

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, ANRMAR 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 întâzieri 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 atragere 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 efectiv 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 administrative 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**].