

ANEXA 1 – CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI DETALIATE⁶⁸

Nivel societal				
Concluzii	Recomandări	Responsabil	Modalități de implementare	Termen limită
1. Neaplicarea sistemului de bugetare multi-anuală va continua să impună limitări și constrângeri în ceea ce privește co-finanțarea proiectelor din IS, precum și sustenabilitatea și impactul acestora pe termen lung. Aceasta afectează capacitatea de management de proiect a beneficiarilor, mai ales din perspectiva mobilizării resurselor financiare și a estimării efectelor pe termen lung (<i>a se vedea paragraful 36, 219</i>).	1. Extinderea dezbaterii publice pe această temă și inițiativă legislativă cu privire la bugetarea multi-anuală	ACIS, MFP	Invitarea și implicarea tuturor actorilor relevanți în această dezbateri. Un panel de experți ar putea sprijini ACIS în acest demers	Imediat
2. Nerambursarea cheltuielilor cu salariile cercetătorilor afectează ritmul de implementare a proiectelor finanțate din IS în acest sector, care s-a dovedit a fi cel mai eficient în termeni de absorbție (<i>a se vedea paragraful 43, 220</i>).	2.1 Sporirea nivelului de cooperare pentru a asigura o interpretare și o aplicare corectă a cadrului legal privind acest aspect	ACIS, AM POS DRU	Consultare asistată de consilieri juridici	Imediat
3. Recuperarea TVA are o influență majoră asupra capacității beneficiarilor de a mobiliza resursele financiare, fie pentru că afectează fluxul financiar al proiectului, fie că influențează	3.1 Oferirea de instrucțiuni mai clare beneficiarilor pentru a-și întări capacitatea de a recupera TVA-ul	ACIS și AM-uri	Sesiuni de instruire sau sesiuni informative dedicate	Periodic (anual) sau imediat după contractare

⁶⁸ Referința din coloana „Concluzii” indică numărul paragrafului din Secțiunile 2 și 3 ale raportului.

Concluzii	Recomandări	Responsabil	Modalități de implementare	Termen limită
capacitatea de a propune alte proiecte (<i>a se vedea paragrafele 38, 45, 221</i>).				
4. Procedurile de achiziții publice afectează într-un mod semnificativ capacitatea beneficiarilor de a gestiona și implementa proiecte finanțate din IS și, într-un final și capacitatea de a obține rambursarea cheltuielilor de pre-finanțare a proiectelor (<i>a se vedea paragrafele 72 – 74, 222</i>).	4.1 Implicarea în îmbunătățirea procedurilor de achiziție publică pentru a preveni contestațiile repetate, prin simplificarea și clarificarea criteriilor de evaluare a ofertelor, mai ales în cazul proiectelor „soft” (servicii și AT).	ACIS, ANRMAP	Stabilirea unui Grup de lucru cu participarea ANRMAP, UCVAP și CNSC pentru a ajunge la o înțelegere comună între autoritățile contractante, participanții la licitație și organismele de reglementare	Primul semestru 2011
	4.2 Furnizarea de explicații suplimentare beneficiarilor privind procedurile legate de achizițiile publice.	AM/OI	Sesiuni de instruire	Periodic (corelat cu procesul de contractare)
5. Colaborarea pe parcursul tuturor etapelor între beneficiari pe de o parte, și AM-uri și Organisme Intermediare (OI) pe de altă parte, este imperios necesară pentru un management de proiect de succes al IS. Datorită noutății și complexității sistemului, modalitățile de comunicare, procedurile și parametrii operaționali ai AM-urilor și OI-urilor exercită o influență puternică asupra capacității beneficiarilor (<i>a se vedea paragrafele 46 – 63, 223</i>).	5.1 Îmbunătățirea rapidă a calității și consistenței tuturor informațiilor oferite beneficiarilor, pentru a elimina contradicțiile, erorile și sursele de confuzie	AM și OI	Menținerea informației la zi și oferirea unor verificări încrucișate între entități și departamente	Imediat și periodic
	5.2 Corelarea și simplificarea procedurilor pentru a evita întârzierile și încărcarea beneficiarilor cu sarcini inutile	AM și OI	Reducerea duratei de procesare și aprobare a cererilor de rambursare, astfel încât să fie respectați termenii contractuali.	Primul semestru 2011
	5.3 Documentarea și aplicarea experienței dobândite în cadrul implementării de către AM-uri/OI-uri și beneficiari, într-un mod sistematic.	AM și OI	Numirea unor paneluri de experți responsabile cu realizarea manualelor pentru acele PO care nu le au încă. Revizuirea și actualizarea manualelor deja existente, în conformitate cu nevoile beneficiarilor și stadiul actual al	2011

Concluzii	Recomandări	Responsabil	Modalități de implementare	Termen limită
			cunoștințelor practice.	
6. Schimbarea condițiilor de obținere a creditelor de finanțare reprezintă un factor contextual semnificativ, cu o influență majoră asupra capacității beneficiarilor de a gestiona și implementa proiecte finanțate din IS (<i>a se vedea paragrafele 33, 34, 66, 67, 68, 69, 84, 154 – 183, 224, 225</i>).	6.1 Simplificarea și facilitarea accesului la creditare și facilitarea unei implementări mai bune a proiectelor, mai ales în termeni de proceduri de rambursare și prevenire a apariției unor întârzieri la plată	ACIS, MFP	Protocol între ACIS, MFP și bănci (beneficiarii nu pot determina singuri băncile să-și schimbe procedurile în privința proiectelor finanțate din IS)	Primul trimestru 2011
	6.2 Analizarea posibilității cesiunii plăților din contractul de finanțare, aplicând o procedură deja folosită în cadrul Programul Național de Dezvoltare Rurală	MFP, ACIS, AM-uri	Acord preliminar bazat pe cerințele specifice ale băncii	A doilea semestru 2011
	6.3 Adoptarea măsurilor necesare pentru a asigura respectarea termenelor de rambursare, așa cum sunt stabilite în contractul de finanțare	AM/OI	Utilizarea serviciilor de TA pentru a îmbunătăți managementul și procedurile PO.	Primul semestru 2011
7. Gradul ridicat de aversiune față de risc în cadrul administrației publice reprezintă o problemă suplimentară pentru beneficiari și OI-uri (<i>a se vedea paragrafele 76, 77, 226</i>).	7.1 Eliminarea oricăror verificări (monitorizare, control și verificare) adiționale cerințelor din Regulamentul CE 1083/2006; verificarea beneficiarilor pe baza analizei de risc (după modelul deja implementat de POS DRU)	ACIS, ACP, AM, AA	Alinierea regulilor și procedurilor legate de implementarea programelor și proiectelor, în special cele legate de numărul și tipul documentelor suport cerute pentru verificare	2011-2012
8. În afară de aspectele normative și cele de comunicare ale relației dintre AM-uri/OI-uri și beneficiari, toți beneficiarii consideră că vizitele de monitorizare și verificare reprezintă un efort suplimentar care le afectează capacitatea de a gestiona și implementa proiecte finanțate din IS (<i>a se vedea paragrafele 76, 77, 227</i>).	8.1 Adoptarea unui sistem de control bazat pe o eficiență sporită a misiunilor de verificare	AM-uri, OI-uri	Stabilirea unui calendar transparent al misiunilor de monitorizare și verificare, cu obiective și reguli clar definite, care să fie pus la dispoziția beneficiarilor în avans	Primul semestru 2011



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instruirea Școlară
2007 - 2013

Concluzii	Recomandări	Responsabil	Modalități de implementare	Termen limită
9. Normele sociale sunt factori esențiali pentru succesul proiectelor și, deși au un efect puternic asupra capacității beneficiarilor de a gestiona proiectele, sunt constant ignorate. Atitudinile pasive și de rezistență, precum și scepticismul în ceea ce privește beneficiile proiectelor finanțate din IS reprezintă un fapt comun (<i>a se vedea paragrafele 72 – 78, 228</i>).	9.1 Creșterea gradului de conștientizare a publicului larg în privința beneficiilor IS prin aplicarea recomandărilor cuprinse în evaluările intermediare ale OP-urilor și/sau ale Planurilor de comunicare	ACIS, AM	Diseminarea informațiilor legate de proiectele de succes (către publicul larg); introducerea unor aspecte de atitudine în sesiunile de instruire pe tema IS și în cadrul evenimentelor de informare (pentru beneficiari) și diseminarea cazurilor de succes identificate de evaluările PO	Periodic (bi-anual)

Nivel organizațional

Concluzii	Recomandări	Responsabil	Modalități de implementare	Termen limită
10. În special la nivelul beneficiarilor publici locali, interesul pentru proiectele finanțate din IS este limitat. În pofida crizei economice, în continuare nu există suficientă înțelegere a faptului că IS reprezintă o oportunitate pentru diversificarea resurselor financiare (<i>a se vedea paragrafele 104, 105, 230</i>).	10.1 Implicarea asociațiilor autorităților publice în procesul de creștere a gradului de conștientizare în rândul beneficiarilor din sectorul public, în legătură cu importanța IS, ca alternativă pentru bugetul local. Acest mesaj ar trebui să încurajeze dezvoltarea de proiecte din IS într-o abordare strategică mai largă (incluzând planificarea financiară) și să se evite ca la oportunitățile de finanțare să se reacționeze numai pe criterii pecuniare.	ACIS, AM	Sesiuni informative dedicate	Primul semestru 2011
11. Personalul din administrația publică, implicat în implementarea proiectelor din IS este demotivat și există tendința de de-profesionalizare din cauza salariilor reduse, oportunitățile scăzute de a participa la sesiuni de instruire, supra-	11.1 Acordarea de prioritate activităților de asistență tehnică (AT) care au ca scop sporirea capacității beneficiarilor din administrația publică și încurajarea managerilor și factorilor de decizie să perceapă AT ca pe o investiție pe termen	ACIS	Promovarea importanței AT la cel mai înalt nivel din cadrul Guvernului	Imediat

Concluzii	Recomandări	Responsabil	Modalități de implementare	Termen limită
Încărcarea activității cu sarcini care nu sunt toate legate de proiectele din IS. Acest lucru influențează capacitatea beneficiarilor din sectorul public de a implementa proiecte, precum și capacitatea de a mobiliza resurse umane (ref. 107 -118, 184 – 200, 231).	lung în dezvoltarea instituțională.			
	11.2 Sporirea capacității beneficiarilor din administrația publică de a utiliza fondurile de AT (din POAT și din axele prioritare de AT din celelalte PO).	ACIS	Pregătirea termenilor de referință pentru intervenții de AT pentru evaluarea nevoilor de AT și pentru elaborarea de proiecte de AT („AT-pentru- AT”)	2010 - 2011
	11.3 În contextul legii salarizării unice, promovarea ca salariile și bonusurile personalului din administrația publică ce implementează proiecte cu finanțare din IS să fie acceptate ca și cheltuieli eligibile.	ACIS și AM-uri	Negocieri cu Serviciile responsabile din cadrul Comisiei	Primul semestru 2011
12. Monitorizarea sistematică a proiectelor, împreună cu implicarea stabilă a managerilor exercită o influență pozitivă substanțială asupra implementării proiectelor (ref. 124- 126, 232).	12.1 Promovarea culturii managementului de proiect în rândul beneficiarilor și aplicanților.	ACIS, AM-uri, OI-uri	Integrarea subiectului managementului de proiect în cadrul evenimentelor de informare și a celor de schimb de experiență	Primul semestru 2011
13. Există un nivel redus de cunoștințe practice și experiență în ceea ce privește managementul riscului ca instrument de management pentru entitățile publice implicate în proiecte de investiții finanțate din IS (ref. 127 – 131, 233).	13.1 Acordarea unei atenții deosebite managementului riscului ca parte a culturii managementului de proiect, pentru a spori gradul de conștientizare a factorilor de decizie și să promoveze aplicarea în practică a analizei riscului.	ACIS și AM-uri	„Mese rotunde” cu actorii cheie relevanți (AM-uri, conducerea organizațiilor beneficiare, consultanți)	2011-2013
	13.2 Creșterea importanței acordate managementului riscului în etapa evaluării propunerilor de proiecte.	AM-uri	Introducerea unei secțiuni obligatorii de management al riscului în grila de evaluare a proiectelor (acolo unde nu există deja) și creșterea notării pentru identificarea riscurilor și a măsurilor	Primul semestru 2011

Concluzii	Recomandări	Responsabil	Modalități de implementare	Termen limită
			de corecție	
	13.3 În cazul proiectelor de mari de infrastructură, diseminarea și discutarea rezultatelor analizelor de risc, iar ulterior adoptarea măsurilor de corecție.	AM-uri	„Mese rotunde” cu actorii cheie	Periodic

Nivel individual

Concluzii	Recomandări	Responsabil	Modalități de implementare	Termen limită
14. Există o diferență evidentă între nivelul de performanță al beneficiarilor cu experiență anterioară și cel al beneficiarilor care implementează proiecte finanțate din IS pentru prima dată. Dată fiind noutatea aspectelor de implementare a proiectelor finanțate din IS, experiența practică este încă limitată, deși beneficiarii au acumulat deja cunoștințe în acest sens (<i>a se vedea paragrafele 134 – 151, 235</i>).	14.1 Încurajarea înființării unor comunități de practicieni în domeniul IS, pentru schimburi de experiență atât în implementarea practică a proiectelor finanțate din IS și, implicit, pentru a formaliza cunoașterea factorilor favorizanți ai implementării cu succes a proiectelor finanțate din IS.	ACIS, AM-uri	Recunoașterea consultanților ca părți cheie în pregătirea și implementarea proiectelor; elaborarea de proiecte de AT cu scopul de a dezvolta comunități de practicieni	2011-2013
15. Cunoștințele și abilitățile specifice sunt necesare pentru managementul de proiect, pentru procedurile de achiziții publice, pentru asigurarea corectitudinii înregistrărilor financiare și, în general, pentru respectarea cerințelor administrative ale IS. Beneficiarii privați au mai multă flexibilitate în găsirea persoanelor cu abilități relevante pentru proiecte, în timp ce beneficiarii din	15.1 Oferirea de sprijin beneficiarilor pentru ca aceștia să-și îmbunătățească cunoștințele și abilitățile necesare pentru implementarea proiectului (inclusiv management de proiect, achiziții publice și înregistrări financiare). Pentru beneficiarii din sectorul public, crearea de oportunități ca personalul implicat în implementarea proiectelor să-și îmbunătățească capacitatea profesională în diferite domenii specifice ce țin de	ACIS, AM și ANFP	Îmbunătățirea comunicării, formularea unor ghiduri mai clare și mai accesibile, precum și cu ajutorul unor sesiuni de instruire/informative	Periodic



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrucțiunile Școlare
2007 - 2013

Concluzii	Recomandări	Responsabil	Modalități de implementare	Termen limită
sectorul public întâmpină mai multe dificultăți în acest sens. (ref.135 - 152, 236).	proiectele finanțate din IS.			
16. Beneficiarii care au implementat deja proiecte cu finanțare europeană, nu numai că pregătesc proiecte mai bune, dar au și mai mult succes în implementare. Cu toate acestea, beneficiarii proiectelor mari de infrastructură se confruntă cu lipsa de experiență în ceea ce privește aspectele tehnice sau cele legate de managementul de proiect (ref. 139, 140, 144, 237)	16.1 Cu scopul de a îmbunătăți cunoștințele și abilitățile beneficiarilor publici ar putea fi folositor să utilizeze fonduri de asistență tehnică – din Programul Operațional Asistență Tehnică și din axele de AT din celelalte PO, pentru a acoperi nevoile de capacitate și, acolo unde este cazul, să fie introduse în termenii de referință cerințe specifice pentru organizarea de sesiuni instruire la locul de muncă.	Beneficiari publici	Sesiuni de instruire	Periodic

ANEXA 2 – LISTA DOCUMENTELOR CARE AU FOST ANALIZATE ÎN TIMPUL CERCETĂRII DE BIROU

- Documentele Cadru de Implementare ale POS-urilor
- Minutele Întâlnirilor Comitetelor de Monitorizare
- Rapoartele Tehnice și Financiare ale proiectelor finanțate din IS
- Procedurile de management ale PO
- *UNDP Practice Note: Capacity Development* (2008)
- Raportul “100 Sesizări” – Centrul de Resurse pentru Participare Publică, martie 2010
- “Autoritățile Publice față în față cu fondurile europene” - Fundația Soros Romania, 2010
- Ghidul EVALSED – Metodologia Studiilor de Caz

Pe lângă site-urile AM-urilor și ACIS, au mai fost vizitate pentru mai multe informații și:

- www.fonduri-ue.ro
- www.fseromania.ro
- www.posmendiu.ro
- www.minind.ro
- www.poaat.ro
- www.inforegio.ro
- www.mt.ro
- www.fonduriadministratie.ro

ANEXA 3 - GHID PENTRU INTERVIURI CU AM-URI ȘI OI-URI

Determinarea principalelor probleme care afectează capacitatea beneficiarilor de implementare a proiectelor finanțate din instrumentele structurale

A. Nivelul extern

1. În ce măsură există o influență a crizei economice asupra capacității de implementare a proiectelor? Au apărut constrângeri bugetare mai ridicate asupra beneficiarilor? Există constrângeri mai ridicate din partea sistemului bancar care se reflectă asupra capacității lor de implementare a proiectelor? Cum?
2. Care sunt cererile de clarificare primite din partea beneficiarilor de către AM & OI?
3. Care sunt sursele de suport tehnic /expertiză la care beneficiarii apelează în mod frecvent? (oferite în cadrul PO, externe, difuzarea experienței între beneficiari aflați în stadii diferite de implementare, documentație, ofițerii de proiect etc.)?
4. În ce măsură consideră că documentația existentă (manualul aplicanților) este suficient de clară încât să ghideze beneficiarii?
5. Accesul la ofițerul de proiect - Cât de frecvent este? Cât de util este?
6. În ce măsură afectează diferitele revizuri și adăugiri /precizări succesive din partea AM capacitatea de administrare a proiectelor?
7. Aranjamentele cu partenerii – care este cel mai adesea rolul partenerilor? Facilitează sau îngreunează atingerea obiectivelor proiectului?

B. Nivelul intern /capacitatea de management și de implementare a proiectelor (din perspectiva AM & OI) – lista problemelor

Administrarea proiectelor

8. În ce măsură există capacitate de management a proiectelor la nivelul aplicanților?
9. Care sunt cerințele privind proiectarea planului de management care sunt destinate să elimine problemele apărute pe parcurs? Care sunt motivele pentru care aceste proiecte strategice eșuează?
10. În ce măsură există o fluctuație la nivelul personalului implicat în managementul și execuția proiectului ?
11. Mai ales la nivelul autorităților centrale (dar și a autorităților locale): în ce măsură sunt asumate la nivelul instituțiilor proiectele administrate de un anumit departament?

Probleme în implementarea proiectelor

12. Care sunt problemele care sunt raportate în mod frecvent de către beneficiari în rapoartele de progres/în cererile de clarificare înaintate pe parcursul implementării proiectului/în decursul controalelor/atunci când apar fie nereguli, fie lipsește documentație cu ocazia înaintării cererilor de rambursare?

13. Există o evidență a diferitelor tipuri de erori apărute în implementare / a diferitelor tipuri de întrebări (evidențe/statistici la nivel de AM) și a frecvenței lor de apariție?
14. Există materiale informative privind erorile frecvente de implementare, dedicate informării beneficiarilor în scopul identificării și evitării acestora?
15. În ce măsură beneficiarii care înregistrează întârzieri cu aprobarea cererilor de rambursare au avut întârzieri care li se datorează încă din perioada de contractare a proiectelor?
16. Supraîncărcarea instituțională: dacă există / ar trebui să existe o limită a numărului de proiecte acordate aceleiași instituții? În ce măsură considerați că există instituții care au prea multe proiecte?
17. În ce măsură constatați, cu ocazia vizitelor de teren, că personalul implicat în implementarea proiectelor este supra-încărcat?
18. În ce măsură sunt corelate controalele efectuate la diferite nivele ale sistemului astfel încât să fie asigurată o acoperire cât mai bună a proiectelor și să se evite suprapunerea controlului multiplu (OI, AM, AA) asupra aceluiași programe?
19. Sunt bugetele planificate în concordanță cu obiectivele stabilite? Ce schimbări apar pe parcurs în bugetele proiectelor?
20. Care sunt problemele care apar în implementare din cauza dificultăților în asigurarea pre-finanțării și a co-finanțării de către beneficiari? Care sunt problemele cu care se confruntă beneficiarii în asigurarea pre-finanțării și a co-finanțării?
21. Care sunt problemele cu care se confruntă beneficiarii în efectuarea achizițiilor publice?
22. Ce alte probleme mai întâmpină beneficiarii în implementare?

ANEXA 4 – LISTA INTERVIURILOR

Prima etapă de colectare a datelor

ROXANA MIHALACHE

NUMELE INSTITUȚIEI	PERSOANA INTERVIEWATĂ	DATA
AM POS Transport	Ada Debu, Daniela Breazu , Gabriela Ilie	18/03/2010
AM POS DRU	Mihaela Proja, Alina Taină, Valentina Bordei	22/03/2010
AM PO DCA	Alina Ungureanu, Gabriela Panaitescu, Nicoleta Baldovenescu	25/03/2010

ELENA BOTEZATU

NUMELE INSTITUȚIEI	PERSOANA INTERVIEWATĂ	DATA
POR, Agenția de Dezvoltare Regională București Ilfov	Dan Nicula	19/03/2010
AM POS CCE	Cătălina Meliță, Mihaela Manolescu	22/03/2010
AM PO AT	Adriana Gorgonetu	08/04/2010

COSMINBRICIU

NUMELE INSTITUȚIEI	PERSOANA INTERVIEWATĂ	DATA
AM POS DRU	Mihaela Proja, Alina Taină, Valentina Bordei	22/03/2010
AM POS Mediu	Marilena Naumescu, Mihai Popescu, Dan Dima	23/03/2010
POS DRU – OI Ministerul Educației	Diana Vintilă	23/03/2010
POS DRU – OI Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic	Viorel Mihai	23/03/2010
POS Mediu – OI București-Ilfov	Diana Culcer	26/03/2010
POS DRU – OI Agenția Națională a Ocupării Forței de Muncă	Gabriela Rus	26/03/2010

A Doua etapă de colectare a datelor

A. Autorități publice centrale

LIVIA PÎSLARU

NUMELE ORGANIZAȚIEI	PO	PERSOANA INTERVIEWATĂ	DATA
Autoritatea de Certificare și Plată	PO AT	Ioana Stefanescu	21/06/2010
Ministerul Economiei	PO DCA	Laurențiu Grigorescu	22/06/2010
Agenția Națională pentru Romi	POS DRU	Roxana Vieru	21/06/2010
Ministerul Mediului	POS Mediu	Maria Elena Teodorescu	24/06/2010

ROXANA MIHALACHE

NUMELE INSTITUȚIEI	PERSOANA INTERVIEWATĂ	DATA	
Ministerul Educației	POS DRU, PO DCA	Monica Munteanu	22/11/2010

Agencia Națională a Funcționarilor Publici	POS DRU, POS CCE, PO DCA	Lavinia Nemes Daniela Badea Daniel Mihailescu	06/12/2010
Unitatea Centrală pentru Reforma în Administrația Publică	PO DCA	Cristina Belba	07/12/2010
Compania Națională a Drumurilor	POS T	Ștefan Mihai	20/01/2011
S.C. Apa Service S.A. Giurgiu	POS Mediu	Mihaela Năiță	21/01/2011

B. IMM

ELENA BOTEZATU			
REGIUNE/ NUMELE COMPANIEI	PO	PERSOANA INTERVIEWATĂ	DATA
București – Ilfov			
1) SC PHOENIX INVEST	POS CCE	Mihai Croitoru	09/06/2010
2) SC ALEXCOR TRADING SRL	POS CCE	Florica Traian	09/06/2010
3) SC AROSRV MANAGEMENT SRL	POS DRU	Bogdan Negrea	09/06/2010
Centru			
1) SC DATA MANAGEMENT SOLUTIONS SRL	POR	Doru Marginean	10/06/2010
2) SC HIPOCRAT SRL	POR	Aurelian Coriu	10/06/2010
3) SC EUROEXPRES SRL	POS CCE	Eugen Lapadat	11/06/2010
4) SC SIGAPRESS SRL	POS CCE	Erika Szoke	11/06/2010
Sud – Muntenia			
1) SC CONTAS SERV TÂRGOVISTECONTAS SERV S.R.L	POR	Marius Trandafirescu	14/06/2010
2) SC AVIGEO S.R.L.	POR	Monica-Ștefania Radu	15/06/2010
Sud – Est			
1) SC ALMAR LOGISTIC S.R.L	POR	Tanase Mega	15/06/2010
2) SC AMBIENT EXPERT S.R.L.	POR	Nicoleta-Alina Solomon	15/06/2010
3) SC CONTAUDIT S.R.L.	POR	Simion Pepene	16/06/2010
4) SC LE FRANC SRL	POR	Liviu Sorin Gabriel Balica	16/06/2010
Vest			
1) MILLEFIORI SRL	POS CCE	Iuliana Muntianu	17/06/2010
2) PROFI BETON SRL	POR	Daniel Modalca	17/06/2010
3) GENUINE ADVERTISING SRL	POR	Laszlo Szabo	17/06/2010
Nord – Est			
1) SC CROSS CONSTRUCT SRL	POR	Tiberiu Bogdan Ungureanu	18/06/2010
2) SC COMPUTER CONECTIONS SRL	POR	Iulian Cezar Pantirasu	18/06/2010
3) SC TERMO PLUS SRL	POS CCE	Vasile Viorel Turcu	21/06/2010
Nord – Vest			
1) SC DENT AS MED SRL	POR	Adrian Marusac	22/06/2010
2) SC BIO MICRON TRANSILVANIA SRL	POR	Gheorghe Ciorba	22/06/2010
3) SC ARHIPRO ARHITECTURA SRL	POR	Doru Nicolae Constantin	24/06/2010

C. ONG

ROXANA MIHALACHE			
NUMELE ORGANIZAȚIEI	PO	PERSOANA INTERVIEWATĂ	DATA
Asociația Centrul de Resurse pentru Participare Publică Ce-Re (București)	POS DRU	Oana Preda	16/06/2010
Fundația Națională a Tinerilor Manageri (București)	POS DRU	Elena Bărbulescu, Andrei Gheorghe	18/06/2010
Fundația "Motivation" (București)	POS DRU	Cristian Ispas, Gabriela Comănescu	18/06/2010
Fundația Rromani Criss (București)	POS DRU	Adrian Vasile	16/06/2010
Centrul de Consultanță și Management al Proiectelor Europroject (Sud Vest Oltenia Region)	POS DRU	Florin Jianu	14/06/2010
Asociația pentru Dezvoltare Durabilă Slatina (Sud Vest Oltenia Region)	POS DRU	Vasile Meda	14/06/2010

D. Autorități locale

COSMIN BRICIU			
REGIUNE/NUMELE INSTITUȚIEI	PO	PERSOANA INTERVIEWATĂ	DATA
Consiliul Județean (CJ) Dolj	POR	Ileana Majină, Daniela Elena Pîrîu	17/06/2010
ADR Sud-vest Oltenia	POR	Marilena Bogheanu, Dorian Delureanu	17/06/2010
CJ Olt	POR	Daniela Lungu	18//06/2010
CJ Harghita	POR	Orban Bela	22/06/2010
CJ Alba	POR	Dan Mihai Popescu, Floare Perța	23/06/2010
CJ Sibiu	POR	Costi Corman	21/06/2010
Primăria Comunei Augustin	PO DCA	Gabor Molnar	21/06/2010

E. Mediul academic

COSMIN BRICIU			
NUMELE INSTITUȚIEI	PO	PERSOANA INTERVIEWATĂ	DATA
Institutul pentru Cercetarea Calității Vieții	POS DRU	Sorin Cace	23/09/2010
Institutul pentru Cercetarea Calității Vieții	POS DRU	Cristina Doboș	23/09/2010
Universitatea București	POS DRU	Ionut Minciună	24/09/2010

ROXANA MIHALACHE			
NUMELE INSTITUȚIEI	PO	PERSOANA INTERVIEWATĂ	DATA
Universitatea București	POS DRU	Mihaela Lambru	23/11/2010

ANEXA 5 - LISTA PROBLEMELOR CARE GENEREAZĂ ÎNTÂRZIERI ÎN DEPUNEREA CERERILOR DE RAMBURSARE

Nivel extern (context)	
Criza economică	Efecte la nivelul asigurării co-finanțării, accesului la credite bancare, schimbări ale standardului de viață și ocupațional al grupului-țintă, fluctuații ale cursului valutar
Politici	Lipsa unei viziuni strategice pe plan național care să integreze proiectele finanțate din IS într-o strategie națională
Aspecte de ordin legislativ	Lipsa pentru o perioadă a unor reglementări precum cele privind recuperarea TVA, relația cu partenerii, implementarea legislației privind achizițiile publice
Cooperarea cu AM/OI	
Comunicare	Lipsa de acces la informații sigure (în special lipsa ofițerilor de proiect desemnați să comunice cu beneficiarii)
	Lipsa unor baze de date /manuale cu erori tipice în implementare
	Informații și rezoluții contradictorii din partea AM /OI
	Sesiuni de instruire insuficient orientate pe aspectele practice ale implementării
Proceduri	Blocaje cauzate de supraîncărcarea autorităților de management
	Întârzieri în toate etapele, de la evaluare la aprobarea rambursărilor, ceea ce duce la întârzieri ale activităților
	Birocrație
Nivel organizațional	
Management	Probleme la nivel strategic, în fixarea obiectivelor, țăntelor și activităților
	Insuficienta monitorizare internă
Parteneri și furnizori	Performanțele slabe ale unor parteneri sau furnizori
Personal	Fluctuația personalului (datorată schimbării conducerii în instituțiile publice)
Atitudine/mentalitate	Dependența de instrucțiunile AM /OI
	Atitudini refractare / de contestare generalizată
Nivel individual	
Cunoștințe	Slaba documentarea a membrilor echipei
	Probleme la nivelul responsabilului financiar și al expertului contabil
Abilități	Eficiență limitată (ca urmare a supra-încărcării și problemelor cu plata personalului din sistemul public; interes limitat al experților externi)

ANEXA 6 – CHESTIONAR PENTRU SONDAJUL PRIVIND CAPACITATEA BENEFICIARILOR DE IS

1. Detalii privind organizația

1.1. Numele organizației (numele complet, fără prescurtări și abrevieri)

1.2. Localitatea de reședință a organizației

1.3. Județul de reședință

1.4. Numărul de proiecte derulate /aflate în derulare (în perioada de implementare) cu finanțare din fondurile structurale

1.5. Organizația dumneavoastră a implementat /implementează și proiecte finanțate din alte surse decât fondurile structurale?

1. Da
2. Nu

1.6. Comparativ cu proiectele finanțate din alte surse, cum apreciați implementarea proiectelor finanțate din instrumente structurale din punct de vedere a

	mai simplă	la fel	mai dificilă	nu se pot compara
Complexității procedurilor administrative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Necesarului de resurse umane (număr și experiență)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlului și monitorizării	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cerințelor privind sustenabilitatea (necesitatea menținerii investiției)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Detalii privind proiectul care înregistrează întârzieri mai mari de 3 luni în depunerea cererii de rambursare

2.1 Aveți vreu proiect care a înregistrat mai mult de 3 luni întârziere în depunerea cererii de rambursare?

1. Da
2. Nu

2.2. Care sunt factorii responsabili parțial sau total de întârzierile înregistrate în depunerea cererii de rambursare? (puteți alege una sau mai multe variante de răspuns)

1. Autoritatea de Management
2. Organismul Intermediar
3. Organizația dumneavoastră
4. Factorii externi / contextul

2.3. Dacă AM sau OI este responsabilă (parțial sau total) de întârzieri, care a fost motivul principal?

	In foarte mare măsură	In mare măsură	In mica măsură	In foarte mica măsură	Nu este cazul
Comunicare insuficientă/ informații incomplete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informații eronate / contradictorii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schimbarea regulilor pe parcursul implementării	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complexitatea și dificultatea procedurilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Întârzieri în contractare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Întârzieri în acordarea pre-finanțării	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4. Dacă organizația dvs. este responsabilă (parțial sau total) de întârzieri, care a fost motivul principal?

	În foarte mare măsură	În mare măsură	În mică măsură	În foarte mică măsură	Nu este cazul
Schimbarea priorităților organizației	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modificări survenite în planificarea inițială a proiectului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceduri dificile pentru primirea pre-finanțării	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificultăți în asigurarea co-finanțării	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificultăți în asigurarea unui management financiar eficient (contabilitate separată, audit, asigurarea fluxului de numerar necesar proiectului etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	În foarte mare măsură	În mare măsură	În mică măsură	În foarte mică măsură	Nu este cazul
Dificultăți în derularea activităților proiectului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificultăți în relația cu partenerii dumneavoastră	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procedurile interne dificile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lipsa procedurilor interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Întârzieri în constituirea echipei de proiect (dificultăți în găsirea persoanelor potrivite funcțiilor din proiect)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schimbarea personalului din proiect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insuficiența personalului din proiect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slaba pregătire inițială a personalului din proiect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lipsa instruirii adecvate pentru personalul implicat în proiect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitate redusă de a administra riscurile (interne sau externe) apărute în timpul implementării	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificultăți în întocmirii cererii de rambursare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Derularea procedurilor de achiziții publice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5. Cum apreciați dificultatea întocmirii documentației de rambursare?

	Foarte dificil	Destul de dificil	Destul de simplu	Foarte simplu
Formularul cererii de rambursare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raportul de progres /RTF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Documentele justificative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.6. Ce tipuri de probleme ați întâmpinat în procesul de elaborare a cererii de rambursare?

1. dificultăți în completarea formularelor
2. dificultăți în înțelegerea cerințelor AM/OI
3. dificultăți în identificarea corectă a cheltuielilor eligibile și neeligibile
4. dificultăți în furnizarea de documente justificative
5. dificultăți în atingerea pragului minim de cheltuieli

6. încă nu am elaborat o cerere de rambursare
 7. alte dificultăți, vă rugăm specificați care
- 2.7. În măsura în care considerați că întârzierea a fost cauzată de schimbările survenite în planificarea proiectului, care au fost aceste schimbări:
1. Adăugarea/reducerea sau modificarea unor activități
 2. Scăderea bugetului
 3. Realocări între capitolele bugetului
 4. Modificarea duratelor / termenelor unor activități
 5. Modificări în structura echipei de proiect
 6. Nu au apărut schimbări în planificarea proiectului care să ducă la întârzieri
 7. Alte schimbări, vă rugăm specificați care

3. Factori externi care au determinat întârzieri mai mari de 3 luni în depunerea cererii de rambursare

3.1. Ce factori externi (alții decât cei aflați sub controlul organizației dvs. sau al AM/OI) au influențat apariția întârzierilor?

1. legislația
2. criza economica
3. sistemul bancar
4. nu au existat factori exteriori care să influențeze apariția întârzierilor
5. alt factor, precizați care

3.2. Ce efect a avut criza economică asupra implementării proiectului dvs (puteți alege una sau mai multe variante de răspuns)

1. scăderea cererii pentru tipul de produs/serviciu pentru care ați inițiat proiectul
2. modificări în fluxul de numerar al companiei
3. schimbarea condițiilor de obținere a unui credit bancar
4. dificultăți în asigurarea co-finanțării
5. reduceri de personal
6. schimbarea sau dispariția grupului-țintă stabilit inițial
7. variații ale cursului valutar
8. nici unul
9. alt efect al crizei economice

4. Detalii privind echipa de implementare a proiectului

4.1. Vă rugăm să precizați numărul de angajați ai organizației

4.2. Pentru implementarea proiectului utilizați...

1. resurse umane externe
2. resurse umane interne; precizați numărul angajaților din interiorul organizației

4.3. Ați externalizat componente privind gestionarea proiectului?

1. Da
2. Nu

4.4. Ce componente ați externalizat?

1. managementul proiectului
2. derularea procedurilor de achiziții publice
3. elaborarea cererilor de rambursare

4.5. Conducerea organizației este direct implicată în implementarea proiectului?

1. Da
2. Nu

4.6. Persoanele din echipa de proiect...

	Da	Nu
au experiență anterioară în implementarea de proiecte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
au participat la cursuri de instruire în domeniul implementării de proiecte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.7. Au existat schimbări în componența echipei de proiect ?

1. Da
2. Nu

4.8. Care au fost cauzele schimbărilor:

4.9. Cum ați aprecia performanțele membrilor echipei (folosiți o notă de la 1 la 5, 1 reprezentând performanțe foarte slabe, 5 reprezentând performanțe foarte bune):

	Managerul de proiect	Responsabilul financiar	Echipa tehnica /specialiștii	Expertul contabil	Consilierul juridic
Cunoștințe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiență practică	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dedicare /implicare în proiect la nivelul dorit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Îndeplinirea sarcinilor atribuite in proiect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.10. Cum apreciați performanța echipei de proiect în ansamblu din punct de vedere al:

	Foarte slabă	Slabă	Medie	Bună	Foarte bună	Nu este cazul
Capacității de management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cunoașterii prevederilor contractuale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cunoașterii procedurilor si cerințelor AM/OI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacității de a întocmi documentația necesară (raportare, cereri de rambursare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacității de derulare a procedurilor de achiziții publice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Capacității de a respecta calendarul proiectului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacității de atingere a obiectivelor/indicatorilor proiectului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.11. Cum apreciați performanțele partenerilor și furnizorilor de servicii în atingerea sarcinilor atribuite în cadrul proiectului?

	Foarte slabă	Slabă	Medie	Bună	Foarte bună	Nu este cazul
Partnerii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Furnizorii de servicii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Relatia cu AM/OI

5.1. Pe parcursul implementării proiectului ați solicitat sprijinul Autorității de Management / Organismelor Intermediare? Prin ce mijloace?

1. consultare site-uri: AM / OI (check-box)
2. consultare Manual de implementare sau instrucțiuni
3. clarificări în scris de la AM / OI
4. participare la evenimente organizate de AM / OI (check-box)
5. prin telefon, la helpdesk AM / OI (check-box)
6. prin telefon, discuții cu ofițerul de proiect (check-box)
7. personal, cu ofițerul de proiect (check-box)
8. altele, vă rugăm specificați care

5.2. Cum ați aprecia claritatea /simplitatea /utilitatea informațiilor necesare implementării proiectului furnizate prin sursele la care ați făcut apel: folosiți o notă de la 1 la 5 pentru fiecare din criteriile de apreciere a informației (claritate, simplitate, utilitate) – 1 reprezintă cea mai scăzută apreciere pe criteriul respectiv în timp ce 5 reprezintă cea mai ridicată apreciere

	claritate	simplitate	utilitate
Site AM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Site OI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ghidul solicitantului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual sau instrucțiuni de implementare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evenimente organizate de AM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evenimente organizate de OI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helpdesk AM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helpdesk OI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ofițerul de proiect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sesiuni de instruire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3. Până acum, implementarea proiectului dumneavoastră a fost verificată de:

1. Autoritatea de Management
2. Organismul Intermediar
3. Autoritatea de Certificare și Plata din cadrul Ministerului Finanțelor Publice
4. Autoritatea de Audit din cadrul Curții de Conturi
5. Nu a fost verificată

5.4. Rezultatele acestor vizite au cuprins recomandări care să conducă la îmbunătățirea implementării?

1. Nu am avut nici un feedback
2. NU, au fost date sancțiuni
3. DA, specificați ce recomandări

6. Aspecte generale

6.1. Ce alte probleme decât cele deja menționate dar care țin de asemenea de capacitatea de implementare a proiectului ați întâmpinat până în prezent?

6.2. Considerați că în urma implementării proiectului /proiectelor finanțate din IS capacitatea organizației dumneavoastră de a-și atinge obiectivele pentru care a fost înființată;

1. A crescut
2. A rămas la fel
3. A scăzut

6.3. Ce alte dificultăți estimați ca veți întâmpina în implementarea proiectului în perioada următoare?

6.4. Dacă aveți sugestii / propuneri pentru îmbunătățirea implementării proiectelor, vă rugăm să le menționați

6.5. Ce probleme ați întâmpinat pe parcursul completării chestionarului?

ANEXA 7 – GHID DE INTERVIU BENEFICIARI

Determinarea principalelor probleme care afectează capacitatea beneficiarilor de implementare a proiectelor finanțate din instrumentele structurale

Grup țintă: beneficiari care înregistrează întârzieri în derularea proiectelor finanțate din IS

Scop: Înțelegerea contextului și a cauzelor care au condus la apariția întârzierilor în derularea proiectului

Mod de derulare: Interviu semi-structurat,

Teme principale de discuții:

1. Descrierea succintă a etapelor parcurse în implementarea proiectului, de la generarea ideii de proiect și până în prezent

- modul de generare a ideii de proiect;
- sursele de informare;
- procesul de elaborare și depunere a cererii de finanțare;
- modalitatea de implementare;
- întârzierile înregistrate în diferite etape;
- acțiunile conexe necesare accesării sau implementării proiectului (de ex. obținerea scrisorii de garanție bancară, execuția proiectului tehnic etc.)

2. Aspecte neanticipate survenite de la momentul ideii de proiect și până în prezent și modalități de gestionare

- contextul economic – impactul crizei financiare;
- schimbările de strategie la nivelul organizației
- asigurarea cofinanțării și obținerea scrisorii de garanție bancară
- duratele, costurile și gradul de complexitate a activităților (inclusiv achiziții)
- complexitatea și dificultatea procedurilor asociate raportării/decontării cheltuielilor
- cerințele contractuale și instrucțiunile de implementare (inclusiv modificări ale acestora)
- performanța echipei de proiect și implicarea managementului/conducerii

3. Aspecte care au condus la întârzieri în implementare

4. Perspective pentru perioada următoare și Concluzii

ANEXA 8 – ANALIZA MULTI-CRITERIALĂ

Nivel societal

Factori Componenta de capacitate	Aspecte financiare (inclusiv relațiile cu instituțiile financiare)		Schimbări în grupul țintă		Politici și strategii naționale		Legislație				Norme sociale			
							TVA		Vorelarea dintre legislația națională și legislația UE				Achiziții publice	
A. Capacitatea de management de proiect	1	1	1	1	1	1	1	1			2	2	1	1
	2	1	1	1	1	1	0	2	2	1	1	2	2	
B. Capacitatea de implementare și raportare	0	0	1	1	0	0	0	0		1	2	0	0	
	0	0	1	1	1	1	0	0	2	2	2	2	1	2
C. Capacitatea de a cere rambursarea	1	1	0	0	0	0	1	0			2	2	0	0
	0	0	1	0	0	0	0	0	2	2	2	2	1	1
D. Capacitatea de a mobiliza resurse umane	2	1	1	0	1	0	1	0			1	0	1	0
	1	1	2	0	2	2	0	0	2	1	2	1	2	2
E. Capacitatea de a mobiliza resurse financiare	2	2	0	0	1	0	1	2			1	0	1	0
	2	2	0	0	2	2	2	2	2	1	0	0	2	1

Colaborarea cu AM / OI

Factori Componenta de capacitate	Surse de informare		Calitatea soluțiilor și a îndrumării		Documentația cerută		Instrucțiuni scrise		Întârzieri	
	A. Capacitatea de management de proiect	2	2	2	2	2	2	1	1	2
1		1	2	2	2	1	2	2	2	2
B. Capacitatea de implementare și raportare	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
C. Capacitatea de a cere rambursarea	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
D. Capacitatea de a mobiliza resurse umane	1	0	1	0	1	1	1	0	2	1
	1	0	2	1	2	1	1	1	2	2
E. Capacitatea de a mobiliza resurse financiare	2	1	2	1	0	0	1	1	2	1
	0	0	2	1	0	0	1	1	2	2

Nivel organizațional

Componenta de capacitate \ Factori	Politici interne		Monitorizare (proceduri)		Managementul riscului (proceduri)		Reglementări		Cadru instituțional	
A. Capacitatea de management de proiect	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
B. Capacitatea de implementare și raportare	1	0	2	2	1	2	1	1	1	1
	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
C. Capacitatea de a cere rambursarea	1	0	2	1	2	2	1	1	1	0
	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2
D. Capacitatea de a mobiliza resurse umane	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1
	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
E. Capacitatea de a mobiliza resurse financiare	2	2	2	1	2	2	0	0	0	0
	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2

Nivel individual

Factori	<i>Cunoștințe</i>		<i>2. Experiența anterioară în implementare de proiecte</i>		<i>Abilități</i>	
Componenta de capacitate						
A. Capacitatea de management de proiect	2	1	2	2	2	2
	2	1	2	2	2	2
B. Capacitatea de implementare și raportare	2	2	1	2	2	2
	1	2	2	2	2	2
C. Capacitatea de a cere rambursarea	2	2	1	2	2	2
	1	2	2	2	2	2
D. Capacitatea de a mobiliza resurse umane	2	1	1	1	1	1
	1	1	2	2	1	2
E. Capacitatea de a mobiliza resurse financiare	2	1	1	1	2	2
	1	1	2	2	2	2

ANEXA 9 – LISTA DOCUMENTELOR ANEXATE LA CEREREA DE RAMBURSARE PENTRU POS CCE

INFORMAȚII PRIVIND DOCUMENTELE DE SUPORT CARE POT FI CERUTE LA RAMBURSARE DE CĂTRE AM/OI-ul PENTRU POS CCE

Lista documentelor de suport nu este exhaustivă; aceasta poate fi completată cu alte documente justificative potrivit specificului și deciziei fiecărui organism intermediar.

Pentru toate documentele incluse în dosarul de cerere a rambursării, scris în alte limbi, va exista o traducere în limba română realizată de un translator autorizat.

Toate documentele, în afară de cererea de rambursare și de raportul de progres, vor fi prezentate în copie certificată, cu mențiunea „Conform cu originalul”, semnate de reprezentantul legal al beneficiarului sau de o persoană mandatată de reprezentantul legal.

Documente comune:

Cererea de rambursare

Raportul de progres

Contracte pentru achiziția de bunuri/prestări servicii/lucrări

Documente contabile

- facturi - facturile

.....” ;

- ;

- note contabile; - ;

-

- ii;

- ;

- **raport de atribuire a contractului.**

:

-
pentru începerea

- - -

-

).

-

-

- , interviuri r -

eligibile);

Doc :

Documente justificative

/OI în copie „conform cu originalul”)

- (pt. bunurile de import);

) în proiect;

- (la cerere);

, avizate de ISC;

- ;

- ;

- alitative;

- ;

- ;

- , certificatele de calitate/ conformitate a materialelor folosite la

luc ;

- ;

- ;

- :

- , acolo unde este cazul;

- ;

- ;

- ;

-

, de proiectant;

-

. 28/ 2008

-

proiectului pentru ;

-

pentru "Chel ;

-

pe acest ;

-

unde este cazul;

, acolo

-

/ întocmite de proiectant;

-

, de proiectant;

-

;

-

;

- procesul verbal de negociere conform OUG nr. 34/2006 art. 122 lit. i.

-

;

-

se va prezenta ;

-

/sau care are ca obiect de activitate prestarea unui anumit t

/sau certificatul de înregistrare la

RECOM.

-

; - ce

;

-

;

-

;

- ;
-

Cheltuieli de personal

Onorarii

- ,
-
-

de salarii;

- ; - fa ;
-
- ;
- ;
- ; - centralizatoare ale /sau extragerile;

Autoturism propriu

-); - bonuri, ta , poduri, parcare, etc
-
- ;
- ;

Autoturism de serviciu

Transport cu autocarul

- ;
- ; - B.C.F. – uri; - ordinul de deplasare;
- persoanelor beneficiare ale transportului;
-);
-).
- persoanelor beneficiare ale transportului; - ordinul de deplasare;

-);
- , prestator, locator;
- avizu ; - ordinul de deplasare;
-);
- ordinul de deplasare.

Taxe notariale

Prime de asigurare

Training

, bunuri)

Amortizare active

Rate de leasing

- asigurare; - contractul de asigurare;

);

).

. Servicii.

;

, prestator;

rambursare.

– la prima cerere de

Facturile emise

acestea;

-);
-
-
- ;
- ;
- ;
-
- /servicii privind contul bancar al acestuia; -
-);
- -u
-) ; - în cazul în care plata se
- t acceptate de catre OI).

Extrasele de cont

- electronice);
- /documentele de
- corespondente.
-

CertIFICATELE DE CALITATE/CONFORMITATE

-
- pentru importurile directe de bunuri
-)
- este
- rbale pe faze determinate (la
- prima cerere de rambursare).

-

(la prima cerere de rambursare).

-

(la prima cerere de rambursare).

faze determinate

-

achiz

-

-

Devizele financiare

-

Standard comunitar

-

, beneficiarul tr

Cele minim 4

se va adapta de fiecare Organism Intermediar în parte)

Dosarul Cererii de Rambursare al Beneficiarului, dosar ce va fi depus la Organismul Intermediar.

prin formatul standard de contract, de sp

/SAU NOTIFICARE DIN PARTEA ORGANISMULUI INTERMEDIAR LISTA COMPLET
DOCUMENTELOR SOLICITATE.

numerotate de la 1 la
opisului general.

..... pagini,
, conform