?• Cu ce frecvență se actualizează fișele de post?
<ul style="list-style-type: none">• Ce vechime medie au angajații?• De la înființarea SI, câte persoane au plecat și au trebuit înlocuite prin noi angajări?• În ce măsură fluctuația de personal a creat probleme?• Ce fel de probleme au apărut? (de ex. întârzieri în îndeplinirea sarcinilor, alocare resurse financiare suplimentare pentru pregătirea personalului nou etc)
<ul style="list-style-type: none">• Activitatea SI și / sau nivelul de motivare a personalului a fost influențată de restricțiile bugetare impuse din cauza crizei financiare (imposibilitatea de a face noi angajări, eliminarea temporară a sporului de 75%, neacordarea altor stimulente financiare)? Vă rugăm, detaliați
<ul style="list-style-type: none">• Există planuri anuale de formare la nivelul SI? Dacă DA:<ul style="list-style-type: none">○ Aceste Planurile anuale de formare sunt respectate?• Ce tipuri de cursuri frecventează angajații SI?• În ce măsură cursurile respective sunt relevante pentru fișa postului și pentru activitatea curentă?• Personalul beneficiază de formare inițială: DA / NU• Personalul beneficiază de formări relevante pentru sarcinile lor: DA specificați / NU
<ul style="list-style-type: none">• Pe o scară de la 1 la 5, în ce măsură se poate spune că situația curentă în ceea ce privește resursele

Întrebări de evaluare – Serviciul Implementare
umane în ansamblu a influențat modul de derulare a programului? (1 – foarte mult, 2 – mult, 3 – nici mult, nici puțin, 4 – puțin, 5 – foarte puțin). Vă rugăm, comentați
D. Derularea activității
<ul style="list-style-type: none"> • Care sunt principalii factori perturbatori ai activității SI? (de ex. lipsa de predictibilitate a muncii, schimbări de viziune/ cerințe, termenele foarte scurte de răspuns, supraîncărcarea, complexitatea sarcinilor etc.) Vă rugăm comentați.
<ul style="list-style-type: none"> • Ce activități au fost întreprinse în cadrul SI pentru a se asigura funcția de help desk pentru toți ceilalți beneficiari ai POAT?
<ul style="list-style-type: none"> • Au existat probleme în atribuirea contractelor de achiziție publică finanțate din POAT pentru ACIS și ACP? Dacă DA, vă rugăm detaliați.
<ul style="list-style-type: none"> • Au existat alte probleme în implementarea proiectelor de AT la nivel de ACIS (în afara celor de achiziții publice)? Dacă DA, vă rugăm detaliați.
<ul style="list-style-type: none"> • Vă rugăm comentați procesul de elaborare a propunerilor de proiecte ale ACIS și ale AM POAT finanțabile prin POAT?
<ul style="list-style-type: none"> • Cum este asigurată funcția de coordonare și implementare a formării orizontale în domeniul instrumentelor structurale (Unitatea de Dezvoltare și Coordonare a Formării)? Vă rugăm comentați.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordonarea activităților din cadrul SI se realizează de manieră funcțională și eficientă?
<ul style="list-style-type: none"> • Structura instituțională stabilită este adecvată? (Față de cum a fost aceasta proiectat)
<ul style="list-style-type: none"> • Există probleme de comunicare în cadrul SI? Dacă DA, vă rugăm detaliați.
E. Resurse materiale și financiare
<ul style="list-style-type: none"> • Resursele materiale (echipamente existente) sunt suficiente/performante pentru desfășurarea activității? Dacă NU – ce nevoi suplimentare identificați?
<ul style="list-style-type: none"> • Resursele financiare (buget general) sunt suficiente pentru desfășurarea activității? Dacă NU – ce nevoi suplimentare identificați?

Ghid de interviu - Serviciul Management Financiar

Obiectiv:

- Înțelegerea detaliată a modului de folosire a resurselor POAT (umane / materiale / financiare), inclusiv din punct de vedere al procedurilor de lucru, sarcinilor de lucru, condițiilor de lucru, motivării personalului în cadrul SMF;
- Evidențierea aspectelor pozitive (bune practici) în activitatea SMF;
- Înțelegerea detaliată a principalelor obstacole în obținerea rezultatelor la nivelul SMF.

Ghid de interviu:

Întrebări de evaluare – Serviciul Management Financiar
A. Atribuțiile SMF în arhitectura instituțională a POAT
<ul style="list-style-type: none">• Sunt atribuțiile din Manualul de proceduri clare și adaptate nevoilor? Dacă NU, vă rugăm comentați.• De la prima adoptare a Manualului de Proceduri au existat modificări substanțiale până la versiunea dec 2009 în ceea ce privește atribuțiile SMF? Dacă DA, vă rugăm explicați• Există probleme/deficiențe de interacțiune între SMF și alte servicii și direcții responsabile cu implementarea și gestionarea POAT? Dacă DA, vă rugăm comentați.• Care sunt relațiile inter – intra instituționale „cheie” pentru activitatea SMF? (de care depinde activitatea SMF, de ex. ACP)
B. Proceduri de lucru în cadrul SMF
<ul style="list-style-type: none">• Sunt procedurile de lucru din Manualul de proceduri clare și adaptate nevoilor? Dacă NU, vă rugăm comentați.• De la prima adoptare a Manualului de Proceduri au existat modificări substanțiale până la versiunea din decembrie 2009 în ceea ce privește procedurile de lucru SMF? Dacă DA, vă rugăm explicați.• Care este modalitatea prin care procedurile sunt aduse la cunoștința personalului?• Care este modalitatea prin care se verifică respectarea procedurilor?
C. Resurse umane
<ul style="list-style-type: none">• Personalul stabilit în Manualul de Proceduri este suficient pentru a îndeplini atribuțiile SMF?• Față de alocarea din Manualul de Proceduri, câte persoane sunt angajate în prezent?• Sunt fișele de post corelate cu Manualul de Proceduri?• Nivelul de pregătire al salariaților corespunde sarcinilor din fișa postului?• Cu ce frecvență se actualizează fișele de post?
<ul style="list-style-type: none">• Ce vechime medie au angajații?• De la înființarea SMF, câte persoane au plecat și au trebuit înlocuite prin noi angajări?• În ce măsură fluctuația de personal a creat probleme?• Ce fel de probleme au apărut? (de ex. întârzieri în îndeplinirea sarcinilor, alocare resurse financiare suplimentare pentru pregătirea personalului nou etc)
<ul style="list-style-type: none">• Activitatea SMF și / sau nivelul de motivare a personalului a fost influențată de restricțiile bugetare impuse din cauza crizei financiare (imposibilitatea de a face noi angajări, eliminarea temporară a sporului de 75%, neacordarea altor stimulente financiare)? Vă rugăm, detaliați
<ul style="list-style-type: none">• Există planuri anuale de formare la nivelul SMF? Dacă DA:<ul style="list-style-type: none">○ Aceste planurile anuale de formare sunt respectate?• Ce tipuri de cursuri frecventează angajații SMF?• În ce măsură cursurile respective sunt relevante pentru fișa postului și pentru activitatea curentă?• Personalul beneficiază de formare inițială: DA / NU• Personalul beneficiază de formări relevante pentru sarcinile lor: DA specificați / NU
<ul style="list-style-type: none">• Pe o scară de la 1 la 5, în ce măsură se poate spune că situația curentă în ceea ce privește resursele umane în ansamblu a influențat modul de derulare a programului? (1 – foarte mult, 2 – mult, 3 – nici mult, nici puțin, 4 – puțin, 5 – foarte puțin). Vă rugăm, comentați
D. Derularea activității

Întrebări de evaluare – Serviciul Management Financiar
<ul style="list-style-type: none"> • Care sunt principalii factori perturbatori ai activității SMF? (de ex. lipsa de predictibilitate a muncii, schimbări de viziune/ cerințe, termenele foarte scurte de răspuns, supraîncărcarea, complexitatea sarcinilor etc). Vă rugăm comentați.
<ul style="list-style-type: none"> • Cum sunt elaborate previziunile financiare POAT? • În ce măsură au fost îndeplinite previziunile?
<ul style="list-style-type: none"> • Cum apreciază SMF calitatea cererilor de rambursare primite în cadrul POAT? • În ce măsură cheltuielile efectuate de beneficiari în cadrul POAT au fost conforme?
<ul style="list-style-type: none"> • În ce măsură a fost folosită până în prezent procedura de prevenire a neregulilor și de recuperare a creanțelor bugetare rezultate din nereguli?
<ul style="list-style-type: none"> • În ce măsură a fost folosit controlul financiar preventiv și care au fost rezultatele?
<ul style="list-style-type: none"> • Ce măsuri de urgentare a aplicat / are în vedere SMF pentru implementarea proiectelor aprobate pentru finanțare prin POAT?
<ul style="list-style-type: none"> • A întâmpinat SMF dificultăți la înregistrarea informațiilor în SMIS? Dacă DA, vă rugăm specificați.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordonarea activităților din cadrul SMF se realizează de manieră funcțională și eficientă? • Structura instituțională stabilită este adecvată? (Față de cum a fost aceasta proiectat) • Există probleme de comunicare în cadrul SMF? Dacă DA, vă rugăm detaliați.
E. Resurse materiale și financiare
<ul style="list-style-type: none"> • Resursele materiale (echipamente existente) sunt suficiente/performante pentru desfășurarea activității? Dacă NU – ce nevoi suplimentare identificați?
<ul style="list-style-type: none"> • Resursele financiare (buget general) sunt suficiente pentru desfășurarea activității? Dacă NU – ce nevoi suplimentare identificați?

Ghid de interviu – Beneficiari POAT

Obiectiv: Înțelegerea detaliată a implementării proiectelor depuse & motivelor pentru nedepunerea de alte proiecte în cadrul POAT

Întrebări de evaluare
A. Ați aplicat pentru sprijin prin POAT?
<ul style="list-style-type: none">• Dacă DA, vă rugăm treceți la secțiunea B.• Dacă NU, vă rugăm să explicați motivele pentru care nu ați aplicat:<ul style="list-style-type: none">○ POAT nu mai este relevant pentru activitatea dvs.○ Ați primit sprijin din alte surse de Asistență Tehnică (de ex. componentă de AT din alt PO)○ Nu ați fost informat corespunzător cu privire la eligibilitatea dvs.○ Nu aveți capacitatea de a aplica și/sau a fost prea complicat să aplicați○ Alte motive – vă rugăm specificați.
B. În ce măsură programarea inițială a POAT este în continuare relevantă pentru dvs ca beneficiar?
B1- Analizele inițiale și indicatorii 2004-2007 pentru operațiunea pentru care sunteți eligibil mai reflectă nevoia dvs de asistență? B2 – Care sunt schimbările cele mai importante care au intervenit în activitatea dvs din momentul programării și care sunt schimbările la care vă așteptați în continuare? B3 – Cum va afecta relevanța POAT activitatea dvs? B4 – Ce ați schimba la programarea POAT pentru a fi mai relevantă pentru activitatea dvs?
C. Din punctul dvs de beneficiar, coerența POAT este asigurată?
C1 – În ce măsură puteți primi sprijin din alte surse pentru aceleași activități eligibile în cadrul POAT? C2 – Ați obținut deja sprijin din alte surse?
D. Cât de eficient este implementat POAT, din perspectiva dvs de beneficiar?
D1 – AM a acționat în mod pro-activ pentru notificarea disponibilității sprijinului pentru activitatea dvs, ca beneficiar eligibil? Dacă da, vă rugăm comentați. D2 – Ați primit asistență de la personalul AM pentru pregătirea aplicației dvs? Dacă da, vă rugăm comentați. D3 – Considerați că evaluarea aplicației dvs a fost făcută în mod corect? Considerați că procesul de evaluare a fost transparent? D4 – Aplicația dvs a inclus și proceduri de achiziții publice? Dacă da, ați primit sprijin din partea AM POAT pentru facilitarea procedurilor de achiziție publică? Vă rugăm, comentați. D5 – Ați primit sprijin din partea AM POAT pe durata implementării proiectului? Dacă da, vă rugăm comentați. D6 – Considerați că procedurile de implementare stabilite de AM POAT sunt clare? D7 – Cum calificați personalul AM POAT cu care ați interacționat, în termeni de eficiență (1 – total ineficient, 2 – ineficient, 3 – eficient, 4 – foarte eficient)? D8 – Ce ați schimba la modul în care AM POAT se ocupă de beneficiari? D9 – Ați fost membru în Comitetul de Monitorizare OPTA? Dacă da, vă rugăm comentați asupra contribuției CM la creșterea eficienței POAT.
E. Din punctul dvs de vedere, în ce măsură progresul înregistrat prin proiectele pe care le-ați depus / le-ați implementat până în prezent în cadrul POAT creează premisele atingerii obiectivelor POAT?
E1 – Câte proiecte ați depus/câștigat/implementat? Care este stadiul actual al implementării proiectelor dvs ? E2 – Care este stadiul implementării în raport cu țintele/scopurile/obiectivele inițiale? E3 – Aveți proiecte în pregătire (Project pipeline) și o planificare pentru restul perioadei de implementare a POAT? E4 – Care sunt factorii ce pot influența performanța dvs ca beneficiar în cadrul POAT?

Ghid de interviu – Utilizatori SMIS

Obiectiv:

- Înțelegerea perspectivei utilizatorilor asupra SMIS – istoric, mod de funcționare actual și perspective de dezvoltare
- Evaluarea formării finanțate prin POAT în vederea utilizării SMIS
- Evaluarea funcționării help-desk-ului SMIS
- Înțelegerea procesului de comunicare/informare de la nivel central către utilizatorii SMIS – stadiu actual și perspective viitoare
- Identificarea structurii create la nivel local și necesarul eventual de dezvoltare – hardware și software – pentru utilizarea SMIS

Ghid de interviu:

Întrebări de Evaluare – Utilizatori SMIS
1. Cum s-a desfășurat în timp și cum a evoluat modul de folosire a SMIS? (nr. de utilizatori efectivi, timp alocat, proiecte introduse, conformitate date calitativ/cantitativ)
2. Care au fost cele mai frecvente probleme și dificultăți întâmpinate la utilizarea aplicației SMIS? Cum au fost / vor fi rezolvate?
3. Ce recomandări aveți pentru îmbunătățirea aplicației SMIS, din perspectiva utilizatorului și în prisma unor dezvoltări viitoare ale aplicației?
4. Câte persoane din cadrul organizației dvs. au beneficiat de pregătire pentru utilizare SMIS – tematici, niveluri, nr. de zile/participant?
5. Există în acest moment instruirii pe tema SMIS anunțate și la care urmează să participe persoane din cadrul organizației dvs.?
6. Ați utilizat help-desk-ul din cadrul UC SMIS? Ce tipuri de probleme ați raportat?
7. În ce măsură considerați că suportul oferit de help-desk a fost folositor? Cum credeți că s-ar putea eficientiza acest serviciu?
8. Cum percepeți comunicarea și informarea de la nivel central către utilizatorii SMIS – sub ce forme există aceasta, considerați că este eficientă?
9. Cum considerați că ar trebui administrat procesul de comunicare/ informare legat de SMIS?
10. Care este gradul de dotare cu echipamente și licențe TIC?
11. Care este nivelul de asigurare a serviciilor necesare pentru funcționarea corectă a SMIS?
12. Ce alte nevoi identificați, in termeni de echipamente si servicii TIC?

Ghid de interviu – Contractori

Obiectiv:

Înțelegerea detaliată a influenței potențiale a aranjamentelor contractuale pentru implementarea finală a proiectului.

Întrebări de evaluare
1. În momentul lansării licitației, documentația de atribuire a fost clară? Ați avut nevoie de clarificări suplimentare din partea autorității contractante?
2. Din punct de vedere al documentelor solicitate, cerințele din documentația de atribuire au fost clare / ușor de îndeplinit?
3. Care au fost cele mai importante dificultăți întâmpinate în procesul de pregătire a ofertei? (obstacole externe organizației dvs.)
4. După depunerea ofertei, procesul de evaluare a fost transparent? Ați avut solicitări de clarificări venite din partea Autorității contractante? Dacă da, în ce au constat acestea?
5. Procesul de evaluare s-a încadrat în termenele prevăzute în documentația de atribuire?
6. Au existat contestații la licitația pe care ați câștigat-o? Dacă da, va rugăm detaliați
7. Contractul a fost semnat la timp pentru a se putea respecta programarea inițială a activităților? Dacă nu, care au aceste întârzieri și cum au fost afectate activitățile programate?
8. Care au fost cele mai importante dificultăți apărute în semnarea contractului? (dacă este cazul)
9. Din punctul dvs de vedere, clauzele contractuale sunt clare / ușor de îndeplinit? Dacă nu, vă rugăm detaliați.
10. După începerea contractului, au mai existat întârzieri în desfășurarea activităților? Dacă da, vă rugăm detaliați natura acestor întârzieri și a cauzelor care le-au determinat.
11. În ce stadiu de implementare se află în acest moment contractul dvs?
12. În ceea ce privește decontările de la Autoritatea contractantă, există / au existat probleme? Dacă da, vă rugăm detaliați.
13. În ceea ce privește relația cu Autoritatea contractantă, cum se desfășoară aceasta?
14. Cât de des interacționați cu AC?
15. Există o persoană special dedicată acestui contract sau interacționați cu mai multe persoane din cadrul AC?
16. AC este pro-activă în relația cu dvs? AC răspunde cu ușurință cererilor dvs?
17. Există probleme de comunicare cu AC?
18. Au existat / există modificări „din mers” ale cerințelor inițiale ale contractului?
19. Care sunt cele mai importante dificultăți întâmpinate în relația cu AC? Vă rugăm, detaliați pentru întrebările de mai sus.
20. Având în vedere relația cu AC, considerați ca prevederile contractuale vor putea fi îndeplinite la termen? Previzionați alte dificultăți ce pot interveni în relația cu AC ce pot duce la întârzieri / neîndepliniri a prevederilor contractuale?

Ghid de interviu pentru membrii Grupului de Lucru pentru Coordonarea Formării în domeniul Instrumentelor Structurale

Scop: Evaluarea percepției membrilor cu privire la eficiența Grupului de Lucru și la impactul sprijinului POAT pentru activitățile sale

Întrebări de evaluare
1. Cum apreciați activitatea de formare derulată prin POAT până în prezent? (formare pentru AM/OI, pentru beneficiari, de bază sau specializată etc.)
2. În ce măsură programarea inițială a POAT mai este relevantă pentru beneficiari? (dpdv. al activităților de formare)
3. Considerați că există dificultăți în a evita suprapunerile în ceea ce privește conținutul programelor de formare derulate prin POAT și prin axele de asistență tehnică?
4. Ce ați schimba la modul în care POAT se ocupă de beneficiari, din punct de vedere al proiectelor de formare în domeniul IS? (de ex. extinderea categoriilor de beneficiari eligibili, identificarea nevoilor etc.)
5. Cât de eficient este implementat POAT în acest moment, dpdv. al activităților de formare orizontală în domeniul IS?
6. Cum apreciați modalitatea de identificare și prioritizare a nevoilor de formare în domeniul IS?
7. Cum ați califica personalul AM-urilor/ Organismelor Intermediare cu care ați interacționat, în termeni de eficiență? (1 – total ineficient, 2 – ineficient, 3 – eficient, 4 – foarte eficient) – vizavi de activitățile de formare orizontală
8. Sunt atribuțiile Grupului de Lucru pentru Coordonarea Formării (GL-formare) clare și adaptate nevoilor operaționale? Dacă nu, vă rugăm comentați.
9. Care sunt principalele probleme, constrângeri și punctele slabe ale sistemului, în ceea ce privește relațiile inter-instituționale în cadrul GL - formare?
10. Vă rugăm comentați asupra contribuției GL la creșterea eficienței activităților de formare în domeniul Instrumentelor Structurale
11. Ce măsuri ați propune pentru creșterea eficienței / eficacității activității GL- formare?

Ghid de interviu pentru membrii Grupului de Lucru pentru Comunicare

Scop: Evaluarea percepției membrilor cu privire la eficiența Grupului de Lucru și la impactul sprijinului POAT pentru activitățile sale

Întrebări de evaluare
1. Cum apreciați activitatea Grupului de Lucru de Comunicare până în prezent?
2. Considerați că există dificultăți în a evita suprapunerile în ceea ce privește conținutul programelor de comunicare derulate prin POAT și prin axele de asistență tehnică?
3. Ce ați schimba la modul în care POAT se ocupă de activitățile de comunicare/informare/publicitate în domeniul IS?
4. Cât de eficient este implementat POAT în acest moment, dpdv. al activităților de comunicare orizontală în domeniul IS?
5. Cum ați califica personalul AM-urilor/ Organismelor Intermediare cu care ați interacționat, în termeni de eficiență? (1 – total ineficient, 2 – ineficient, 3 – eficient, 4 – foarte eficient) – vizavi de activitățile de comunicare
6. Sunt atribuțiile Grupului de Lucru pentru comunicare clare și adaptate nevoilor operaționale? Dacă nu, vă rugăm comentați.
7. Care sunt principalele probleme, constrângeri și punctele slabe ale sistemului, în ceea ce privește relațiile inter-instituționale în cadrul GL - comunicare?
8. Vă rugăm comentați asupra contribuției GL la creșterea activității de comunicare și informare privind Instrumentele Structurale
9. Ce măsuri ați propune pentru creșterea eficienței / eficacității activității GL- comunicare?

Grupul de Lucru Evaluare (Focus grup 1)

Data: 22.02.2010

Ghid de dezbateri focus grup evaluare

1. Dezbateri cu privire la provocările și progresele către dezvoltarea unei culturi comune de evaluare
 - Care este progresul în dezvoltarea unei culturi comune de evaluare la nivelul GLE și implicit al tuturor Unităților de Evaluare? Care sunt principalele bariere și realizări?
 - Cum se asigură acceptarea de către celelalte părți implicate (stakeholders) a “culturii comune”?
 - Dacă se ajunge la o “cultură comună” înseamnă că se asigură implicit și coerența intervențiilor, sau nu? Cât de mult contează structura/puterea instituțională a Unităților de Evaluare pentru a se asigura coerența? În ce măsură reușește GLE să asigure coerența evaluărilor propuse?
 - Cum se poate măsura (mai ales cantitativ) dezvoltarea unei culturi comune de evaluare? Ce indicatori / instrumente am putea folosi?
2. Dezbateri asupra rolului GLE
 - Cât de eficient este GLE și ce impact are sprijinul POAT pentru activitățile sale?
 - Ce poate fi îmbunătățit la POAT pentru a susține mai bine GLE și evaluarea în general?
3. Dezbateri asupra altor aspecte ale procesului de evaluare a intervențiilor din IS
 - Care este granița între studiul asupra IS și evaluarea IS? În cadrul ACIS, atât DAP, cât și DM sau DCS au nevoie de evaluări pentru a-și îmbunătăți activitatea; evaluările ce nu sunt cerute de regulament ar trebui comandate de UCE sau de celelalte direcții ACIS?
 - Cum pot evidenția și aprecia separat rolul POAT în susținerea evaluării IS?

Grupul de Lucru Evaluare (Focus grup 2)

Data: 29/03/2010

Agenda: discutarea și validarea concluziilor și recomandărilor preliminare în legătură cu progresele înregistrate în atingerea unei culturi comune de evaluare.

Lista participanți:

	Nume / Prenume	Organizația
1.	Raluca Ivanof	GEA Strategy&Consulting
2.	Dragoș Pîslaru	GEA Strategy&Consulting
3.	Livia Pîslaru	GEA Strategy&Consulting
4.	Jim Fitzpatrick	Fitzpatrick Associates
5.	Claudia Măgdălina	ACIS, UCE
6.	Anca Ionaș	ACIS, UCE
7.	Angelica Vlădescu	ACIS, UCE
8.	Anton Enăchescu	ACIS, UCE

9.	Irina Cimpoieru	ACIS, DAP
10.	Ileana Geambașu	ACIS, DM
11.	Daniela Breazu	AM PO Transport
12.	Alina Ungureanu	AM PO DCA
13.	Razvan Ionescu	AM PO DCA
14.	Tiberiu Oprea	AM POS DRU
15.	Steluța Goanță	AM POS CCE
16.	Georgeta Susana	AM POS CCE
17.	Cristina Moise	ACP / MFP
18.	Cătălina Iordache	AM POS Mediu
19.	Carmen Cruceru	AM POR
20.	Eliza Lupașcu	AM POR

Întâlnire expert PR ("mini" focus grup)

Data: 05/03/2010

Agendă:

Posibile soluții pentru deblocarea și accelerarea implementării intervențiilor prevăzute în AP3 POAT:

Discuții legate de Centrul de Informare al Delegației Comisiei Europene în România

- Privire de ansamblu asupra obiectivelor strategiei de comunicare și informare a Reprezentanței CE în România
- Bune practici legate de înființarea / funcționarea Centrului de Informare al Delegației Comisiei Europene în România
- Dezvoltarea web-site-ului Delegației
- Dezvoltarea rețelei de multiplicatori la nivel regional
- Instrumente conexe Centrului de Informare și rețelei regionale (intranet, linie verde, publicații realizate in-house etc)
- Rolul Centrului de Informare în strategia de comunicare și informare a Delegației CE în România
- Evoluția impactului Centrului de Informare (în termeni de vizitatori la sediu, vizite unice pe site, evenimente organizate la CI)
- Funcționarea și gestionarea actualului Centru de Informare al Reprezentanței CE în România, folosind experiența anterioară.

Lista participanți:

	Nume / Prenume	Organizația
1.	Andra Chirilă	ACIS, DCS
2.	Andreea Bucur	ACIS, DCS
3.	Coralia Zadorojnai	ACIS, DCS
4.	Dragos Pîslaru	GEA Strategy&Consulting
5.	Cristina Crăciun	KPMG România
6.	Livia Pîslaru	GEA Strategy&Consulting
7.	Tiberiu Cazacioc	DC Communication

Focus Grup – reprezentanți mass-media

Data: 07/04/2010

Agendă:

Dezbaterea a plecat de la următoarele teme principale:

- În ce măsură planul de comunicare propus de ACIS pentru perioada 2007-2013 este relevant, coerent, eficient și eficace;
- Care ar trebui să fie rolul ACIS cu sprijin POAT în comunicarea legată de instrumentele structurale;
- Ce tipuri de campanii/evenimente de informare ar fi necesare pentru o mai bună cunoaștere și utilizare a instrumentelor structurale;
- Care sunt cele mai bune modalități de promovare și publicitate ale instrumentelor structurale în România;
- În ce măsură ACIS ar trebui să susțină/completeze prin POAT eforturile mass-media de acoperire a tematicilor legate de instrumentele structurale.

Lista participanți:

	Nume / Prenume	Organizația
1.	Andreea Bucur	ACIS, DCS
2.	Coralia Zadorojnai	ACIS, DCS
3.	Mariana Amza	ACIS, UCE
4.	Dragos Pîslaru	GEA Strategy&Consulting
5.	Livia Pîslaru	GEA Strategy&Consulting
6.	Cristian Ghinea	Dilema Veche / Centru Român de Politici Europene
7.	Ioana Morovan	Hotnews / Euractiv
8.	Ioana Sora	Financiarul
9.	Adriana Roșoga	Ziarul Financiar

Focus Grup – experți evaluatori independenți

Data: 09/04/2010

Agendă:

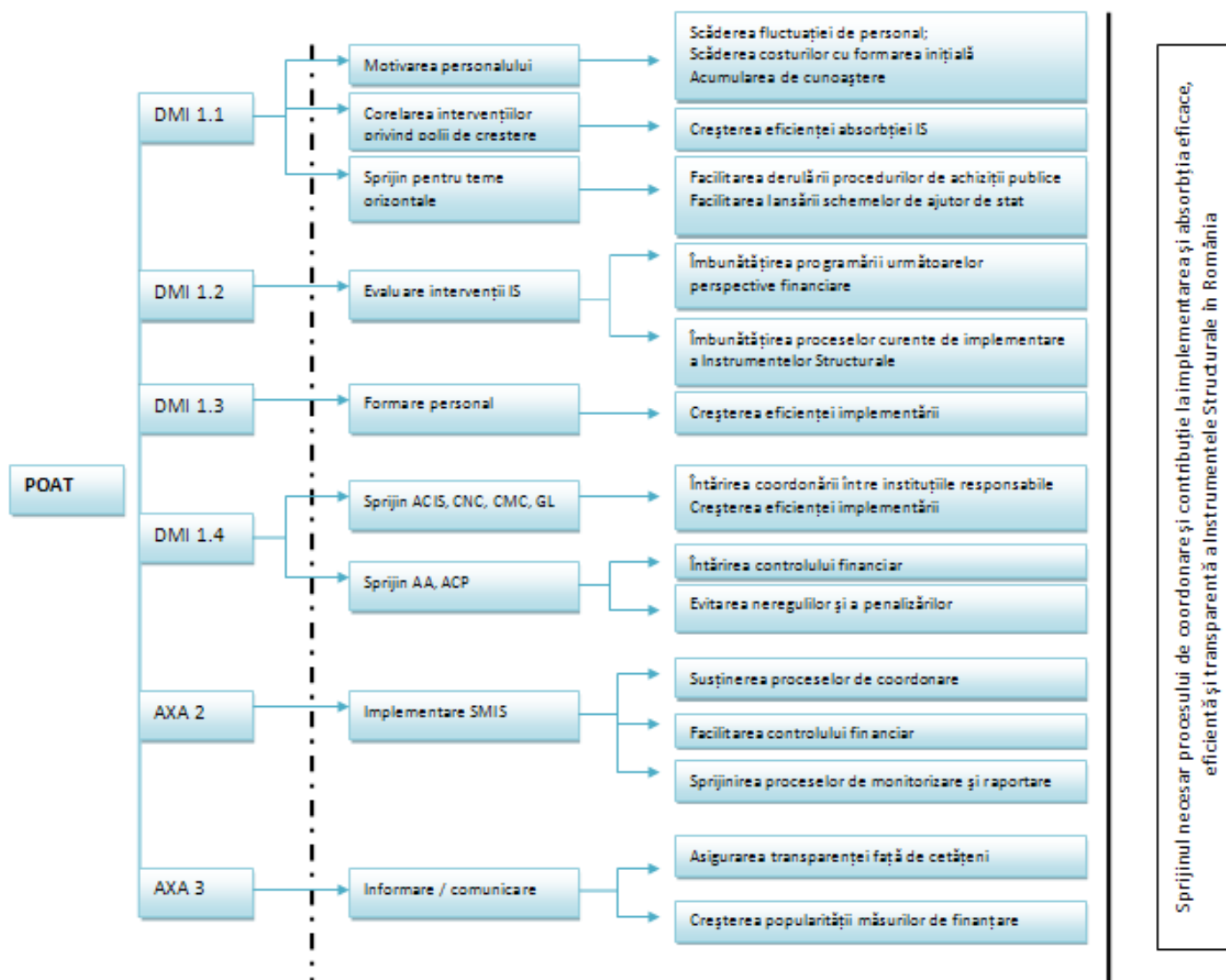
Dezbaterea a plecat de la următoarele teme principale:

- Progresele înregistrate în atingerea unei culturi de evaluare comune, în viziunea comunității evaluatorilor independenți;
- Percepția comunității evaluatorilor independenți cu privire la instrumentele finanțate prin POAT pentru atingerea unei culturi comune de evaluare;
- Complementaritatea efortului ACIS prin POAT și al comunității evaluatorilor independenți de a atinge o cultură comună de evaluare.

Lista participanți:

	Nume / Prenume	Organizația
1.	Dragoș Pîslaru	GEA Strategy&Consulting
2.	Livia Pîslaru	GEA Strategy&Consulting
3.	Radu Kubinski	Deloitte Consultanță
4.	Suzana Dobre	Societatea Academică Română
5.	Rodica Novac	ADO SAH ROM
6.	Elisabeta Vârlan	Evaluator independent

Anexa 5 - Diagrama efectelor



Anexa 6 - Referințe

Documente studiate

Denumire

Organigrama ACIS

Programul Operațional Asistență Tehnică

Documentul Cadru de Implementare a Programului Operațional Asistență Tehnică 2007-2013

Ghidul Solicitantului POAT

Planul de lucru pentru Programul Operațional Asistență Tehnică – perioada 2008-2009 –

Informare privind stadiul implementării Planului de lucru 2008-2009 pentru Programul Operațional Asistență Tehnică la data de 31.05.2009

Informare privind stadiul implementării Planului de lucru 2008-2009 pentru Programul Operațional Asistență Tehnică la data de 30.10.2008

AA - Raport de Audit - septembrie 2009

ACP - Raport final privind efectuarea misiunii pentru obținerea asigurării privind funcționarea corectă a sistemului de management și control al AM POAT și pentru verificarea declarațiilor de cheltuieli nr.2 și 3 aferente DMI 1.4. POAT

Direcția Audit Intern - Raport de audit intern privind evaluarea stadiului pregătirii și implementării programelor finanțate din instrumente structurale

Notă privind unele dificultăți întâmpinate în procesul de implementare a POAT și propuneri de remediere

OUG privind acțiunile și normativele de cheltuieli specifice efectuate de structuri ale administrației publice centrale și locale în calitate de beneficiari ai proiectelor finanțate prin intermediul Instrumentelor Structurale, Instrumentului de Asistență pentru Preaderare sau Instrumentului European de Vecinătate și Parteneriat
Formulare privind utilizarea asistenței tehnice 31.12.2009

Rapoarte lunare privind proiectele contractate POAT iunie 2009 - martie 2010

Formular privind utilizarea asistenței tehnice 31.12.2009, POAT – Contracte finalizate/cheltuieli efectuate, CCAT 27.01.2010

Comitete și Grupuri de Lucru

Sinteza deciziilor CC AT 22sept09

Procesul Verbal al celei de a V-a reuniuni a Comitetului de Coordonare a Asistenței Tehnice

Sinteza deciziilor Comitetul de Monitorizare pentru Programul Operațional Asistență Tehnică (POAT) 2007-2013 - 16 mai 2008

Sinteza deciziilor Comitetul de Monitorizare pentru Programul Operațional Asistență Tehnică (POAT) 2007-2013 - 31 octombrie 2008

Sinteza deciziilor Comitetul de Monitorizare pentru Programul Operațional Asistență Tehnică (POAT) 2007-2013 - 3 iunie 2009

Minuta reuniunii Comitetului de Management pentru Coordonarea instrumentelor structurale 24 septembrie 2009

Minuta reuniunii Comitetului de Management pentru Coordonarea instrumentelor structurale 26 iunie 2009

Minuta întâlnirii Grupului Operativ de Lucru pentru Comunicare 5 septembrie 2008

Minuta întâlnirii Grupului Operativ de Lucru pentru Comunicare 16 ianuarie 2009

Minuta întâlnirii Grupului Operativ de Lucru pentru Comunicare 6 februarie 2009

Minuta întâlnirii Grupului de Lucru pentru Comunicare 6 aprilie 2009
Minuta întâlnirii Grupului de Lucru pentru Comunicare 8 mai 2009
Minuta întâlnirii Grupului de Lucru pentru Comunicare 5 iunie 2009
Minuta întâlnirii Grupului de Lucru pentru Comunicare 9 iulie 2009
Minuta întâlnirii Grupului de Lucru pentru Comunicare 2 octombrie 2009
Minuta întâlnirii Grupului de Lucru pentru Comunicare 6 noiembrie 2009
Minuta întâlnirii Grupului de Lucru pentru Evaluare 23 aprilie 2009
Minuta întâlnirii Grupului de Lucru pentru Evaluare 19 iunie 2009
Minuta întâlnirii Grupului de Lucru pentru Evaluare 12 octombrie 2009
Minuta reuniunii Grupului de Lucru pentru Monitorizarea Programelor Operaționale - 30 aprilie 2009
Minuta reuniunii Grupului de Lucru pentru Monitorizarea Programelor Operaționale - 30 septembrie 2009
Principalele rezultate obținute în anul 2009 de Grupul de Lucru pentru Monitorizare

Rezultatele obținute pe parcursul anului 2009 în cadrul Grupului de Lucru pentru formularea poziției României privind viitorul Politicii de Coeziune
Rezultatele obținute pe parcursul anului 2009 în cadrul Grupului de Lucru Formare
Rezultatele obținute pe parcursul anului 2009 în cadrul Grupului de Lucru Evaluare
Rezultatele obținute pe parcursul anului 2009 în cadrul Grupului de Lucru ACB
Rezultatele obținute pe parcursul anului 2009 în cadrul Grupurilor de lucru pentru Comunicare/SMIS și CMC

Comunicare

Strategia Națională de Comunicare pentru Instrumentele Structurale 2007-2013 în România
Planul de Comunicare pentru PO DCA
Planul de Comunicare pentru POS Transport 2007-2013 v2
Planul de Comunicare pentru POS CCE 2007-2013
Planul de Comunicare pentru POS DRU 2007-2013
Planul de Comunicare pentru POS Mediu 2007-2013
Planul de Comunicare finanțat din POAT 2007-2013 v2
Planul de Comunicare pentru POR 2007-2013
Procesul Verbal al Forumului Comunicatorilor 29.06.2009
Concluziile reuniunii Grupului de Lucru SMIS-CSNR - 27 februarie 2009
Concluziile reuniunii Grupului de Lucru SMIS-CSNR - 9 martie 2009

Formare

Training needs assessments for EU Structural Instruments 2009-2011
Raport privind actualizarea analizei nevoilor de formare la nivelul structurilor instituționale create pentru absorbția fondurilor structurale pentru perioada 2010-2011
Plan de formare 2010
Training Mechanism for Structural Instruments
Regulament organizare și funcționare GLF - 10 septembrie 2008

Proceduri POAT 2009

Manual de Proceduri pentru Implementarea POAT 2007-2013
Modificarea Manualului de proceduri pentru implementarea POAT
Anexe B3-Modificarea proiectelor

Anexe B5-Nereguli
Anexe B6-Certificarea cheltuielilor
Anexe B.1-Cerere de finanțare
Anexe B.2-Decizia de finanțare
Anexe B.4-Cerere de rambursare
Anexe C1.3-pastrare si arhivare
Anexe D-Managementul riscului
Anexe E1-Functia de help-desk
Anexe E2.2-Derularea activitatilor de implementare a proiectelor in cadrul SI
Anexe E3-Derularea procedurii de atribuire
Anexe E4-ALOP contract de achizitie publica
Anexe E5-Indosariere si arhivare dosar achizitie publica
Anexe F-Control financiar preventiv propriu
Anexe G-Contabilitate

Proceduri POAT 2008

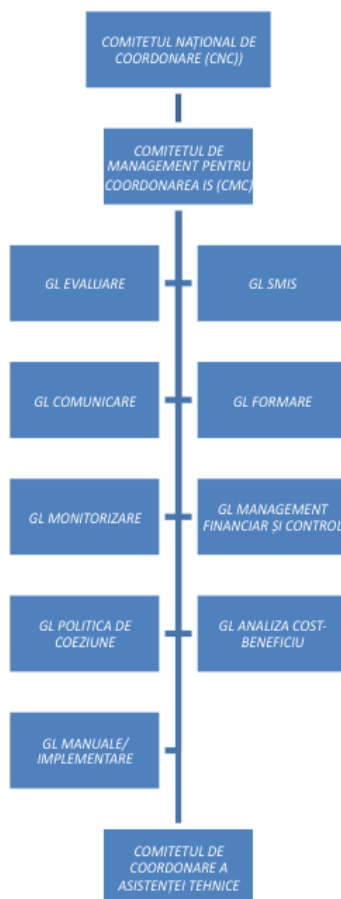
Manual de Proceduri pentru Implementarea POAT 2007-2013

Anexe B1-evaluarea proiectelor
Anexe B2-contractarea
Anexe B3-modificarea
Anexe B4-verificarea operatiunilor
Anexe B5-nereguli
Anexe B6-certificare
Anexe C1.3-pastrare si arhivare
Anexe D-Managementul riscului
Anexe E2.2-Derularea activitatii de implementare
Anexe E3-derularea procedurii de atribuire
Anexe E4-verificare facturi si plata
Anexe E5-indosariere si arhivare dosar AP

Anexa 7 – Analiză de profunzime – Structuri de coordonare a instrumentelor structurale eligibile pentru sprijin POAT

Structura de coordonare pentru IS la nivelul României poate fi reprezentată grafic ca în figura de mai jos:

Figura 9: Coordonarea implementării IS



Din punct de vedere al **coordonării ierarhice**, la nivelul Guvernului a fost creat un Comitet Național de Coordonare pentru IS (CNC)¹⁰⁷. Conform legislației, CNC asigură corelarea strategică a intervențiilor finanțate din fondurile UE. Membrii CNC sunt miniștri coordonatori ai ACIS, ai ACP și ai AM pentru PO, în timp ce președintele CNC este Primul-ministru. În exercitarea atribuțiilor sale, CNC poate propune Guvernului măsuri de îmbunătățire a implementării IS. Întâlnirile CNC au loc trimestrial¹⁰⁸.

Pentru **corelarea la nivel operațional**, a fost creat Comitetul de Management pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (CMC)¹⁰⁹. Această structură, prezidată de Directorul General al ACIS, are rolul de a identifica eventualele probleme și obstacole, ce intervin în procesul implementării IS și stabilește măsurile de ordin tehnic, procedural și instituțional ce nu presupun o decizie la nivel mai înalt, semnalând CNC măsurile de ordin politic și

¹⁰⁷ Creat în 2004, dar actualizat din punct de vedere legislativ prin HG nr. 457/2008 privind cadrul instituțional de coordonare și de gestionare a instrumentelor structurale;

¹⁰⁸ În practică, la nivel guvernamental CNC a fost înlocuit cu întâlniri săptămânale de cabinet sub numele de Grupul interministerial pentru Monitorizarea Absorbției Fondurilor Comunitare

¹⁰⁹ Idem;

legislativ ce se impun. Membrii CMC sunt exclusiv oficiali la nivel de conducere din cadrul AM pentru PO, al ACP și al AA. CMC reprezintă principalul instrument de coordonare și de soluționare a problemelor comune, inclusiv a celor legate de AT raportate de către Comitetul de Coordonare a Asistenței Tehnice (CCAT). Întâlnirile CMC au loc lunar.

Sub tutela CMC, pentru a răspunde necesității de coordonare pentru diverse probleme tematice de AT, au fost create o serie de GL, ce se reunesc ori de câte ori este necesar pentru soluționarea aspectelor ce impun o coordonare inter-instituțională.

GL pentru Evaluare (GLE) – coordonează procesul de stabilire a structurilor, sistemelor și procedurilor referitoare la evaluarea programelor finanțate prin IS, având următoarele responsabilități:

- ❖ Asigură coordonarea evaluărilor la nivelul CSNR și PO și propune CMC/CNC măsuri de îmbunătățire pe baza rezultatelor evaluărilor întreprinse;
- ❖ Propune modul de organizare a activității de evaluare la nivelul CSNR și al PO;
- ❖ Asigură buna colaborare între toate unitățile de evaluare la nivel de AM, încurajând schimbul de experiență și dezvoltarea de bune practici în implementarea evaluărilor;
- ❖ Oferă orientări strategice unităților de evaluare la nivel de AM, referitoare la activitatea acestora;
- ❖ Elaborează standarde comune de evaluare și urmărește aplicarea acestora în evaluarea CSNR/ PO;
- ❖ Susține cu opinii activitățile UCE, menite să dezvolte cultura de evaluare în România și a unei comunități profesionale de evaluare.

Membrii GLE sunt reprezentanți ai UCE, precum și ai fiecărei unități de evaluare la nivel de AM.

GL pentru Formarea în domeniul IS (GLF) – asigură o analiză coerentă a nevoilor de formare precum și coordonarea planificării, monitorizării și evaluării programelor de formare, având următoarele responsabilități¹¹⁰:

- ❖ Elaborarea și implementarea unui Plan Anual de Formare, atât pentru personalul nou recrutat cât și pentru cel deja angajat, prin asigurarea unei bune colaborări între toate entitățile implicate în instruirea în domeniul managementului fondurilor UE;
- ❖ Asigurarea coerenței între proiectele propuse de membrii GL, pe de o parte, și rezultatele analizei nevoilor de formare și prevederile planului anual de formare elaborat, pe de altă parte;
- ❖ Contribuirea la identificarea standardelor și a cerințelor necesare pentru asigurarea unui sistem de formare eficient;
- ❖ Coordonarea monitorizării privind formările în domeniul managementului fondurilor UE.

GLF este format din reprezentanți ai următoarelor instituții: ACIS, AM, AA și ACP.

GL pentru Comunicarea IS (GLC) – asigură coordonarea funcțiilor de informare și publicitate, având următoarele sarcini:

- ❖ Asigurarea coordonării comunicării privind IS;
- ❖ Dezvoltarea și implementarea coerentă a Strategiei Naționale de Comunicare (SNC) și a PC ale PO;
- ❖ Dezvoltarea manualului de identitate vizuală pentru IS;
- ❖ Dezvoltarea procedurii de colaborare inter-instituțională (procedura de inter-relaționare) pentru coordonarea activităților de comunicare;
- ❖ Corelarea implementării activităților de comunicare din PC aferente PO;
- ❖ Asigurarea asistenței în luarea deciziilor referitoare la implementarea PC;
- ❖ Asigurarea existenței unui mecanism funcțional de coordonare privind procesul de comunicare a IS.

Membrii GLC sunt coordonatorii comunicării din AM precum și reprezentanții ACIS pe partea de comunicare, aceștia din urmă având și rolul de a asigura președinția și secretariatul GL.

GL pentru SMIS (GL SMIS) – asigură dezvoltarea și coordonarea sistemului informatic pentru gestionarea instrumentelor structurale (SMIS), având următoarele obiective¹¹¹:

¹¹⁰ Sursa: *Regulament de Organizare și Funcționare GL Formare*;

¹¹¹ Sursa: *Regulament de Organizare și Funcționare GL SMIS-CSNR*;

- ❖ Participarea în procesul de revizuire a nevoilor utilizatorilor SMIS;
- ❖ Aprobarea cerințelor specifice de implementare SMIS;
- ❖ Colectarea și analiza parametrilor, rapoartelor, structurii instituționale, modificărilor și dezvoltărilor SMIS;
- ❖ Asigurarea de schimb de experiență în domeniul SMIS;
- ❖ Asigurarea cooperării între unitățile operaționale responsabile cu SMIS din cadrul diferitelor instituții implicate în implementarea IS;
- ❖ Identificarea nevoilor de formare și elaborarea planului de formare referitor la SMIS.

Membrii GL SMIS sunt reprezentanții ACIS, ACP, AA și coordonatorii SMIS din cadrul AM.

Grupul de lucru pentru Monitorizare (GLM) – asigură coordonarea adecvată a procesului de monitorizare a PO și facilitează o abordare coerentă și o terminologie comună în activitatea de monitorizare și raportare, prin exercitarea următoarelor atribuții¹¹²:

- ❖ Coordonarea înființării/organizării Comitetelor de Monitorizare pentru PO;
- ❖ Coordonarea redactării rapoartelor anuale de implementare (RAI);
- ❖ Analiza mecanismelor specifice de monitorizare conexe aspectelor critice ale implementării PO (sistemul de avertizare timpurie, regula de monitorizare $n+2/n+3$), cu scopul identificării de măsuri corective în timp util;
- ❖ Discutarea temelor orizontale;
- ❖ Asigurarea unui cadru unitar de monitorizare la nivel de PO prin stabilirea unui set clar de direcții de acțiune;
- ❖ Diseminarea de documente și informații cu privire la monitorizarea IS, redactate de către CE, de experți din alte State Membre sau materiale de sinteză redactate de ACIS;
- ❖ Organizarea de sesiuni specifice de pregătire pe teme de interes comun pentru monitorizarea IS;
- ❖ Identificarea de măsuri corective în procesul de monitorizare a PO în scopul creșterii eficienței implementării și informării conducerii CMC /AM cu privire la aceste măsuri.

GLM este organizat de către DM din cadrul ACIS și este format din reprezentanți ai AM cu atribuții de monitorizare la nivel de PO. La reuniunile GLM iau parte și reprezentanți ai altor direcții din ACIS și ai ACP.

Grupul de Lucru pentru Analiza Cost - Beneficiu (GL ACB) – responsabil pentru crearea capacității instituționale pentru analiză, având următoarele atribuții¹¹³:

- ❖ Inițierea și supervizarea dezvoltării capacității pentru ACB pentru proiectele de investiții care solicită finanțare din fondurile structurale și de coeziune;
- ❖ Crearea și actualizarea planului de lucru pentru GL ACB;
- ❖ Elaborarea și actualizarea Ghidului Național pentru ACB;
- ❖ Corelarea ghidurilor sectoriale cu ghidul național;
- ❖ Raportarea privind activitatea GL ACB CMC, și, prin acesta, către CNC;
- ❖ Asigurarea schimbului de experiență și bune practici în domeniul ACB;
- ❖ Crearea unor standarde comune pentru analiza cost – beneficiu;
- ❖ Oferirea – în mod pro-activ sau la cererea altor entități – de puncte de vedere cu privire la legislația și aspectele procedurale cu privire la analiza cost-beneficiu.

Din GL ACB fac parte reprezentanți ai ACIS, AM POS Transport, POS Mediu, POR și POS Creșterea Competitivității Economice (POS CCE). Alți experți pot fi invitați să participe la reuniunile GL ACB, în funcție de specificul domeniilor analizate. GL ACB nu a fost foarte activ în 2009, datorită faptului că lansarea proiectului de AT care urmărea sprijinirea acestui grup a fost amânată pentru anul 2010.

Grupul de Lucru pentru Viitorul Politicii de Coeziune (GL Coeziune) – se concentrează pe definirea poziției României cu privire la viitorul politicii de coeziune la nivelul UE, precum și pe oferirea de informații cu privire la poziția altor State Membre. Acest GL a fost activ pe parcursul anului 2009 și a devenit inactiv în urma adoptării

¹¹² Sursa: Regulamentul de Organizare și Funcționare a GLM

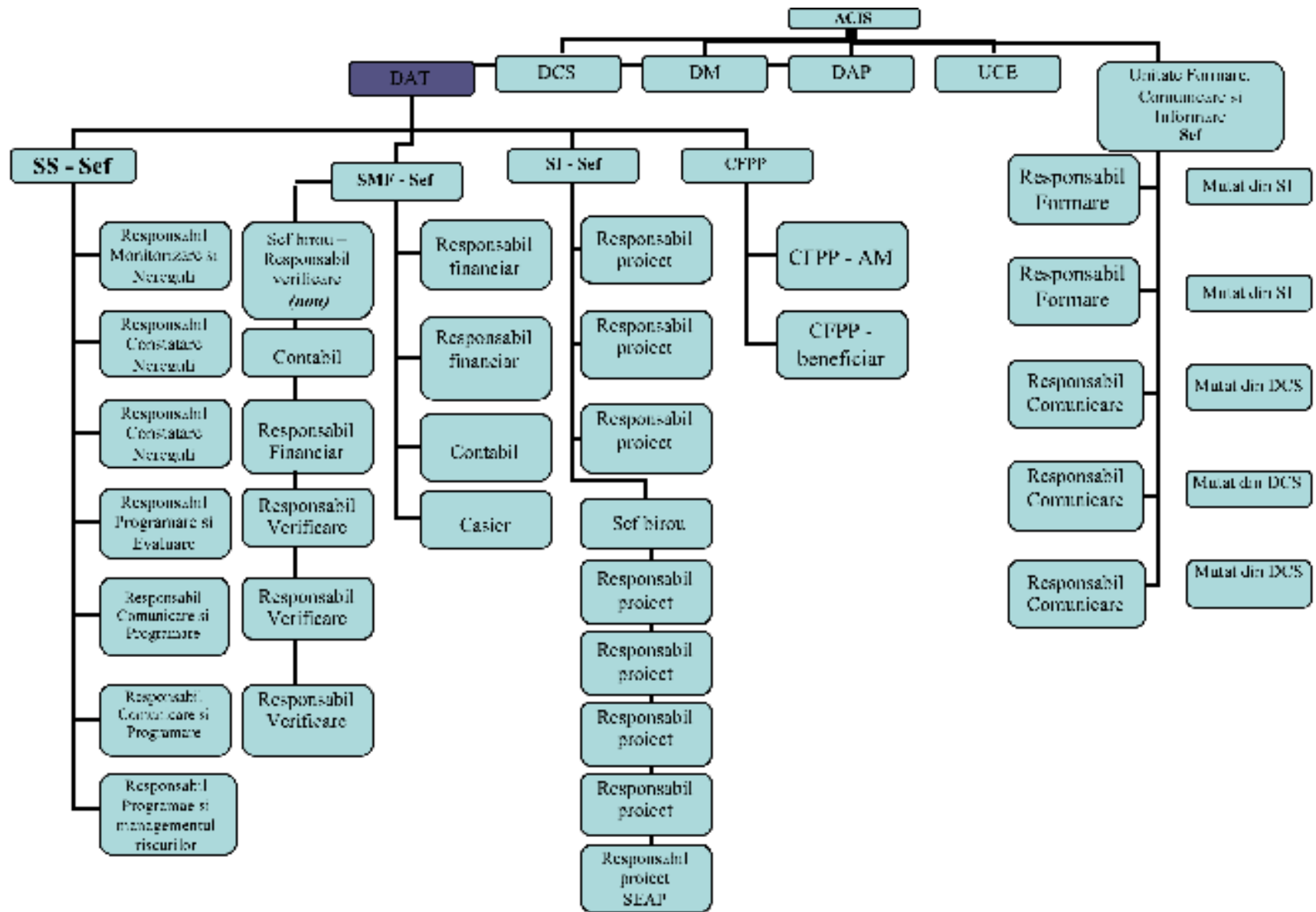
¹¹³ Sursa: Regulamentul de Organizare și Funcționare a GL ACB

poziției oficiale a României (sfârșitul anului 2009).

Inițial, au fost organizate încă două grupuri de lucru: GL Implementare/ Manuale și GL pentru Management Financiar și Control. Aceste două GL s-au întâlnit numai la începutul perioadei de programare și pot fi considerate inactive.

Din punct de vedere al procedurii urmate, concluziile și recomandările tuturor GL sunt supuse atenției CMC/CNC și sunt avute în vedere pentru îmbunătățirile de ordin strategic și operațional ale implementării IS. Activitatea CMC, CCAT și a tuturor GL este eligibilă pentru sprijin POAT.

Anexa 8 - Organigrama propusă - ACIS



Anexa 9 - Organigrama Propusă - DAT

