

## Literatură de specialitate

### INFORMAȚII GENERALE NECESARE PENTRU TOATE ÎNTREBĂRILE

- ✓ Guvernul României, Ministerul Finanțelor Publice, 2007, Programul Operational Asistență Tehnică 2007-2013
- ✓ Guvernul României, Ministerul Finanțelor Publice, 2011, Documentul Cadru de Implementare POAT 2007-2013
- ✓ Evaluarea Ex Ante a Programului Operational Asistență Tehnică 2007-2013, 2007
- ✓ Raportul Anual de Implementare 2010 pentru Programul Operational Asistență Tehnică 2007-2013
- ✓ Raport de Evaluare Intermediară POAT, 2010
- ✓ ACIS, Strategia Națională de Comunicare pentru Instrumentele Structurale 2007 – 2013 în România
- ✓ Plan Multianual de Evaluare
- ✓ Organigrama DAT și a Ministerului Afacerilor Europene, 2011
- ✓ Autoritatea de Audit, Raportul de Audit privind sistemul și funcționarea AM POAT în 2010
- ✓ Deciziile Comitetului de Coordonare a POAT, 2011 (Reuniunile din 8 iunie și 29 noiembrie 2011)
- ✓ Comentariile Comisiei Europene privind: RAI POAT 2010; Deciziile Comitetului de Monitorizare a POAT de la reuniunea din 8 iunie 2011

### INFORMAȚII UTILIZATE PENTRU A RĂSPUNDE ÎNTREBĂRII DE EVALUARE Q2

- ✓ NEI, Indicatori cheie pentru țările candidate privind managementul eficient al Fondurilor Structurale (client DG Regio), 2002
- ✓ MAEUR, ACIS, DAT, Manualul de proceduri privind implementarea POAT 2007 – 2013, versiunea 2011
- ✓ ROF și Procedurile Direcției de Asistență Tehnică
- ✓ Fișele de post ale personalului Serviciului SMIS, aferente responsabilităților beneficiarului POAT pentru AP2
- ✓ Fișele de post ale personalului Compartimentului Informare aferente responsabilităților beneficiarului POAT pentru AP3
- ✓ MAEur, Memorandum privind personalul suplimentar necesar implementării Programelor Operaționale, 2012-2015
- ✓ MAEur, Codul de conduită privind evitarea situațiilor de conflict de interese pentru personalul implicat în managementul Programelor finanțate de Uniunea Europeană
- ✓ Regulamentul intern de organizare și Funcționare al ACIS (RoF)
- ✓ Strategia de comunicare pentru Programul Operațional Asistență Tehnică 2007-2013
- ✓ Procedurile de implementare AM POAT

### INFORMAȚII UTILIZATE PENTRU A RĂSPUNDE ÎNTREBĂRILOR DE EVALUARE Q1 ȘI Q4 (+Q3+Q5)

- ✓ ACIS – Direcția Coordonare de Sistem, Bază de date cu Proiectele POAT, informații generate de SMIS până la data de 31 decembrie 2011 (cu privire la date aferente contractelor, plăților și certificării plăților)
- ✓ Reuniunea Comitetului de Monitorizare POAT din 29 noiembrie 2011, prezentarea



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

stadiului POAT la 31 octombrie 2011

- ✓ Actualizări ale portofoliului de proiecte POAT: la 31 octombrie 2011; la 10 februarie 2012; la 24 aprilie 2012 și la 09 mai 2012
- ✓ Stadiul Implementării proiectelor POAT la 31 octombrie 2011 (fișier excel)
- ✓ Tabele de monitorizare lunară a Programelor Operaționale, octombrie 2011 – aprilie 2012 (fișiere de tip pdf)
- ✓ Contribuțiile POAT la implementarea Planului de Măsuri Prioritare, noiembrie 2011
- ✓ ACIS – Serviciul Coordonare SMIS, Descrierea SMIS
- ✓ ACIS – Serviciul Implementare, Descrierea instrumentului de monitorizare folosit în prezent
- ✓ Ministerul Finanțelor Publice din Bulgaria, Prezentări ale Sistemului Lothar utilizat în Bulgaria, 2008 – 2011
- ✓ MAEur, Memorandumul privind necesitatea utilizării de expertiză internațională pentru absorbția fondurilor Structurale și de Coeziune, decembrie 2011

#### **INFORMAȚII UTILIZATE PENTRU A RĂSPUNDE ÎNTREBĂRILOR DE EVALUARE Q3 și Q5**

- ✓ Contribuțiile POAT la implementarea Planului de Măsuri Prioritare, noiembrie 2011
- ✓ ACIS, Planul de Acțiuni Prioritare pentru creșterea capacității de absorbție a fondurilor structurale și de coeziune, 30 septembrie 2011

#### **INFORMAȚII UTILIZATE PENTRU A RĂSPUNDE ÎNTREBĂRII DE EVALUARE Q6**

- ✓ MAEur, Memorandumul privind posibile realocări între Programe Operaționale, 2011



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI

## Anexe cu privire la conținut

În următoarele anexe se regăsesc următoarele documente:

1. Descrierea instrumentului de monitorizare și prognoză LOTHAR +
  - o 1A Descrierea modelului de calcul LOTHAR +
  - o 1B Prezentare generală a fondurilor estimate a fi disponibile spre realocare
2. Raportul de analiză a capacității beneficiarilor AP2 și AP3
3. Lista de noi idei de proiecte ce pot fi incluse în portofoliul POAT până la sfârșitul actualei perioade de programare și o comparație a bunelor practici internaționale
4. Experiența internațională și bunele practici



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Anexa 1A: Descrierea sistemului de previziune LOTHAR+

### 1. Informații generale

Acest proiect este destinat să contribuie la îmbunătățirea calității, eficacității și coerenței asistenței prin furnizarea unei analize riguroase a potențialului de absorbție a POAT, precum și a riscului neutilizării fondurilor alocate programului, prin evaluarea pericolului dezangajării automate a fondurilor în anii următori și prin realizarea unor propuneri de opțiuni adecvate de realocare a posibilelor fonduri neutilizate în cadrul programului sau către alte programe. Sistemul LOTHAR+ care a fost elaborat în cadrul proiectului are ca scop să fundamenteze evaluarea sumei supuse riscului dezangajării automate, precum și procesul de formulare a opțiunilor de realocare bazate pe previziunile financiare.

LOTHAR+ are la bază sistemul LOTHAR elaborat în parteneriat între autoritățile bulgare și CE. Sistemul original LOTHAR:

- Are la bază aplicația Excel – fiind de fapt un fișier Excel complex cu o serie de conexiuni între celule și foi de calcul, ceea ce permite vizualizarea diverselor variabile;
- Este folosit la elaborarea previziunilor financiare pentru absorbția fondurilor structurale și de coeziune alocate PO din Bulgaria;
- De asemenea, este folosit pentru a monitoriza procesele principale de contractare, plăți, verificare și certificare.
- Obiectivul sistemului LOTHAR este acela de a monitoriza implementarea regulii N+3/2 în cadrul PO-urilor pentru a permite adoptarea unor măsuri corective în cazul în care există riscul de dezangajare. Astfel, obiectivul sistemului LOTHAR precum și elementele sale sunt similare obiectivelor acestui proiect, acesta fiind motivul pentru care modelul a fost selectat ca punct de plecare pentru elaborarea unui instrument de previziune. De aceea LOTHAR+ integrează funcționalitatea unui instrument de monitorizare cu cel de prognoză.

### 2. Metodologie

#### a. Descrierea elementelor de intrare

Elaborarea sistemului LOTHAR+ a fost un proces îndelungat, necesitând timp atât pentru elaborare, cât și pentru asigurarea unor date bune de intrare. Prima machetă a LOTHAR+ a fost elaborată în luna februarie 2012. De atunci a fost efectuată doar o modificare minoră a machetei. Între timp, Clientul și beneficiarii au început să furnizeze datele necesare. Echipa de proiect a structurat aceste date și le-a introdus în macheta sistemului LOTHAR+. După aceea s-a efectuat verificarea datelor introduse în sistem, realizată de către Beneficiari și Client până la sfârșitul lunii aprilie 2012. Datele inițiale au fost introduse într-un fișier Excel separat pentru a facilita lucrul cu modelul. Datele introduse (la nivel de proiect) cuprind:

- Alocările financiare ale UE
- Ratele de schimb RON/EUR folosite pentru calcularea alocărilor în RON și a mediilor trimestriale începând din trimestrul 1 al anului 2007
- Bugetul total eligibil al proiectelor aprobate (finanțare națională și de la UE)
- Fondurile UE totale pentru proiectele aprobate
- Data depunerii
- Prima dată a aprobării (sau respingerii)
- Data deciziei de finanțare
- Data de începere a proiectului
- Data de finalizare (sau anulare) a proiectului

- Toate sumele plăților intermediare și finale împreună cu sumele și datele cererilor de plată și de autorizare, precum și datele de plată
- Sumele certificate (totalul și contribuția UE), împreună cu datele de certificare.

Rezultatele furnizate de modelul LOTHAR+ includ date și previziuni până în anul 2015 pentru fiecare DMI, AP și POAT, în cadrul scenariului de bază și a altor scenarii pentru:

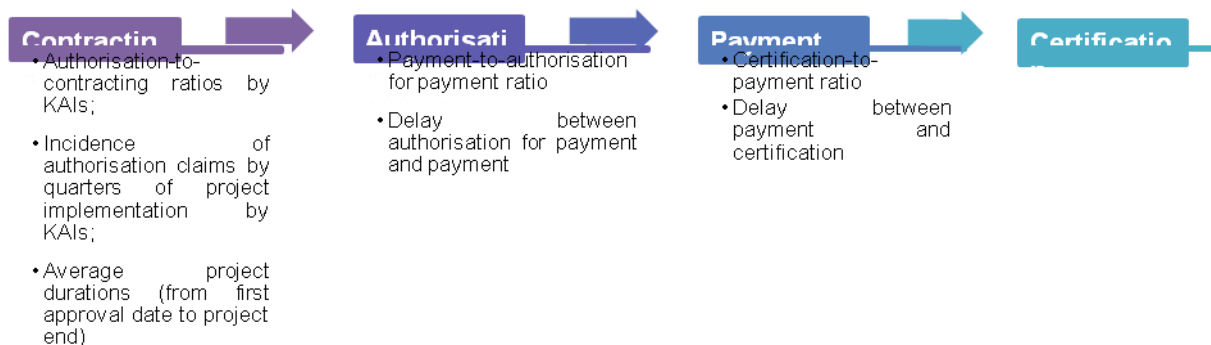
- Alocări
- Contractare (totală)
- Contractare (contribuția UE)
- Plata autorizată (totală)
- Plata autorizată (contribuția UE)
- Plata (totală)
- Plata (contribuția UE)
- Plățile certificate
- Regula N+3/2 (exclusiv avansul) cumulativă
- Regula N+3/2 rule (inclusiv avansul) cumulativă
- Angajamente - dezangajări (cumulative)

## b. Metodologia în cadrul scenariului de bază

În general previziunile de bază se elaborează presupunând un scenariu al activității obișnuite, în care se continuă tendința actuală de contractare la nivelul fiecărui DMI. Acest scenariu folosește premiza că suma contractată va fi egală cu valoarea ei medie din 2009-2011. Perioada 2007-2008 nu este luată în considerare deoarece programul se afla la început chiar în primii doi ani de la aderarea României la UE, iar sumele contractate în acei ani nu sunt deloc reprezentative pentru ceea ce ar fi de așteptat pe termen mediu până în anul 2015. Mai mult, scenariul de bază nu include proiectele din portofoliu și presupune că eficiența absorbției din cadrul POAT nu se modifică și nu vor fi efectuate realocări. Toate variabilele sunt prognozate sub formă de fluxuri și apoi transformate în sume spre a permite estimarea absorbției și evaluarea mărimii fondurilor cu risc de dezangajare. Fiecare dintre variabilele prognozei marchează o etapă în procesul de absorbție a fondurilor UE și este defalcată până la nivelul domeniilor majore de intervenție (DMI). Astfel se emite ipoteza implicită a unei relative omogenități a proiectelor care intră în același domeniu major de intervenție. Nivelul fondurilor alocate, atât din bugetul național, cât și de la UE, este prognozat pentru fiecare variabilă până la nivelul DMI.

Versiunea curentă a modelului include posibilitatea operării unor modificări în toate ipotezele folosite în proiecțiile de bază și prezentate detaliat în secțiune, explicându-se modul de utilizare a modelului LOTHAR+. Având în vedere că în cadrul programului operațional se găsește doar un număr limitat de proiecte finalizate, au fost luate în considerare atât proiectele finalizate, cât și unele din cele aflate în implementare pentru a estima valorile parametrilor centrali ai previziunilor. Odată cu implementarea tot mai largă a programului operațional vor fi disponibile informații mai detaliate și mai fiabile. Având în vedere acest lucru, am modelat toate premisele relevante pentru proiecțiile de bază drept parametri care pot fi modificați ulterior în cadrul variantelor de scenarii pentru a reda modificările sau specificațiile următoare ale acestor ipoteze fundamentale. În cazul în care există o opinie / estimare temeinică și larg acceptată a valorii vreunui dintre acești parametri, ei pot fi modificați și în scenariile de bază.

Metodologia implicită a scenariului de bază poate fi prezentată succint după cum urmează:

**Figura 39: Metodologia LOTHAR+**


1. Se presupune că fondurile **contractate** rămân la nivele care ajung până la valoarea medie de contractare din perioada aflată între T1 2009 și T4 2011. Intervalul de timp pentru estimarea valorilor medii a fost ales în așa mod încât să excludă perioada primilor doi ani după aderare, când se presupune că se definea întregul sistem de absorbție a fondurilor UE. Trimestrul 4 din 2008 a fost de asemenea inclus doar pentru DMI 2.3 și 3.1, fiindcă în aceste DMI există fluxuri de contractare doar în ultimul trimestru al anului 2008.
2. **Autorizarea de plată** este prognozată pe baza contractării, luând în considerare o estimare a ratei medii de autorizare - contractare pentru fiecare DMI. Acestea au la bază calcule, la nivel de proiect, ale actualelor bugete autorizate-contractate din proiectele mai avansate. În plus nivelele estimate de autorizare sunt și ele evaluate având în vedere etapa proiectului, data încheierii, evoluția și trăgând concluzii indirecte despre capacitatea de absorbție a beneficiarilor. La nivelul DMI se face agregare realizând o medie a proiectelor, în care bugetele din proiect sunt utilizate drept ponderi. Perioada medie de timp dintre prima aprobare a proiectului și autorizare, precum și durata medie a proiectelor au fost de asemenea incluse ca parametri în previziuni. Mai precis, diferențele dintre data plății și data primei aprobări a proiectului sunt calculate pentru fiecare plată autorizată în cadrul fiecărui proiect din POAT. În plus, sumele autorizate sunt și ele luate în considerare ca o cotă din bugetul total al proiectului. Aceste calcule au permis să se tragă concluzii generale despre schema de autorizare, atât în ce privește perioadele de timp, cât și sumele din majoritatea DMI-urilor. Schema de autorizare este o matrice, în care rândurile reprezintă trimestrele de la începerea proiectului, iar coloanele semnifică diversele DMI-uri. Valorile din matrice oferă informații despre plăți în procente din bugetul proiectului, care sunt autorizate într-un anumit trimestru după începerea proiectului. În cazul anumitor DMI-uri, precum DMI 3.2 unde nu există plăți, s-a făcut extrapolare din alte DMI-uri care se află fie în aceeași AP sau au o durată asemănătoare de proiect și similitudini la plată. Durata proiectului este luată în considerare pentru a ne asigura că nu vor exista cereri de plată după finalizarea proiectelor.
3. Estimarea **plății** derivă din autorizația de plată ajustând raportul dintre cererile de plată și plată, precum și intervalul de timp scurs între autorizare și plata efectivă. În practică, s-a constatat că plata este, în general, egală cu autorizația de plată, iar sumele autorizate se plătesc în procent de 100% și chiar în același trimestru în care a fost emisă autorizația.
4. **Certificarea** este estimată folosind în mare aceeași metodologie ca la toate celelalte variabile: pe baza plății, luând în considerare timpul care a trecut între autorizare și certificarea de către ACP, precum și partea din sumele plătite care se certifică în medie în cadrul fiecărui DMI. Intervalul de timp dintre plată și certificare este estimat să ajungă la valoarea medie a unui trimestru (pe baza datelor din proiect) pentru toate DMI-urile din programul operațional. Cota de certificare din sumele plătite a fost stabilită inițial în funcție de calculele la nivel de proiect ale nivelelor actuale de certificare-plată din proiectele mai avansate. Însă aceste estimări au fost modificate în versiunea finală a sistemului LOTHAR+ pe baza estimărilor consensuale ale experților că raportul certificare-plată va

ajunge în cele din urmă aproape la nivelul de 100% în toate DMI-urile. În plus, se evaluează nivelele estimate de certificare luând în considerare etapa proiectului, data finalizării, evoluția și se formulează concluzii indirecte cu privire la capacitatea de absorbție a beneficiarilor. Agregarea la nivel de DMI se obține făcând media tuturor proiectelor, în care plățile deja efectuate în cadrul fiecărui proiect sunt folosite ca ponderi.

Certificarea oferă o bază pentru estimarea **riscului de dezangajare** în fiecare DMI, axă prioritară (AP) și în cadrul întregului Program Operațional Asistență Tehnică (POAT). Aceasta se realizează automat în excel prin compararea certificării față de alocări, luând în considerare așa numitele reguli "N+3" și "N+2". Acestea din urmă sunt calculate atât cu includerea, cât și cu excluderea avansului de 9% din cadrul POAT. Se aplică următoarea schemă pentru absorbția fondurilor UE alocate pe ani:

Fondurile alocate de UE pentru:	Trebuie absorbite până la sfârșitul lui:
2007	Alocarea se împarte la șase și fiecare 1/6 se adaugă la alocarea fiecăruia dintre cei șase ani rămași
2008	2011
2009	2012
2010	2013
2011	2013
2012	2014
2013	2015

În cele din urmă se calculează **angajamentele ajustate** reducând alocările cu suma dezangajărilor eventuale care pot avea loc în scenariul de bază. Toate calculele fiind făcute la nivel de DMI, AP și POAT, modelul susține utilizatorii în adoptarea deciziei cu privire la riscul de dezangajare printr-o defalcare la nivel relativ mai jos, precum și pentru fundamentarea deciziilor pentru realocarea posibilă a fondurilor dintr-un/o DMI/AP/PO în altul (alta) pentru a obține un nivel maximum de absorbție. Cu toate acestea modelul nu poate indica acele operațiuni în care finanțarea din fonduri UE ar putea avea un beneficiu administrativ sau social optim.

Pentru a putea lua în considerare **rata de schimb** fluctuantă a RON față de EUR, s-au calculat rate de schimb medii trimestriale pe baza datelor disponibile pe site-ul InfoEuro - Financial Programming and Budget<sup>26</sup>. În scenariul de bază se presupune că RON va rămâne la nivelul său mediu din T4 2011 până la sfârșitul anului 2015.

În chenarul de mai jos sunt prezentate succint formulele care asigură funcționarea modelului.

$$\begin{aligned}C_t &= a.P_{t \ i} \\P_t &= b.AP_{t \ j} \\AP_t &= c.CT_{t \ k} \\CT_t &= const\end{aligned}$$

<sup>26</sup> [http://ec.europa.eu/budget/contracts\\_grants/info\\_contracts/infoeuro/infoeuro\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/infoeuro/infoeuro_en.cfm)

unde:

$C_t$  este certificarea în trimestrul  $t$

$P_t$  este plata în trimestrul  $t$

$AP_t$  este plata autorizată în trimestrul  $t$

$CT_t$  este contractarea în trimestrul  $t$

$a$  este un raport mediu estimat certificare-plată

$b$  este un raport mediu estimat plată-autorizare

$c$  este un raport mediu estimat autorizare-contractare

$i$  este intervalul de timp dintre certificare și plată

$j$  este intervalul de timp dintre plată și autorizare

$k$  este intervalul de timp dintre autorizare și contractare

$const$  este o constantă

Contractarea se presupune că va rămâne la nivelele egale cu nivelul lor mediu pentru perioada T1 2009 - T4 2011. Cu toate acestea, în funcție de opinia modelatorului sau de angajamentele politice asumate, aceasta ar putea să se conformeze unei tendințe sau să se situeze la valori pe care analiștii le consideră adecvate.

### c. Metodologia pentru scenariile alternative

În timp ce scenariul de bază prevede realizarea cea mai probabilă a variabilelor previzionate, LOTHAR+ include și posibilitatea realizării unor variante de scenarii pe baza unor ipoteze, politici sau "șocuri" externe diferite. Prognoza de bază oferă utilizatorilor o îndrumare generală asupra direcției în care se îndreaptă absorbția fondurilor UE în cadrul POAT, defalcată pe AP și DMI și pe trimestre. O astfel de proiecție este disponibilă pentru toate etapele majore ale absorbției fondurilor UE, și anume contractare, autorizare la plată, plată și certificare. Însă proiecția centrală sau de bază rareori se îndeplinește în practică fiindcă, așa cum este, ea prezintă o serie de estimări punctuale a căror probabilitate de realizare este apropiată de zero. Acest scenariu le oferă factorilor de decizie o prognoză pe baza informațiilor disponibile în momentul în care se emite previziunea. Totuși, aceasta nu ia în considerare toate schimbările de politică și nici alte șocuri exogene care s-ar putea produce și care de obicei sunt de multe feluri. Din acest motiv, am integrat în modelul LOTHAR+ un instrument pentru simularea unor variante de scenarii alterative.

Modelul LOTHAR+ permite utilizatorilor să elaboreze variante de scenarii pe baza unor valori diferite la:

- ✓ Cota contribuției UE;
- ✓ Rata de schimb RON - EUR;
- ✓ Diferitele scheme de autorizare ale fiecărui DMI, atât în ce privește perioada de timp, cât și suma autorizată;
- ✓ Durata între prima aprobare a proiectului și finalizarea lui;
- ✓ Diferite scheme de plată ale fiecărui DMI, atât în ce privește perioada, cât și suma autorizată;
- ✓ Diferite scheme de certificare în fiecare DMI, atât în ce privește perioada, cât și suma autorizată;
- ✓ Transferul alocării pentru un anumit an de la un DMI la altul;
- ✓ Includerea în portofoliu unor proiecte suplimentare.



### 3. Cum funcționează LOTHAR+

La fel ca și LOTHAR, LOTHAR+ are la bază programul Excel, dar sistemul LOTHAR original nu cuprinde elementele VBA. Visual Basic for Applications (VBA) este o aplicație Microsoft a limbajului de programare Visual Basic 6 în cadrul Excel, ceea ce permite definirea unor funcții și procese de automatizare adaptate utilizatorului. În acest mod, LOTHAR+ încearcă să depășească problema sistemului LOTHAR cu prognozele ne-automate. Rezultatul prognozei este de asemenea automatizat prin intermediul VBA.

Mai mult, LOTHAR+ este mult mai interactiv. El permite utilizatorilor să vadă stadiul curent de implementare al PO și să realizeze diverse scenarii prin modificarea parametrilor din model. De asemenea, instrumentul permite vizualizarea diverselor variabile la toate nivelele de intervenție alese de utilizator.

LOTHAR+ este alcătuit din două fișiere excel. Datorită codului VBA din ambele fișiere utilizatorul trebuie să permită conținutul Macro și ActiveX pentru a putea utiliza funcționalitatea intrinsecă a modelului. În toate fișierele am utilizat următoarea convenție pentru culorile de fundal ale celulelor din foile de lucru sau chiar pentru foile de lucru, cu intenția de a facilita lucrul utilizatorilor.

#### do not change

Celulele folosite drept referință în cadrul codului VBA. Nu trebuie făcute modificări de către utilizator.

#### fill in data - Paste as values

Celulele în care se vor introduce manual datele brute din proiect. Utilizatorul va introduce datele manual sau prin copiere.


#### drag formula

Celule cu formule.

Foile de lucru unde se vizualizează rezultatul din model.

Algoritmul pentru actualizarea și utilizarea sistemului LOTHAR+ este următorul:

**Etapa 1:** Deschideți fișierul LOTHAR+.xism. Actualizați manual informațiile pentru proiectele noi și/sau existente din toate DMI, dacă este cazul. Introduceți datele în coloanele de la "O" la "AI" conform codului de culori de mai sus.

**Etapa 2:** Apăsați butonul  pentru a agrega informațiile de la nivel de proiect până la cel de DMI. Acest buton se găsește în celula "H2" din fiecare foaie de calcul alocată DMI-urilor.

**Etapa 3:** Actualizați informațiile din foaia "Flash\_sheet". Aceasta oferă informații despre evoluția curentă a stadiului de implementare din fiecare proiect. Această fișă este preluată din fișierul original LOTHAR+ și ea singură constituie o bază bună pentru monitorizare. Datele agregate din foaia de lucru flash sunt folosite și pentru previziunile care se realizează în foaia "InputForBaseline".

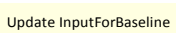
**Etapa 4:** Mergeți la foaia "InputForBaseline". Actualizați primul trimestru al perioadei de previzionare în meniul dropdown.

În practică, previziunea de bază este făcută în foaia "InputForBaseline". Conține legături către toate variabilele pentru toate DMI-urile. În plus, anumiți parametri agregați sunt legați cu foaia flash. În cazul în care ipotezele fundamentale trebuie deja schimbate în previziunea de bază (nu în analiza scenariului), ele sunt disponibile după cum urmează:

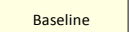
Gama de celule "P2:P40"

Ratele de schimb

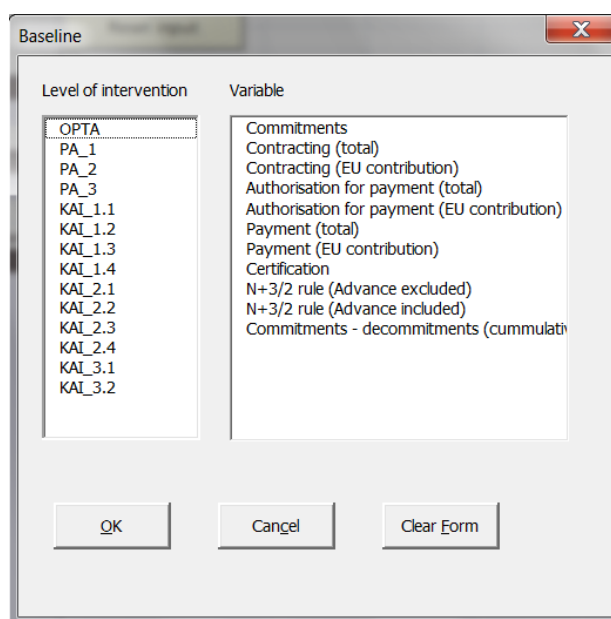
Gama de celule "R1:R2"	Contribuția UE
Gama de celule "BB50:BK77"	Schema de distribuție a autorizării de plată pe trimestre de implementare a proiectului și ca și cotă din bugetul total al proiectului. Acest tabel cu premise stabilește și cota bugetului de proiect autorizat efectiv pentru plată.
Gama de celule "BB79:BK79"	Durata implementării proiectului
Gama de celule "CH50:CQ51"	Rapoartele și întârzierile de transformare a autorizațiilor de plată în plăți efective.
Gama de celule "DN50:DW51"	Rapoartele și întârzierile de transformare a plăților făcute în plăți certificate.

**Etapa 5:** Deschideți fișierul "LOTHAR+\_simulations.xlsm" și permiteți conținuturile macro și ActiveX. Apăsați butonul  pentru a actualiza proiecția de bază de la fișierul Lothar+.xlsm. Pentru a face acest lucru, fișierul acesta din urmă trebuie să fie deschis. În caz contrar, apare un mesaj care sugerează deschiderea fișierului.

**Etapa 6:** Actualizați informațiile despre portofoliul nou introducând manual sau lipind datele valorice pentru proiectele noi și trăgând formulele în foaia "Pipeline", în coloanele de la "A" la "K".

**Etapa 7:** Pentru a obține rezultate în scenariul de bază mergeți la fișa "Input\_scenario" și apăsați pe butonul  din celula "A1". Atunci se deschide un meniu de dialog astfel:

**Figura40: Fereastra ce apare pentru scenariul de bază**



În acel moment utilizatorul poate modifica nivelul de intervenție și variabilele de afișat în fișa rezultată și în grafic. Utilizatorul poate selecta vizualizarea doar a unui singur nivel de intervenție sau doar a unei singure variabile, sau o combinație a acestora. Din motive practice numărul de rânduri ce pot fi desenate în grafic a fost limitat la 10.

**Etapa 8:** Rezultatele grafice ale scenariului de bază pot fi vizualizate în foaia “Charts”. Toate

graficele sunt salvate ca figuri. Cu toate acestea există un buton pus la dispoziție pentru ca utilizatorii să poată șterge toate graficele existente.

Delete all charts on sheet

Foaia de lucru cu rezultatele obținute este “Output\_baseline”. Sistemul mai afișează automat și contribuția la riscul de dezangajare a fondurilor rămase la trei nivele principale: PO, AP și DMI (tot în foaia ‘Output\_baseline’, începând de la rândul “42”). Riscul este afișat atât în RON, cât și în EUR.

Două tabele prezintă următoarele procente din diverse perioade ce pot fi selectate de utilizator:

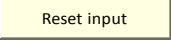
- ✓ % din fondurile contractate
- ✓ % din fondurile plătite
- ✓ % din fondurile certificate.

Tabelele arată și fondurile care nu au fost absorbite încă (necertificate).

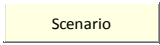
Prin intermediul scenariului de bază utilizatorul va putea:

- ✓ Să identifice ușor riscul de dezangajare la nivel de POAT, AP și DMI în diverse perioade
- ✓ Să calculeze ușor procentele valorilor contractate, plătite și certificate din perioadele selectate de utilizator
- ✓ Să compare diferitele DMI-uri, AP

Prin urmare, utilizatorii scenariului de bază LOTHAR+ vor avea la dispoziție toate valorile importante din implementarea programului, precum și previziunile realizate pe baza implementării de până acum.

**Etapa 9:** Scenariile alternative prezintă evoluțiile estimate în cazul în care se efectuează anumite schimbări în programul operațional și în implementarea acestuia. Acest scenariu poate fi accesat tot din foaia de lucru ‘Input\_scenario’. Acolo utilizatorul are posibilitatea de a modifica toate ipotezele majore ale scenariului de bază. Atunci când se modifică o valoare, aceasta apare de culoare roșie. Dacă utilizatorii au nevoie să revină la valoarea de bază trebuie doar să apese pe . Posibilitățile de modificare a variantelor de scenarii din această foaie de lucru includ valori diferite pentru:

- ✓ Cota contribuției UE;
- ✓ Rata de schimb RON - EUR;
- ✓ Diferitele scheme de autorizare din fiecare DMI, atât în ce privește perioada, cât și suma autorizată;
- ✓ Durata dintre prima aprobare a proiectului și finalizarea acestuia;
- ✓ Diferite scheme de plată ale fiecărui DMI, atât în ce privește perioada, cât și suma autorizată;
- ✓ Diferite scheme de certificare în fiecare DMI, atât în ce privește perioada, cât și suma autorizată.

După ce decide dacă face sau nu modificări în ipotezele de bază, utilizatorul trebuie să apese butonul  și se va deschide o fereastră (figura de mai jos), care va pune la dispoziția utilizatorului o opțiune de selecție a variabilelor și nivelelor de intervenție pe care le dorește a fi afișate.

**Figura 21: Fereastra ce apare pentru variantele de scenariu**

Există două posibilități suplimentare importante pentru simularea variantelor de scenarii:

- ✓ Transferarea alocărilor aferente unui anumit an de la un DMI la altul. Utilizatorul trebuie să introducă suma ce urmează a fi realocată, anul de referință, sursa și destinația DMI.
- ✓ Includerea unor proiecte suplimentare în portofoliu. Dacă se bifează această căsuță toate proiectele din foaia de lucru „Pipeline” vor fi incluse în simulare.

**Etapă 10:** Rezultatul simulării variantelor de scenarii pot fi accesate din foile de lucru. În foaia “Charts” se generează un grafic care compară previziunea de bază și scenariul alternativ pentru variabilele selectate. Din nou, se permit maximum 10 rânduri în acest grafic. Foaia “Output\_baseline” cuprinde valorile de bază pentru variabilele și nivelele de intervenție alese, iar foaia “Output\_scenario” oferă valorile aferente pentru scenariul alternativ.

La fel ca în cazul scenariului de bază este iarăși posibil să se monitorizeze și să se obțină estimarea unor rate fundamentale ale absorbției UE, precum ratele de contractare, plată și certificare, precum și să se evalueze ușor sumele din fondurile care rămân neabsorbite în perioada de sfârșit a fiecărui an din actuala perioadă de programare.

Sub datele scenariului există, din nou, 4 tabele prezintă următoarele:

- ✓ Contribuția la riscul de dezangajare: diferența dintre certificare și N+3/2 (exclusiv avansul) în RON. Pericolul dezangajării este colorat în roșu.
- ✓ Contribuția la riscul de dezangajare: diferența dintre certificare și N+3/2 (exclusiv avansul) în EUR.
- ✓ Datele pentru fondurile contractate, plătite și certificate, precum și pentru fondurile ce mai sunt de certificat la datele alese de utilizator – în RON. Trimestrele sunt selectate printr-un meniu drop-down, iar datele se calculează automat.
- ✓ Datele pentru fondurile contractate, plătite și certificate, precum și pentru fondurile care mai sunt de certificat în trimestrele alese de utilizator – în EUR.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Tabel 16: Riscuri de dezangajare

In RON														
Risk of decommitment: Difference b/n certification and N+3/2 (advance excluded)														
	OPTA	PA_1	PA_2	PA_3	KAI_1.1	KAI_1.2	KAI_1.3	KAI_1.4	KAI_2.1	KAI_2.2	KAI_2.3	KAI_2.4	KAI_3.1	KAI_3.2
Dec-11	32 535 510	39 679 928	-2 527 387	-4 617 030	40 199 626	-266 572	447 790	-700 916	-2 663 650	-2 378 850	2 785 344	-270 231	-3 357 985	-1 259 046
Dec-12	-33 568 390	21 840 351	-28 337 712	-27 071 029	41 484 254	-5 235 616	-6 387 979	-8 020 308	-9 992 141	-7 849 678	-1 375 495	-9 120 398	-17 976 424	-9 094 605
Dec-13	-223 824 117	-41 274 545	-106 468 046	-76 081 525	36 096 725	-15 252 688	-30 676 522	-31 442 060	-31 386 459	-19 014 931	-14 304 029	-41 762 627	-51 598 068	-24 483 457
Dec-14	-312 263 134	-65 202 352	-145 998 546	-101 062 236	38 821 734	-19 005 138	-41 844 812	-43 174 136	-41 336 290	-24 467 056	-18 262 918	-61 932 282	-69 819 365	-31 242 871
Dec-15	-432 842 947	-88 848 805	-203 507 238	-140 486 903	56 834 357	-27 340 995	-57 166 996	-61 175 172	-56 923 903	-33 025 434	-19 591 294	-93 966 608	-97 298 771	-43 188 132
As of:	12/31/2012													
	OPTA	PA_1	PA_2	PA_3	KAI_1.1	KAI_1.2	KAI_1.3	KAI_1.4	KAI_2.1	KAI_2.2	KAI_2.3	KAI_2.4	KAI_3.1	KAI_3.2
% contracted	107.6%	184.5%	37.4%	30.6%	307.1%	147.3%	58.0%	61.4%	45.9%	40.3%	63.8%	22.2%	33.6%	24.1%
% paid	24.3%	44.7%	5.5%	4.4%	80.4%	13.6%	12.8%	13.1%	3.2%	0.3%	14.4%	5.6%	5.7%	1.7%
% absorbed	12.9%	23.8%	3.6%	1.0%	41.8%	2.7%	9.5%	8.8%	1.6%	0.2%	10.8%	3.4%	1.3%	0.2%
Funds left	642 162 819	273 100 236	222 982 030	146 080 553	97 901 679	34 885 126	68 853 099	71 460 331	60 311 165	34 091 687	30 917 410	97 661 768	99 572 749	46 507 804
In EUR														
Risk of decommitment: Difference b/n certification and N+3/2 (advance excluded)														
	OPTA	PA_1	PA_2	PA_3	KAI_1.1	KAI_1.2	KAI_1.3	KAI_1.4	KAI_2.1	KAI_2.2	KAI_2.3	KAI_2.4	KAI_3.1	KAI_3.2
Dec-11	7 858 998	9 481 462	-558 098	-1 064 366	9 546 246	-53 915	132 148	-143 017	-615 020	-549 261	667 876	-61 693	-773 660	-290 706
Dec-12	-7 404 822	5 361 686	-6 517 636	-6 248 872	9 842 317	-1 201 244	-1 446 281	-1 833 105	-2 307 144	-1 812 442	-292 835	-2 105 215	-4 148 984	-2 099 888
Dec-13	-51 335 052	-9 212 439	-24 557 495	-17 565 118	8 597 305	-3 514 190	-7 054 419	-7 241 135	-7 246 968	-4 390 432	-3 277 951	-9 642 144	-11 912 022	-5 653 096
Dec-14	-71 756 339	-14 738 313	-33 684 969	-23 333 056	9 225 585	-4 380 674	-9 633 171	-9 950 053	-9 544 351	-5 649 301	-4 192 096	-14 299 221	-16 119 218	-7 213 839
Dec-15	-99 599 580	-20 199 983	-46 963 601	-32 435 996	13 382 982	-6 305 408	-13 171 099	-14 106 458	-13 143 464	-7 625 386	-4 499 007	-21 695 744	-22 464 056	-9 971 940
As of:	12/31/2011													
	OPTA	PA_1	PA_2	PA_3	KAI_1.1	KAI_1.2	KAI_1.3	KAI_1.4	KAI_2.1	KAI_2.2	KAI_2.3	KAI_2.4	KAI_3.1	KAI_3.2
% contracted	37.4%	63.9%	9.0%	17.2%	93.4%	51.5%	24.3%	44.8%	4.8%	1.0%	16.7%	11.6%	16.9%	18.1%
% paid	13.0%	24.6%	2.5%	1.0%	45.1%	7.0%	7.0%	5.7%	0.6%	0.1%	14.6%	0.4%	1.5%	0.0%
% absorbed	8.1%	15.4%	1.7%	0.3%	28.5%	1.8%	4.3%	4.1%	0.0%	0.0%	11.1%	0.2%	0.4%	0.0%
Funds left	156 468 958	70 058 525	52 457 002	33 953 432	27 760 863	8 136 527	16 808 327	17 352 808	14 154 781	7 889 321	7 113 873	23 299 027	23 191 271	10 762 161



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Anexa 1B: Prezentare generală a fondurilor estimate a fi disponibile spre realocare

	POAT	AP_1	AP_2	AP_3
<b>Scenariul de bază</b>				
Fonduri necontractate (sfârșit 2014)	243 507 887	-77 042 989	200 207 844	120 343 031
Fonduri necertificate (sfârșit 2015)	425 482 863	80 120 215	210 434 653	134 927 995
<b>Scenariul cu portofoliu</b>				
Fonduri necontractate (sfârșit 2014)	-48 497 837	-265 791 683	133 316 594	83 977 251
Fonduri necertificate (sfârșit 2015)	264 766 994	-22 942 034	172 827 977	114 881 051
<b>Scenariul cu portofoliu+</b>				
Fonduri necontractate (sfârșit 2014)	-126 623 462	-315 935 058	122 082 844	67 228 751
Fonduri necertificate (sfârșit 2015)	225 499 396	-46 372 662	166 581 727	105 290 331

	DMI_1.1	DMI_1.2	DMI_1.3	DMI_1.4	DMI_2.1	DMI_2.2	DMI_2.3	DMI_2.4	DMI_3.1	DMI_3.2
<b>Scenariul de bază</b>										
Fonduri necontractate (sf. 2014)	-160 295 936	8 676 144	33 880 452	40 696 351	57 151 805	29 169 644	29 678 833	84 207 563	86 208 221	34 134 810
Fonduri necertificate (sfârșit 2015)	-49 104 716	14 882 904	53 067 443	61 274 585	59 633 003	32 067 801	28 539 919	90 193 929	98 909 188	36 018 807
<b>Scenariul cu portofoliu</b>										
Fonduri necontractate (sf. 2014)	-296 298 075	-5 578 683	10 653 726	25 431 351	25 497 735	15 256 354	14 073 943	78 488 563	57 152 441	24.482.410
Fonduri necertificate (sfârșit 2015)	-117 801 449	-4 577 893	44 149 861	55 287 448	39 957 260	27 494 330	15 973 876	89 402 511	83 599 124	34.307.919
<b>Scenariul cu portofoliu+</b>										
Fonduri necontractate (sf. 2014)	-330 918 450	-20 897 433	10 653 726	25 227 101	14 263 985	15 256 354	14 073 943	78 488 563	40 403 941	26 824 810
Fonduri necertificate (sfârșit 2015)	-132 426 178	-13 308 221	44 149 861	55 211 875	33 711 010	27 494 330	15 973 876	89 402 511	74 008 404	31 281 927

**Observație:** Fondurile necontractate sunt estimate la sfârșitul anului 2014. Considerăm această dată este dezabilă pentru încheierea contractării, în cazul în care sumele contractate urmează a fi certificate până la sfârșitul anului 2015.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Anexa 2: Raportul privind analiza capacității beneficiarilor AP2 și AP3 (POAT)

### Introducere

În acest raport prezentăm constatările analizei capacității beneficiarilor Axelor Prioritare 2 și 3 (AP2 și AP3) din cadrul Programului Operațional Asistență Tehnică (POAT). Prezentul raport va face parte integrantă din raportul complet final, referitor la evaluarea capacității de absorbție a Programului Operațional Asistență Tehnică, formând unul dintre Capitolele sale.

În ceea ce privește analiza, am urmărit elementele principale importante pentru capacitatea de absorbție: Structuri, Resurse Umane și Instrumente.

Documentul este structurat după cum urmează:

- ✓ Obiectiv și metodologie în Capitolul 1 (va fi inclus ulterior în Capitolul 1 al raportului principal)
- ✓ Constatări Structuri
- ✓ Constatări Resurse Umane
- ✓ Constatări Sisteme & Instrumente
- ✓ Concluzii și recomandări

### 1. Obiectiv și metodologie

Obiectivul specific acestei etape îl constituie răspunsul la întrebarea de evaluare Q2 din TdR:

***În ce măsură și în ce mod capacitatea redusă a beneficiarilor afectează planificarea și gestionarea proiectelor finanțate din AP2 și AP3? Care sunt sarcinile/ responsabilitățile beneficiarului care pot fi externalizate?***

TdR sugerează ingineria de proces și analiza gradului de încărcare cu sarcini să fie utilizate ca metodologii în analiza capacității beneficiarilor privind planificarea, elaborarea și gestionarea proiectelor finanțate din Axele Prioritare 2 și 3 (AP2 și AP3).

Analiza a fost structurată în două componente integrate:

- ✓ **Analiza gradului de încărcare cu sarcini** pune accent pe capacitatea personalului beneficiarilor AP2 și AP3 de a realiza sarcinile și a-și asuma responsabilitățile alocate prin fișa postului aferente posturilor ocupate în cadrul structurii ACIS, relevantă pentru implementarea POAT.
- ✓ **Ingineria de proces:** o analiză a fluxurilor și funcțiilor de lucru în vederea identificării posibilelor nevoi de inginerie a proceselor în legătură cu rolul structurilor relevante ACIS (Compartimentul Informare din cadrul DAT și DCS) în calitate de beneficiari ai AP2 și AP3 din cadrul POAT.

### 2. Metodologie

#### *Analiza gradului de încărcare cu sarcini*

În abordarea noastră ne-am concentrat pe cerințele specifice TdR și pe necesitățile identificate pe parcursul interviurilor inițiale, în vederea asigurării unui răspuns la Q2 *“În ce măsură și în ce mod*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

### *capacitatea redusă a beneficiarilor afectează planificarea și gestionarea proiectelor finanțate din AP2 și AP3? Care sunt sarcinile/ responsabilitățile beneficiarului care pot fi externalizate?"*

Astfel, am efectuat o analiză a gradului de încărcare cu sarcini privind personalul AP2 și AP3 la nivelul Compartimentului Informare din cadrul DAT și Serviciul Coordonare SMIS din cadrul Direcției de Coordonare Sistem, în vederea identificării posibilelor supraîncărcări, care ar putea contribui la capacitatea redusă a acestor beneficiari – și elaborarea de recomandări pentru soluționarea acestora.

#### *Ingineria de proces*

Echipa de proiect a efectuat o analiză a situației ca atare privind cele două structuri beneficiare, începând cu fluxurile de lucru actuale aferente elaborării și implementării proiectelor din cadrul AP2 și AP3 și responsabilitățile și atribuțiile relevante prevăzute de ROF și de procedurile de implementare POAT. Informațiile extrase din cercetarea acestor documente de reglementare au fost apoi completate cu cele din conținutul fișelor de post și cu datele colectate de la personalul care ocupă posturi relevante în cadrul structurilor beneficiare pe parcursul interviurilor de grup.

#### *Abordarea integrată*

Este important să remarcăm că cele două analize nu au fost efectuate în izolare, ci în strânsă legătură una cu alta. Abordarea integrată a fost folosită pentru toate activitățile efectuate pe parcursul tuturor etapelor de analiză. Acest lucru ne-a permis să analizăm simultan atât responsabilitățile și atribuțiile specifice structurilor relevante ACIS, precum beneficiarii AP2 și AP3 din cadrul POAT, cât și gradul actual de încărcare cu sarcini a personalului existent, să analizăm corelațiile dintre acestea și să identificăm posibilele lipsuri, disfuncții, suprapuneri de sarcini și/sau supraîncărcări. Astfel, etapele celor două analize s-au suprapus, iar instrumentele și informațiile colectate au fost combinate într-un mod sinergetic.

#### *Etape*

Au fost parcurse următoarele etape :

- ✓ O cercetare documentară aprofundată în vederea identificării fluxurilor de lucru și funcțiilor după cum au fost stabilite în cadrul documentelor normative: proceduri, fișe de post, Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) al Ministerului Afacerilor Europene.
- ✓ Conceperea și utilizarea instrumentului "Fluxuri de lucru și funcții" (Anexa 7A).
- ✓ Chestionare referitoare la gradul de încărcare cu sarcini pentru personalul AP2 și AP3 (consultați Anexa 7B). Chestionarul a fost distribuit unui număr de 8 membri ai personalului SC SMIS și CI, cu responsabilități de beneficiar POAT. Fiecare chestionar a fost însoțit de o scrisoare explicativă în cadrul căreia a fost prezentat contextul și conținutul chestionarului, pentru o înțelegere mai bună a relevanței. Personalului i-a fost oferit sprijin zilnic prin intermediul telefoanelor și al e-mailului, răspunsuri la întrebări și furnizarea de informații și clarificări suplimentare. Din total, un număr de 6 chestionare au fost returnate completate de către personal (5 de la SC SMIS și 1 de la CI).
- ✓ Interviuri comune cu personalul celor doi beneficiari din structurile ACIS (Consultați Anexa 7C). Întrunirile au fost organizate ca discuții libere având ca scop principal împărtășirea rezultatelor constatărilor reieșite din cercetarea documentară și din chestionare și obținerea de clarificări suplimentare dacă și când ar fi fost necesare. Aceste interviuri au fost completate cu câteva clarificări după efectuarea analizei.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

Constatările, concluziile și recomandările formulate în cadrul prezentului raport reprezintă rezultatul unei analize integrate bazată pe informațiile colectate și procesate în cadrul tuturor etapelor prezentate mai sus și pe folosirea instrumentelor specifice elaborate în acest scop.

### *2.3. Limitările care trebuie luate în considerare în momentul interpretării rezultatelor*

Estimarea făcută de personal în cadrul chestionarelor completate referitoare la timpul necesar îndeplinirii sarcinilor a permis identificarea supraîncărcării personalului care îndeplinește atât responsabilități legate de rolul de beneficiar POAT, cât și alte sarcini specifice ACIS.

Estimarea timpului de către respondenți reprezintă estimări medii lunare atât pentru timpul total de lucru, cât și pentru structura sarcinilor și a fost realizată ținând cont de următoarele limitări:

- ✓ estimare retroactivă bazată pe amintirile personalului în lipsa înregistrărilor privind timpul de lucru. O estimare foarte precisă ar fi putut fi efectuată pe baza înregistrărilor timpilor realizate de către personal pentru toate activitățile efectuate de-a lungul unei anumite perioade de timp, activitate care nu a făcut parte din acest proiect;
- ✓ sarcinile POAT și alte sarcini ACIS alocate personalului, în procente diferite<sup>27</sup> atât între personal, cât și între beneficiari. În timp ce pentru sarcinile legate de SC SMIS, activitățile eligibile aferente stabilite în POAT care nu au fost externalizate încă reprezintă mare parte din timpul de lucru al personalului (o medie de aproximativ 86%)<sup>28</sup>, pentru personalul CI, conform ROF, fișelor de post și chestionarelor, responsabilitățile beneficiarului AP3 acoperă mai puțin de 35% din sarcinile și timpul mediu de lucru;
- ✓ variația încărcării de-a lungul timpului în funcție de ciclul și lungimea proiectului și/sau periodicitatea anumitor sarcini, suprapunerile de sarcini POAT și ACIS, perioadele de vârf generate de termenele-limită pentru ambele categorii de sarcini, toate conducând la încărcări și procente inegale de timp alocate rolului de beneficiar POAT;
- ✓ unele din informațiile furnizate de personalul SC SMIS nu au fost confirmate de management ale cărui opinii nu au putut fi colectate în timp util în vederea analizei.

Metodologia detaliată este prezentată în Anexa 6.

### 3. Structuri

În conformitate cu POAT, principalii beneficiari ai AP2 și AP3 sunt parte din structurile Autorității pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS): pentru AP2, principalul beneficiar este Direcția de Coordonare Sistem (DCS) în timp ce pentru AP3, unicul beneficiar este reprezentat de Direcția Asistență Tehnică. În cadrul DCS și DAT, două structuri îndeplinesc responsabilitățile rolului de beneficiar al celor două axe prioritare în conformitate cu POAT DCI, Regulamentul de Ordine Interioară (ROF) și Procedurile de implementare POAT:

- ✓ Serviciul de Coordonare SMIS (SC SMIS) pentru AP2

<sup>27</sup> Calculate pe baza informațiilor furnizate de personal în chestionare privind timpii estimați pe categorii de sarcini: de proiect și alte sarcini

<sup>28</sup> Acoperă și activitățile eligibile stabilite prin OPTA care încă nu au fost externalizate, precum biroul de asistență pentru utilizatori.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

- ✓ Compartimentul Informare pentru Instrumente Structurale (CI) pentru AP3

Beneficiarii celor două structuri ACIS au un statut diferit în cadrul organigramei Direcției Generale ACIS:

- ✓ Serviciul Coordonare SMIS, condus de un șef de serviciu, face parte din Direcția Coordonare de Sistem, condusă de un director, în subordinea directorului general ACIS,
- ✓ CI este parte integrantă din DAT, care include, de asemenea, Serviciul de Implementare (SI) și AM POAT.

Inițial, Compartimentul de Informare era inclus în DCS și, astfel, această direcție a fost și beneficiar pentru AP3. Ulterior modificării organizaționale care a avut loc în anul 2011, Compartimentul Informare a fost transferat Direcției Asistență Tehnică, iar DAT a devenit noul beneficiar al AP3.

Fiecare dintre cele două structuri beneficiare are responsabilități alocate posturilor lor pentru elaborarea și implementarea proiectelor.

Responsabilitățile sunt alocate personalului prin fișele de post (consultați, de asemenea, secțiunea referitoare la instrumente), deciziile superiorilor și instrucțiunile oferite de AM POAT și Serviciul de Implementare din cadrul DAT.

#### Structura organizatorică DAT și Serviciul de Implementare

Structura organizatorică DAT include Autoritatea de Management (AM) POAT, Serviciul de Implementare (SI) și Compartimentul Informare coordonat de directorul DAT în lipsa unui șef de serviciu din organigramă.

Direcția a fost organizată pe baza structurii inițiale a unei Unități de Implementare a Proiectelor (UIP), care a fost dezvoltată ulterior și a încorporat direcții suplimentare AM OPTA. CI a fost transferat din cadrul DCS pentru a compensa lipsa de capacitate și a asigura sprijin pentru absorbția AP3. Potrivit persoanelor intervievate, această modificare a structurii organizaționale DAT s-a bazat mai degrabă pe capabilitatea personalului (experiența relevantă și expertiza) de a gestiona programe și proiecte decât pe necesitățile organizaționale rezultate din scopul/rolul acestuia.

Persoanele intervievate CI și SC SMIS au precizat că, în ceea ce privește implementarea contractelor de finanțare, raporturile cu AM POAT sunt clare, inclusiv în privința fluxurilor de documente care sunt transmise oficial între cele două structuri (deciziile de finanțare, rapoartele de progres și cererile de rambursare).

Referitor la implementarea prin intermediul contractelor de achiziție publică, situația este mai complicată. Delimitarea dintre structurile ACIS în calitate de beneficiari și SI privind responsabilitățile de gestionare a procedurilor și contractelor de achiziție publică pentru implementarea proiectelor finanțate din POAT, nu este complet clară și nu există niciun acord de implementare pentru o delegare formală a responsabilităților.

Deși SI nu este implicat în mod formal în managementul proiectului ca parte în contractul de finanțare, proiectele sunt implementate în întregime prin contractele de achiziție publică gestionate de SI.

Conform procedurilor de implementare ale AM POAT, partea administrativă a contractului de achiziție publică este gestionată de SI în timp ce partea tehnică reprezintă responsabilitatea beneficiarului. SI elaborează toate documentele contractuale și monitorizează executarea contractelor și, în același timp, are rolul de interfață cu contractorii. Cu toate acestea, nu există practic o delimitare clară între toate responsabilitățile beneficiarului și cele ale SI pe parcursul implementării contractelor de achiziție publică, de exemplu, semnăturile beneficiarilor necesare pe rapoartele financiare ale contractorilor, activitățile comitetelor de evaluare, recepția bunurilor și

serviciilor furnizate de către contractori și așa mai departe. Acest aspect este elaborat în continuare în secțiunea referitoare la instrumente.

Se poate concluziona că deși există structurile necesare implementării, următoarele elemente reprezintă aspecte de luat în considerare (consultați, de asemenea, secțiunea instrumente):

- ✓ existența unei structuri beneficiare (CI) sub aceeași coordonare cu cea a AM POAT,
- ✓ responsabilități de implementare îndeplinite de o structură diferită de cea beneficiară (SI) fără un acord formal de implementare,
- ✓ o delimitare neclară privind sarcinile de implementare între beneficiar și SI.

#### 4. Resurse umane

Resursa umană, cea mai sensibilă dintre cei trei factori de dezvoltare a capacității a fost analizată pe trei paliere:

- ✓ numărul, rezultând în volumul timpului de lucru necesar pentru sarcinile care trebuie îndeplinite (mai multe proiecte),
- ✓ eficiența muncii, având drept consecință rezultate mai bune pentru același volum de lucru sau pentru un volum de muncă mai redus,
- ✓ arii pentru creșterea capacității și motivării din perspectiva eficacității și sustenabilității..

#### Angajarea de personal

Numărul personalului din cele două structuri, așa cum a fost identificat în timpul analizei documentare și al interviurilor este prezentat în tabelul de mai jos:

**Tabelul 17: Personalul beneficiarilor AP2/AP3 POAT din cadrul structurilor ACIS**

Unitate	POSTURI				Vacant/ suspendat
	Numărul locurilor de muncă			Denumirea locurilor de muncă conform fișei postului	
	Total	Ocupate	Cu responsabilități AP2/AP3	Cu responsabilități AP2/AP3	
<b>CI</b>	4	3	3 2 1	Expert superior Expert asistent	1
<b>SC SMIS</b>	9	8	6 1 1 1 1 2	Șef de serviciu Consilier superior Consilier examinare - evaluare Expert examinare - evaluare Expert	1

Sursa: interviuri și documente despre organizare

Personalul structurilor CI și SC SMIS nu are doar responsabilități legate de implementarea proiectelor POAT; aceasta este o îndatorire suplimentară pe lângă celelalte sarcini ACIS ale acestor structuri. În cazul Serviciului Coordonare SMIS, majoritatea sarcinilor se referă la principala activitate a acestuia, vizând funcționarea permanentă și corespunzătoare a SMIS, drept cerință esențială în conformitate cu sistemele de management și control pentru toate PO-urile finanțate



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

prin instrumente structurale. În consecință, aceasta reprezintă singura activitate din cadrul rolului de coordonare al ACIS, care este supusă auditurilor din partea Autorității de Audit și CE.

## CI

Din numărul total al personalului din cadrul CI, o persoană a fost angajată în perioada efectuării analizei și nu a fost inclusă în procesul de colectare a datelor, iar un post a fost suspendat din cauza intrării ocupantei în concediu de maternitate.

Analizând gradul total de încărcare cu sarcini din cadrul compartimentului s-a constatat că personalul CI existent este **insuficient** pentru a realiza toate sarcinile alocate acestei structuri. Așa cum menționa o persoană interviuată, gradul de încărcare este atât de mare încât niciun termen din planurile de acțiune nu poate fi respectat, în afară de cazul în care este însoțit de alte acțiuni de reducere a gradului de încărcare, cum ar fi angajarea unui personal suplimentar, o mai bună distribuire a sarcinilor (de ex. pe categorii de activități) care să vizeze factorii ce influențează gradul de încărcare identificat, precum și o mai mare externalizare a activităților. Această opinie este împărtășită de evaluator având în vedere gradul de încărcare și sarcinile compartimentului identificate în timpul analizei documentare, analizei chestionarului completat și a interviului comun.

## SC SMIS

Din numărul total de 9 posturi alocate acestui compartiment doar 8 sunt ocupate, în timp ce unul este încă vacant. Doar 6 din cele 8 posturi ocupate realizează sarcini de beneficiar POAT conform responsabilităților descrise în fișele de post și a celor primite de la superiori (șeful de serviciu și directorul).

Cu toate că o parte a personalului consideră că numărul de angajați este insuficient datorită încărcării totale, aici situația este mai complicată, deoarece încărcarea este puternic influențată de alți factori, cum ar fi distribuția și managementul sarcinilor.

O explicație mai detaliată a gradelor de încărcare și a factorilor de influență este prezentată în capitolele următoare.

### *Proiecte implementate și portofoliul de proiecte*

În prezent, aceste structuri au în implementare până la 6 proiecte, dintre care 4 sunt finanțate din AP2 și 2 proiecte finanțate din AP3. Acesta este un număr de proiecte considerabil mai mic față de cel prevăzut în planul indicativ inițial al proiectelor propuse pentru finanțare prin POAT pentru perioada 2011 – 2015, care include un număr de 34 de proiecte și contracte<sup>29</sup> pentru cele două priorități și cei doi beneficiari. Acesta reprezintă de aproximativ 7 ori mai multe proiecte decât numărul lor actual.

Așa cum poate fi observat în tabelul de mai jos există 21 de proiecte și contracte planificate pentru Serviciul Coordonare SMIS și 13 pentru CI. Aceasta reprezintă o medie de 3,8 proiecte/contracte de persoană în plus pe lângă celelalte sarcini ACIS:

Situația este prezentată în tabelul de mai jos pentru fiecare din cele două structuri.

<sup>29</sup> Acest număr include proiectele și contractele din portofoliul actualizat la data de 14 mai 2012 și nu include proiectele finalizate înainte de această dată.

**Tabelul 18: Proiecte prevăzute pentru finanțare prin POAT în perioada 2011-2015**

SC SMIS			CI		
AP2	Proiecte 2011 – 2015	Personal actual	AP3	Proiecte 2011 – 2015	Personal actual
DMI 2.1	9		KAI 3.1	12	
DMI 2.2	4		KAI 3.2	1	
DMI 2.3	3				
DMI 2.4	5				
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>3</b>

Sursa: planul indicativ actualizat al proiectelor propuse pentru finanțare prin POAT 2011 – 2015

Distribuirea proiectelor din portofoliu indică o medie de 3,5 proiecte/contracte de persoană pentru SC SMIS și o medie de 4,3 proiecte/contracte de persoană pentru CI. Cu toate acestea, impactul acestor medii asupra gradului de încărcare cu sarcini al personalului trebuie privit în corelație cu informațiile privind timpul total de lucru și proporțiile sarcinilor aferente POAT în total.

#### *Timpul alocat POAT și altor sarcini*

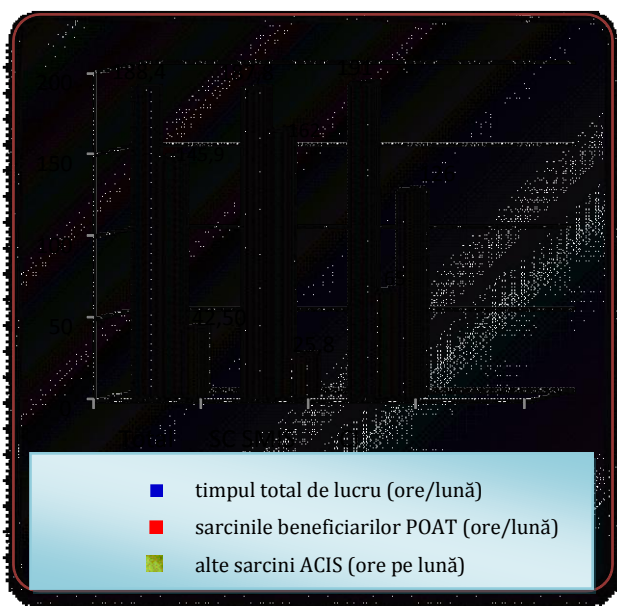
Constatarea legate de estimările de timp sunt bazate în principal pe informațiile colectate de la personal prin chestionare și interviuri comune, așa cum este prezentat în capitolul 2: Metodologie și cu limitările specificate în capitolul 2.3.

Timpul mediu de lucru estimat<sup>30</sup> al personalului celor două structuri ACIS este de aproximativ 188,4 ore/lună, (11,30% reprezentând ore suplimentare)<sup>31</sup> din care 77,5% pentru sarcini legate de proiecte finanțate prin POAT. Cu toate acestea, deși media lunară a timpului de lucru este asemănătoare pentru ambele structuri, timpul dedicat activităților pentru proiectele POAT este foarte diferit. Astfel, în timp ce personalul CI are o medie de lucru pentru proiectele POAT de numai 34% din timp, personalul SC SMIS îndeplinește sarcinile POAT în 86%<sup>32</sup> din timpul total de lucru, care include și alte sarcini legate de SMIS. Aceste sarcini se referă la principala activitate a serviciului care vizează funcționarea permanentă și corespunzătoare SMIS, drept cerință esențială în conformitate cu sistemele de management și control pentru toate PO-urile finanțate prin instrumente structurale. În consecință, aceasta reprezintă singura activitate din cadrul rolului de coordonare al ACIS, care este supus auditurilor din partea Autorității de Audit și CE.

<sup>30</sup> Medii și procente calculate pe baza informațiilor furnizate de personal în chestionarele completate

<sup>31</sup> 19,1 ore/lună/persoană

<sup>32</sup> Include și activitățile eligibile stabilite prin POAT care încă nu au fost externalizate, precum birourile de asistență

**Figura 42: Timpul de lucru al personalului beneficiarilor AP2/AP3**


Sursa: chestionarul Ecorys pentru personal

#### Elaborarea de proiecte POAT, gestionarea sarcinilor și timpul alocat acestora

În prezent, Serviciul Coordonare SMIS implementează 4 proiecte, cu un contract de achiziție publică pe proiect (unul dintre aceste contracte de achiziții reprezintă un Acord-cadru, care implică relansarea frecventă a achizițiilor pentru noile servicii).

Compartimentul Informare implementează, de asemenea, două proiecte, un proiect cu un contract subsecvent și unul cu 12 contracte.

Timpul efectiv alocat diferitelor sarcini conform estimărilor personalului implicat este după cum urmează:

**Tabelul 19: Estimarea duratei sarcinilor pentru proiectele AP2/AP3**

Categoría sarcinii	Frecvența	Timpul mediu estimat alocat	
		SC SMIS	CI
<b>Elaborarea proiectului</b>	1 per proiect	60 ore	60 ore pentru DMI 3.1 (1)
<b>Pregătirea dosarului de achiziție</b>	1 per contract	20 ore/dosar	Între 16 (DMI 3.1) și 30 ore/dosar (DMI 3.2).(2)
<b>Evaluarea ofertelor</b>	1 per contract	20 ore/evaluare	16 ore/evaluare (DMAI 3.1)
<b>Contractarea</b>	1 per contract	-	8 ore (DMI 3.1).(3)
<b>Întâlniri cu contractorii</b>	Săptămânal	4 – 5 ore/întâlnire	5 ore/întâlnire (între 2 și 8 ore)

<b>Verificarea rapoartelor contractorilor</b>	Rapoarte de progres Trimestrial	24 ore/raport	Variație foarte mare: între 9 ore/raport pentru DMI 3.1 și 80 ore/raport pentru DMI 3.2
	Rapoarte tehnice	Variație foarte mare: în general lunar, cu 4 ore/raport sau 1 – 2 rapoarte cu 40 ore/raport	
(1) Pentru DMI 3.1 mai este doar un singur proiect în portofoliu de elaborat până în 2014 și niciun proiect pentru DMI 3.			
(2) Pentru DMI 3.2 nu mai sunt contracte de achiziții de încheiat până în 2014.			
(3) Verificarea contractelor elaborate de Serviciul Implementare.			

Sursa: interviuri telefonice cu personalul SC SMIS și CI

Pe baza acestor date, se estimează că derularea unui proiect cu un contract subsecvent durează aproximativ 0,25 – 0,5 e.n.î.<sup>33</sup>. Proiectele cu mai multe contracte necesită mai mult timp. Aceasta depinde desigur de mărimea unui proiect, de numărul de contracte subsecvente și de mărimea acestora.

În cazul nostru, analizând planificarea proiectelor se poate observa faptul că, în timp ce pentru SC SMIS majoritatea proiectelor și contractelor sunt pe termen lung și mai complexe, ceea ce implică un timp mai îndelungat necesar pentru managementul proiectului și monitorizarea contractului (cu informații tehnice importante), pentru CI sunt mai multe proiecte/contracte pe termen scurt, care necesită un timp mai îndelungat de elaborare a documentației de atribuire, dar mult mai puțin timp pentru managementul proiectului.

Astfel, numărul personalului care lucrează exclusiv pentru elaborarea și managementul proiectelor și contractelor care sunt incluse în portofoliul de proiecte pentru perioada 2011-2014 pentru cele două structuri indică un minim de:

- ✓ SC SMIS: 10,5 e.n.î. (calculate cu o medie de 0,5 e.n.î./proiect/contract)
- ✓ CI: 3,25 e.n.î. (calculate cu o medie de 0,25 e.n.î./proiect/contract)

Analizând personalul existent, procentul sarcinilor POAT în total timp de lucru și timpul lucrat peste orele de program, se pot face următoarele calcule:

Beneficiar	E.n.î. estimat necesar pentru implementarea portofoliului de proiecte POAT	Numărul personalului existent cu sarcini combinate	Ponderat cu procentul de timp lucrat peste program (11,30%)	Timpul mediu de lucru alocat pentru sarcinile POAT %	E.n.î. existent care lucrează exclusiv pentru POAT	E.n.î. suplimentar necesar (1 – 5)
0	1	2	3	4	5	6
<b>SC SMIS</b>	<b>10,5</b>	6,00	5,31	86,00	<b>4,6</b>	<b>5,9</b>
<b>CI</b>	<b>3,25</b>	3,00	2,65	34,00	<b>0,90</b>	<b>2,35</b>

<sup>33</sup> E.n.î.= echivalent normă întreagă



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

Totuși, este important de reținut că activitatea pentru elaborarea și implementarea proiectelor este neuniformă. Implementarea POAT prin proiecte generează o variație a gradului de încărcare cu sarcini în timp, în funcție de numărul de proiecte și de etapele ciclului de proiect. Astfel, timpul total de lucru și procentele din timp alocate sarcinilor aferente rolului de beneficiar POAT pot varia în funcție de:

- ✓ mărirea și durata proiectului și de numărul corespunzător de contracte subsecvente
- ✓ etapa din cadrul ciclului de proiect: elaborarea propunerilor de proiect, elaborarea cererilor de finanțare, pregătirea dosarului de achiziție, evaluarea, implementarea și monitorizarea contractelor de achiziție. Așa cum se arăta mai sus, întrunirile cu contractorii și verificarea rapoartelor necesită mult timp
- ✓ numărul de contracte și proiecte implementate în aceeași perioadă de timp (suprapunerea)
- ✓ tipul și complexitatea proiectului, care nu sunt întotdeauna măsurate prin buget și prin numărul contractelor, ci prin obiectivul proiectului și prin tipul activităților și al livrabililor.
- ✓ distribuirea sarcinilor în cadrul structurii: managerii de proiect preiau sarcinile aferente pregătirii și implementării proiectelor în mod diferit, existând cazuri în care sarcinile de management ale aceluiași proiect sunt împărțite între mai mulți angajați. Aceasta se realizează în SC SMIS: pentru a facilita sarcinile managerului de proiect sau pe baza abilităților personalului, unele activități, cum ar fi dosarul de achiziții, sunt alocate altei persoane.
- ✓ procentajul sarcinilor legate de POAT în cadrul responsabilităților totale ale structurilor vizate (spre exemplu: CI are un procentaj mai mare de alte sarcini ACIS - 66%),

În același timp, este important să se ia în considerare și potențiale economii ale timpului de lucru ca urmare a creșterii eficienței activității prin acționarea asupra acelor factori cu un impact direct asupra gradului de încărcare cu sarcini a personalului.

#### Factori care influențează timpul de lucru necesar

Pe lângă factorii umani care determină capacitatea personalului de a prelua sarcinile alocate, timpul de lucru este influențat într-o măsură mai mare de mai multe categorii de factori generați de managementul procesului de lucru. Acești factori au fost identificați în timpul etapei inițiale și incluși în chestionarele completate de personalul beneficiarilor cu scopul de a estima influența lor asupra gradului de încărcare. În același timp, informațiile colectate au oferit un indiciu asupra ineficiențelor în managementul procesului de lucru și a potențialelor arii de îmbunătățire în cadrul celor două structuri.

#### SC SMIS

Tabelul de mai jos prezintă o sinteză a acestor factori și a procentelor din timpul de lucru influențate de aceștia, conform estimărilor respondenților din cadrul SC SMIS.



**Tabelul 20: Factori de influențare a gradului de încărcare (numărul de persoane din 5 care identifică factorul menționat ce influențează timpul de lucru în mod negativ)**

Procent din timpul de lucru	Alte priorități (sarcini urgente cu termene strânse)	Suprapuneri de sarcinilor	Întreruperi cauzate de colegi/superiori/alte categorii	Cunoștințe insuficiente pentru realizarea sarcinilor	Prea mult timp alocat întâlnirilor
0 – 10%	0	2	1	2	2
10 – 25%	3	1	3	2	1
25 – 50%	1	0	3	0	0
Peste 50%	1	0	0	0	0

Sursa: chestionarul Ecorys pentru personal

Doi dintre acești factori sunt aproape general valabili pentru întreg personalul; spre exemplu: alte priorități (sarcini urgente cu termene strânse pentru toate sarcinile de efectuat) sunt indicate de majoritatea personalului, în timp ce întreruperile din partea superiorilor și a colegilor sunt general valabile. Pentru doi angajați se aplică toți factorii în diverse proporții.

Procentajele fiecărui factor de influențare a timpului de lucru variază în rândul respondenților în funcție de sarcini și de postul ocupat. Majoritatea factorilor influențează până la 25% din timpul de lucru al personalului, în unele cazuri însă această influență depășește 25% și chiar 50% (alte priorități).

#### CI

Pentru personalul CI numai un factor a fost identificat ca având un impact asupra timpului de lucru (sarcini urgente cu termene strânse), dar acesta are o influență de peste 50%.

Un alt element relevant de luat în considerare este capacitatea personalului de a lua decizii privind realizarea sarcinilor, aflată în directă legătură cu delegarea responsabilităților de către superiorii acestora, de unde rezultă numărul și perioada de timp necesară pentru aprobări.

Tabelele de mai jos prezintă sursa și nivelul deciziilor privind sarcinile realizate de personalul celor două structuri. Deciziile externe se referă la acele decizii luate la nivelele mai înalte ale ACIS și/sau la nivelul instituțiilor superioare.

#### SC SMIS

**Tabelul 21: Percepțiile personalului SC SMIS privind deciziile asupra sarcinilor (numărul de respondenți pe categorie, N=5)**

Procent din timpul de lucru/numărul de răspunsuri	Cine ia decizii asupra sarcinilor?		
	Dumneavoastră	Superiorul	Exterior*
0 – 10%	3	0	5
10 – 25%	1	0	0
25 – 50%	0	2	0
Peste 50%	1	3	0

Sursa: chestionarul Ecorys pentru personal

\* Decizii luate din afara structurii beneficiarului

Este interesant de remarcat faptul că între 3 și 5 respondenți din acest serviciu consideră că până la 10% din deciziile legate de sarcinile lor sunt luate de ei înșiși, în timp ce diferența este împărțită între superiorii lor (50% și peste) și alți factori de decizie din afara structurii lor (până la 10%).

Al patrulea tip de respondenți împărtășesc aceeași opinie cu mici diferențe de procentaj, în timp ce al cincilea (șeful de serviciu) declară că ia jumătate din decizii, în timp ce diferența de 50% este împărțită în mod egal între superior (directorul) și factorii de decizie externi.

## CI

**Tabelul 22: Percepțiile personalului CI privind deciziile referitoare la sarcinile acestora (numărul de persoane care răspund pe categorii, N=1)**

Procent din timpul de lucru/nr. răspunsuri	Cine decide asupra sarcinilor?		
	Dumneavoastră	Superiorul	O persoană din exterior
0-10%			
10-25%			
25-50%		1	1
Peste 50%	1		

Sursă: Chestionarul Ecorys pentru personal

Informațiile din tabelul de mai sus arată o situație diferită pentru CI, unde personalul a estimat că ia mai mult de 50% din deciziile proprii, în timp ce diferența este împărțită în mod egal între superiori și factorii de decizie exteriori.

Aceste informații prezentate în chestionar nu au fost confirmate totuși în timpul interviurilor comune atunci când personalul și-a exprimat nemulțumirea, pentru că nu are suficientă libertate în luarea deciziilor, în special în domeniile specifice de competență. Se consideră că nivelul de control în activitatea curentă este ridicat, iar nivelul responsabilităților pentru care există delegare este din ce în ce redus, mai ales în contextul cererilor exterioare privind diverse activități de comunicare.

De asemenea, este important de observat că procentul corespunzător deciziilor externe pentru acest compartiment este mai mare decât pentru SC SMIS, aspect care ar putea fi legat de procentul de 66% responsabilități generale de comunicare ACIS în numărul total de sarcini al personalului din acest compartiment.

### *Eficiența muncii*

Eficiența muncii (rezultate obținute raportate la timpul de lucru utilizat) este direct influențată de acțiunile efectuate pentru reducerea timpului de lucru, prin managementul procesului de muncă, și pentru creșterea capacității și motivării personalului.

În același timp, un număr mai mare de proiecte ar avea nevoie de o capacitate administrativă îmbunătățită și, prin urmare, toate cele trei elemente care influențează capacitatea (structură, resurse umane și instrumente) vor fi luate în considerare, astfel încât aceștia să permită o capacitate mai bună de planificare și de management al proiectelor.

Percepția personalului asupra unui număr de probleme care influențează negativ capacitatea administrativă, este prezentată în tabelul de mai jos.

**Tabelul 23: Percepțiile personalului privind factorii care influențează capacitatea administrativă (Numărul persoanelor care răspund pe categorii din 5 pentru SC SMIS (N=5) și 1 pentru CI (N=1))**

Cele trei elemente care influențează capacitatea /nr. răspunsuri		Aspecte negative	SC SMIS		CI	
			Dificultăți în		Dificultăți în	
			Planificarea* proiectelor	Managementul proiectelor	Planificarea* proiectelor	Managementul proiectelor
Structuri	Structuri de organizare și management	Atribuire neclară de sarcini	2	4	-	-
		Responsabilități neclare	2	4	-	-
		Lipsă de prioritizare	4	3	-	-
Resurse umane	Nr de personal suficient și calificare corespunzătoare	Personal insuficient	2	4	-	1
		Calificare insuficientă	3	3	-	1
		Viziune insuficientă	3	3	-	-
Sistem și instrumente	Proceduri	Lipsă proceduri	2	2	-	1
		Prea multe	0	0	-	-
		Prea complicate	1	1	-	-
		Nu folosesc proceduri	1	1	-	-
	Manuale	Lipsă manuale	2	2	-	1
		Neclare sau prea multe	1	0	-	-
		Nu am nevoie de manuale	1	2	-	-
	Funcționare MIS	Explicați, dacă este cazul	0	Proceduri simplificate necesare	-	-

Sursă: Chestionarul Ecorys pentru personal

\*o persoană interviuată declară că nu este implicată în planificare

\*\* o persoană interviuată declară că nu are dificultăți în planificare

Aceste percepții, colectate cu ajutorul chestionarelor și validate prin intermediul interviurilor comune, permit două comentarii interesante pentru ambii beneficiari:

- ✓ personalul din ambele structuri percepe mai multe probleme în managementul proiectelor decât în planificarea proiectelor: tot personalul întâmpină probleme în implementare și într-o mai mică măsură în planificare, ceea ce ar putea fi considerat un lucru normal, deoarece numai un număr limitat de personal a fost implicat în planificare (2 persoane în SC SMIS și nici unul în CI).
- ✓ resursele umane, sistemele și instrumentele acele elemente care contribuie la dezvoltarea capacității pentru care ambele structuri au identificat probleme, și anume: personal insuficient și insuficient utilizat pe de o parte, și lipsa de proceduri și manuale, pe de altă



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

parte. În timpul interviurilor comune, absența manualului beneficiarului a fost menționată în mod specific ca o problemă importantă în managementul proiectelor.

În același timp, există probleme specifice identificate pentru fiecare dintre cele două structuri:

## SC SMIS

Percepția personalului asupra structurilor de organizare și gestionare indică o eficiență a muncii reduse ca urmare a gestionării necorespunzătoare a procesului de lucru în privința planificării și managementului de proiect. Astfel:

- ✓ pentru managementul proiectelor, cele mai frecvente răspunsuri se referă la chestiuni legate de responsabilitățile și alocările de sarcini neclare în timp ce pentru planificarea proiectelor, lipsa prioritizării și viziunea insuficientă au fost selectate.

Următoarele probleme identificate în timpul interviurilor comune completează lista cauzelor pentru eficiența redusă a muncii:

- ✓ delegare insuficientă din cauza lipsei de cunoștințe relevante (de exemplu, tehnice) și de încredere, atât la nivel de serviciu, cât și la nivel de direcție, personalul fiind nevoit să aștepte pentru obținerea aprobărilor. Două persoane din cele 6 care au completat chestionare au declarat delegarea ca fiind o zonă care necesită îmbunătățire, în plus față de cele specificate în formatul chestionarului. Acest lucru a fost confirmat în timpul interviurilor comune de alte 3 persoane.
- ✓ un cerc vicios în ceea ce privește externalizarea: deși există o nevoie de externalizare a activităților pentru a reduce gradul de încărcare cu sarcini (de exemplu, pentru biroul de asistență pentru utilizatori, întreținerea echipamentelor sau monitorizarea contractelor de achiziții publice), nu există o externalizare insuficientă din cauza lipsei de timp pentru a pregăti dosarele de achiziții publice și apoi, din cauza întâzierilor în lansarea de achiziții publice din momentul în care sunt pregătite dosarele,
- ✓ realizarea celor mai multe solicitări externe (alte sarcini ACIS în plus față de activitățile obligatorii SMIS), ca sarcini urgente, inclusiv sarcinile administrative, cum ar fi inventarul de echipamente ACIS și a cererilor de furnizare a echipamentelor.

Aceste elemente corelate cu factorii care influențează timpul de lucru prezentate în secțiunea de mai sus, evidențiază faptul că accentul este pus pe sarcinile zilnice, mai degrabă decât pe cele pe termen mai lung. Majoritatea sarcinilor zilnice au legătură cu principala activitate a acestui serviciu, vizând funcționarea permanentă și corespunzătoare a SMIS, drept cerință esențială în conformitate cu sistemele de management și control pentru toate PO-urile finanțate prin instrumente structurale. În consecință, aceasta reprezintă singura activitate din cadrul rolului de coordonare al ACIS, care este supus auditurilor din partea Autorității de Audit și CE.

În domeniul sistemelor și instrumentelor, în plus față de lipsa manualului beneficiarului pentru implementarea proiectelor, o altă problemă este lipsa procedurilor de gestionare a sesizărilor și solicitărilor externe care nu sunt legate de SMIS (de exemplu, în ceea ce privește instalarea echipamentelor pentru utilizatorii noi, responsabilitățile utilizatorilor de echipamente, și/ sau reclamații privind operarea software-ului, centrul de asistență), ceea ce duce la întreruperi externe frecvente.

Cele de mai sus indică faptul că există mai multe aspecte care pot fi îmbunătățite pentru a crește capacitatea, în special în legătură cu externalizarea sarcinilor SMIS mari consumatoare de timp, o mai bună definire a sarcinilor și responsabilităților aferente managementului de proiect, numărul personalului și proceduri mai bine definite.

## CI

Cele mai importante aspecte pentru acest compartiment sunt legate de numărul și calificarea personalului, văzute ca fiind insuficiente și, în același timp, de lipsa de instrumente importante de lucru, cum ar fi procedurile și manualele. Informația a fost confirmată în timpul interviului comun atunci când a fost reconfirmată nevoia de a avea un manual de implementare pentru beneficiari.

### Capacitate și motivare

În analiza factorilor umani care determină capacitatea și motivarea personalului de a efectua sarcinile alocate pentru planificarea și managementul proiectelor, s-a acordat atenție creșterii capacității personalului prin rezolvarea nevoilor de dezvoltare în domeniile relevante.

**Tabelul 24: Percepțiile personalului asupra capacității și ariile de îmbunătățire (Numărul persoanelor care au răspuns pe categorii din 5 pentru SC SMIS (N=5) și 1 pentru CI (N=1))**

CAPABILITATE			
Întrebare	Răspuns	SC SMIS	CI
		(nr. de răspunsuri)	(nr. de răspunsuri)
În ce mod capabilitatea vă îngreunează activitatea?	Reduce calitatea	1	-
	Crește timpul de lucru alocat sarcinilor	4	-
	Obiectivele nu sunt atinse	1	-
	Scade motivarea	4	-
Care sunt cerințele postului (fișa postului) privind capacitatea de gestionare a proiectelor?	Managementul proiectelor	3	1
	Elaborarea proiectelor	3	1
	Managementul timpului	3	1
	Planificare strategică	3	1
	Achiziție publică	2	1
	Altele (specificați)* *formare tehnică: fonduri post-aderare, abilități de comunicare	2	
Este disponibilă această capabilitate/abilități-cunoștințe?	Nu se solicită cunoștințe		
	Minim	2	
	Satisfăcător	4	1
	Excelent	1	
Loc de îmbunătățire* *comentariu: nu sunt utile dacă nu sunt aplicate	Managementul proiectelor	3	1
	Elaborarea proiectelor	2	1
	Managementul timpului	2	1
	Planificare strategică	2	1
	Achiziții publică	3	1



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

	Altele (specificați)*	-	
--	-----------------------	---	--

Sursă: Chestionarul Ecorys pentru personalul

Pentru **SC SMIS**, capacitatea insuficientă ar putea afecta activitatea. Cea mai mare parte din personal este de acord că o capacitate insuficientă ar mări timpul de lucru alocat sarcinilor și ar reduce motivarea, în timp ce o persoană a identificat, de asemenea, ca efecte directe calitatea redusă a muncii și neatingerea obiectivelor. Aceasta reprezintă o indicație privind creșterea eficienței muncii prin îmbunătățirea capacității personalului.

**CI** nu ar fi afectat deoarece capacitatea insuficientă nu este considerată o problemă pentru acest compartiment.

Cu toate acestea, **pentru ambii beneficiari**, în ceea ce privește nevoile de dezvoltare în domeniile cerute de locurile de muncă, cei mai mulți dintre respondenți percep nivelul lor de abilități și cunoștințe ca fiind satisfăcător în raport cu cerințele postului și recunosc nevoile de dezvoltare, în principal, în domeniul managementului proiectelor și al achizițiilor publice, care sunt direct legate de rolul de manager de proiecte. Persoanele intervievate din serviciul SMIS indică faptul că în timpul implementării contractelor, există activități tehnice specifice, care nu pot fi standardizate prin proceduri, dar pentru care este necesară instruirea personalului. Din interviuri, reiese clar faptul că problemele de capacitate și lipsa de expertiză duce la anumite tensiuni între beneficiari și SI cu privire la pregătirea dosarelor de achiziții publice (a se vedea, de asemenea, secțiunea cu privire la proceduri).

În plus, personalul beneficiarului nu are întotdeauna cunoștințele necesare pentru monitorizare și pentru efectuarea anumitor sarcini sau luarea deciziilor pentru proiecte specifice. În plus, în timpul interviurilor s-a indicat faptul că programele de dezvoltare a personalului sunt foarte utile în dezvoltarea capacității și că acele cunoștințe dobândite prin intermediul acestor programe sunt utilizate în activitățile zilnice, în principal, de personalul CI.

În urma feed-back-ului primit din partea personalului, atât prin chestionare, cât și prin interviuri, programele de dezvoltare a personalului pentru ambii beneficiarii, vor trebui să se bazeze pe:

- ✓ conștientizarea și angajamentul managementului pentru dezvoltarea personalului,
- ✓ programe de dezvoltare adaptate nevoilor specifice ale posturilor și personalului
- ✓ motivarea personalului și a managementului în utilizarea cunoștințelor și abilităților dobândite

#### Motivarea

Opiniile cu privire la motivare, ca și factor stimulator pentru capacitatea de absorbție, variază în rândul personalului. În timp ce jumătate dintre ei consideră că motivarea contribuie într-o mare măsură la creșterea capacității de absorbție, cealaltă jumătate consideră că această influență este medie (1) sau chiar scăzută (2).

Cu toate acestea, evaluatorul consideră motivarea ca fiind un factor important, deoarece un grad ridicat de motivare contribuie la o fluctuație scăzută a personalului și, astfel, la prevenirea unei pierderi de aptitudini, experiență și capacități.

**Tabelul 25: Percepția personalului asupra motivării și posibilele arii de îmbunătățire (Numărul persoanelor care au răspuns pe categorii din 5 pentru SMIS CS (N=5) și 1 pentru CI (N=1))**

MOTIVARE			
Întrebare	Răspuns	SC SMIS (nr. de răspunsuri)	CI (nr. de răspunsuri)
Sunteți de părere că motivarea în cadrul unității crește capacitatea de absorbție?	Ridicat	2	-
	Mediu	1	-
	Scăzut	2	-
	De ce (comentariile personalului)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ este important să fii respectat;</li> <li>○ ar crește angajamentul personalului;</li> <li>○ motivarea personalului nu influențează factorii de decizie</li> </ul>	- ar crește eficiența muncii
Ce fel de motivări sunt necesare la locul de muncă?	Financiar	4	1
	Mediul de lucru	5	1
	Angajament	5	1
	Este disponibilă această motivare?	3Da +1Nu+ 1parțial	Parțial (angajament)
Ce îmbunătățiri sunt necesare pentru a stimula motivarea?	Financiar	Creșterea salariilor în funcție de performanță	Creșterea salariilor în funcție de performanță
	Mediul de lucru	O alocare mai clară a sarcinilor, prioritizare și urmărire	Medii de lucru mai relaxate fără supraîncărcări și termene limită strânse
	Angajament	Management de angajament și management prin obiective	
Ce alte arii de îmbunătățire sunt necesare?		Prioritizare, consecințele activităților, delegarea responsabilităților/sarcinilor către angajați, mai multă libertate în îndeplinirea sarcinilor care nu se pot realiza fără a avea încredere în angajați	

Sursă: Chestionarul Ecorys pentru personal

### SC SMIS

Cu toate că nu întreg personalul consideră că motivarea contribuie la creșterea capacității de absorbție, pentru toți aceasta este importantă pentru locul de muncă și toți cei trei factori de motivare au fost identificați ca fiind necesari.

Argumentele aduse îmbunătățirilor propuse evidențiază clar schimbările care ar crește motivarea personalului pentru obținerea de rezultate mai bune:

- ✓ mărirea salariului conform performanței; totuși se indică faptul că aceasta este o chestiune dificilă având în vedere restricțiile sistemului de salarizare pentru funcționarii publici,
- ✓ un proces de management al muncii mai bun, incluzând delegarea,
- ✓ management prin obiective.

## CI

Personalul CI a împărtășit opinia despre importanța motivației ca factor de creștere a absorbției, atât prin răspunsurile din chestionare, cât și în timpul interviurilor comune.

În plus, în timpul interviurilor a fost indicată existența unei permanente lipse de satisfacție în cadrul CI legate de incapacitatea de a obține toate rezultatele la termen din cauza lipsei timpului, lipsei acute de personal raportat la volumul responsabilităților, atât în privința proiectelor, cât și a celorlalte sarcini ACIS.

Un sistem de salarizare bazat pe performanță împreună cu o atmosferă de lucru mai relaxată, fără supraîncărcarea cu sarcini și termene limită strânse sunt considerate factori importanți care duc la o creștere a motivării.

Pe lângă acestea, doi factori de îmbunătățire specificați în timpul interviurilor se referă la delegările de responsabilități bazate pe încredere și pe un mediu de lucru îmbunătățit din punctul de vedere al relațiilor interumane, cât și al condițiilor fizice.

### 4.2. Consecințe în raport cu capacitatea de absorbție

În ciuda posibilelor economii de timp care pot fi făcute prin îmbunătățirea aspectelor menționate mai sus, capacitatea de absorbție a portofoliului rămas nu este suficientă. Pentru perioada de programare rămasă va trebui să se aibă în vedere un grad de încărcare suplimentar ca rezultat al implementării noilor proiecte din portofoliu planificate pentru 2011 – 2015 și care vor necesita aproximativ de 8 ori mai mult timp de lucru la eficiența actuală a muncii. Evaluatorul concluzionează pe baza efectelor capacității actuale a beneficiarilor că este foarte dificilă absorbția proiectelor prezente în portofoliu fără resurse suplimentare. Evaluatorii consideră că angajarea de manageri de proiect ar putea fi o opțiune pentru a asigura absorbția proiectelor din portofoliu într-un timp relativ scurt.

Cifrele prezentate în secțiunea 4.1. arată o estimare<sup>34</sup> a timpului de lucru necesar pentru implementarea proiectelor și contractelor din portofoliu care necesită personal suplimentar:

- ✓ **SC SMIS:** 5.90 e.n.î.
- ✓ **CI:** 2.35 e.n.î.

Totuși, înainte de angajarea de personal nou, această estimare trebuie analizată împreună cu nevoile de timp specifice pentru implementarea proiectului, așa cum este prezentat în secțiunea 4.1 și cu eventualele economii de timp realizate printr-un proces mai bun de management al muncii; de exemplu:

- ocuparea posturilor suspendate/vacante
- acțiuni de reducere a factorilor negativi de influență asupra încărcării,

<sup>34</sup> Numerele se referă la echivalent normă întreagă de personal care lucrează exclusiv pentru proiectele AP2-AP3.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

- realocări mai bune ale sarcinilor între personalul existent, împreună cu revizuirea fișelor de post (vezi capitolul fișe de post).

#### *Posibilități de externalizare ale resurselor*

**Pentru ambele structuri**, sarcinile de management de proiect externalizate prin proiecte de AT ar elibera resurse de timp, în special pentru activități cum ar fi pregătirea termenilor de referință și dosarelor de achiziții, sprijin în evaluarea ofertelor și monitorizarea implementării contractelor.

**Pentru Compartimentul Informare**, există o nevoie de externalizare a activităților Planului de Comunicare, dar nu și pentru implementarea planului ca întreg.

**Pentru Serviciul Coordonare SMIS**, de asemenea, ar fi esențială externalizarea activităților care necesită mult timp, în scopul reducerii gradului de încărcare cu sarcini. Activitățile care ar putea fi externalizate sunt activități legate de SMIS cum ar fi: serviciul de asistență tehnică pentru utilizatorii SMIS, menținerea aplicației, instruirea și corectarea erorilor<sup>35</sup>, întreținerea echipamentelor<sup>36</sup>. Un centru telefonic de asistență sau o linie de telecomunicații directă ar putea fi o soluție potrivită pentru serviciul de asistență tehnică care ar putea fi organizat cu ajutorul externalizării. Pentru managerul de proiecte, pregătirea termenilor de referință și dosarele de achiziții, suportul acordat în evaluarea ofertelor, precum și monitorizarea contractelor de achiziții ar conduce la scutirea unei cantități importante de timp. Pentru unele activități, externalizarea este puțin mai complicată, iar în ceea ce privește monitorizarea funcționării SMIS, aceasta este o acțiune foarte specializată și contractantul ar trebui să fie familiar cu sistemul și cerințele acestuia.

## 5. Sisteme și instrumente

### 5.1 Proceduri și responsabilități

Potrivit POAT și a Deciziei de Finanțare<sup>37</sup>, beneficiarii au responsabilitate totală față de implementarea proiectelor finanțate de POAT, dar, în același timp, potrivit procedurilor de implementare POAT, managementul administrativ al proiectului este preluat de către Serviciul de Implementare, parte a DAT, în timp ce beneficiarii preiau implementarea tehnică. Această situație are ca urmare responsabilități neclare față de elaborarea și implementarea proiectelor și în același timp pierderea responsabilității legale față de implementarea contractului de finanțare.

În această secțiune este prezentată o listă de constatări privind documentele de reglementare, care indică o anumită lipsă de consistență și/sau corelații atât între ambele documente, cât și/sau între prevederile diferitelor secțiuni ale aceluiași document.

#### *Reglementările Interne (ROF)*

Prevederile ROF legate de rolurile și responsabilitățile beneficiarilor POAT sunt foarte generale și uneori fără corelații clare între ele, de exemplu:

Direcția Coordonare de Sistem preia responsabilitățile Beneficiarilor POAT „conform atribuțiilor Direcției și implementării reglementărilor interne”, în timp ce Serviciul Coordonare SMIS are numai responsabilități tehnice, care se referă la responsabilitățile legate de SMIS ale acestei direcții, fără nici o referire la rolul de beneficiar POAT. În același timp, fișele postului specifice funcțiilor Serviciului de Coordonare SMIS includ unele sarcini legate de implementarea proiectelor, mai ales tehnice și nestructurate.

<sup>35</sup> Dosarul de achiziție este deja pregătit pentru externalizare

<sup>36</sup> Realizat deja

<sup>37</sup> Contractul de finanțare pentru Structurile ACIS



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

Compartimentul Informare din cadrul Direcției Asistență Tehnică este responsabil numai de pregătirea propunerilor de proiecte și de implementarea tehnică a contractelor de achiziții.

### *Procedurile de Implementare POAT*

Acesta reprezintă un manual cuprinzător de proceduri ale AM POAT care acoperă implementarea POAT 2007-2013. Evaluatorii consideră că manualul, actualizat în octombrie 2011, este un instrument la îndemână, detaliat și util pentru personalul AM, dar și pentru structurile de beneficiari ACIS implicați în implementarea POAT, întrucât include sarcini și responsabilități, inclusiv pentru beneficiari.

Cu toate acestea, documentul conține unele incoerențe și o anumită lipsă de claritate privind rolurile și responsabilitățile AP2/AP3 ale Beneficiarului POAT în pregătirea și implementarea proiectelor, care pot fi structurate în două mari categorii:

1. privind responsabilitatea beneficiarului față de implementarea proiectului – prevederile POAT și Decizia de Finanțare, pe de o parte, și prevederile procedurilor de implementare pe de altă parte;
2. privind responsabilitățile față de implementarea proiectelor – diferite prevederi în diferite părți ale documentelor.

#### Pct. 1 Responsabilitatea Beneficiarului cu privire la implementarea proiectului

Potrivit POAT, Beneficiarii (B) joacă rolul principal în managementul și implementarea intervențiilor aprobate în cadrul POAT. De asemenea, Decizia de Finanțare (Anexa B 2.1. la Procedurile de Implementare POAT) precizează că:

- ✓ Beneficiarul trebuie să asigure implementarea proiectului conform solicitării aprobate de finanțare – art. 6 paragraf a) punct 1) .
- ✓ Beneficiarul va fi unicul responsabil în fața AM POAT pentru implementarea proiectului – art. 6 paragraf a) punct 1).

Cu toate acestea, conform textului de bază al procedurilor de implementare POAT, responsabilitățile cu privire la implementare sunt întreprinse, de asemenea, de către structuri diferite decât cea care deține responsabilitatea. Prin urmare, în timp ce directorul structurilor cu rol de beneficiar semnează toate documentele implementării, ca unic responsabil al implementării proiectului, responsabilitățile față de procedurile și contractele de achiziții necesare pentru implementarea proiectului sunt întreprinse de către Serviciul de Implementare și sarcinile financiare de către SMF din cadrul DAT. În același timp nu au putut fi găsite prevederi în cadrul procedurilor privind un acord de implementare sau un document similar care să lase acestor structuri implicate în implementarea proiectului libertatea de a-și asuma răspunderea.

Totodată, implementarea proiectului (prin contractele de achiziții) este împărțită între doi manageri de proiect, reprezentanți ai structurilor implicate, iar în procedurile de implementare există referințe către doi "responsabili de proiect". Responsabilul de proiect care se ocupă de managementul administrativ al contractelor face parte dintr-o structură diferită și raportează unui Director diferit decât cel al Beneficiarului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Pct. 2 Responsabilitățile cu privire la implementarea proiectelor

Manualul procedurilor de implementare POAT stabilește responsabilitățile cu privire la implementare, atât pentru Beneficiar, cât și pentru alte structuri ACIS cum ar fi Serviciul de Implementare și Serviciul de Management Financiar din cadrul DAT.

Unele responsabilități prezentate în diverse secțiuni din cadrul procedurilor nu sunt foarte clare sau contradictorii, lăsând loc pentru interpretare și/sau suprapuneri; de exemplu:

- ✓ Responsabilitățile privind pregătirea cererilor de finanțare, a rapoartelor de progres și a cererilor de plată:
  - ✓ art. 6) a) 15) al Deciziei de Finanțare și secțiunea II.4 a textului de bază al procedurilor POAT (Cooperarea cu structurile MPF/MAEur și alte structuri ACIS) precizează responsabilitatea Beneficiarului de a supune spre examinare cererile de finanțare, rapoartele de progres și cererile de plată către AM care le prelucrează conform procedurilor. De asemenea, potrivit secțiunii I.I (Structurile și atribuțiile organizației), Biroul de Achiziții Publice din cadrul SI pregătește cererile de finanțare și cererile de plată numai pentru ACIS, AM POAT și CI.
  - ✓ secțiunea E a procedurilor (Pregătirea proiectelor, achizițiile publice și implementarea contractului) menționează: „Pentru proiecte al căror beneficiar este ACIS sau structurile ACIS, cererea de finanțare, cererea de plată și raportul de progres vor fi elaborate de personalul responsabil desemnat de către conducătorul Serviciului de Implementare, conform fișei aprobate a postului.
- ✓ Această inconsistență poate fi găsită și în alte secțiuni ale documentului.

Rolul neclar al Beneficiarului. În lipsa unui manual de proceduri al Beneficiarului, (un manual pus la dispoziția Beneficiarilor de către managementul POAT în vederea instruirii lor privind obligațiile și cerințele), responsabilitățile managerilor de proiect specificate în diferite secțiuni ale procedurilor nu sunt foarte clare:

Deși, conform procedurilor de implementare POAT, beneficiarul este responsabil de „managementul tehnic” al proiectului, în același timp acesta trebuie să pregătească documentele administrative de implementare cum ar fi: dosarul de achiziții publice, rapoartele de progres și cererile de plată. Confuzia este generată, în principal, din cauza utilizării termenului de „manager de proiect” atât pentru manageri, în cazul beneficiarului și al Serviciului de Implementare (Secțiunea E2.2. –Activități de implementare ale proiectului în cadrul SI), cât și în ambele situații ale contractului: decizia de finanțare și contractele de achiziții.

Nu există prevederi clare cu privire la responsabilitățile managerului din partea beneficiarului față de implementarea tehnică a contractelor de achiziții și, prin urmare, apare riscul suprapunerilor cu SI, pe de o parte, și cu contractanții pe de altă parte.

### Responsabilități privind înregistrarea conturilor:

- ✓ Conform art. 6 a) 14) al Deciziei de Finanțare, Beneficiarul trebuie să păstreze înregistrări contabile, utilizând conturi analitice separate pentru fiecare proiect;
- ✓ Conform ROF și Secțiunii I.I din procedurile de implementare POAT (Structurile și atribuțiile organizațiilor), Serviciul de Management Financiar se asigură ca beneficiarii și alte structuri care iau parte la implementarea operațiunilor să utilizeze fie un sistem contabil separat, fie o codificare contabilă adecvată, și pe lângă acestea efectuează plățile pentru contractanții proiectelor finanțate din POAT ai căror beneficiari sunt ACIS și



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

structurile ACIS și realizează înregistrările corespunzătoare ale conturilor tuturor operațiunilor.

### Procedurile în practică

Interviurile arată că principalele probleme în practică sunt identificare în raport cu contractele de achiziții, din moment ce există unele confuzii legate de împărțirea sarcinilor. Acest lucru este cauzat de faptul că procedurile nu sunt foarte clare în realizarea unei distincții clare între managerii contractului de achiziții, numiți manageri de proiect și managerii de proiect din partea beneficiarilor.

În practică, relațiile dintre managerii de proiect (din partea beneficiarului) și managerii de contract privind managementul administrativ al contractului de achiziții sunt bazate pe un acord informal. Aceasta înseamnă că responsabilitățile sunt împărțite conform solicitărilor managerului de contract din cadrul Serviciului de Implementare. Acest lucru se practică, deoarece nu există nicio instrucțiune clară sau un manual al beneficiarului referitor la aceste chestiuni. Rezultatul este acela că beneficiarul trebuie să învețe să respecte îndrumările date de către personalul SI și de către superiorii acestora.

O altă chestiune este lipsa oricărei prevederi din cadrul procedurilor, privind toate fluxurile de documente. Prin urmare, beneficiarul pregătește rapoartele de progres ale proiectului și cererile de rambursare, bazate pe documentele suport înaintate de contractanți și primite de către SI. Cu toate acestea, managerul de proiect al beneficiarului nu primește în mod automat copiile acestor documente pe care trebuie să se bazeze raportul și trebuie să întrebe SI sau Serviciul de Management Financiar despre acestea, ceea ce uneori poate cauza dificultăți. De asemenea, beneficiarii nu păstrează înregistrări ale conturilor pentru proiecte, deși ei au această responsabilitate conform deciziilor de finanțare.

Aceasta nu reprezintă o situație satisfăcătoare pentru beneficiari, mai ales de vreme ce, conform deciziei de finanțare, beneficiarul deține responsabilitatea totală față de implementarea proiectului. Evaluatorii concluzionează că aceste aspecte influențează eficiența funcționării, dar și mai important, pot conține riscuri privind responsabilitatea și răspunderea. În consecință, din acest punct de vedere este importantă îmbunătățirea procedurilor și împărțirea sarcinilor privind achizițiile publice și, de asemenea, ajustarea, din punct de vedere formal, a relațiilor dintre beneficiar și SI, cu privire la responsabilitățile față de implementarea proiectelor, delegate către SI (proceduri de achiziții și contracte).

Referitor la Serviciul Coordonare SMIS, în mod specific, lipsa procedurilor pentru gestionarea solicitărilor și cerințelor externe conduce la întreruperi frecvente, cu o influență negativă deosebită asupra eficienței serviciului.

### 5.2. Fișa postului

Conținutul fișei postului, pentru posturile din cadrul celor două structuri beneficiare ale AP2/AP3, a fost abordat ca o parte integrantă a analizei, având ca scop identificarea corelării între:

- Responsabilitățile de la diferitele niveluri funcționale și modul în care sunt împărțite la nivel de post ocupat,
- Obiectivele posturilor ocupate și setul de sarcini acordate în vederea îndeplinirii obiectivelor,

Conținutul tuturor fișelor de post a fost introdus într-un document Excel, pentru a face o analiză comparativă, iar sarcinile referitoare la beneficiarul POAT au fost scoase în evidență pentru a identifica aceste corelații. Deoarece nu există funcții separate cu privire la pregătirea și gestionarea proiectului POAT se evaluează fișele de post complete.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

Analiza comparativă relevă un număr de zone care necesită îmbunătățire, identificate de evaluator:

- În timp ce posturile CI pot fi identificate în cadrul unei organigrame detaliate DAT, nu a putut fi găsită nicio diagramă DCS în vederea identificării posturilor Serviciului de Coordonare SMIS;
  - ✓ Denumirile posturilor ocupate în fișa postului nu reflectă rolurile posturilor în cadrul organizației, ci funcțiile specifice funcționarului public, cu toate că, în organigrama DAT, de exemplu, posturilor din cadrul CI sunt specificate în cadrul secțiunii "Manageri de comunicare";
  - ✓ Chiar dacă există un format standard, conținutul său este înțeles diferit la nivel de structuri și posturi ocupate. În timp ce fișele posturilor CI sunt mai detaliate având un conținut similar, sarcinile sunt alocate pe DMI în AP3, în cadrul SC SMIS, conținutul fișelor are o prezentare mai sintetică, iar alocarea sarcinilor este mai puțin clară în relație cu obiectivul postului;
  - ✓ Rolurile și sarcinile posturilor în cadrul organizației par a fi înțelese insuficient, iar majoritatea fișelor de post descriu activități necesare pentru îndeplinirea sarcinilor posturilor;
  - ✓ În mai multe cazuri cerințele specifice pentru un post par să reflecte calificarea ocupanților, în ciuda nevoilor posturilor ocupate pentru preluarea sarcinilor trasate;
  - ✓ Toate posturile includ responsabilitățile beneficiarului POAT și alte sarcini ACIS în diferite proporții. În majoritatea cazurilor, rolurile managerului de proiect nu sunt incluse specific și mare parte din responsabilitățile referitoare la pregătirea și implementarea proiectelor lipsesc și/sau sunt diferite de la o post la altul. Nicio fișă de post aferentă SC SMIS nu include sarcini referitoare la pregătirea de propuneri de proiecte/cereri de finanțare sau la implementarea administrativă a proiectelor (rapoarte de progres și cereri de plată) cu toate că personalul are obligația să le întocmească. Majoritatea sarcinilor se referă la activitățile tehnice, iar o prevedere comună întâlnită în toate fișele de post se referă la pregătirea dosarelor de achiziții publice.

În special ultimul punct menționat este relevant pentru capacitatea de absorbție a POAT. O mai bună descriere a rolurilor, sarcinilor și a responsabilităților în pregătirea și managementul proiectului ar fi benefică pentru eficiența muncii. Alinierea nevoilor descrise cu procedurile (îmbunătățite) pot fi introduse fie în fișa postului, fie în cadrul unor instrucțiuni separate trasate de managerii de proiecte.

### 5.3. Folosirea instrumentelor în practică

Secțiunea anterioară arată faptul că nu există o corelare completă între sarcinile regăsite în ROF, procedurile de implementare POAT și fișele posturilor privind elaborarea și implementarea proiectelor. Fișele de post nu includ toate sarcinile legate de proiecte.

Chestionarul arată că procedurile de implementare POAT nu sunt cunoscute de personalul beneficiarului sau sunt considerate ca fiind proceduri exclusive DAT, nefiind astfel relevante, în timp ce necesitatea creării unui manual pentru procedurile beneficiarului a fost recunoscută. Evaluatorii consideră că este necesară promovarea utilizării procedurilor.

În ciuda acestui aspect, și în ciuda faptului că nu toate atribuțiile de management de proiect sunt menționate în fișa postului, personalul își asumă activitățile necesare de management de proiect. Personalul își asumă responsabilitatea pentru sarcinile de implementare la cererea și/sau instrucțiunile superiorilor și a altor structuri relevante (ex. Serviciul de Implementare, Serviciul de Management Financiar). Așadar, în practică, propunerile de proiecte și, de asemenea, pregătirea

cererilor de finanțare, cât și sarcinile de implementare administrativă (rapoarte de progres și cererile de plată) sunt preluate de personal ca parte a rolului de manager de proiect.

Un număr de acțiuni de îmbunătățire, referitoare la aspecte care trebuie îmbunătățite și care vizează structuri, resurse umane și sisteme și instrumente, au fost prezentate personalului pentru a afla păreri, iar răspunsurile de mai jos reflectă percepția cu privire la potențialele soluții.

**Tabelul 26: Percepția personalului cu privire la acțiunile potențiale de îmbunătățire** (Numărul de persoane care au răspuns pentru fiecare categorie, 5 pentru SC SMIS (N=5) și 1 pentru CI (N=1))

Dezvoltarea capacității		Acțiuni de îmbunătățire	Numărul de răspunsuri	
Structuri	Structuri organizaționale și de management	Creează echipe multifuncționale pentru proiecte	SC SMIS	CI
		4	1	
		Distribuirea clară a sarcinilor – revizuirea fișelor de post	3	1
		Îmbunătățirea managementului	4	
		Creșterea externalizării resurselor	3	
Resurse umane	Număr de personal suficient și calificarea	Angajarea unui număr mai mare de personal	4	1
		Dezvoltarea personalului	4	1
		Dezvoltare personală	4	1
Sisteme și instrumente	Proceduri	Revizuirea procedurilor	2	1
		Pregătirea personalului pentru folosirea procedurilor	3	
		Verificarea folosirii procedurilor	1	
	Manuale	Crearea de ghiduri de lucru	3	
		Pregătirea personalului pentru a folosi ghidurile	2	
		Verificarea utilizării ghidurilor	1	
	Funcționarea SMIS	Explicarea tipului de îmbunătățire necesar	-	

Sursă: Chestionarul Ecorys pentru personal

În mod similar, majoritatea răspunsurilor fac referire la structuri și resurse umane, iar cea mai importantă parte a respondenților este de acord cu privire la crearea de echipe multifuncționale pe proiect având sarcini clare și un management îmbunătățit. Doar jumătate dintre ei ar considera externalizarea resurselor ca o soluție potențială, în același timp aproape toată lumea percepe dezvoltarea resurselor umane în ceea ce privește numărul și aptitudinile, ca având nevoie în general de îmbunătățire. În ceea ce privește sistemele și instrumentele pentru revizuirea procedurilor și pentru dezvoltarea ghidurilor de lucru, acestea trebuie să fie însoțite de pregătirea personalului pentru utilizarea acestora.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

În ceea ce privește organizarea muncii, persoanele intervievate din cadrul CI indică faptul că ar fi benefică crearea unor echipe multifuncționale de proiect și includerea de experți financiari și de achiziții publice. Actualmente, există un manager de proiect în cadrul structurii beneficiarului care lucrează cu experți din alte structuri fără a face parte dintr-o echipă de proiect formal structurată, cu responsabilități clare.

## 6. Concluzii și recomandări

În cadrul acestei secțiuni, vă prezentăm concluziile cu privire la modul în care structurile, resursele umane și instrumentele afectează capacitatea de absorbție a beneficiarilor în cadrul Programului Operațional Asistentă Tehnică, Axele Prioritare 2 și 3. Această secțiune este urmată de recomandări.

### 6.1 Concluzii

#### Structuri

Structurile pentru implementarea POAT AP2 și AP3 sunt create și funcționează. Cu toate acestea, împărțirea sarcinilor între structuri nu este întotdeauna stabilită în mod clar. Această stare de fapt se regăsește, în special, în privința sarcinilor de achiziții publice, care conduce la responsabilități neclare și ineficiență, dar, și mai important, la disiparea responsabilității legale pentru executarea contractului financiar.

Conform Deciziei de Finanțare<sup>38</sup>, beneficiarii sunt responsabili în totalitate pentru implementarea proiectelor finanțate prin POAT, dar, în același timp, managementul administrativ pentru contractele de achiziții, ca parte a implementării proiectelor, este asumată de Serviciul Implementare. Implicarea serviciului în implementarea proiectelor beneficiarilor este realizată în absența unui acord de implementare sau a unui document similar care să stabilească responsabilitățile între structurile implicate în implementarea proiectelor.

Dezvoltarea structurii organizaționale DAT s-a bazat în principal mai degrabă pe capacitatea personalului (experiență și expertiză relevante) de a gestiona programe și proiecte, decât pe nevoile organizaționale derivate din scopul/ rolul Direcției. Din punct de vedere tehnic acest lucru ar putea conduce la un număr de disfuncționalități, amânări și/sau dificultăți în gestionarea proiectelor:

- ✓ Fluxuri suplimentare introduse în procesul de implementare a proiectului
- ✓ Potențialele conflicte de interese în gestionarea rolurilor AM-ului și ale beneficiarului în cadrul aceleiași structuri
- ✓ Responsabilitatea beneficiarilor pentru implementarea proiectelor.

În timp ce separarea funcțiilor în cadrul DAT a fost stabilită de ROF, la nivel de beneficiari există o nevoie reală de a încheia contractele scrise cu toate structurile implicate.

#### Resurse umane

Insuficiența personalului se manifestă permanent la nivelul CI și SC SMIS, prin suspendarea temporară a unui post și existența unui post vacant în cadrul CI, cât și printr-un proces de lucru mai puțin eficient în raport cu complexitatea sarcinilor în cadrul SC SMIS, și coroborat cu reducerile temporare generate de nevoile proiectelor implementate.

<sup>38</sup> Contracte de finanțare pentru structurile ACIS



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

Analizând capacitatea beneficiarilor de a absorbi proiectele, este clar că în condițiile disponibilității actuale de personal și a fluxului de muncă curent, nu există o capacitate destul de mare pentru a pregăti și implementa aceste proiecte. Persoanele implicate în ambele structuri beneficiare sunt actualmente supraîncărcate și lucrează mai multe ore decât numărul pentru care sunt angajate. Această situație afectează atât sarcinile regulate pentru structuri, cât și sarcinile de implementare ale proiectelor POAT.

Pentru fiecare dintre cele două structuri beneficiare, capacitatea administrativă de planificare și implementare a proiectelor este limitată de diferiți factori, datorită contextului specific cu privire la personal, organizare și management. Pentru CI cea mai mare limitare o reprezintă insuficiența personalului, în timp ce capacitatea SC SMIS este limitată de o serie de factori, cum ar fi:

- Sarcini ad-hoc care sunt esențiale pentru obligațiile ACIS și care, de obicei nu pot fi trecute cu vederea: funcția de suport (helpdesk) pentru utilizatorii SMIS din toată țara
- Sarcini externe care nu sunt legate de SMIS și solicitări cu privire la instalarea echipamentului IT pentru utilizatorii noi, responsabilitățile utilizatorilor echipamentelor, sesizări de funcționare a echipamentului și/sau a software-ului, care duc la întreruperi externe frecvente
- Prioritizarea sarcinilor legate de SMIS în detrimentul sarcinilor managementului de proiect
- Atribuții aferente posturilor care nu pun accent îndeajuns pe managementul proiectelor și alocarea neclară de sarcini

Eficiența muncii va fi influențată direct de acțiuni întreprinse în vederea:

- ✓ Reduceri numărului de ore de lucru prin intermediul procesului de management,
- ✓ Creșterea capacității și motivării personalului.

În ceea ce privește capacitatea profesională, personalul își percepe nivelul propriu actual de aptitudini și cunoștințe ca fiind satisfăcător. Cu toate acestea, acesta a recunoscut nevoia crescută de dezvoltare profesională, în principal în domeniile managementului proiectului, managementul timpului și al achizițiilor publice, domenii care sunt în legătură directă cu rolul de manager de proiect pe care acesta îl deține.

Motivarea este foarte importantă pentru a preveni o fluctuație mare a personalului, și în acest fel, o pierdere a cunoștințelor, abilităților și a experienței. Un sistem de salarizare bazat pe performanță ar contribui la motivare, dar ar fi dificil de aplicat datorită statutului de funcționar public al personalului, pentru care sistemul de plată este reglementat de lege în funcție de categoriile, funcțiile și gradele deținute. Cu toate acestea, o schemă financiară de încurajare ar putea reprezenta un bun factor de motivare, iar finanțarea acesteia s-ar putea realiza din Axa Prioritară 1 a POAT.

Cu toate că sunt posibile o serie de îmbunătățiri considerabile în ceea ce privește eficiența muncii, în special în cadrul SC SMIS, este clar că, pe termen scurt, este necesară creșterea capacității structurilor prin creșterea numărului de persoane implicate, pentru a asigura implementarea proiectelor din portofoliul curent și pentru a asigura absorbția fondurilor în conformitate cu planificarea acestora. Pe termen lung, se poate alocă un timp suplimentar personalului de bază, în vederea gestionării proiectelor, prin introducerea măsurilor de îmbunătățire a eficienței muncii, cum ar fi organizarea unor procese de lucru îmbunătățite, realocarea sarcinilor, evaluarea fișelor de post și dezvoltarea personală.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

Pentru a asigura o capacitate sporită, pot fi luate în considerare internalizarea resurselor de personal contractual temporar, cum ar fi consultanți pentru anumite proiecte<sup>39</sup> și externalizarea activităților consumatoare de timp, cum ar fi cele de pregătire a proiectului, pregătirea documentelor de achiziții și monitorizarea contractelor de achiziții. Durata de timp necesară pentru fiecare proiect este diferită în funcție de mărimea și durata proiectului, natura și complexitatea proiectului, numărul și mărimea contractelor adiționale necesare pentru implementarea proiectului. O estimare brută inițială ar fi că, pentru un proiect cu un contract subsecvent, este necesară suplimentarea personalului cu normă întreagă (PNÎ) cu aproximativ 0,25-0,50 persoane, și astfel, pentru implementarea proiectelor din portofoliul aferent perioadei 2011-2014, calculul arată o nevoie de personal suplimentar de 5.9 PNÎ pentru SC SMIS și 2.35 PNÎ pentru CI.

### Sisteme și instrumente

Există un manual cuprinzător cu procedurile AM POAT care acoperă implementarea POAT 2007-2013, ca instrument detaliat și util la îndemână pentru structurile ACIS implicate în implementarea POAT. Chiar dacă documentul este destinat personalului AM, evaluatorii consideră că este de asemenea util pentru beneficiarii POAT, întrucât include sarcinile și responsabilitățile personalului AM. Cu toate că a fost postat pe intranet, manualul nu este cunoscut personalului beneficiarilor întrucât nu este considerat relevant pentru aceștia.

Pe de altă parte, beneficiarii recunosc în general nevoia unui manual detaliat al procedurilor pentru beneficiarii POAT cu roluri clare, responsabilități și termene limită pentru managerii/echipele de proiect, pe parcursul întregului ciclu al proiectului.

Există câteva incompatibilități între secțiuni și/sau între prevederile manualului și ceea ce este realizat de fapt în raport cu rolurile și responsabilitățile beneficiarilor POAT AP2/AP3. De asemenea, nu există delimitări clare între SI și sarcinile beneficiarului în implementarea contractelor, iar fluxul sarcinilor și documentelor nu este complet pentru toate etapele implementării contractelor de achiziții.

În prezent, în absența unui manual al beneficiarului (cine ce face?) și a instrucțiunilor de lucru (cum se face?), responsabilitățile managerilor de proiect pentru implementare sunt preluate în conformitate cu instrucțiunile primite de la SI și de la superior într-un "proces de învățare prin acțiune". Acest lucru conduce uneori la întârzieri și/sau la tensiuni între personalul SI și al beneficiarilor, cu privire la "cine ce face" sau „cine este responsabil”. Aceste situații necesită îmbunătățiri urgente, pentru a lucra mai eficient, și, mai important, pentru a asigura răspunderea legală pentru finanțarea executării contractelor.

Pentru SC SMIS lipsesc, de asemenea, procedurile de la nivelul ACIS privind gestionarea solicitărilor și sesizărilor din afara SMIS care creează în mod frecvent întreruperi și stres; de exemplu: serviciul de asistență tehnică (helpdesk), instalarea echipamentelor pentru utilizatori noi, sesizări privind funcționarea echipamentelor și/sau a software-ului, responsabilitățile utilizatorilor echipamentelor, ceririle de aprovizionare cu echipamente, inventarul echipamentelor ACIS.

### 6.2 Recomandări

Această secțiune prezintă acțiunile care sunt recomandate pentru abordarea problemelor identificate prin această analiză, ca fiind principalele cauze pentru capacitatea redusă a beneficiarilor aferenți AP2 și AP3, de a planifica și implementa proiecte finanțate prin POAT. Recomandările sunt structurate în 3 subsecțiuni principale, care corespund celor trei surse de construire a capacității analizate în timpul procesului.

<sup>39</sup> În Olanda aceștia sunt liber profesioniști/consultanți care sunt angajați pe termen scurt pentru nevoi specifice



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Îmbunătățirea capacității prin structuri mai bune.

Inconveniente create de structurile actuale și impactul acestora asupra capacității de absorbție ar putea fi abordate fie prin re proiectarea structurilor și/ sau prin îmbunătățirea proceselor de lucru.

Recomandările noastre pentru re proiectarea structurală va lua în considerare:

- ✓ Serviciul de Implementare organizat ca o unitate/ direcție separată, sub coordonarea directă a directorului general al ACIS, și care să preia inclusiv sarcinile de management financiar, legate de implementarea contractelor de achiziții publice
- ✓ reorganizarea Serviciului de Management Financiar rămas sub coordonarea DAT pentru a se potrivi nevoilor AM-ului,
- ✓ organizarea CI ca o unitate separată în afara DAT, sub coordonarea directă a directorului general al ACIS, în scopul de a evita conflictul de interese, datorită prezenței beneficiarului în cadrul structurii Autorității de Management.

Pentru a clarifica responsabilitatea juridică a beneficiarilor pentru derularea contractelor de finanțare, precum și responsabilitățile SI pentru contractele de achiziții publice, se recomandă:

- ✓ delegarea rolului de Autoritate Contractantă pentru contractele de achiziții publice către beneficiar
- ✓ delegarea responsabilităților de implementare a proiectelor către Serviciul de Implementare și Serviciul de Management Financiar, prin intermediul unor acorduri de implementare care să definească în mod clar diviziunea sarcinilor și a responsabilităților, legate de achizițiile publice și gestionarea contractelor, între beneficiar și Serviciul de Implementare.

Pentru a trata mai bine toate responsabilitățile beneficiarilor POAT, inclusiv a relațiilor dintre structurile implicate în proces, este important să se elaboreze mai în detaliu prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF), cu privire la rolurile și atribuțiile structurilor ACIS

Pentru a sprijini diviziunea muncii între diferitele structuri, s-au facut următoarele recomandări:

- ✓ revizuirea fișelor de post, atât pentru **SC SMIS, cât și CI**, în scopul de a se potrivi rolului structurilor, pentru o alocare mai eficientă și mai clară a sarcinilor de management de proiect.

## Îmbunătățirea capacității printr-o mai bună gestionare a resurselor umane

Întrucât capacitatea personalului beneficiarilor AP2/AP3 de a gestiona mai multe proiecte POAT este limitată, se recomandă creșterea capacității pe termen scurt, atât pentru SC SMIS, cât și pentru CI. Acest lucru poate fi realizat prin angajarea de personal suplimentar în structurile ACIS și prin creșterea externalizării activităților consumatoare de timp.

### ➤ Angajarea personalului (internalizarea resurselor):

- ✓ pentru **SC SMIS**, evaluarea indică un număr de 5,9 angajați necesar pentru implementarea proiectelor din portofoliul de proiecte aferent perioadei 2011-2014.
- ✓ Pentru **CI**, evaluarea indică 2,35 angajați cu normă întreagă.

Aceste cifre acoperă posturile vacante/ suspendare și, prin urmare, înaintea angajării de personal nou, ar trebui acordată prioritate ocupării locurilor vacante și suspendate, în ambele structuri și realocării sarcinilor între personalul existent.

Având în vedere variația mare între proiecte, în ceea ce privește dimensiunea, durata, complexitatea și calendarul de implementare pe etape, se recomandă să se ia în considerare atragerea de personal contractual temporar, în funcție de necesitățile rămase după externalizarea sarcinilor importante.

- Creșterea externalizării resurselor pentru activitățile cronofage:
  - ✓ **pentru ambele structuri** - activități de management de proiect prin intermediul proiectelor de asistență tehnică, cum ar fi:
    - pregătirea dosarului de achiziții publice,
    - sprijin în evaluarea ofertelor
    - monitorizarea implementării contractelor de achiziții publice:
      - verificarea rapoartelor de progres ale contractanților,
      - monitorizarea de activități tehnice și verificarea livrabililor
  - ✓ pentru **CI** – activități de implementare a Planul de Comunicare
    - pentru **SC SMIS**: legate de SMIS, cum ar fi asistență tehnică pentru utilizatorii SMIS din toată țara, întreținerea aplicației, instruire și corectarea erorilor<sup>40</sup> întreținerea echipamentelor<sup>41</sup>. Pentru asistența tehnică oferită utilizatorilor SMIS ar putea fi luate în considerare un call center sau un hotline.

➤ Un management mai bun al procesului de lucru

Capacitatea de absorbție a proiectelor POAT pe termen lung poate fi îmbunătățită prin creșterea eficienței muncii ca urmare a:

- ✓ pentru **ambele structuri**: prioritizarea sarcinilor legate de managementul proiectului și alocarea timpului necesar prin clasificarea sarcinilor în funcție de importanță și urgență.
- ✓ pentru **SC SMIS**:
  - o distribuție mai eficientă a sarcinilor și responsabilităților între posturi și personal
  - proceduri specifice interne pentru sarcinile care nu se referă la SMIS (consultați sistemele și instrumentele de mai jos)

➤ Capacitate și motivare

Creșterea capacității personalului și a managementului prin:

- ✓ programe dezvoltare a personalului (perfecționare și instruire) adaptate nevoilor specifice ale sarcinilor reale efectuate:
  - evaluarea nevoilor de perfecționare (în special pregătirea și managementul proiectului, achiziții publice și managementul timpului),
  - formare profesională în domeniile identificate prin analiza nevoilor

<sup>40</sup> Dosarul de achiziție este deja pregătit pentru externalizare

<sup>41</sup> Parțial finalizat, deoarece noul contract a fost semnat pentru noile echipamente, iar acesta conține 5 ani de servicii de mentenanță,

- coaching-ul personal în utilizarea practică a cunoștințelor dobândite.
  
- ✓ pot fi organizate programe de dezvoltare a capacității de management, pentru a sprijini managerii în dezvoltarea competențelor necesare pentru a organiza mai bine procesele de lucru și personalul; cum ar fi, managementul de proiect, managementul timpului, planificarea strategică, managementul resurselor umane, motivare și comunicare. Se recomandă ca astfel de programe să fie organizate în acord cu participanții vizați și în funcție de programul de lucru al acestora.

#### Creșterea motivării personalului prin:

- ✓ motivare financiară: proiectarea unui sistem de stimulente financiare pentru recompensarea persoanelor care obțin rezultate bune în implementarea de proiecte, ca o modalitate de a stimula absorbția.
  
- ✓ delegarea unor responsabilități de management către personal, aceasta fiind, de asemenea, o modalitate de a crește eficiența muncii. Delegarea poate lua în considerare sarcini specifice pentru care se acordă personalului o autoritate corespunzătoare de luare a deciziilor. Selecția unor astfel de sarcini ar trebui să fie făcută de către manager, împreună cu personalul, pe baza înțelegerii comune și a încrederii în ceea ce privește capacitatea personalului pentru a-și asuma responsabilitățile.

#### Îmbunătățirea capacității prin sisteme și instrumente de lucru mai bune

##### ➤ Proceduri de implementare AM POAT

Deoarece anumite neconcordanțe sunt regăsite în procedurile de implementare AM POAT, se recomandă:

- ✓ corectarea neconcordanțelor între diferite secțiuni și / sau între dispozițiile acestora și ceea ce se realizează de fapt, în legătură cu rolul și responsabilitățile beneficiarilor AP2/AP3 POAT, cu privire la elaborarea și implementarea proiectelor;
  
- ✓ dezvoltarea și completarea responsabilităților insuficiente sau care lipsesc și a fluxurilor de documente pentru toate etapele de implementare a contractelor de achiziții publice;
  
- ✓ ajustarea conținutului contractului de finanțare/ decizia de a se conforma cu drepturile și responsabilitățile reale ale ambelor părți.

##### ➤ Manualul de proceduri al beneficiarului

Pentru a facilita repartizarea sarcinilor și realizarea unui management de proiect corespunzător, se recomandă următoarele:

- ✓ pregătirea unui manual al beneficiarului detaliat, care să răspundă întrebărilor "cine face ce, când și cum", care să acopere toate etapele ciclului de proiect și care să fie corelat cu procedurile de implementare AM POAT, urmând să fie diseminat tuturor structurilor beneficiare.
  
- ✓ instruirea personalului beneficiarului în utilizarea manualului, inclusiv prin exemple concrete și exerciții în utilizarea de documente și de formate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

#### ➤ Procedurile interne SC SMIS

Sesizările<sup>42</sup> care nu se referă la SMIS și solicitările externe adresate serviciului SMIS conduc la muncă ad-hoc, având un impact negativ asupra eficienței muncii din cauza întreruperilor și a stresului. Pentru a reduce solicitările externe și metoda de lucru ad-hoc și pentru a crește eficiența muncii, se recomandă ca procedurile de la nivelul ACIS să stabilească reguli clare pentru gestionarea acestora. Aceste proceduri ar trebui să stabilească reguli, responsabilități și termene limită pentru colectarea și înregistrarea solicitărilor, prioritizarea în funcție de importanță, urgență și frecvență, alocarea sarcinilor clare și a termenelor limită pentru rezolvarea lor (cine ce face și când) în conformitate cu tipul problemelor, din momentul în care au ajuns în serviciu.

Un plan de acțiune propus pentru implementarea recomandărilor de mai sus este prezentat în Anexa 5.

---

✓ <sup>42</sup> Ex: instalarea echipamentelor pentru noi utilizatori, solicitări de redresare a funcționării echipamentelor și-sau software-ului, responsabilități ale utilizatorilor echipamentelor, cereri de consumabile pentru echipamente, Administrarea inventarului echipamentelor deținute de ACIS.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

### Anexa 3: Lista cu noi idei de proiecte ce pot fi incluse în portofoliul POAT până la sfârșitul actualei perioade de programare și o comparație cu bunele practici internaționale

Nr. proiect	Titlul proiectului	Estimări de buget [în Euro]	Principale caracteristici și particularități	Schimbări necesare ale costurilor eligibile	Grupuri țintă	Potrivit pentru alte PO în afară de POAT?	Este compatibil cu POAT 2007-2013?	Este compatibil cu POAT 2013-2020?	Beneficiari propuși
<b>În Axa Prioritară 1</b>									
<b>DMI 1.1</b>									
1	Stabilirea unei rețele de coordonare între cei responsabili la nivel național, regional și local, cuprinzând aspectele dezvoltării durabile în fondurile structurale.	200.000 euro (estimare anuală; rețea în desfășurare; suma variază în funcție de scopul și intensitatea activităților)	Instrumente utile în vederea integrării aspectelor orizontale legate de mediu și dezvoltare durabilă în implementarea PO-ului. Totodată, un puternic instrument de generare a ideilor de proiect și de informare asupra tuturor ideilor politice sectoriale privind principiul orizontal de dezvoltare durabilă. Posibilitatea de stabilire a diferitelor grupuri de lucru în ceea ce privește schimbarea climatică sau Evaluarea Strategică de Mediu. În cele din urmă, rețeaua acționează ca o platformă care reunește cei mai importanți actori și părți interesate din acest domeniu și poate fi folosită eventual pentru a reprezenta țara în sfera europeană a politicii de coeziune și dezvoltării durabile.	nu	Autorități regionale și locale, organizații de mediu, părți interesate privind dezvoltarea durabilă	Nu	Da	Da	Ministerul Mediului și Pădurilor
2	Rețea tematică privind Dezvoltarea Urbană.	200.000 euro (estimare anuală; rețea în desfășurare; suma variază în funcție de scopul și intensitatea	Rețeaua tematică se focalizează pe domeniul de aplicare privind spațiul urban al PO-urilor cofinanțate de Fondul European de Dezvoltare Regională. Ea s-a dovedit a fi foarte utilă în proiectarea și promovarea proiectelor de dezvoltare urbană din diferite teritorii și în menținerea acestei trăsături fundamentale a	Da	Asociația Municipalityților, Asociația Comunelor din România, Ministere importante la nivel național. Asociațiile orașelor trebuie de asemenea	Nu	Da	Da	Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului.

		activităților)	politicii de coeziune în portofoliul de proiecte. Aceasta devine chiar mai importantă din moment ce Programul URBAN nu mai există. Rețeaua reunește ministerele și agențiile guvernamentale naționale relevante cu administrația locală pentru a discuta politicile de dezvoltare urbană și acționează, de asemenea, ca un reprezentant al țării pentru URBACT II.		implicate.				
3	Rețea tematică privind egalitatea de șanse între bărbați și femei și grupurile dezavantajate.	200.000 euro (estimare anuală; rețea în desfășurare; suma variază în funcție de scopul și intensitatea activităților)	Această rețea coordonează eforturile pentru îndeplinirea principiului orizontal de egalitate de șanse, extrem de important în vederea implementării Fondurilor Structurale. Totodată, se desfășoară concomitent cu tendințele politicilor publice la nivel național și garantează un tratament egal în activitățile finanțate de UE. Scopul său este promovarea unui tratament și acces egal la șanse între bărbați și femei și grupurile dezavantajate. Rețeaua acționează ca o platformă care reunește cei mai importanți actori și părți interesate din domeniul tratamentului egal și a abordării integratoare a perspectivei de gen din țară. În cele din urmă, un instrument puternic de generare a ideilor de proiect și de informare asupra tuturor politicilor sectoriale care au drept principiu orizontal tratamentul egal.	Nu	Organizații ce reprezintă interesele femeilor, Instituții sau asociații; Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)	Nu	da	da	Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale

4	Rețea Tematică pentru promovarea inovării și a CDT (cercetării și dezvoltării tehnologice)	750 000 euro (estimare anuală; rețea în desfășurare; suma variază în funcție de scopul și intensitatea activităților)	Instrument util pentru promovarea conceptului de inovare ca o caracteristică cheie în vederea creșterii economice și a numărului de locuri de muncă. Aceasta este o rețea ce va reuni toți participanții importanți la CDT și inovare. Rețeaua poate implementa diferite tipuri de activități, ex. Rețeaua națională a agențiilor pentru inovare – un studiu + proiect pilot timp de 1 an pentru administrarea unei/câtorva agenții din cadrul unei ADR sau o asociație a ADR-urilor care să conducă un studiu ce caută să propună cel mai bun tip de organizare pentru POAT 2014-2020; sau studiu pentru aplicarea specializării inteligente – pentru a permite integrarea acestui nou concept în abordarea practică pentru România în orizontul 2014-2020.	Nu	Universități, Centre Tehnologice, Instituții de Cercetare, Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică (ANCS); ADR-uri; Autorități locale, ACIS_DAT	Nu	Da	Da	Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale
5	Coordonarea Rețelei de Centre de Inovare în Afaceri ce își desfășoară activitatea în România.	200 000 euro	Centrele de Inovare în Afaceri beneficiază de obicei de o Unitate de Coordonare sau de un Secretariat pentru a garanta coerența și a maximiza rezultatele acestor centre de sprijin. S-au dovedit eficiente și au o istorie de succes. Cu un buget limitat, pot fi obținute rezultate tangibile și o coordonare concretă, precum și activități de diseminare în acest domeniu important.	Nu	Camera de Comerț, o Agenție de Dezvoltare Regională, Federația Antreprenorilor sau un organism național care are ca scop inovarea și/sau sprijinul acordat dezvoltării sectorului privat.	Nu	Da	da	Fundația Centrelor de Afaceri și Inovare în România
6	Studiul care văzete nevoia de modernizare a sistemului de achiziții publice	100 000 euro	Studiul pentru modernizarea sistemului de achiziții publice – cu privire la nevoi, instituții ce pot fi conectate, structuri instituționale, schimbări necesare și costuri. Studiul funcțional ar avea drept rezultat	Da	Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA); Universități	Nu	Da	Da	SNSPA+ Universități





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

			furnizarea de detalii asupra aspectelor ce urmează a fi corectate și îmbunătățite în întregul sistem de achiziții publice.						
7	Modernizarea sistemului electronic de achiziții publice (SEAP)	3 000 000 euro	Acest sistem trebuie să fie actualizat în mod semnificativ. Bugetul propus pentru această modernizare ar acoperi toate costurile de pregătire și de implementare: de la analiza funcțională, până la implementarea testelor noului sistem, și pregătirea continuă a celor care asigură formarea.	Da	n/a	Nu	Da	Da	ANRMAP
8	Crearea unei baze de date pentru achizițiile publice	1 000 000 euro	În legătură cu SEAP- este necesară stabilirea unei baze de date care să inter-relaționeze, să utilizeze și să fie accesibilă tuturor celor implicați în achizițiile publice pentru schimbul de informații și în vederea dezbaterii suprapunerilor și conflictelor de interese. Acest proiect ar acoperi atât procesul foarte important de analiză și consultanță a multor instituții implicate, precum și costurile cu modernizarea structurii și conținuturilor bazei de date.	Da	n/a	Nu	Da	Da	ANRMAP
9	Instruire pentru personalul ANRMAP	100 000 euro	În mod special pe teme de specialitate precum: verificare expost. Instruirea ar putea fi organizată ca un ciclu de pregătire în desfășurare, care, în timp, ar acoperi verificarea implementării practice a primei serii printr-o a doua rundă de instruire (la nivel superior) pentru formatori=participanți la prima ediție.	Nu	ANRMAP	Un	Da	Da	ANRMAP
10	Dezvoltarea unui proces și sistem mai bun de selecție/ Crearea unei burse de personal, care	200 000 euro	Instituțiile publice [de ex DLAF] ar putea beneficia de o asistență externă în dezvoltarea unui sistem îmbunătățit și a metodologiilor pentru atragerea și selectarea candidaților	Da	Autoritățile Management Organismele Intermediare de și	Nu	Da	Da	ACIS



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

	să poată susține într-un mod flexibil diferite Autorități de Management și Organisme Intermediare.		optimi pentru activitatea din Autoritatea de Management. Sistemul trebuie să se bazeze pe cele mai bine adaptate experiențe românești și internaționale. Ca urmare, sistemul ar trebui să conducă la crearea unei burse de personal, care ar fi/ ar putea fi implementată în mod flexibil de către Autoritățile de Management și Organismele Intermediare.						
11	Suport pentru livrarea la timp a indicatorilor și acoperirea cheltuielilor de colectare a datelor pentru monitorizarea PO-urilor, plus schimbul de informații și a procesului de învățare din Italia.	500 000 euro	Îmbunătățirea sistemelor actuale de colectare a datelor și a fluxurilor de informații pentru monitorizarea implementării PO. Prima parte a analizei ar trebui să acopere analiza experiențelor din Italia și practicile în acest sens. Analiza ce urmează a fi efectuată după modificările care decurg din rezultate, urmează să fie implementată de către viitorul beneficiar.	Nu	ACIS și Autoritățile de Management	Nu	Da	Da	Institutul Național de Statistică (INS)
<b>DMI 1.2</b>									
12	Rețea de Evaluare	1 500 000 euro (estimare anuală; rețea în desfășurare; suma variază în funcție de scopul și intensitatea activităților)	Instrument util pentru a face față așteptărilor mari ale evaluărilor acestor programe. Este totodată un instrument eficient pentru promovarea culturii evaluării și, în sfârșit, un instrument eficient de programare pentru următoarea perioadă. Rețeaua de evaluare se va baza pe un Plan Anual de Activitate și va fi efectuată o gamă largă de activități, cum ar fi: evaluarea nevoilor și un proiect-pilot pentru dezvoltarea de programe de formare adresate evaluatorilor învățământului superior, împreună cu universități / organizații / asociații de evaluatori	Nu	Universități, Centre de Cercetare; Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA) diferite instituții din Administrația Publică; organizații bine cunoscute de evaluatori	Nu	Da	Da	ACIS



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

			din UE cu bune practici în acest domeniu, schema de acordare a fondurilor nerambursabile pentru activități de evaluare care îmbunătățesc/ extind metodologiile și practicile de evaluare.						
<b>DMI 1.4</b>									
13	Portofoliul de sarcini ce pot fi externalizate în ceea ce privește externalizarea întreținerii sistemelor de IT în cadrul AM-urilor.	500 000 euro	Externalizarea de help-desk tehnic informal și a altor servicii administrative ar permite echipei să se concentreze pe dezvoltarea sarcinilor concrete. Această externalizare ar acoperi serviciile tehnice care ar urma să fie furnizate prin ACIS; eliberând astfel resursele Serviciului de Coordonare SMIS putând dezvolta în continuare acest sistem conform portofoliului original de proiecte.	Nu	ACIS	Nu	da	da	ACIS
<b>Axa Prioritară 2</b>									
<b>DMI 2.1</b>									
14	Crearea unui instrument pentru gestionarea fluxurilor de numerar între Autoritățile de Management și a legăturii dintre ele.	250 000 euro	Analiza și eventuala implementare a sistemului unificat de gestionare a fluxurilor de numerar. Această analiză ar trebui să se concentreze pe adăugarea/ corectarea/ modernizarea funcționalității SMIS. Activitatea analitică urmează să fie condusă de/ sub conducerea Serviciului de Coordonare SMIS, ca și sistem ce ar include această funcționalitate, în final.	Nu	ACIS, ACP și AM-uri	Nu	Da	Da	ACIS (Unitatea SMIS)
15	Introducerea semnăturii electronice	2 500 000 euro	Analiza și implementarea tehnologiei semnăturii electronice (în mod obligatoriu legată de SMIS) între AM, inclusiv instruirea continuă pentru utilizarea acestei tehnologii.	Nu	ACIS, ACP, AM-uri, OI-uri, beneficiari	Nu	Da	Da	ACIS (Unitatea SMIS)
<b>Axa Prioritară 3</b>									
<b>DMI 3.1</b>									
16	Campanie de	100 000 euro	Campanii de comunicare concepute	nu	Ministerul	Nu	da	da	ACIS



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

	comunicare adaptată teritoriului ales.	pe an?	în funcție de particularitățile unui anumit teritoriu în interiorul țării. (de exemplu, în regiunile cu industrie grea, se concentrează pe modul în care Fondurile Structurale sprijină dezvoltarea economică). Cu cât campania de comunicare este mai adaptată și concentrată, cu atât ea va fi mai eficientă și cu mai mult succes. Această "micro" activitate de comunicare este complementară celei menționate mai jos, pe mass-media.		Dezvoltării Regionale și Turismului; Asociația Municipalităților, ADR-uri; Asociația Comunelor din România (ACoR)				
17	O competiție în vederea sprijinirii celor mai bune 15 idei de mass-media pentru promovarea rezultatelor Instrumentelor Structurale ale UE.	4 000 000 euro	Acest proiect, care se bazează pe diseminare, este considerat o poveste de succes în Polonia. POAT astfel poate implica media (și astfel atrage un interes în viitor), ONG-urile, autoritățile, universitățile, etc în promovarea rezultatelor concrete ale implementării Fondurilor Structurale în rândul comunității. Proiectele individuale vor fi definite de către comunitate, răspunzând astfel nevoii de informare a societății = abordare ascendentă	Posibil	Media premiată/ONG-uri/Companii/autorități/universități, etc (ar trebui derulat ca o schemă de granturi)	Nu	Da	Da	Centre de informare a instrumentelor structurale



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Anexa 4: Experiența internațională și bunele practici

### Experiențe și idei din alte țări

Găsim Programe Operaționale de Asistență Tehnică într-un număr mare de State Membre, atât țări membre vechi, cât și țări membre noi din cadrul UE. În acest capitol prezentăm idei și experiențe din Spania, Polonia și Bulgaria.

#### Spania

Spania a fost, din punct de vedere istoric, cel mai mare beneficiar de fonduri din istoria UE. În consecință are o lungă și solidă experiență în implementarea Instrumentelor și Fondurilor Structurale, iar țara a cunoscut o dezvoltare impresionantă pe toate tipurile de operațiuni, atât în proiecte de infrastructură, cât și în așa numitele proiecte 'soft'. În acest fel, cât și ca urmare a unei lungi istorii și a valorii mari a fondurilor implementate în ultimii 25 de ani, autoritățile de management și organismele intermediare au dezvoltat o serie largă de activități care pot fi implementate de un număr mare de beneficiari de diferite tipuri.

De exemplu, este interesant de observat că eforturile de coordonare, pentru a asigura o implementare corectă a fondurilor structurale, sunt canalizate prin trei instrumente fundamentale:

1. **Comitetul de Coordonare a Fondurilor**, este agenția ce coordonează politicile implementate cu ajutorul Fondului de Coeziune, Fondului European de Dezvoltare Regională, Fondului Social European, Fondului de Dezvoltare Rurală și Fondului European pentru Pescuit.

2. **Rețelele tematice și în domeniul industriei**. Acestea sunt mecanisme de coordonare care servesc drept schimb de experiență și diseminare de bune practici, finanțate din fondurile comunitare în domeniile lor de activitate, care servesc la prezentarea și analiza dezvoltării politicilor publice la nivel național și Comunitar, cu impact asupra gestionării activităților finanțate din fondurile comunitare, inclusiv cele care au drept scopuri principale diseminarea și analiza problemelor tehnice cauzate de aplicarea legislației comunitare și naționale în activități finanțate din fonduri comunitare și care rezultă din sistemele de management, control și audit.

3. **Programul Operațional Asistență Tehnică la nivel național și Axele Prioritare 5 și 7 ale Programelor Operaționale Regionale:**

- ✓ Programul Operațional Asistență Tehnică, care acoperă în principal suportul de AT pentru organisme, actori și entități ale administrației publice centrale și ale agențiilor guvernamentale naționale.
- ✓ Axa Prioritară 5 a Programelor Operaționale Competitivitatea Regiunilor (+phasing-in).
- ✓ Axa Prioritară 7 a Programelor Operaționale Regiuni de Convergență (+phasing-out).

Finanțarea UE specifică alocată asistenței tehnice în Spania este de 216.167.060 Euro. Din această finanțare UE, Programul Operațional Asistență Tehnică are un buget alocat de peste 63 milioane de euro. Astfel, mai mult de 100 de proiecte finanțate din POAT se pot regăsi în raportul anual de implementare 2010, care plasează Spania drept o sursă de informații rezonabil de utilă pentru identificarea de activități și beneficiari posibili care ar putea fi utilizați ca reper în România.

## Polonia

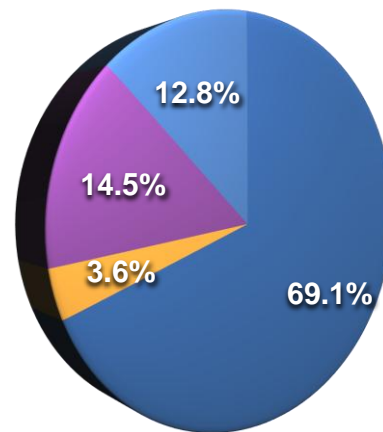
Polonia este cel mai mare beneficiar de Instrumente Structurale dintre cele 12 noi State Membre. În actuala perioadă de programare, 2007-2013, Polonia are prevăzut o alocare financiară a Instrumentelor Structurale UE de 67 miliarde Euro.

Programul Operațional Asistență Tehnică din Polonia are acces la finanțare UE la un nivel de 517 milioane Euro.

De asemenea, Polonia deține o experiență valoroasă și, în deosebi, rezultate de absorbție bune: în prezent (ianuarie 2012) există un nivel al contractărilor de 72,3% și un nivel al plăților de 31,61%, din alocarea totală la nivel național pentru 2007-2013 a Programului. Datorită acestor rezultate record, țara a fost deseori folosită drept exemplu pentru celelalte noi State Membre, în mod special de către Comisia Europeană.

De exemplu, este interesant că Polonia face realocări bugetare în cadrul POAT. Este a doua oară în perioada actuală de programare (prima fiind realizată în 25 februarie 2009). POAT din Polonia este împărțit în 4 Axe Prioritare:

- Axa Prioritară 1: Suport pentru resursele umane - [aprox. 69.1% din totalul finanțării].
- Axa Prioritară 2: Suport IT în implementarea CSNR [3.6%].
- Axa Prioritară 3: Suport pentru implementarea operațiunilor finanțabile din fondurile structurale [14.5%].
- Axa Prioritară 4: Comunicare și promovare [12.8%].



În august 2011 evaluarea intermediară a programului a adus în discuție propunerea celei de-a doua realocări. Ceea ce este interesant pentru POAT din România, este faptul că **Polonia dorește să realoce fonduri Axei Prioritare 4 dedicate promovării și comunicării, și să facă schimb de experiență între participanții la CSNR**. Noua structură propusă pentru PO din Polonia este următoarea:

**Tabelul 27: Realocări propuse pentru Polonia (în euro):**

Prioritate	Contribuția comunitară (până în prezent)	Contribuția națională (până în prezent)	Total (până în prezent)	Realocare		
				Contribuția comunitară (după realocare)	Modificare a contribuției comunitare	Modificare – total
AP1	357 000 000	63 000 000	420 000 000	341 700 000	-15 300 000	-18 000 000
AP2	18 700 000	3 300 000	22 000 000	18 700 000	0	0
AP3	74 800 000	13 200 000	88 000 000	64 600 000	-10 200 000	-12 000 000
AP4	66 200 000	11 682 353	77 882 353	91 700 000	+25 500 000	+30 000 000
<b>Total</b>	<b>516 700 000</b>	<b>91 182 353</b>	<b>607 882 353</b>	<b>516 700 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Sursă: Ministerul polonez pentru Dezvoltare Regională



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Bulgaria

Bulgaria are similitudini cu România în ceea ce privește relațiile și circumstanțele UE, deoarece ambele țări au aderat la UE în același timp. Astfel, Bulgaria poate fi considerată un bun reper pentru experiențele românești din moment ce ambele POAT-uri au multe asemănări (deși există diferențe ca mărime), și de asemenea țara este abordată de către Comisia Europeană similar României.

Programul Operațional pentru Asistență Tehnică din Bulgaria este mai mic ca mărime: 48.2 milioane Euro FEDR. Cu toate acestea, are sarcini similare ca POAT din România – obiectivele specifice sunt:

1. Consolidarea capacității și funcționării structurilor administrative centrale și locale implicate în absorbția FSC.
2. Îmbunătățirea informării și a conștientizării în ceea ce privește utilizarea efectivă și eficientă a Fondurilor Structurale și de Coeziune în Bulgaria.

Cu scopul de a atinge aceste obiective, au fost identificate următoarele axe prioritare:

**Axa Prioritară 1** – Sprijinirea implementării activităților efectuate de către structurile de la nivel central: Serviciul Coordonare, Autoritatea de Certificare, Autoritatea de Audit, Autoritatea de Management a POAT, Comitetul de Monitorizare a CSNR și Comitetul de Monitorizare POAT; Măsurile de consolidare a capacităților structurilor de implementare a Fondurilor Structurale.

**Axa Prioritară 2** – Dezvoltarea continuă și sprijinirea funcționării Sistemului Unic de Management al Informației. Domenii majore de intervenție:

- Dezvoltarea și întreținerea SMIS.
- Sprijinul și formarea continuă a utilizatorilor SMIS.
- Furnizare de echipamente.
- Sprijin pentru Help Desk.
- Dezvoltarea sistemului integrat al indicatorilor, interogărilor și rapoartelor standard generate la cererea AM-urilor PO.
- Dezvoltarea interfețelor cu sisteme externe.

**Axa Prioritară 3** – Promovarea Politicii Europene de Coeziune și a obiectivelor sale în Bulgaria și asigurarea furnizării de informații generale și statistice. Domenii majore de intervenție:

- Planificarea, coordonarea și realizarea de campanii complexe de informare și activități de conștientizare publică.
- Furnizarea de date și analize a situației economice actuale și întocmirea unui model de evaluare a impactului finanțării UE și a efectelor finanțării în diferite sectoare.

- Dezvoltarea în continuare a Unified Gateway, care oferă acces la informațiile generale și specializate despre administrarea Fondurilor Structurale și a Fondurilor de Coeziune ale Uniunii Europene în Bulgaria.
- Asigurarea înființării /dezvoltării a 28 de puncte de informare districtuale – operațiuni de dezvoltare și de redresare, asigurarea operațiunilor de funcționare, asigurarea măsurilor de publicitate la nivel local, furnizarea echipamentului necesar pentru o funcționare normală a punctelor, precum și cursuri relevante de pregătire.

**Tabelul 28: Defalcarea alocărilor pentru Bulgaria (în Euro)**

Axa Prioritară	Finanțare Comunitară (FEDR)	Finanțare Națională			Total PO	Rată de cofinanțare (%)
		Public	Privat	Total		
1	2	3	4	5=3+4	6=2+5	7=2/6x100
<b>AP1</b>	25 00 0000	4 411 765	0	4 411 765	29 411 765	85
<b>AP2</b>	9 659 303	1 704 583	0	1 704 583	11 363 886	85
<b>AP3</b>	13 637 210	2 406 566	0	2 406 566	16 043 776	85
<b>TOTAL</b>	48 296 513	8 522 914	0	8 522 914	56 819 427	85

Sursă: POAT din Bulgaria 2007-2013

## Sistemul de Monitorizare și Informare Presage

Sistemul francez Presage a fost pus în practică acum mulți ani și este în mod constant utilizat ca o referință validă pentru diferite Sisteme de Monitorizare și Informare din Europa de Vest.

Prin dezvoltarea unei rețele de colaborare profesională, sistemul PRESAGE, folosit în Franța pentru monitorizarea, administrarea, controlul și evaluarea programelor europene, ajută la asigurarea unei implementări eficiente și transparente a procedurilor europene. PRESAGE vizează o gestionare corectă și eficientă atât a plăților europene, cât și a celor naționale efectuate în cadrul programelor europene regionale în Franța.

În gestionarea fondurilor structurale, regiunile franceze au dobândit treptat instrumente informatice de monitorizare, dar fără o coordonare reală. Erau folosite cel puțin patru tipuri de software și sinteza de date era empirică și de multe ori nesigură. În mai 1998, guvernul francez a stabilit drept obiectiv pentru perioada de programare 2000-2006, implementarea unui software unic de monitorizare și management, a cărui utilizare urma să fie obligatorie pentru toți managerii de Fonduri Structurale Europene.

În acest scop, în 2000 Franța a elaborat un Document Unic de Programare (DUP) numit "Program Național Informatic" (PNI), în forma unui program național pentru asistență tehnică, comun tuturor procedurilor europene, și proiectat pentru a introduce un instrument unic de management în toate regiunile franceze. Acțiunile prevăzute sunt următoarele:

- Resursele umane necesare pentru realizarea proiectului (la nivel național și regional).





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

- Investiții necorporale legate de informatizare (dezvoltarea, captura de date, transmiterea electronică către Comisia Europeană, cursuri de pregătire pentru formatori și utilizatori, manuale de pregătire).
- Investiții corporale necesare pentru realizarea proiectului (echipamente informatice la nivel național și regional).
- Monitorizare, întreținere, implementare și evaluare (hotline, comunicare, monitorizare, evaluare intermediară și evaluare finală).

Aprobat de Comisia Europeană la 22 martie 2011, programul PRESAGE ("Program de Monitorizare Regională și Europeană, Analiză, Management și Evaluare") furnizează celor 24 de provincii franceze un sistem pentru monitorizarea, managementul și evaluarea programelor comunitare legate de dezvoltarea economică regională: Obiectivele 1 și 2, INTERREG, LEADER+, URBAN și Instrumentul Financiar pentru Orientarea Pescuitului (IFOP).

Sistemul are patru scopuri principale:

- Să pună la dispoziția partenerilor interesați toate informațiile cu privire la gestionarea și implementarea DUP.
- Să pună la dispoziție date statistice care sunt esențiale pentru efectuarea exercițiilor de evaluare.
- Să aducă în mod regulat la cunoștința autorităților naționale și europene derularea programelor.
- Să intervină în timp real în întregul sistem de management al fondurilor și al pistei de control.
- Aplicația face posibilă monitorizarea și gestionarea tuturor proiectelor, din momentul depunerii unei cereri de ajutor urmând diferite etape în procesul de aplicare, strângere a informațiilor necesare pentru efectuarea exercițiilor de evaluare și monitorizare a operațiunilor de control.

Se poate vorbi într-adevăr de o veritabilă „rețea PRESAGE”, din moment ce sistemul face legătura între toți actorii implicați în programele europene din Franța: Prefecturile regionale responsabile cu gestionarea programelor, Consiliile Regionale, Consiliile Generale, Serviciile de Stat implicate în utilizarea de aplicații de evaluare, gestionare, monitorizare și control. De asemenea, mai sunt conectate la sistem Comisia Europeană, care transmite informații, ministrii responsabili cu gestionarea fondurilor și DATAR<sup>43</sup> care consolidează datele la nivel național, precum și diferite alte servicii.

PRESAGE este accesibil în timp real de către toți partenerii, într-un mediu sigur. Este instalat pe platforma Ministerului de Interne, care deține toate datele de bază regionale și naționale. Sistemul permite politici regionale a Uniunii Europene importul și exportul de date în format text, cu privire la proiecte, autorități contractante, conturi ale co-finanțatorilor, facturi etc. Datele cu privire la cererea de fonduri structurale pot fi transmise electronic către Comisia Europeană. Multe dintre date pot fi exportate în format text pentru utilizarea ulterioară cu instrumente automate de birou (Excel, Access etc.). Ca rezultat, datele pot fi prezentate sub formă de histogramme, tabele dinamice și instrumente de mapare.

<sup>43</sup> DATAR = Delegația pentru urbanism și acțiune regională.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

Un intranet asigură utilizatorilor software-ului documentația PRESAGE, o secțiune FAQ, un forum și un director radăcină. Pentru a opera sistemul, o echipă de 37 de persoane a fost alocată cu normă întreagă proiectului, de la data începerii, inclusiv: - o persoană pe regiune, însărcinată cu promovarea și coordonarea PRESAGE printre utilizatori; - cinci persoane din cadrul Ministerului de Interne, însărcinate cu funcționarea și prelucrarea bazelor de date, și două însărcinate cu asistența tehnică; - trei tehnicieni care asigură asistență ("hotline") și asigură întreținerea funcțională a software-ului. Din 2000, când a fost lansat, 2.300 de utilizatori aferenți a 930 de site-uri au folosit PRESAGE, totalizând peste 450.000 de ore de conectare.

Costul total al "Programului Național Informatic" dezvoltat pentru finanțarea PRESAGE este de 38 milioane Euro, 56% din acesta este finanțat prin FEDR. Aceste cifre trebuie comparate cu cele 10 miliarde de euro de ajutor comunitar și mai mult de 26 miliarde de euro de finanțare totală, pe care proiectul este capabil să îl monitorizeze.

**Tabelul 29: Prezentare generală a PRESAGE și detaliile de contact**

<b>Project:</b>	PRESAGE for efficient Structural Fund management
<b>Program:</b>	Project: PRESAGE, Programme: Programme National Informatique (PNI)
<b>Total Cost:</b>	38 000 000 EUR
<b>EU contribution:</b>	21 280 000 EUR
<b>Contact:</b>	DATAR Olivier , ANNE1 avenue Charles Floquet F75007 , Paris France Tel.: 01 40 65 10 62 Fax.: 01 40 65 12 19 E-Mail: olivier.anne@datar.gouv.fr

La finalul acestei anexe sunt prezentate câteva imagini ale sistemului.

## Comparație între activitățile, costurile și beneficiarii eligibili din România și cele din Spania, Polonia și Bulgaria

Această secțiune conține o scurtă comparație între POAT din România și respectivele Programele Operaționale de Asistență Tehnică din Spania, Polonia și Bulgaria.

Această analiză a fost efectuată în timpul etapei de inițiere a evaluării și prezintă informații și exemple valoroase care ar putea orienta propunerile evaluatorilor către noi intervenții de AT.

Din analiza inițială, concluzia principală sugerează că există o gamă largă de activități derulate în contextul celor trei programe operaționale naționale de asistență tehnică din Spania, Polonia și Bulgaria, dar majoritatea lor sunt deja incluse, într-o anumită formă, în domeniul actual de aplicare al POAT din România.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

Cu toate acestea, din observația principală se identifică următoarele diferențe generale:

- ✓ A. Lista posibililor beneficiari poate fi extinsă în continuare, luând în considerare mai ales experiențele din Polonia și Spania.
- ✓ B. Există suficiente motive pentru extinderea scopului POAT din România pe acțiuni majore relevante atât pentru această perioadă de programare cât și pentru cea viitoare.

#### A) Beneficiari

La primul punct, privind beneficiarii, experiența din Polonia aferentă DMI privind sprijinirea resurselor umane, sugerează posibilitatea extinderii listei instituțiilor beneficiare eligibile, așa cum este prezentat mai jos în următoarea listă neexhaustivă a instituțiilor eligibile din Polonia:

- Unitatea Națională de Evaluare (în cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale).
- Unități relevante din cadrul unităților regionale ale administrației publice centrale.
- Autoritatea de Management pentru Obiectivul Dezvoltare Teritorială Europeană.
- Organisme ale Guvernului care se ocupă de problemele siturilor Natura 2000, și evaluările impactului asupra mediului.
- Autoritatea privind Achizițiile Publice.
- Centru Național pentru Cercetare și Dezvoltare.
- Oficiul de Concurență și Protecție a Consumatorului.
- Centrul pentru Dezvoltarea Educației.
- Administrațiile financiare.
- Agențiile regionale de Mediu.
- Grupuri țintă (persoane fizice, instituții, grupuri sociale care beneficiază direct de ajutor) (dacă este cazul).
- Autoritatea privind Comunicațiile Electronice.
- Agenția Centrală de Statistică.
- Agenția Transportului Feroviar.
- Agenția de Reglementare în domeniul Energiei.
- Autoritatea Națională pentru Administrarea Apelor.
- Agenția poloneză de Informare și Investiții Străine.
- Inspectoratul General pentru Protecția Mediului.

Analizând beneficiarii eligibili, în special din Polonia și Bulgaria, lista beneficiarilor eligibili poate, de asemenea, să fie extinsă, ținând cont de specificitate, aproape în fiecare Domeniu Major de Intervenție, și, în special în cele axate pe:

- Evaluare.
- Sistemul de Management al Informației.
- Promovare și comunicare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

În ceea ce privește beneficiarii, comparația dintre POAT din România și cel din Spania sugerează ideea că există un areal mult mai larg de potențiali beneficiari în cazul Spaniei.

Potențialii beneficiari în cazul Spaniei se referă la multe entități și organisme din afara Ministerului Economiei (care este Autoritatea de Management a Programului) incluzând o serie largă de ministere și părți interesate diferite din domeniul social, de afaceri sau mediu.

Din experiența din Bulgaria și în timpul derulării etapei inițiale a apărut o altă idee și anume posibilitatea extinderii listei potențialilor beneficiari la nivel local și regional. Aceasta a fost susținută de ideile de proiect de succes dezvoltate în acel stat membru în ceea ce privește Rețeaua punctelor de informare din Bulgaria.

#### B) Extinderea scopului Programului Operațional

Comparația generală între POAT din Spania și cel din România în ceea ce privește activitățile și proiectele dezvoltate se axează pe domeniile majore DMI 1.1 – Sprijinirea gestionării și implementării Instrumentelor Structurale și DMI 3.1 – Diseminarea informațiilor generale și a activităților de publicitate în ceea ce privește Instrumentele Structurale.

Pentru primul dintre acestea, DMI 1.1 - Sprijinirea gestionării și implementării Instrumentelor Structurale”, cele mai multe dintre noile activități pentru POAT din România, care se pot extrage din cazul spaniol, sunt legate de cele patru rețele tematice care au fost stabilite în Spania pentru coordonarea PO și pentru creșterea generării de proiecte. Aceste rețele sunt mecanisme de coordonare care servesc la:

- Schimb de experiențe și diseminare a bunelor practici, finanțate din Fondurile Structurale aplicabile domeniilor lor de activitate;
- Prezentarea și analiza dezvoltării politicilor publice la nivel național și Comunitar, ce au impact asupra administrării activităților finanțate din fondurile comunitare;
- Diseminarea și analiza problemelor tehnice cauzate de aplicarea legislației comunitare și naționale în activități finanțate din fonduri comunitare, inclusiv cele care rezultă din sistemele de management, control și audit drept scopuri principale.

Din cele patru rețele tematice existente, o atenție specială trebuie acordată Rețelei Tematice privind Mediul și Rețelei Tematice privind Egalitatea de Șanse. Ambele au dovedit că funcționează foarte bine și constituie elemente de acționare solide a Instrumentelor și Fondurilor Structurale în Spania, dezvoltând un număr mare de activități cu un nivel ridicat de eficiență.

În ceea ce privește comparația cu DMI 3.1 “Diseminarea informațiilor generale și a activităților de publicitate cu privire la instrumentele structurale alocate României”, câteva activități pot fi identificate în cadrul PO spaniol care se adaugă la lista existentă în România, și acest lucru se referă în principal la elaborarea de studii și pregătirea acțiunilor inovatoare legate de implementarea instrumentelor structurale, orientate pe întreg teritoriul.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

Noi idei de activități și de beneficiari, se relaționează, de asemenea, cu DMI 1.3 – „Formare orizontală în domeniul gestionării programelor/proiectelor” și DMI 1.2 – „Evaluare”.

Pentru acesta din urmă, ideile cu privire la activitățile legate de evaluare se referă, în principal, la aspectul înființării de grupuri de lucru de evaluare tematică care să acopere aspecte specifice de:

- **Comunicare.** Aceasta este o caracteristică fundamentală în perioada de programare 2007-2013, prin care Regulamentul 1828/2006 stabilește o gamă largă de reguli și proceduri ce trebuie respectate. În acest scop, și după cum știm, Programele Operaționale trebuie să elaboreze Planul de Comunicare, iar acest Plan trebuie să fie obiectul unor evaluări specifice. În Spania, un grup de lucru a fost înființat în cadrul POAT pentru a ghida, coordona și monitoriza întregul proces de comunicare al PO legat de evaluări.
- **Inovare și Economia cunoașterii.** Acesta este aspectul tematic major pe care Agenda de la Lisabona a încercat să îl promoveze în 2007-2013 și, astfel, din această perspectivă, în Spania a fost pus un accent deosebit pe monitorizare și evaluare. Activitățile includ înființarea grupului de evaluare tematică și, de asemenea, organizarea de seminarii și întâlniri pe acest aspect fundamental al implementării cu succes a PO.

Și, în cele din urmă, în DMI 1.3 – Formarea orizontală în domeniul gestionării programelor/proiectelor, și, în cadrul acestei comparații inițiale, se poate observa că Spania introduce un număr de activități de formare legate de aspecte specifice de implementare conform art. 13 Control de Prim Nivel, folosirea semnăturii electronice sau aspecte de mediu în implementarea PO, care ar putea completa activitățile de formare deja existente, planificate pentru POAT din România.

Principala diferență generală între POAT din România și Programe Operaționale relevante din Polonia este o axă prioritară suplimentară privind „Sprijinirea resurselor umane”. Aceste acțiuni constituie Axa Prioritară 1 în POAT din Polonia, cea mai mare dintre cele patru priorități (Axe). Ea este divizată în două activități:

- a. ‘Suport pentru angajare’.
- b. ‘Creșterea calificărilor”.

Aceste activități sunt acoperite, în general, de AP 1 în POAT din România, dar, în mod dramatic la o scară foarte mică. Ideea extinderii acesteia prin folosirea exemplului polonez a fost considerată drept foarte tentantă în cadrul prezentei evaluări, atât pentru capacitatea de absorbție, cât și pentru creșterea nivelului serviciului public, ea a fost însă abandonată în baza următorilor factori:

1. Circumstanțele din România în ceea ce privește angajarea de noi funcționari publici, precum și creșterea salariilor păreau a fi imposibile pentru implementarea ideii.
2. Ar fi foarte dificil să se ajună la un consens al Comisiei Europene asupra unei astfel de modificări a POAT.

În cadrul POAT din Polonia, Axa prioritară 2 DMI 2.1 ”Suport IT în implementarea CSNR” diferența față de România a fost legată de unele acțiuni axate pe pregătirea pentru funcționarea diferitelor sisteme IT în următoarea perioadă de programare. Cu toate acestea, această idee a fost luată în



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

considerare, în principal prin extinderea domeniului de aplicare a proiectelor realizate după 2013, ori de câte ori este posibil și adecvat..

În cadrul Axei Prioritare 3 din Polonia 'Suport pentru implementarea operațiunilor Fondurilor Structurale' (care este similară AP 1 di POAT din România) principala diferență privește proiectele dedicate implementării diferitelor forme a cooperării/ inițiativelor/ politicilor internaționale, ex. Cooperare Teritorială Europeană, ESPON, Strategia Mării Baltice, etc. Aceste acțiuni au fost interpretate ca neconstituind o prioritate majoră pentru îmbunătățirea capacității de absorbție în România; în consecință nu au fost dezvoltate.

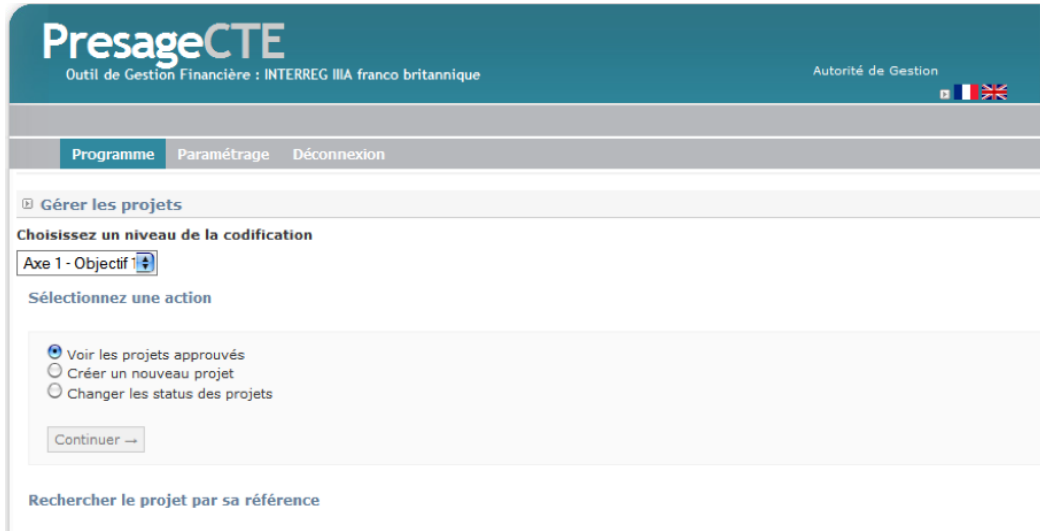
A doua activitate a POAT din Polonia o constituie „Evaluarea” și, ca atare, nu diferă de domeniul general de aplicare al POAT din România. Aceleași comentarii generale privesc Axa Prioritară 4 din Polonia „Comunicare și promovare”. Cu toate acestea, ea este mai larg interpretată în sfera proiectelor poloneze implementate în cadrul acestei axe prioritare.

## Concluzii

- O analiză comparativă a proiectelor și a operațiunilor co-finanțate prin Programele Operaționale de Asistență Tehnică din Spania, Polonia și Bulgaria, efectuată în etapa de început a evaluării, a arătat că existau motive pentru extinderea domeniului de aplicare a activității în cadrul POAT din România.
- În raport cu motivele pentru extinderea în conținut și ca număr al proiectelor, în limitele domeniului de aplicare al Axei Prioritare 1 *”Sprijin pentru implementarea instrumentelor structurale și coordonarea programelor”*, existau mai multe posibilități de dezvoltare, ce au putut fi identificate după efectuarea acestei analize preliminare.
- Existau, de asemenea, motive întemeiate pentru creșterea numărului de activități și proiecte în cadrul acțiunilor cu privire la Comunicare, în cadrul Axei prioritare 3 *”Diseminarea informației și promovarea instrumentelor structurale”*.
- În contrast cu cele de mai sus, analiza comparativă preliminară efectuată în cadrul acestei evaluări, a arătat că există un domeniu de aplicare pentru schimbare limitat pentru proiecte care ar putea fi sprijinite de Axa prioritară 2 *„Dezvoltarea în continuare și sprijin pentru funcționarea Sistemului Unic de Management al Informației”*.
- În cele din urmă, analiza preliminară a concluzionat, de asemenea, că în comparație cu PO analizate din celelalte trei state membre, Programul Operațional Asistență Tehnică din România manifestă o marjă largă de asemănări în ceea ce privește domeniul de aplicare, obiectivele și activitățile principale și proiectele.

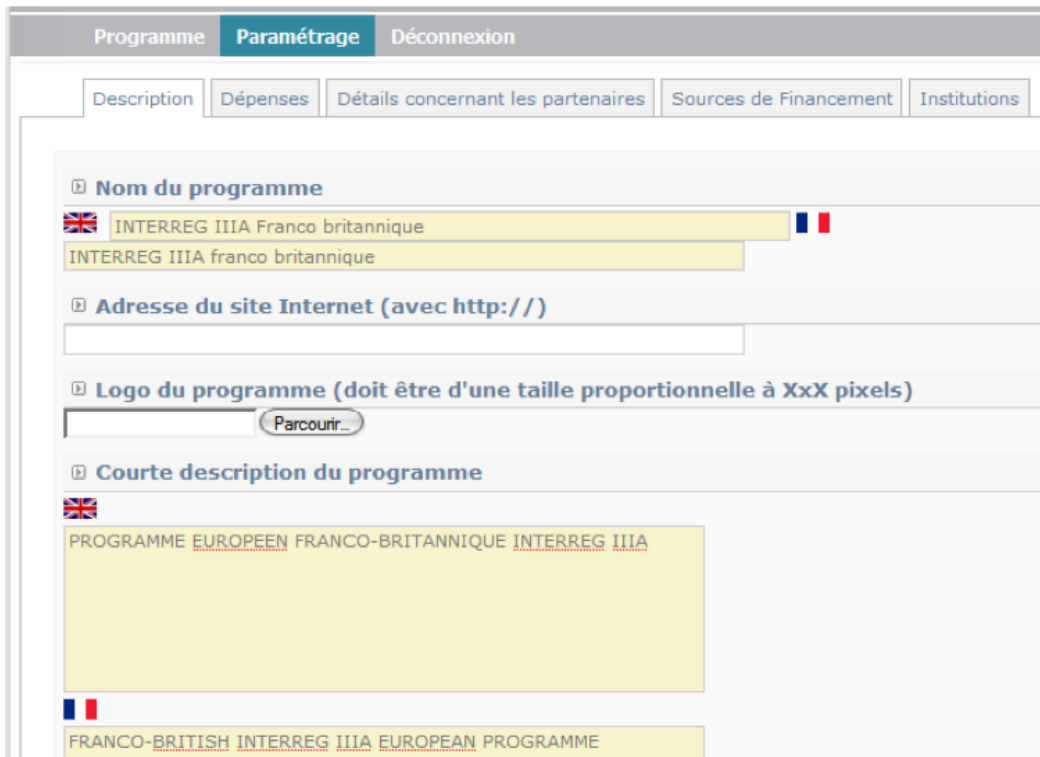
Mai jos sunt incluse câteva ecrane din sistemul PRESAGE.

Tabelul 30.: Ecranul de întâmpinare



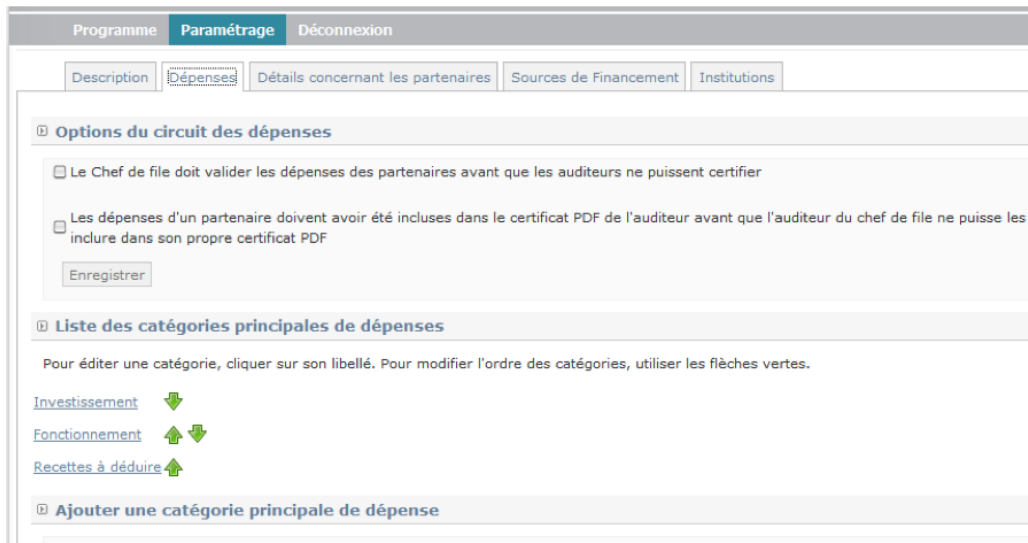
Sursa: sistemul PRESAGE

Tabelul 31: Setarea programului operational



Sursa: sistemul PRESAGE

**Tabelul 32: Setarea schemei de cheltuieli și certificare**



The screenshot shows the 'Paramétrage' (Configuration) tab in the PRESAGE system. It features a navigation bar with 'Programme', 'Paramétrage', and 'Déconnexion'. Below the navigation bar are tabs for 'Description', 'Dépenses', 'Détails concernant les partenaires', 'Sources de Financement', and 'Institutions'. The main content area is divided into sections:

- Options du circuit des dépenses**: Contains two checkboxes:
  - Le Chef de file doit valider les dépenses des partenaires avant que les auditeurs ne puissent certifier
  - Les dépenses d'un partenaire doivent avoir été incluses dans le certificat PDF de l'auditeur avant que l'auditeur du chef de file ne puisse les inclure dans son propre certificat PDFA button labeled 'Enregistrer' (Save) is located below these options.
- Liste des catégories principales de dépenses**: Includes the instruction: 'Pour éditer une catégorie, cliquer sur son libellé. Pour modifier l'ordre des catégories, utiliser les flèches vertes.' Below this, three categories are listed with green arrow icons:
  - Investissement (down arrow)
  - Fonctionnement (up and down arrows)
  - Recettes à déduire (up arrow)
- Ajouter une catégorie principale de dépense**: A button to add a new main expense category.

Sursa: sistemul PRESAGE

**Tabelul 33: Formularul de cerere de finanțare (exemplul URBACT)**

- 3.6 [Communication activity](#)
- 3.7 [Concrete results](#)
- 3.8 [Outputs and deliverables](#)
- 4. Action plan / Work programme
  - 4.1 [Action plan](#)
- 5. Management of the project
  - 5.1 [Previous experience of lead partner](#)
  - 5.2 [General co-ordination and overall responsibilities](#)
  - 5.3 [Operational management, including administrative and financial aspects](#)
  - 5.4 [Specific role and tasks of each project partner](#)
  - 5.5 [Certifying bodies](#)
- 6. Bank information
  - 6.1 [Informations](#)
- 7. Other information
  - 7.1 [Argumentation](#)
- 8. Detailed information on the lead and project partners
  - 8.1 [List of partners](#)
- 9. Certification
- 10. Project finance
  - 10.1 [Financial contribution by partners and sources](#)
  - 10.2 [Expenditures per year and budget line](#)
  - 10.3 [Expenditures per year and source](#)

Sursa: sistemul PRESAGE



**Tabelul 34: Descrierea proiectului**

Sursa: sistemul PRESAGE

**Tabelul 35: Randament (outputs)**

FEDER

Nom du partenaire	FEDER	FEDER %	Contrepartie assurée par				Total
			Région	Ville	Administration d'Etat	Total contreparties nationales	
mon_chef_de_file	10 000,00 €	66.67	0,00 €	5 000,00 €	0,00 €	5 000,00 €	15 000,00 €
Partenaire_1	0,00 €	0.00	1 000,00 €	1 000,00 €	0,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €
<b>Total</b>	<b>10 000,00 €</b>	<b>58.82</b>	<b>1 000,00 €</b>	<b>6 000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>7 000,00 €</b>	<b>17 000,00 €</b>
<b>% Total</b>	<b>58.82</b>	<b>58.82</b>	<b>14.29</b>	<b>85.71</b>	<b>0.00</b>	<b>41.18</b>	<b>100 %</b>

FEDER	FEDER		Autres collectivités locales		Autres Financements	Budget total
	Total contreparties nationales		Autres collectivités locales	Total contreparties nationales		
10 000,00 €	7 000,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	17 000,00 €

Sursa: sistemul PRESAGE

## Anexa 5: Planul de acțiune pentru implementarea recomandărilor propuse în cadrul raportului privind evaluarea capacității de absorbție a POAT

Plan de acțiune propus pentru implementarea recomandărilor raportului de evaluare privind capacitatea de absorbție a POAT			
Nr.	Concluzie	Recomandare	Modalități de implementare
<b>1.</b>	<b>Asigurarea capacității de absorbție și simplificarea procedurilor de autorizare a plăților</b>		
1.1	Plățile întârzie	Se recomandă simplificarea procedurilor de autorizare a plăților	<b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabili:</b> AM POAT <b>Termen limită:</b> sfârșitul lunii iunie 2012
1.2	Lipsa capacității la nivelul beneficiarilor pentru elaborarea și implementarea proiectelor POAT	Îmbunătățirea capacității beneficiarilor de a elabora și furniza proiecte prin furnizarea de instruire și îndrumare (coaching)	<b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabili:</b> AM POAT, Direcția Generală ACIS TdR pentru furnizarea de instruire în domeniul achizițiilor pe proiecte, managementul proiectelor etc. au fost lansate în martie 2012. Beneficiarii AP2 și 3 vor fi considerați prioritari pe lista beneficiarilor cursurilor. AT și coaching: manualul beneficiarului pentru ACIS este finalizat. Acesta trebuie aprobat. <b>Termen limită:</b> Noiembrie 2012
1.3	Capacitatea SC SMIS este insuficientă pentru elaborarea și gestionarea proiectelor din portofoliul de proiecte	Îmbunătățirea capacității beneficiarilor prin completarea cu personal a posturilor vacante și internalizarea/ externalizarea activităților, precum și prin implementarea celorlalte recomandări derivate din	Vezi mai jos

		analiza gradului de încărcare cu sarcini	
<b>2</b>	<b>Luarea în considerare a extinderii listei de activități, a grupurilor țintă și beneficiarilor din cadrul AP1</b>		
<b>2.1</b>	AP1 este motorul programului și pentru această AP au fost identificate proiecte noi. Pentru a le putea finanța, sunt inevitabile anumite amendamente ale Programului	Pentru a putea finanța proiectele nou identificate în cadrul AP1, la criteriile de eligibilitate trebuie adăugate activități noi, beneficiari și grupuri țintă. Pentru AP2 și AP3 nu este nevoie să fie modificate criteriile de eligibilitate:	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ În Comitetul de Monitorizare din data de 13 iunie 2012 vor fi adăugați noi beneficiari: Agenția Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Ministerul Mediului și Pădurilor</li> </ul>	<b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabil:</b> AM POAT și Comitetul de Monitorizare <b>Termen limită:</b> iunie 2012
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trebuie purtate discuții privind lista noilor proiecte care trebuie analizate în ceea ce privește fezabilitatea și oportunitatea acestora.</li> </ul>	<b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabil:</b> ACIS <b>Termen limită:</b> iulie 2012
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Posibili beneficiari propuși și selectați vor fi consultați de ACIS</li> </ul>	<b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabil:</b> DAT <b>Termen limită:</b> septembrie 2012
		În funcție de rezultatele etapelor de mai sus: demararea unor discuții cu reprezentanții Comisiei Europene	<b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabil:</b> AM POAT <b>Termen limită:</b> octombrie 2012
<b>3.</b>	<b>Luarea în considerare a opțiunilor de realocare prezentate</b>		
<b>3.1</b>	AP2 și AP3 sunt cu mult sub nivelul de contractare și dacă se ia în calcul portofoliul de proiecte și proiectele suplimentare identificate, contractarea va ajunge la numai jumătate din alocarea financiară. DMI1.1, pe de altă parte poate absorbi un buget cu mult mai mare decât cel alocat.	Se recomandă luarea în considerare a unor opțiuni de realocare diferite, bazate pe rezultatele Lothar+ (mai multe scenarii decât cele prezentate pot fi chiar testate pe măsură ce Lothar+ este transmis la AM POAT):	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reuniune în săptămâna 18 iunie 2012 pentru testarea opțiunilor</li> </ul>	<b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabil:</b> AM POAT <b>Termen limită:</b> săptămâna 18 iunie 2012
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prezentarea opțiunilor în CM-ul POAT toamnă. De analizat, dacă realocarea poate avea loc în cadrul AP1</li> </ul>	<b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabil:</b> AM POAT <b>Termen limită:</b> octombrie 2012
<b>3.2</b>	Scenariile propuse pentru realocare în cadrul POAT sau la/de la alte PO pot afecta obiectivele generale și	Elaborarea unei propuneri de realocare și a consecințelor pentru indicatori, care va fi transmisă	<b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabil:</b> AM POAT

	specifice ale POAT și atingerea indicatorilor corespunzători.	pentru aprobare la CE	<b>Termen limită:</b> octombrie 2012
<b>4</b>	<b>Asigurarea urmăririi ideilor de proiecte identificate</b>		
<b>4.1</b>	Au fost identificate noi idei de proiecte care ar putea fi adăugate la portofoliul de proiecte, pentru care trebuie să se decidă domeniul exact și beneficiarul.	Se recomandă ca ideile de proiecte identificate să fie discutate mai detaliat între Serviciul Strategii din cadrul DAT (POAT) și posibii beneficiari pentru a vă asigura că ideile respective sunt promovate. Este necesară îndrumare suplimentară de la Serviciul Strategii.	<b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabil:</b> Serviciul Strategii din cadrul AM POAT și beneficiarii <b>Termen limită:</b> cât mai repede posibil
<b>5.</b>	<b>Îmbunătățirea mecanismelor și procedurilor interne de achiziții</b>		
<b>5.1</b>	Implementarea proiectelor este întârziată din cauza procedurii de achiziții îndelungate. Acest lucru afectează negativ absorbția (plățile).	Întârzierile din achiziții ar trebui scurtate prin reducerea procedurilor interne îndelungate și a regulilor privind adoptarea deciziilor	<b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabili:</b> Ministru <b>Termen limită:</b> Există o discuție în derulare privind îmbunătățirea funcționalităților Serviciului Implementare. <b>Decizie:</b> trimestrul 3 al anului 2012

PLAN DE ACȚIUNI PROPUȘ PENTRU IMPLEMENTAREA RECOMANDĂRILOR propuse în analiza capacității beneficiarilor AP2 și AP3			
Nr.	Concluzie	Recomandare	Modalități de implementare
<b>1.</b>	<b>Îmbunătățirea capacității prin structuri mai bune</b>		
<b>1.1.</b>	Structura organizatorică actuală a DAT (Direcția Asistență Tehnică, Ministerul Afacerilor Europene) prezintă o serie de disfuncționalități, întârzieri și/sau dificultăți în gestionarea proiectelor prin: <ul style="list-style-type: none"> <li>o fluxuri suplimentare introduse în procesul de implementare a proiectelor;</li> <li>o un posibil conflict de interese prin gestionarea, în cadrul acelorași structuri, a rolului de AM (Autoritatea de Management) și al celui de Beneficiar POAT;</li> <li>o răspunderea beneficiarilor pentru</li> </ul>	<b>Analiza impactului și deciziei la nivel strategic asupra următoarelor modificări ale structurii organizaționale:</b>	
		<b>a.</b> Serviciul de Implementare organizat ca unitate/direcție separată, sub coordonarea directă a Directorului General al ACIS, având, de asemenea, responsabilități de management financiar legate de implementarea contractelor de achiziții	<b>Recomandare:</b> urmează a se adopta o decizie <b>Responsabili:</b> Directorul General ACIS, Directorul AM POAT și Secretarul de Stat <b>Termen limită:</b> trimestrul 3 din 2012
		<b>b.</b> reorganizarea Serviciului de Management Financiar care va rămâne sub coordonarea DAT, pentru a răspunde nevoilor AM POAT	<b>Recomandare:</b> respinsă
		<b>c.</b> reorganizarea Compartimentului Informare ca structură în afara DAT, sub coordonarea directă a	<b>Recomandare:</b> urmează a se adopta o decizie

	implementarea proiectelor.	Directorului General al ACIS	<b>Responsabili:</b> Directorul General ACIS, Directorul AM POAT și Secretarul de Stat <b>Termen limită:</b> trimestrul 3 din 2012
1.2.	Conform Deciziei de Finanțare, beneficiarii deț in răspunderea deplină pentru implementarea proiectelor finanțate din POAT. În același timp, managementul administrativ al contractelor de achiziții ca parte a implementării proiectelor este efectuat de către Serviciul de Implementare din cadrul DAT, în absența unui document oficial care să stabilească responsabilitățile structurilor implicate în implementarea proiectelor.	<b>Clarificarea răspunderii legale a beneficiarilor pentru executarea contractelor de finanțare prin:</b>	
		a. desemnarea către beneficiar a rolului de Autoritate Contractantă pentru contractele de achiziții publice	<b>Recomandare:</b> respinsă
		b. delegarea către Serviciul de Implementare și Serviciul de Management Financiar a responsabilităților de implementare prin acorduri de implementare în vederea definirii cu claritate a divizării sarcinilor și responsabilităților legate de gestionarea achizițiilor publice și a contractelor între beneficiar și Serviciul de Implementare.	<b>Recomandare:</b> va fi luată în calcul Va fi utilizată AT în îmbunătățirea conținutului Acordurilor de Implementare și în actualizarea manualului beneficiarului <b>Responsabili:</b> Directorul General ACIS, Directorul AM POAT și Secretarul de Stat <b>Termen limită:</b> trimestrul 4 din 2012
1.3.	Responsabilitățile și diviziunea sarcinilor între structuri nu sunt întotdeauna stabilite cu claritate, ducând la responsabilități neclare și ineficiențe, dar mai important, la disiparea răspunderii legale pentru executarea contractelor de finanțare.	<b>Ajustarea tuturor responsabilităților beneficiarilor POAT și sprijinirea diviziunii muncii, între diferitele structuri și creșterea eficienței prin:</b>	
		a. definirea și elaborarea mai detaliată a prevederilor Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF) privind rolurile și responsabilitățile structurilor ACIS:  <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Servicii de AT vor fi contractate pentru a analiza RdOF și pentru a revizui fișele de post</li> </ul>	<b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabili:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ pentru RdOF Directorul General ACIS</li> <li>✓ pentru fișele de post directorii structurilor beneficiare,</li> <li>✓ pentru elaborarea proiectului: Serviciul de Implementare</li> </ul> <b>Termen limită:</b> trimestrul 1 din 2013
		b. elaborarea unei propuneri de proiect pentru servicii de AT în sprijinul beneficiarilor AP2 și AP3 pentru revizuirea fișelor de post aferente posturilor din cadrul SC SMIS în vederea unei mai bune armonizări a rolurilor structurilor și pentru o alocare mai eficientă și mai clară a sarcinilor.	
<b>2.</b>	<b>Îmbunătățirea capacității prin managementul resurselor umane</b>		
2.1.	Există un grad prea mare de încărcare cu sarcini la ambii beneficiari, ca urmare a: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ deficitului de personal permanent în cadrul CI și SC SMIS prin: suspendarea temporară a</li> </ul>	<b>Îmbunătățirea capacității prin reducerea gradului de încărcare cu sarcini prin internalizare/ externalizare – cu accent pe soluționarea lipsei de personal prin:</b>	
		a. ocuparea postului suspendat din CI și realocarea sarcinilor de gestionare a proiectelor între cele patru	<b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabili:</b> Directorul General ACIS,

<p>unui post în cadrul CI și a unui post vacant în cadrul SC SMIS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ deficitului temporar generat de nevoile de implementare a proiectelor</li> <li>○ un proces de lucru mai puțin eficient în cadrul SC SMIS</li> </ul>	<p>posturi permanente actuale ale compartimentului</p>	<p>Directorul AM POAT <b>Termen limită:</b> trimestrul 2 din 2012</p>
	<p><b>b.</b> Externalizarea următoarelor activități ale CI pentru comunicare și managementului de proiect:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Activități de gestionare a proiectelor (elaborarea termenilor de referință și documentațiilor de atribuire, suport în evaluarea ofertelor, monitorizarea implementării contractelor de achiziții, verificarea rapoartelor de progres ale contractorilor, monitorizarea activităților tehnice și verificarea livrabililor).</li> <li>○ Activități de implementare a Planului de Comunicare</li> </ul>	<p><b>Recomandare:</b> Acceptată <b>Responsabili:</b> Direcția Generală ACIS <b>Termen limită:</b> Documentația de achiziții va fi finalizată în trimestrul 3, 2012</p>
	<p><b>c.</b> Ocuparea posturilor vacante din structurile beneficiarilor</p>	<p><b>Recomandare:</b> Acceptată <b>Responsabili:</b> Directorul General ACIS <b>Termen limită:</b> iulie 2012</p>
	<p><b>d.</b> Angajarea de personal suplimentar, pentru a fi implicat exclusiv în elaborarea și managementul proiectelor incluse în portofoliul de proiecte 2011-2014 pentru beneficiarii AP2 și AP3. Aceasta ar implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 5,9 e.n.<sup>44</sup>. pentru SC SMIS</li> <li>○ 2,35 e.n.î. pentru Compartimentul Informare</li> </ul>	<p><b>Recomandare:</b> Acceptată <b>Responsabili:</b> MAEur, Directorul General ACIS <b>Termen limită:</b> trimestrul 3, 2012</p>
	<p><b>e.</b> Externalizarea unor activități ale Serviciului Coordonare SMIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Activități de gestionare a proiectelor (elaborarea termenilor de referință și documentațiilor de atribuire, suport în evaluarea ofertelor, monitorizarea implementării contractelor de achiziții, verificarea rapoartelor de progres ale contractorilor, monitorizarea activităților</li> </ul>	<p><b>Recomandare:</b> Acceptată <b>Responsabili:</b> DCS <b>Termen limită:</b> Documentația de atribuire va fi finalizată în trimestrul 3, 2012</p>

<sup>44</sup> Echivalent normă întreagă

		<p>tehnice și verificarea livrabilelor).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Biroul de asistență pentru utilizatorii SMIS, întreținerea aplicației, organizarea instruirilor și evenimentelor, corectarea erorilor, întreținerea echipamentului)</li> </ul>	
<b>Îmbunătățirea capacității prin creșterea eficienței muncii printr-un proces de lucru mai bun</b>			
		f. organizarea unei ședințe cu durata de 1 oră , la fiecare două săptămâni la nivel de direcție pentru prioritizarea sarcinilor prin clasificare în funcție de importanță și urgență și i alocarea timpului necesar	<p><b>Recomandare:</b> acceptată  <b>Responsabili:</b> CI, SC SMIS, DAT, DCS  <b>Termen limită:</b> permanent</p>
		g. organizarea unor ședințe operative săptămânale cu durata de 1 oră la nivel de serviciu pentru prioritizarea sarcinilor prin clasificare în funcție de importanță și urgență și i alocarea timpului necesar	<p><b>Recomandare:</b> acceptată  <b>Responsabili:</b> CI, SC SMIS  <b>Termen limită:</b> permanent</p>
		h. elaborarea unor proceduri interne specifice și analizarea posibilităților de externalizare a gestionării solicitărilor și cererilor primite din exterior (cereri care nu au legătură cu SMIS)	<p><b>Recomandare:</b> acceptată coroborată cu 3.3 (sisteme și instrumente)  <b>Responsabili:</b> SC SMIS  <b>Termen limită:</b> trimestrul 3 din 2012</p>
<b>Îmbunătățirea capacității prin creșterea eficienței muncii prin îmbunătățirea capacității personalului</b>			
		i. analizarea opțiunilor de a include în programele de formare prezente și i/ sau în cele care sunt în portofoliul de proiecte, programe de formare/ coaching care să vizeze dezvoltarea personalului/ management în concordanță cu analiza nevoilor identificate	<p><b>Recomandare:</b> acceptată pentru SC SMIS (proiectul este inclus în portofoliul de proiecte)  Pentru CI – de luat în considerare  <b>Responsabili:</b> SC SMIS, DCS, CI, DAT  <b>Termen limită:</b> cât de curând posibil</p>
<b>Îmbunătățirea capacității prin reducerea pierderilor de personal prin motivarea acestuia</b>			
		j. proiectarea unui sistem de stimulente financiare	<p><b>Recomandare:</b> Respinsă</p>
		k. analiză comună (management și personal) și selectarea sarcinilor și responsabilităților care pot fi delegate personalului.	<p><b>Recomandare:</b> acceptată  <b>Responsabili:</b> DAT, CI, DCS, SC SMIS  <b>Termen limită:</b> trimestrul 3 din 2012</p>

3. Îmbunătățirea capacității prin sisteme și instrumente de lucru mai bune		
3.1.	Manualul de proceduri de implementare al AM POAT care acoperă perioada 2007-2013 nu este cunoscut de către beneficiarii ACIS. El conține, de asemenea, o serie de neconcordanțe și/sau lipsuri privind rolurile și responsabilitățile diferitelor structuri implicate, precum și fluxuri ale documentelor insuficient dezvoltate.	<p><b>Îmbunătățirea manualului de proceduri de implementare al AM POAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ revizuirea procedurilor de implementare ale AM POAT prin corectarea neconcordanțelor, elaborarea și completarea responsabilităților insuficiente/lipsă și a fluxurilor de documente în implementarea contractelor de achiziții și ajustarea conținutului deciziei de finanțare în vederea respectării drepturilor și obligațiilor reale ale ambelor părți</li> </ul> <p><b>Recomandare:</b> Acțiune alternativă: de soluționat deficiențele legate de răspunderea beneficiarilor/ Serviciul Implementare din Acordurile de Implementare</p> <p><b>Responsabil:</b> POAT <b>Termen limită:</b> cât de curând posibil</p>
3.2	În lipsa unui manual al beneficiarului (cine ce face?) și a unor ghiduri de lucru (cum trebuie făcut?) responsabilitățile de implementare ale managerilor de proiect sunt îndeplinite conform instrucțiunilor primite de la SI și de la superiori, într-un „proces de învățare prin practică”. Acest lucru duce uneori la întâzieri și/sau tensiuni în rândul angajaților de la SI și al beneficiarilor privind „cine ce face” sau „cine răspunde”.	<p><b>Elaborarea unui manual de proceduri al Beneficiarului POAT</b></p> <p><b>a.</b> elaborarea unui manual detaliat al Beneficiarului care să răspundă la întrebările „cine ce face, când și cum” acoperind toate etapele ciclului de proiect și corelate cu procedurile de implementare ale AM POAT și diseminarea acestuia în cadrul tuturor structurilor beneficiarului.</p> <p><b>b.</b> diseminarea manualului și instruirea personalului beneficiarului în vederea utilizării acestuia inclusiv prin exemple concrete și exerciții de utilizare a documentelor și formatelor</p> <p><b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabili:</b> AM POAT, DAT, DCS <b>Termen limită:</b> semestrul 2 al anului 2012</p>
3.3.	Pentru SC SMIS există o lipsă a procedurilor de gestionare a sesizărilor și cererilor primite din exterior care generează în prezent un volum important de întreruperi și stres; de exemplu: serviciul de asistență, instalarea echipamentelor pentru utilizatorii noi, sesizările privind funcționarea echipamentelor și/sau programelor informatice, responsabilitățile utilizatorilor echipamentelor, cererile de livrare de echipamente, inventarul echipamentelor ACIS etc	<p><b>Elaborarea unui manual de proceduri interne ale SC SMIS</b></p> <p>Elaborarea unui manual de proceduri interne pentru gestionarea sesizărilor și cererilor primite din exterior (care nu au legătură cu SMIS)</p> <p><b>Recomandare:</b> acceptată <b>Responsabili:</b> DCS, SC SMIS <b>Termen limită:</b> semestrul 2 al anului 2012</p>







UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Anexe cu privire la sursele de informații

În aceste anexe se regăsesc următoarele documente:

1. Metodologia analizei capacității beneficiarilor AP2 și AP3 (analiza gradului de încărcare cu sarcini (Workload analysis) și a ingineriei de proces (process re-engineering))
2. Proiectarea și folosirea instrumentului „Fluxuri de lucru și funcții”
3. Chestionarele privind încărcarea cu sarcini adresate personalului cu responsabilități de beneficiari POAT AP 2 și AP3
4. Interviuri comune cu personalul celor 2 structuri ale ACIS care sunt beneficiari POAT
5. Detalii privind Reuniunea de lansare a evaluării (lista de participanți)
6. Grila interviurilor, lista persoanelor intervievate și chestionarele folosite în etapa de început
7. Grila interviurilor pentru întrebările de evaluare Q3 și Q5
8. Lista participanților la Focus grupuri

## Anexa 6: Metodologia pentru analiza gradului de încărcare cu sarcini și ingineria de proces

TdR sugerează utilizarea ingineriei de proces și analizei gradului de încărcare cu sarcini ca metodologii pentru analiza capacității beneficiarilor de a planifica și gestiona proiectele finanțate din AP2 și AP3. În aplicarea acestor metode ne-am concentrat asupra răspunsului la întrebarea de evaluare.

În acest scop s-au realizat două analize așa cum s-a prezentat și în Raportul Inițial:

- Analiza gradului de încărcare cu sarcini s-a axat pe capacitatea personalului (12 posturi, din care 2 suspendate) beneficiarilor AP2 și AP3 de a îndeplini acele sarcini și a prelua acele responsabilități încredințate prin fișele posturilor ocupate în structura instituțională a ACIS, relevante pentru implementarea POAT.
  - Ingineria de proces: o analiză a fluxurilor de muncă și a funcțiilor, pentru a identifica posibilele nevoi de inginerie a proceselor asociate rolului structurilor relevante ale ACIS (Compartimentul de Informare în cadrul DAT și DCS) ca beneficiari pentru AP2 și AP3 (OPTA)
1. Analiza gradului de încărcare cu sarcini este o metodologie pentru determinarea timpului, efortului și resurselor necesare desfășurării operațiunilor structurilor, al cărui rezultat este identificarea nevoilor actuale de resurse umane ale organizației atât în ceea ce privește calitatea cât și cantitatea și dezvoltarea acestor resurse pentru a îndeplini obiectivele și strategiile pe care organizația dorește să le realizeze în diversele sale puncte de lucru.

Mai multe modele de analiză a gradului de încărcare cu sarcini au fost elaborate de-a lungul timpului de diverse instituții în funcție de nevoile lor specifice, precum:

- Calcularea gradului de încărcare cu sarcini a unui post/sub-post, precum și numărul de persoane necesar pentru a ocupa postul/sub-postul respectiv.
- Analizarea gradului de încărcare pe sarcini, locația curentă a specialiștilor, și structurile unde este nevoie de personal pentru a rezolva problemele urgente.
- Analizarea sarcinilor curente și discutarea modalităților posibile de îmbunătățire a eficienței și eficacității
- Facilitarea discuțiilor și a analizei priorităților asociate cu produsele muncii.
- Sugestii pentru reducerea volumului excesiv sau neechilibrat de sarcini.

Indiferent de nevoile specifice pentru care au fost realizate analizele privind încărcarea cu sarcini, punctul principal de pornire a fost reprezentat de cerințele postului privind cantitatea și calitatea muncii.

În abordarea noastră ne-am concentrat asupra cerințelor specifice ale TdR și asupra nevoilor identificate în timpul interviurilor inițiale, în ideea de a răspunde întrebării de evaluare Q 2 *”în ce măsură și în ce mod reducerea capacității beneficiarilor afectează planificarea și gestionarea proiectelor finanțate din AP2 și AP3?” și de a identifica care sunt sarcinile/responsabilitățile beneficiarului care se pot externaliza.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

Prin urmare, am realizat o analiză a gradului de încărcare cu sarcini în cadrul AP2 și AP3, pentru personalul din Compartimentul de Informare din DAT și Serviciul Coordonare SMIS din Direcția de Coordonare Sistem cu scopul de a identifica posibile supraîncărcări cu sarcini care ar putea contribui la această capacitate redusă, și de a face recomandări de soluționare. În timpul acestei analize s-a pus accent pe constatările din faza inițială care indicau nevoia de concentrare pe prioritizarea sarcinilor și externalizare pentru beneficiarul din AP2 în timp ce pentru AP3 părea să existe o nevoie de personal suplimentar și îmbunătățirea abilităților/competențelor.

Pentru a înțelegem dimensiunea acestei analize în limitele timpului și resurselor existente în acest proiect este important să se sublinieze sensul cuvântului "sarcină". În cadrul acestui proiect sarcina se definește ca "o responsabilitate care trebuie îndeplinită".

2. Ingineria de proces este analiza și stabilirea fluxurilor de muncă și proceselor în cadrul unei organizații. În conformitate cu Davenport (1990) procesul de business este un set de sarcini asociate în mod logic și care sunt îndeplinite pentru a obține un rezultat clar de business.

Echipa noastră de proiect a efectuat o analiză a situației prezente pentru cei doi beneficiari, începând cu situația existentă a fluxurilor activităților pentru pregătirea și implementarea proiectelor pentru AP2 și AP3 și a inclus responsabilitățile și atribuțiile importante indicate prin ROF și procedurile de implementare POAT. Informațiile identificate din cercetarea documentelor de reglementare au fost apoi completate de conținutul fișelor de post și de datele colectate în timpul interviurilor cu personalul care ocupa posturi importante în cadrul structurilor beneficiarilor.

### 3. Abordarea integrată

Este important de subliniat că cele două analize nu au fost realizate în mod izolat ci într-o strânsă corelare. Deși în general există o diferență între ele în ceea ce privește obiectivele și rezultatele așteptate, în cazul nostru ele au fost interconectate și s-au alimentat reciproc, au folosit instrumente și surse de informare similare și au vizat același personal. A fost folosită abordarea integrată pe tot parcursul analizelor iar cele două analize au fost făcute în paralel folosind o cercetare comună, chestionare comune și interviuri comune, precum și o analiză comună a constatărilor și a recomandărilor finale, așa cum se prezintă mai jos.

Abordarea integrată a fost folosită pentru toate activitățile realizate pe parcursul etapelor analizei. În acest fel am putut să analizăm în același timp atât responsabilitățile și atribuțiile pentru structurile relevante ale ACIS ca beneficiare ale AP2 și AP3 POAT cât și gradul actual de încărcare cu sarcini pentru personalul existent, să analizăm corelațiile dintre ele și să identificăm potențialele lacune, disfuncții, sarcinile care se suprapun și/sau supra-încărcarea cu sarcini. Prin urmare, etapele celor două analize s-au suprapus iar instrumentele și informațiile colectate au fost combinate în mod sinergic.

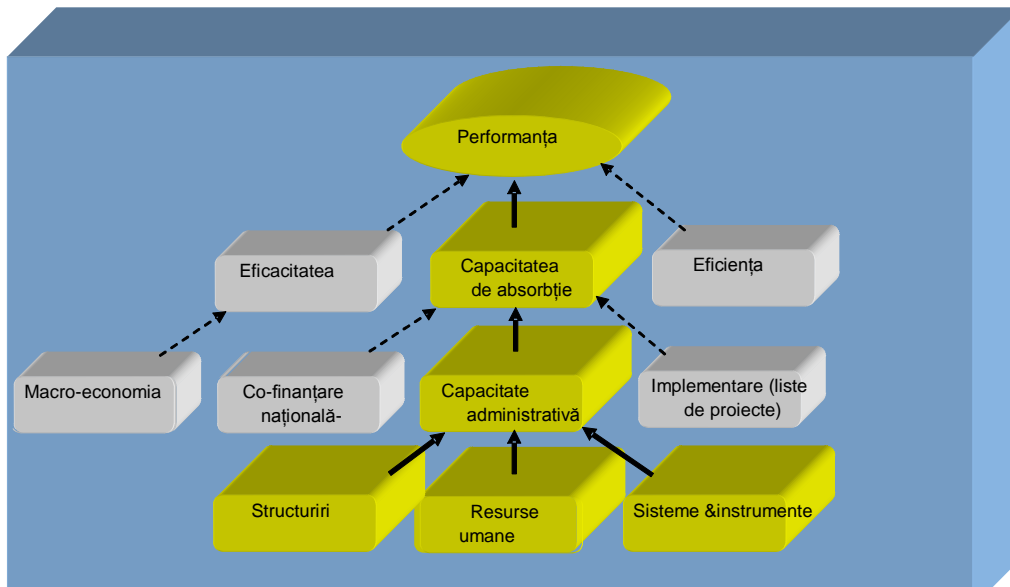
În acest demers am folosit modelul capacității de absorbție așa cum a fost prezentat în Raportul Inițial și, în timpul etapei inițiale, am realizat un chestionar comun ca instrument de colectare și prelucrare a datelor necesare, structurate conform modelului.

#### 4. Modelul capacității de absorbție

Pentru identificarea gradului de încărcare cu sarcini precum și a proceselor am folosit modelul capacității de absorbție. Acest model a fost realizat de Ecorys pentru Comisia Europeană (DG REGIO) și a fost folosit în procesul de aderare a noilor State Membre. Modelul oferă o privire de ansamblu bună asupra elementelor care influențează capacitatea de absorbție.

Absorbția Fondurilor Structurale depinde de trei factori: co-finanțare suficientă de la nivel național, capacitate administrativă suficientă și livrare suficientă (proiecte). Capacitatea administrativă se poate împărți la rândul ei în trei părți. În primul rând trebuie să existe structurile corespunzătoare (autoritatea de management, autoritatea de certificare etc), în al doilea rând trebuie să existe suficient personal calificat și în al treilea rând trebuie să existe sistemele și instrumentele corespunzătoare pentru a permite o bună implementare a fondurilor.

**Figura 43: Prezentare generală a elementelor care influențează capacitatea de absorbție**



Sursa: Ecorys, pe baza criteriilor folosite în studiul "Indicatori cheie pentru țările candidate pentru a realiza un management eficient al Fondurilor Structurale (NEI, 2002), pag. 3 și 4

Măsurarea capacității administrative începe cu distincția dintre structură, resurse umane, sisteme și instrumente. *Structura* se asociază cu o desemnare clară a responsabilităților și a sarcinilor către instituții sau, mai bine, la nivel de departamente sau unități din cadrul acestor instituții.

*Resursele umane* se asociază cu abilitatea de a detalia sarcinile și responsabilitățile la nivelul fișei de post pentru a estima numărul și calificările personalului și pentru a îndeplini nevoile de recrutare. Asigurarea disponibilității punctuale a personalului cu experiență, calificat și motivat este cheia succesului în managementul și implementarea Fondurilor Structurale.

*Sistemele și instrumentele* se asociază cu disponibilitatea instrumentelor, metodelor, ghidurilor, manualelor, sistemelor, procedurilor, formularelor etc. pe scurt, acestea sunt toate accesoriile legate de locul de muncă respectiv care pot îmbunătăți eficacitatea funcționării sistemului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

Sistemele și instrumentele permit organizațiilor să transforme tacit și implicit cunoștințele (din mintea oamenilor) în cunoștințe explicite care se pot împărtăși în rândul tuturor organizațiilor. Prin urmare, sistemele și instrumentele fac ca organizațiile să fie mai puțin vulnerabile (de ex. atunci când le pleacă personalul important), reduc riscurile funcționării deficitare și îmbunătățesc eficacitatea generală. Managementul eficace al Fondurilor Structurale necesită ca dimensiunile de mai sus să fie serios luate în seamă: structura, resursele umane, sistemele și instrumentele. Împreună acestea asigură elementele complementare ale structurii competențelor de management.

### *Etapele și instrumentele*

#### **Cercetarea inițială a documentelor**

În perioada inițială a avut loc o analiză a tuturor documentelor asociate POAT cu scopul de a înțelege mai bine cerințele acestei sarcini și de a realiza metodologia cea mai adecvată. Informațiile culese în această etapă ne-au permis să înțelegem mai bine contextul acestei sarcini și să identificăm prioritățile și să ne concentrăm asupra abordării, precum și să pregătim instrumentele adecvate, cum ar fi chestionarul, pentru colectarea de date și prelucrarea acestora. În același timp au fost identificate și colectate documentele importante privind reglementarea.

#### **Colectarea și prelucrarea datelor**

Categoriile de date care trebuiau culese și prelucrate au fost definite în legătură directă cu obiectivul analizei noastre: *răspunsul la întrebarea în ce măsură și cum reducerea capacității beneficiarului afectează planificarea și managementul proiectelor finanțate de AP2 și AP3 a POAT.*

Prin urmare informațiile necesare au fost căutate în următoarele direcții:

- Acțiunile necesare de-a lungul etapelor ciclului de proiect pentru planificarea și managementul proiectelor,
- Capacitatea existentă la beneficiarii AP2/AP3 de a întreprinde acțiunile necesare,
- Identificarea lacunelor/inconsecvențelor/suprapunerilor care să fie rezolvate astfel încât să crească capacitatea.

Informațiile necesare pentru analiza integrată au fost colectate prin intermediul a trei canale principale:

- O cercetare cuprinzătoare de documente, care a permis identificarea fluxurilor de muncă și a funcțiilor stabilite în documentele de reglementare,
- Chestionarul privind încărcarea cu sarcini completat de personalul beneficiarilor din AP2/AP3,
- 2 interviuri comune cu personalul celor doi beneficiari ai structurilor ACIS.

Pentru colectarea și prelucrarea datelor s-au realizat instrumentele al căror design a permis colectarea datelor relevante în mod structurat pentru a permite ulterior prelucrarea lor și extragerea concluziilor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

### Cercetarea aprofundată

Această parte a cercetării a fost direcționată spre fluxurile de muncă și funcțiunile stabilite în documentele de reglementare asociate responsabilităților beneficiarilor POAT pentru planificare, pregătirea și implementarea proiectelor finanțate prin POAT.:

- Programul Operațional Asistență Tehnică,
- Regulamentele de Funcționare (ROF) ale Ministerului Afacerilor Europene,
- Procedurile de implementare ale POAT emise de DAT pentru AM POAT.
- Fișele de post pentru posturile din Serviciul Coordonare SMIS din cadrul DCS și Serviciul de Informare din cadrul DAT, cu responsabilități alocate privind calitatea de beneficiar POAT.

În vederea structurării acestei analize a fost realizat un instrument („Fluxuri de muncă și funcțiuni”) atașat în Anexa 7A) care permite extragerea acelor sarcini și responsabilități asociate fluxului de activități și, în același timp, care face corelările și comparațiile necesare între responsabilitățile stabilite în diverse documente de-a lungul etapelor ciclului de proiect, pentru identificarea lacunelor, disfuncțiilor și/sau suprapunerilor. Structura documentului, pregătit în etapa de cercetare, a permis de asemenea completarea ulterioară cu informații colectate prin chestionare și interviuri cu scopul de a avea o imagine completă și a permite o analiză cuprinzătoare.

Documentul cuprinde două foi de lucru, una pentru fiecare beneficiar din structura ACIS pentru AP2/AP3. Ambele foi de lucru au aceeași structură, dar conținutul lor prezintă diferențe, conform celor identificate în timpul analizei, în principal datorate responsabilităților diferite din anumite etape ale ciclului generate de prevederile procedurilor de implementare și conținutul fișelor de post.

Structura documentului cuprinde trei părți principale:

- etapele și activitățile ciclului de proiect,
- lista responsabilităților pentru pregătirea și implementarea proiectelor stabilită de POAT și de documentele de reglementare internă (ROF și procedurile AM de implementare POAT), structurate conform etapelor ciclului de proiect și a activităților sale,
- cine le realizează în conformitate cu :
  - ROF și procedurile de implementare ale POAT,
  - fișele de post
  - chestionarele și interviurile comune cu personalul

Informațiile culese în timpul etapei de cercetare au fost incluse în acest document care a fost circulat în rândul personalului înainte de interviuri cu scopul de a-i acomoda cu contextul, de a-i ajuta să înțeleagă mai bine relevanța interviurilor și de a-și asuma procesul.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Chestionarul despre gradul de încărcare cu sarcini

Prima versiune a chestionarului, a fost pregătită în timpul etapei inițiale și apoi revizuită și finalizată în timpul cercetării de birou care a urmat acestei etape. Formatul Chestionarului este prezentat în Anexa 7B.

Structura sa a fost concepută astfel încât să includă sarcinile din fișele de post prezentate în corespondență cu responsabilitățile din ROF și a cuprins trei părți principale:

- Partea 1 “*Timpul*” – colectarea datelor necesare pentru o estimare a gradului de încărcare cu sarcini, prin solicitarea unor indicații privind timpul
- Partea 2 “*Competențele și motivația*”- întrebări în legătură cu problemele percepute de personal în cadrul capacității lor administrative, despre prioritizare, capabilitatea și motivația.

Abordarea integrată folosită la realizarea chestionarului, prezentă în ambele părți, a permis o colectare combinată a datelor atât pentru analiza gradului de încărcare cu sarcini, cât și pentru analiza fluxurilor de muncă și a funcțiunilor.

Prima parte a chestionarului a cuprins 3 mari secțiuni:

- sarcinile<sup>45</sup> și responsabilitățile pe 3 categorii:
  - sarcini pentru pregătirea și implementarea proiectelor din AP2/AP3 de către structurile ACIS, ca beneficiari ai POAT, stabilite în conformitate cu prevederile ROF și procedurile de implementare POAT
  - sarcinile alocate prin fișele de post asociate rolului de beneficiar AP2/AP3, pe de o parte și altor responsabilități i ACIS, pe de altă parte.
  - sarcini îndeplinite pentru rolul de beneficiar al AP2/AP3 și pentru alte sarcini ale ACIS
- timpul necesar pentru a îndeplini sarcina
- factori care influențează volumul de sarcini

Datorită faptului că personalului celor două structuri analizate îi sunt alocate atât sarcini asociate rolului de beneficiar POAT cât și alte sarcini ACIS și în scopul de a identifica volumul de timp dedicat rolului de beneficiar AP2/AP3, cele două categorii de sarcini au fost separate.

Identificarea responsabilităților beneficiarului POAT stabilite prin documentele de reglementare, prin comparație cu sarcinile îndeplinite în mod curent, a permis o identificare a posibilei lipse de corelații, a lacunelor și/sau suprapunerilor din fluxul de activități în cadrul etapei de pregătire și implementare a proiectelor care au generat întârzieri și/sau blocaje și prin urmare au redus eficiența muncii.

Estimarea timpului necesar pentru îndeplinirea sarcinilor a permis identificarea volumului de muncă posibil pentru personalul care realizează atât responsabilități de beneficiar POAT, cât și alte sarcini ACIS.

---

<sup>45</sup> Pentru o înțelegere comună a dimensiunii analizei în interiorul cadrului de timp și de resurse a acestui proiect, Raportul Inițial a definit înțelesul cuvântului “sarcină” ca “o responsabilitate care trebuie îndeplinită”.



Totuși, este important de subliniat că această estimare cuprinde elemente de subiectivism în absența oricăror înregistrări detaliate privind timpul lucrat care ar ajuta la o cuantificare foarte clară. Prin urmare, este foarte dificil de făcut o estimare corectă atât pentru numărul total de ore lucrate într-o lună, pentru o perioadă anume, cât și pentru timpul folosit pentru sarcinile care nu sunt permanente, cum ar fi, cele care corespund unor etape ale ciclului de proiect, de exemplu, propunerile de proiect și cererile de finanțare sau evaluarea.

Prin urmare, estimarea timpului de către respondenți reprezintă estimări medii lunare atât pentru timpul total lucrat, cât și pentru structurile pe sarcini și au fost făcute având în vedere următoarele limitări:

- estimare retroactivă pe baza memoriei personalului, în absența înregistrărilor. O estimare corectă s-ar fi putut realiza pe baza înregistrărilor personalului pentru toate activitățile întreprinse într-o perioadă de timp, ceea ce a fost în afara duratei proiectului,
- sarcinile asociate POAT și alte sarcini ACIS alocate personalului, în diferite procente atât între personal, cât și între beneficiari.
- variația gradului de încărcare cu sarcini de-a lungul timpului în conformitate cu ciclul de proiect și durata și/sau periodicitatea anumitor sarcini, suprapuneri între sarcinile POAT și alte sarcini ale ACIS, perioadele de vârf generate de termene limită pentru ambele categorii de sarcini, toate conduc spre o încărcare inegală cu sarcini și procente de timp variate dedicate rolului de beneficiar POAT.

Identificarea acestor factori care influențează gradul de încărcare cu sarcini și estimarea influenței acestora asupra timpului de muncă a oferit informații importante privitoare la posibilele ineficiențe ale muncii datorate unor factori, precum: lipsa planificării și prioritizării muncii, suprapunerile și întreruperile, abilități și cunoștințe insuficiente la nivel de personal și/sau management, precum și factori externi.

Partea a doua a chestionarului a fost împărțită în 2 mari secțiuni:

- Prioritizarea, care se adresează elementelor din procesul de muncă pentru planificarea și managementul proiectelor, analizată prin intermediul a 3 factori principali care determină modelul capacității de absorbție: structurile, resursele umane, sistemele și instrumentele.
- Factorii umani care influențează gradul de încărcare cu sarcini a personalului: capacitatea (abilitățile și cunoștințele) și motivarea (satisfacția muncii)

Secțiunea Prioritizare a adus elementele care definesc procesul muncii și managementul lui, deciziile care se iau referitoare la sarcinile și responsabilitățile alocate personalului, distribuția și prioritizarea lor, cantitatea și calitatea personalului și instrumentele de lucru necesare (proceduri și manuale).

Aceste elemente au ajutat la identificarea disfuncțiilor procesului și a principalelor sale cauze, prin:

- verificarea/confirmarea constatărilor din cercetarea documentelor,
- percepțiile personalului asupra acestor cauze,

- noi constatări în urma verificării fluxurilor de muncă și a utilizării reglementărilor și procedurilor în activitatea zilnică,

Secțiunea Capabilitate și motivare a analizat factorii umani care influențează gradul de încărcare cu sarcini, în scopul identificării căilor de creștere a capacității de absorbție prin îmbunătățirea calității personalului și a satisfacției muncii. Prin urmare, această parte a chestionarului colectează opiniile personalului în două direcții:

- nevoile de dezvoltare a personalului în domeniile asociate îndeplinirii rolului de beneficiar POAT (pregătirea și implementarea proiectelor) ca un mijloc important de a crește calitatea și eficiența muncii,
- identificarea modului în care motivarea personalului afectează capacitatea de absorbție și percepția personalului asupra a trei factori de motivație: financiari, mediul de muncă și angajamentul.

Toate coloanele din chestionar au cuprins indicații detaliate privitoare la modul de completare.

Toate chestionarele au fost completate cu sarcinile ROF relevante pentru rolul de beneficiar al POAT, adaptate conform profilului fiecărui respondent (nume și sarcini din fișa de post) și trimise celor 8 membri de personal din SC SMIS și CI care au responsabilități de beneficiar ai POAT. Fiecare chestionar a fost însoțit de o scrisoare explicativă care prezenta contextul și conținutul său astfel încât să fie mai bine înțeleasă relevanța sa.

Zilnic a fost asigurat suportul necesar pentru personal, cu telefoane și emailuri, prin care se răspundea întrebărilor și se acordau informațiile și clarificările suplimentare necesare.

### Interviurile comune

După prelucrarea datelor culese din chestionare s-au organizat două interviuri comune în data de 14 martie, cu personalul celor două structuri. Întâlnirile au fost organizate ca discuții deschise cu scopul principal de a împărtăși rezultatele constatărilor din cadrul cercetării de birou și a chestionarelor și a obține clarificările ulterioare dacă și când erau necesare.

Două liste cu întrebări au fost pregătite și circulat în rândul personalului și managementului înainte de întâlniri (Anexa 7C), împreună cu agenda și documentul „Fluxurile muncă și funcțiuni”, care cuprinde informații și constatări relevante din activitatea de cercetare (secțiunea 2.1 de mai sus) și din chestionare. Listele cu întrebări, adaptate fiecărei structuri beneficiar a cuprins întrebări care cereau clarificări și/sau informații suplimentare legate de prevederile din documentele de reglementare analizate și datele completate în chestionare. Pentru fiecare întrebare se prezenta problema (lipsa de claritate sau inconsecvența) astfel încât să fie înțeleasă în mod corespunzător importanța întrebărilor. Cu același scop la începutul interviului participanților le-a fost prezentat contextul discuțiilor: proiectul, obiectivele și etapele analizei.

În plus față de subiectele din lista cu întrebări directorului DAT, care a participat la prima parte a interviului CI, i s-au adresat trei întrebări suplimentare legate de CI și SI ca parte a structurii DAT:

- Care a fost motivul transferului CI în cadrul DAT?
- Cum a devenit SI parte a DAT?



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

- Cum este gestionată DAT pentru a evita eventualul conflict de interese între AM POAT și SI (responsabilitățile beneficiarului)?

### **Analiza constatărilor și formularea recomandărilor.**

Analiza constatărilor și formularea recomandărilor au fost realizate în mod structurat în conformitate cu cele trei elemente ale dezvoltării capacității instituționale prezentate în modelul capacității de absorbție (structuri, resurse umane, sisteme și instrumente) cu scopul de a susține clientul în direcționarea eforturilor și a resurselor necesare pentru implementarea măsurilor recomandate.



Axa prioritară 2							
CICLUL PROIECTULUI	Sarcină/Responsabilitate în calitate de beneficiar			Cine face?			Comentarii
Etapa proiectului	Activitățile ciclului proiectului	POAT	Procedurile ROF și DAT	Conform procedurilor ROF și DAT	Conform fișelor posturilor personalului AP2	Conform chestionarelor și interviurilor	
IDENTIFICARE ȘI FORMULARE	Elaborarea proiectului		Elaborarea proiectului	Serviciul Coordonare SMIS	N/A	Elaborarea propunerii de proiect	Conform ROF, Direcția de Coordonare Sistem ACIS preia responsabilitățile beneficiarului POAT conform atribuțiilor Direcției și reglementărilor interne privind implementarea, în timp de Serviciul de Coordonare SMIS are doar responsabilități tehnice fără nicio referință la rolul beneficiarului AP2.
	Elaborarea și depunerea cererii de finanțare		Elaborarea și depunerea cererii de finanțare	Responsabilul pentru proiect (RP) din DAT al Serviciului de Implementare. – Biroul Pregătire Proiecte și Achiziții Publice (BoPPAP) în cooperare cu Serviciul Coordonare SMIS	N/A	Elaborarea și depunerea cererii de finanțare	Proceduri DAT: Partea I.L: Structurile și atribuțiile organizației: BoPPP din cadrul DAT elaborează cererea de finanțare pentru Secțiunea E.1 aferenta CI ;RP, din cadrul SI, elaborează cererile de finanțare, cererile de plată și rapoartele de progres pentru structurile ACIS
EVALUARE ȘI FINANȚARE	Evaluare și selecție		Evaluarea și selectarea cererii de finanțare	Serviciul Strategii DAT	N/A	N/A	
	Contracte de finanțare		Elaborarea contractelor/Decizii de finanțare	Serviciu de Strategii DAT la SI al DAT	N/A	N/A	
IMPLEMENTAREA ȘI MONITORIZAREA PROIECTULUI	Management proiect	Beneficiarii (B) joacă rolul principal în gestionarea și implementarea intervențiilor aprobate în cadrul POAT.	Beneficiarul trebuie să asigure implementarea Proiectului conform cererii de finanțare aprobate - art.6 paragraful a) punctul 1) din Decizia de Finanțare				Beneficiarul acceptă finanțarea și se angajează să implementeze Proiectul pe propria sa răspundere, conform prevederilor Deciziei de Finanțare și a legislației europene și naționale în vigoare - Decizia de Finanțare art. 1, paragraful 4) Conform procedurilor, ar trebui să existe un Responsabil cu Proiectul al Beneficiarului – nu există prevederi în ROF și nu există proceduri clare privind sarcinile și responsabilitățile unui astfel de RP al beneficiarului
		Mecanismul de implementare și finanțare al fiecărui proiect POAT este reglat printr-un contract de	Beneficiarul va fi singurul responsabil față de AM POAT pentru implementarea Proiectului				



UNIUNEA EUROPEANĂ



ROMÂNIA

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

		finanțare semnat cu Ministerul Afacerilor Europene sau <b>printr-o decizie de finanțare semnată de Ministerul Afacerilor Europene</b> pentru proiectele al căror beneficiar este ACIS.	-- art.6 paragraful a) punctul 1) al Deciziei de Finanțare				
		Ei vor fi responsabili, de asemenea, și pentru organizarea licitațiilor și contractarea serviciilor și bunurilor - DCI, capitolul IV Probleme de implementare.	<b>Managementul administrativ</b> al contractelor de achiziții:				Conform ROF și procedurilor DAT, Serviciul de Implementare din cadrul DAT este responsabil pentru managementul administrativ al contractelor de achiziții, monitorizarea executării contractelor de achiziții, analizarea rapoartelor periodice ale contractorilor și confirmarea realității serviciilor prestate de contractori. Beneficiarul elaborează documentația pentru licitații, semnează contractele de achiziții, verifică/confirmă rapoartele de progres și monitorizează implementarea tehnică.
			Implementarea procedurilor de achiziție, evaluarea ofertelor până la aprobările rapoartelor de evaluare	<b>Serviciul de Implementare al DAT</b> – Biroul Pregătire Proiecte și Achiziții Publice	<b>MP din</b> Serviciul Coordonare SMIS ia parte la evaluări	Participă la evaluări	
			Dosar de licitație. Caiet de sarcini, valoare estimată, termeni de referință, invitație de participare la licitație, format de contract, etc.	<b>Serviciul Coordonare SMIS de la</b> Serviciul de Implementare al DAT	<b>MP din</b> Serviciul de Coordonare SMIS	Elaborează dosarele de licitație	
			Supravegherea executării contractelor de către contractori, <u>verificarea rapoartelor</u> , confirmarea serviciilor facturate	<b>MP din</b> cadrul compartimentului de Implementare al <b>Serviciului de coordonare SMIS</b> pentru verificarea/confirmarea rapoartelor de progres	<b>MP din</b> Serviciul de Coordonare SMIS	Verificarea rapoartelor de progres ale contractorilor atașate la cererile pentru plăți	1 fișă a postului deținută în atribuția (Carmen Ilioiu)
			Plățile către contractori	<b>Serviciul de management Financiar DAT.</b>	N/A	N/A	
			Cerere de pre-finanțare plus <u>copii ale contractelor de achiziții</u> și dovada contului de trezorerie	Managerul de Proiect (MP) din cadrul Serviciului de Implementare	N/A	N/A	Proceduri și contract de achiziții elaborate de Serviciul de Implementare DAT
			Rapoarte de progres	Managerul de Proiect (MP) din cadrul Serviciului de Implementare	N/A	Elaborarea rapoartelor de progres ale proiectelor	Beneficiarul are obligația să elaboreze rapoartele de progres și cererile de plată și să depună documentele doveditoare la AM POAT – Decizia de Finanțare art.



UNIUNEA EUROPEANĂ			Elaborarea și depunerea cererilor de plată	Managerul de Proiect (MP) din cadrul Serviciului de Implementare	N/A	Elaborarea cererilor de plată pe baza documentelor doveditoare atașate la cererile de plată ale contractorilor	6 a) 15)
			Conturi proiecte	Serviciul de Management Financiar DAT	N/A	N/A	Beneficiarul trebuie să țină evidența conturilor folosind conturi analitice separate pentru proiecte art.6 a)14) Decizia de Finanțare
	Implementarea tehnică:	Activități eligibile pentru AP2:	Responsabilitățile tehnice specificate în ROF legate de activitățile eligibile POAT pentru AP2			Monitorizează implementarea tehnică a contractelor de achiziții și ia parte la sarcinile tehnice	
	DMI 2.1.	Elaborarea de studii și analize privind funcționarea SMIS și a rețelei sale digitale în vederea identificării necesității dezvoltării viitoare a sistemului (SMIS-CSNR și a aplicațiilor sale complementare)	N/A		N/A		
		Elaborarea, testarea și instalarea unor versiuni noi ale SMIS (SMIS-CSNR și a aplicațiilor sale complementare), inclusiv transferul de date de la o versiune la alta			N/A		
		Elaborarea și distribuirea de ghiduri de proceduri	Elaborează proceduri de administrare și utilizare a SMIS-CSNR		X		Acoperite de fișele postului
		Efectuarea de activități de întreținere pentru SMIS (SMIS-CSNR și pentru aplicațiile sale complementare) și rețeaua sa digitală	Planifică, dezvoltă, monitorizează, administrează și întreține SMIS, la nivel de hardware, server de operare și bază de date/aplicații și infrastructură de comunicații aferentă		X		Acoperite de fișele postului
			Planifică, dezvoltă, monitorizează, administrează și întreține SMIS - subsistem dedicat instrumentelor structurale (SMIS-CSNR), aplicațiile		X		Acoperite de fișele postului



UNIUNEA EUROPEANĂ			complementare, inclusiv interfața cu alte sisteme informatice	ROMÂNIEI			
			Monitorizează accesul, disponibilitatea și securitatea tuturor echipamentelor și serviciilor SMIS		X		Acoperite de fișele postului
			Elaborează, întreține și monitorizează implementarea procedurilor de securitate, acces și continuitate a serviciilor pentru sistemul informatic		X		Acoperite de fișele postului
			Asigură gestionarea sistemului prin administrarea drepturilor de acces din SMIS-CSNR		X		Acoperite de fișele postului
	<b>DMI 2.2</b>	Angajarea de personal contractual pentru Serviciul Coordonare SMIS și rețeaua de coordonare	N/A		N/A		Blocaj legislativ
		Efectuarea activităților Unității Centrale SMIS (cheltuieli de exploatare, costuri legate de organizarea ședințelor, furnituri, instruire IT specializată pentru personalul Unității Centrale a SMIS, deplasări ale personalului Unității Centrale a SMIS etc.);	N/A		X		Instruire IT specializată
		Expertiză și consiliere pentru sprijinirea Unității Centrale a SMIS.	N/A		N/A		
	<b>DMI 2.3.</b>	Organizarea evenimentelor de instruire a SMIS, inclusiv elaborarea și distribuirea de materiale de instruire	Organizează instruirea pentru personalul structurilor de management ale IS însărcinate cu folosirea SMIS-CSNR		X		Acoperite de fișele postului
		Instruirea formatorilor SMIS	N/A		N/A		
		Elaborarea și distribuirea de ghiduri ale utilizatorilor;	N/A		X		
		Elaborarea ghidului de întrebări/răspunsuri privind aspectele funcționale ale SMIS	Îndeplinește funcția de serviciu de asistență pentru utilizatorii SMIS-NSRF		X		Serviciul de asistență (helpdesk)- 2 fișe ale postului
		Organizarea de reuniuni și seminarii periodice de prezentare	Coordonează activitatea grupului de lucru al SMIS - CSNR și organizează		X		2 fișe ale postului: Raluca Stoian coordonează grupul de lucru Cristina Ciocoiu participă



UNIUNEA EUROPEANĂ			ședințele de lucru ale acestuia	ROMÂNIEI			
	DMI 2.4.	Evaluarea necesităților IT&C			N/A		
		Dotarea cu hardware, software folosit de instituțiile implicate în Sistemul de instrumente și servicii IT&C structurale pentru funcționarea SMIS			N/A		
EVALUARE							

**Culori:**

- cu roz sunt marcate atribuțiile alocate beneficiarilor prin Regulamentul de Funcționare și prin procedurile DAT pentru elaborarea și implementarea proiectelor
- cu albastru sunt marcate atribuțiile alocate Serviciului de Implementare prin Regulamentul de Funcționare ROF și prin procedurile DAT pentru elaborarea și implementarea proiectelor
- cu galben sunt marcate obligațiile beneficiarilor descrise în documentele de reglementare și raportate la activitățile eligibile pentru POAT care nu sunt acoperite de Regulamentul de Funcționare, Procedurile DAT și fișele de post.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Anexa 7B: Chestionarele privind încărcarea cu sarcini adresate personalului cu responsabilități de beneficiari POAT AP 2 și AP3

## Întrebări legate de timp

Personal			Responsabilități privind pregătirea și implementarea proiectelor în cadrul AP2/AP3 de către structuri ale ACIS în calitate de beneficiari POAT, conform prevederilor ROF și procedurilor interne (Vă rugăm să verificați sarcinile completate în coloanele de mai jos)		Atribuții conform fișei postului (Listați atribuțiile din fișa postului legate de rolul de beneficiar AP2/AP3) În cazul în care fișa postului nu specifică astfel de atribuții completați N/A	Sarcini realizate efectiv (Listați aici sarcinile pe care le realizați în cadrul rolului de beneficiar AP2/AP3). În cazul în care nu îndepliniți o anumite atribuție prezentată în coloana 6, completați N/A sau "Subcontractată", după caz Puteți adăuga rânduri pentru sarcini suplimentare desfășurate și nelistate	Timp necesar - ore pe lună - (Vă rugăm estimați câte ore vă sunt necesare lunar pentru fiecare din aceste sarcini)	Atribuții conform fișei postului (Listați aici celelalte atribuții ACIS stabilite prin fișa postului)	Sarcini realizate efectiv (Listați aici celelalte atribuții ACIS pe care le îndepliniți) În cazul în care nu îndepliniți o anumite atribuție prezentată în coloana 9, completați N/A sau "Subcontractată", după caz Puteți adăuga rânduri pentru sarcini suplimentare desfășurate și nelistate	Timp necesar -ore pe lună- (Vă rugăm estimați câte ore vă sunt necesare lunar pentru fiecare din aceste sarcini)	Factori care influențează gradul de încărcare Vă rugăm completați numărul corespunzător procentului din timpul de lucru influențat de acești factori conform celor de mai jos: 1. 0- 10%; 2. 10-25%; 3. 25-50%; 4. peste 50% Completați numai pentru factorii care se aplică						Comentarii
Numele angajatului/angajatei	Postul ocupat în organizație	Rol în cadrul proiectelor finanțate din AP2/AP3 (membru în echipa de proiect/ responsabil cu ...). Listați proiectele în care sunteți implicat/ă și rolul pe care îl aveți în proiect	Puteți adăuga câte rânduri sunt necesare pentru a completa lista dacă aceasta este incompletă	Bifați cu "X" în căsuța corespunzătoare dacă este OK. Dacă nu sunteți la curent cu aceste responsabilități completați "Nu cunosc")							Alte priorități (sarcini urgente cu termene scadente)	Suprapuneri de sarcini	Întreruperi din partea colegilor/superiorilor/alte categorii	Insuficiente cunoștințe pentru realizarea sarcinilor	Prea mult timp petrecut în ședințe	Alți factori	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

## Întrebări legate de capacitate și motivare (partea 1)

Personal			PRIORITISATION													
			Cine decide ce activități trebuie desfășurate?			Întâmpinați dificultăți în planificarea proiectelor AP2/AP3?	Ce dificultăți întâmpinați în planificarea proiectelor AP2?									
			Completați numărul corespunzător procentului în căsuța corespunzătoare: 1. 0- 10%; 2. 10-25%; 3. 25-50%; 4. peste 50%				Structuri (completați "1" în căsuțele pentru care este cazul)			Resurse umane (completați "1" în căsuțele pentru care este cazul)			Sisteme și instrumente (completați numărul corespunzător răspunsului care se aplică)			
Numele angajatului/ angajatei	Postul ocupat în organizație	Rol în cadrul proiectelor finanțate din AP2/AP3	Dumneavoastră	Superiorul	Decizie din afară	DA/NU	Distribuția neclară a sarcinilor	Responsabilități neclare	Lipsa de prioritizare	Personal insuficient	Personal insuficient calificat	Viziune insuficientă	Proceduri (cine, ce și când face)	Manuale/ ghiduri de lucru (cum se face)	funcționarea ne corespunzătoare a SMIS	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	

## Continuare: Întrebări legate de capacitate și motivare (partea a 2a)

## PRIORITIZARE (continuare)

Intâmpinați dificultăți în gestionarea proiectelor?	Ce dificultăți întâmpinați în gestionarea proiectelor?									Ce poate fi făcut diferit/îmbunătățit?									
	Structuri (completați "1" în căsuțele pentru care este cazul)			Resurse umane (completați "1" în căsuțele pentru care este cazul)			Sisteme și instrumente (completați numărul corespunzător răspunsului care se aplică)			Structuri (completați "1" în căsuțele pentru care este cazul)			Resurse umane (completați "1" în căsuțele pentru care este cazul)			Sisteme și instrumente (completați numărul corespunzător răspunsului care se aplică)			
	Proceduri (cine, ce și când face)	Manuale/ ghiduri de lucru (cum se face)	funcționarea ne corespunzătoare a SMIS	Proceduri (cine, ce și când face)	Manuale/ghiduri de lucru (cum se face)	funcționarea corespunzătoare a SMIS	Proceduri (cine, ce și când face)	Manuale/ghiduri de lucru (cum se face)	funcționarea corespunzătoare a SMIS	Proceduri (cine, ce și când face)	Manuale/ghiduri de lucru (cum se face)	funcționarea corespunzătoare a SMIS	Proceduri (cine, ce și când face)	Manuale/ghiduri de lucru (cum se face)	funcționarea corespunzătoare a SMIS	Proceduri (cine, ce și când face)	Manuale/ghiduri de lucru (cum se face)	funcționarea corespunzătoare a SMIS	
DA/NU	Alocare neclară a sarcinilor	Responsabilități neclare	Lipsa de priorizare	Personal insuficient	Personal insuficient calificat	Viziune insuficientă	1. Nu există proceduri 2. Prea multe 3. Prea complicate 4. Nu aplic proceduri	1. Nu există anuale 2. Neclare sau prea complicate 3. Nu am nevoie de manuale	Explicați dacă este cazul	Creare de echipe de proiect multifuncționale	Clarificarea alocării sarcinilor - revizuire fișe de post	Îmbunătățirea activității manageriale	Creșterea numărului de activități subcontractate	Angajare de personal suplimentar	Dezvoltarea profesională a angajaților	Dezvoltare personală	1. Revizuire proceduri 2. Instruire personal în folosire proceduri 3. Verificarea aplicării procedurilor	1. Elaborarea de ghiduri de lucru 2. Instruire personal în folosire ghiduri 3. Verificarea utilizării manualelor	Explicați ce îmbunătățire este necesară
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36

Continuare: Întrebări legate de capacitate și motivare (partea a 3a)

CAPABILITATE: cunoștințe și abilități						MOTIVARE								Alte arii de îmbunătățire neincluse aici		
In ce fel capacitatea vă afectează munca?			Ce cere postul ( fișa postului) în legătură cu capacitatea privind managementul proiectelor			Ce îmbunătățiri sunt necesare?	Considerați că creșterea motivării în cadrul departamentului ar contribui la creșterea capacității de absorbție?		Ce fel de motivații ar fi necesare postului ?			Ce îmbunătățiri sunt necesare pentru a stimula motivarea				
(completați numărul corespunzător răspunsului care se aplică)			(Completați numărul corespunzător domeniului care se aplică )			O frază	(Completați numărul corespunzător domeniului care se aplică )	(Completați numărul nivelului care se aplică	(O frază)	(completați numărul corespunzător răspunsului care se aplică)		DA/NU	Scrieți o frază în căsuța corespunzătoare răspunsului care se aplică			One phrase
Reduce calitatea	Crește timpul de lucru necesar îndeplinirii sarcinilor	Nerealizarea obiectivelor	Reduce motivarea	1. management de proiect, 2.pregătirea proiectelor, 3. managementul timpului, 4. planificare strategică, 5. achiziții publice 6. altele (specificați)	1. Nu există 2. Minimum 3. Satisfactor 4. Excelent	Training & coaching în 1. management de proiect, 2.pregătirea proiectelor, 3. managementul timpului, 4. planificare strategică, 5. achiziții publice 6. altele (specificați)	1. Mult 2. Potrivit 3. Puțin	Explicați de ce	Financiare	Mediul de lucru	Angajare/ Dedicare	Sunt aceste motivații disponibile?	Financiare	Mediul de lucru	Angajare/ Dedicare	
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Anexa 7C: Interviuri comune cu personalul celor 2 structuri ale ACIS care sunt beneficiari POAT

## Întrebări pentru interviul comun din data de 14 martie 2012

## Compartimentul de Informare (CI)

	Problemă	Întrebări
<b>INTREBĂRI REZULTATE DIN ANALIZA DOCUMENTARĂ</b>		
1.	Procedurile de implementare POAT pregătite de DAT acoperă și unele din <b>responsabilitățile beneficiarilor</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cât de bine cunoașteți procedurile de implementare POAT?</li> <li>➤ Dacă le cunoașteți le aplicați întocmai ?</li> <li>➤ Ce dificultăți întâmpinați când le aplicați ?</li> <li>➤ Există și <u>alte sarcini</u> pe care le îndepliniți în calitate de beneficiar POAT, neacoperite de proceduri?</li> <li>➤ Ce faceți diferit?</li> </ul>
2	Procedurile privind responsabilitățile pentru pregătirea <b>propunerilor de proiecte/cererilor de finanțare</b> nu sunt foarte clare. Există prevederi diferite în diferite părți.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ce face departamentul dumneavoastră? Cine ce face?</li> </ul>
3	Conform deciziei de finanțare beneficiarul este <b>singurul răspunzător</b> pentru implementarea proiectului pe care îl implementează <b>pe propria răspundere</b> . Cu toate acestea în implementarea proiectului mai sunt implicate și <b>alte structuri</b> care nu sunt responsabile în mod solidar cu beneficiarul. Beneficiarul semnează toate documentele proiectului, chiar și pe acelea pregătite de alte structuri. Pentru AP3, beneficiarul se găsește sub aceeași coordonare cu AM	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sub ce formă sunt aceste <u>responsabilități/sarcini transferate</u> de la beneficiar către alte structuri – există un acord de implementare între SMIS și SI/TAD sau un document similar?</li> <li>➤ Cum este gestionată situația pentru evitarea unui conflict de interese?</li> </ul>
4	Conform procedurilor de implementare POAT <b>procedurile de achiziție</b> sunt desfășurate de către Biroul pentru pregătirea proiectelor și achizițiilor publice din cadrul serviciului de implementare al DAT. Totuși <b>documentația de atribuire</b> este pregătită de către Beneficiar iar procedurile sunt foarte specifice și detaliate privind documentele care trebuie pregătite. Pentru CI totuși există o excepție și beneficiarul doar participă la pregătirea părții tehnice a documentației	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cum sunt pregătite <u>documentațiile de atribuire</u>: cine ce face?</li> <li>➤ Cine detine <u>răspunderea</u> pentru documentația completă care se trimite serviciului de implementare?</li> </ul>
5	Conform procedurilor de implementare POAT, <b>Serviciul de Implementare</b> desfășoară <b>procedurile de achiziții</b> și pregătește contractele de achiziții în timp ce beneficiarul le semnează și își asumă rolul și responsabilitățile de <b>Autoritate Contractantă</b> . În același timp <b>implementarea administrativă</b> este de asemenea asigurată de SI în timp ce beneficiarul este responsabil <b>cu implementarea tehnică</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cum se asigură <u>implementarea tehnică</u> de către beneficiar <u>fără a se suprapune peste responsabilitățile contractorului</u>? Cine ce face?</li> <li>➤ Cum sunt coordonate/gestionate implementarea administrativă cu cea tehnică? Cine ce face?</li> </ul>
6	CI este beneficiar pentru mai multe proiecte aflate în portofoliu pentru perioada 2011-2015: 15 proiecte în cadrul AP3. Conform procedurilor de implementare POAT există câte <b>2 responsabili/ manageri</b> de proiect fiecare proiect: unul	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cum se <u>corelează sarcinile managerilor</u> de proiect din partea beneficiarului și SI? Există <u>suprapuneri</u>? Dacă da pentru ce atribuții?</li> <li>➤ <u>Ce responsabilități</u> sunt asumate de către responsabilul /managerului de proiect din partea</li> </ul>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

	din partea beneficiarului și unul din cadrul SI. Procedurile nu conțin <b>o listă de verificare sau prevederi clare</b> și cu termene pentru responsabilitățile celor cei 2 responsabili/manageri.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ beneficiarului în cadrul acestui rol?</li> <li>➤ <u>Există o listă de verificare /procedură la nivelul beneficiarului cu sarcini și termene pentru responsabilul/managerul de proiect?</u></li> <li>➤ <u>Dacă nu</u>, cum se face alocarea/distribuirea sarcinilor?</li> </ul>
7	Procedurile de implementare POAT nu sunt foarte clare în privința responsabilităților pentru pregătirea <b>rapoartelor de progres și a cererilor de plată</b> . In timp ce procedurile prevăd că aceste documente ar trebui pregătite de către PM din cadrul SI pentru beneficiarii structuri ACIS, de fapt responsabilii de proiect ai beneficiarului (AP2) le pregătesc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Care este rolul departamentului dumneavoastră în pregătirea lor?</li> </ul>
8	Procedurile de implementare nu sunt foarte clare în privința <b>înregistrărilor contabile ale proiectului</b> de către beneficiar. In timp de Decizia de finanțare prevede obligația beneficiarului de a face înregistrări contabile separate pentru proiecte, iar conform ROF Serviciul de Management financiar din cadrul DAT se asigură că beneficiarul face asta, alte prevederi din proceduri prevăd că SMF face aceste înregistrări.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tine departamentul dumneavoastră astfel de înregistrări pentru proiectele ale cărui beneficiar este?</li> <li>➤ Dacă da, cine le face? În fișele de post nu apar astfel de responsabilități.</li> </ul>
<b>INTREBĂRI REZULTATE DIN CHESTIONARELE COMPLETATE</b>		
9.	Respondenții din partea beneficiarilor pentru PA2 și PA3 au identificat nevoia unui set <b>de proceduri</b> de implementare <b>la nivelul Beneficiarului</b> care să stabilească în mod clar sarcini, responsabilități și termene de-a lungul ciclului proiectului pentru structurile ACIS cu rol de beneficiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cum se stabilesc sarcinile, responsabilitățile și termenele privind rolul de beneficiar în prezent în lipsa unor astfel de proceduri?</li> <li>➤ Se suprapun sarcinile curente pentru rolul de beneficiar POAT <u>între angajații din departamentul beneficiarului</u>; ex: pregătirea documentației de achiziții, helpdesk pentru utilizatorii SMIS, alte activități tehnice.</li> </ul>
10.	Conținutul <b>fișele de post variază și nu sunt foarte clare</b> în privința scopului postului și a rolului de beneficiar de proiecte. De asemenea conținutul fișelor de post în CI acoperă mai mult alte sarcini ACIS în timp ce pregătirea și implementarea proiectelor reprezintă numai o mică parte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Cum au fost pregătite fișele de post</u>: cine le-a pregătit, cum au fost definite scopurile posturilor, cum s-au stabilit cerințele și atribuțiile?</li> <li>➤ Care este părerea dumneavoastră privind structura posturilor în cadrul departamentului ? Reflectă/acoperă nevoile?</li> <li>➤ Ce îmbunătățiri ar trebui aduse fișelor de post pentru a defini mai bine scopul postului legat de rolul departamentului așa cum este el definit prin ROF?</li> </ul>
11.	Chestionarul indică faptul că o parte importantă din <b>deciziile</b> privind sarcinile de realizat (peste 50%) sunt luate de dumneavoastră în timp ce restul deciziilor sunt luate de superiori și factori externi. <b>Delegarea responsabilității</b> este atât un mijloc de creștere a eficienței muncii cât și un instrument de motivare.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Care este nivelul de responsabilitate pentru care există <u>în prezent delegare</u> din partea superiorilor?</li> <li>➤ Care ar fi nivelul de responsabilitate care ar crește motivarea și pentru care există <u>suficientă capacitate</u>?</li> <li>➤ Care ar fi nivelul de responsabilitate care ar crește motivarea și pentru care este necesară creșterea nivelului de cunoștințe și a abilităților?</li> </ul>
12.	<b>Lipsa de priorizare</b> a fost identificată ca una din probleme în planificarea și gestionarea proiectelor, pe lângă responsabilități neclare și alocare neclară de atribuții.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Cine ar trebui să facă această priorizare?</u> Care ar fi <u>rolul dumneavoastră</u> ?</li> </ul>
13.	Din chestionar reiese că nu sunteți implicată în <b>planificarea proiectelor</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Cine face această planificare?</u></li> <li>➤ Credeți că v-ați putea implica? Dacă da, cum? Dacă nu, de ce?</li> </ul>
14.	Printre căile de îmbunătățire a structurilor, <b>crearea de echipe multifuncționale</b> , cu alocare/stabilire clară de responsabilități și sarcini a fost confirmată de majoritatea respondenților ca o soluție potențială. <b>Externalizarea</b> a fost de asemenea identificată ca o modalitate de creștere a capacității administrative.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cum credeți că ar trebui alcătuite asemenea echipe? Care ar trebui să fie componența lor?</li> <li>➤ Ar fi externalizarea o <u>soluție potrivită</u> pentru departamentul dumneavoastră ? Dacă da, <u>ce activități</u> credeți că ar trebui externalizate?</li> </ul>
15.	<b>Nevoile de motivare</b> – opinia generală a fost confirmarea pentru toate cele trei categorii enunțate. <b>Salariul după performanță</b> a fost indicat ca un factor de motivare împreună cu mediul de lucru și dedicarea. <b>Angajamentul managementului</b> a fost de asemenea precizat în chestionare ca factor de motivare.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cunoscând <u>că nivelul salariului</u> este stabilit prin lege pentru funcționarii publici, conform categoriilor și gradelor de încadrare, cum vedeți o soluție potențială pentru plata <u>după performanță</u>.</li> <li>➤ Credeți că ar fi fezabilă o schemă de stimulente financiare eligibilă pentru finanțare din POAT?</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ce elemente ale <u>mediului de lucru</u> ar fi mai stimulante: ambientul, relațiile de lucru, altele (precizați).</li> <li>➤ Cum ar putea deveni <u>angajamentul managementului</u> un element de motivare?</li> </ul>
15.	<p>Conform estimărilor de timp din chestionare, cea mai mare parte a angajaților lucrează peste program în <b>medie 19-20 ore lunar</b>.</p> <p>Timpul de lucru utilizat suplimentar datorită <b>factorilor de influență</b> prezentați în chestionar depășește în cele mai multe din cazuri 50% din total. Printre acești factori "Alte priorități (sarcini urgente cu termen scadent)" reprezintă cea mai mare pondere.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apreciați că un <u>plan de lucru lunar</u> cu termene și priorități ar soluționa/îmbunătăți situația?</li> <li>➤ Cum credeți că ar putea fi <u>eliminate/limitate întreruperile</u>?</li> <li>➤ Ce alte <u>soluții credeți că ar fi potrivite</u> ținând seama de specificul activității departamentului</li> </ul>
16.	<p><b>Personalul insuficient și insuficient pregătit</b> au fost identificate drept cauze importante pentru dificultățile <u>gestionarea proiectelor</u>.</p> <p>Dezvoltarea personalului a fost identificată ca o nevoie generală, însă există unele rezerve privind utilitatea și utilizarea cunoștințelor și abilităților dobândite.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ar mai fi <u>numărul personalului o problemă</u> în cazul în care timpul de lucru suplimentar s-ar reduce prin adresarea factorilor de influență?</li> <li>➤ <u>Ce vă împiedică</u> să folosiți în activitatea curentă cunoștințele dobândite prin instruire: <ul style="list-style-type: none"> <li>- neadecvarea conținutului trainingului la nevoile curente,</li> <li>- ceilalți, inclusiv colegii și superiorii nu le utilizează</li> </ul> </li> <li>➤ Ar putea fi un <u>program de dezvoltare adaptat</u> nevoilor specifice structurilor ACIS beneficiare ale POAT, o soluție pentru o pregătire corespunzătoare a personalului? Cine ar trebui să propună un astfel de program pentru finanțarea din POAT?</li> </ul>





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013**Întrebări pentru interviul comun din data de 14 martie 2012****Serviciul Coordonare SMIS**

	Problemă	Întrebări
<b>INTREBĂRI REZULTATE DIN ANALIZA DOCUMENTARĂ</b>		
1.	Procedurile de implementare POAT pregătite de DAT acoperă și unele din <b>responsabilitățile beneficiarilor</b> . Cu toate acestea se pare că beneficiarii din alte structuri ACIS nu sunt familiarizați cu aceste proceduri.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Cât de bine cunoașteți procedurile de implementare POAT?</u></li> <li>➤ <u>Dacă le cunoașteți le aplicați întocmai ?</u></li> <li>➤ <u>Ce dificultăți întâmpinați când le aplicați ?</u></li> <li>➤ <u>Există și alte sarcini pe care le îndepliniți în calitate de beneficiar POAT, neacoperite de proceduri?</u></li> <li>➤ <u>Ce faceți diferit?</u></li> </ul>
2	Procedurile privind responsabilitățile pentru pregătirea <b>propunerilor de proiecte/cererilor de finanțare</b> nu sunt foarte clare. Există prevederi diferite în diferite părți.	➤ <u>Ce face departamentul dumneavoastră? Cine ce face?</u>
3	Conform deciziei de finanțare beneficiarul este <b>singurul răspunzător</b> pentru implementarea proiectului pe care îl implementează <b>pe propria răspundere</b> . Cu toate acestea în implementarea proiectului mai sunt implicate și <b>alte structuri</b> care nu sunt responsabile în mod solidar cu beneficiarul. Beneficiarul semnează toate documentele proiectului, chiar și pe acelea pregătite de alte structuri.	➤ <u>Sub ce formă sunt aceste <b>responsabilități/sarcini transferate</b> de la beneficiar către alte structuri – există un acord de implementare între SMIS și IS/TAD sau un document similar?</u>
4	Conform procedurilor de implementare POAT <b>procedurile de achiziție</b> sunt desfășurate de către Biroul pentru pregătirea proiectelor și achizițiilor publice din cadrul serviciului de implementare al DAT. Totuși <b>documentația de atribuire</b> este pregătită de către Beneficiar iar procedurile sunt foarte specifice și detaliate privind documentele care trebuie pregătite. Conform fișelor de post, există <b>6 posturi cu responsabilități</b> în pregătirea documentelor de achiziție, din care pentru 3 posturi se specifică pregătirea numai dpdv tehnic, inclusiv pentru șeful de departament.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Cum sunt pregătite <b>documentațiile de atribuire</b>: cine ce face?</u></li> <li>➤ <u>Cine deține <b>răspunderea</b> pentru documentația completă care se trimite serviciului de implementare având în vedere că, în conformitate cu prevederile fișei de post, șeful de departament răspunde numai pentru partea hardware ?</u></li> </ul>
5	Conform procedurilor de implementare POAT, Serviciul de Implementare desfășoară procedurile de achiziții și pregătește contractele de achiziții în timp ce beneficiarul le semnează și își asumă rolul și responsabilitățile de <b>Autoritate Contractantă</b> . În același timp <b>implementarea administrativă</b> este de asemenea asigurată de SI în timp ce beneficiarul este responsabil <b>cu implementarea tehnică</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Cum se asigură <b>implementarea tehnică</b> de către beneficiar <b>fără a se suprapune peste responsabilitățile contractorului</b>? Cine ce face?</u></li> <li>➤ <u>Cum sunt coordonate/gestionate implementarea administrativă cu cea tehnică? Cine ce face</u></li> </ul>
6	Serviciul de Coordonare este beneficiar pentru mai multe proiecte aflate în portofoliu pentru perioada 2011-2015: 25 proiecte în cadrul AP2. Conform procedurilor de implementare POAT există câte <b>2 responsabili/ manageri</b> de proiect fiecare proiect: unul din partea beneficiarului și unul din cadrul SI. Procedurile nu conțin <b>o listă de verificare sau prevederi clare</b> și cu termene pentru responsabilitățile celor cei 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Cum se <b>corelează sarcinile managerilor</b> de proiect din partea beneficiarului și SI? Există suprapuneri? Dacă da pentru ce atribuții?</u></li> <li>➤ <u>Ce <b>responsabilități</b> sunt asumate de către responsabilul /managerului de proiect din partea beneficiarului în cadrul acestui rol?</u></li> <li>➤ <u>Există o listă de verificare /procedură la nivelul beneficiarului cu sarcini și termene pentru</u></li> </ul>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

	responsabili/manageri. Nici <b>fișele de post nu sunt foarte clare</b> în privința rolurilor și atribuțiilor posturilor pentru pregătirea și implementarea și diferă între ele deși există mai multe persoane care dețin rolul de responsabil/manager de proiect în diverse proiecte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ responsabilul/managerul de proiect?</li> <li>➤ <u>Dacă nu</u>, cum se face alocarea/distribuirea sarcinilor?</li> </ul>
7	Procedurile de implementare POAT nu sunt foarte clare în privința responsabilităților pentru pregătirea <b>rapoartelor de progres și a cererilor de plată</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Care este rolul departamentului dumneavoastră în pregătirea lor?</li> </ul>
8	Procedurile de implementare nu sunt foarte clare în privința <b>înregistrărilor contabile ale proiectului</b> de către beneficiar. În timp de Decizia de finanțare prevede obligația beneficiarului de a face înregistrări contabile separate pentru proiecte, iar conform ROF Serviciul de Management financiar din cadrul DAT se asigură că beneficiarul face asta, alte prevederi din proceduri prevăd că SMF face aceste înregistrări.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tine departamentul dumneavoastră astfel de înregistrări pentru proiectele ale cărui beneficiar este?</li> <li>➤ Dacă da, cine le face? În fișele de post nu apar astfel de responsabilități.</li> </ul>
<b>INTREBĂRI REZULTATE DIN CHESTIONARELE COMPLETATE</b>		
9.	Există <b>răspunsuri contradictorii</b> printre respondenți privind existența și utilizarea <b>procedurilor</b> : fie nu există proceduri fie sunt prea complicate. Concluzia generală este personalul SC SMIS nu este informat despre procedurile de implementare POAT sau consideră că acestea sunt numai proceduri ale AM fără legătură cu ei. Cu toate acestea a fost identificată nevoia unui set <b>de proceduri</b> de implementare <b>la nivelul Beneficiarului</b> care să stabilească în mod clar sarcini, responsabilități și termene de-a lungul ciclului proiectului pentru structurile ACIS cu rol de beneficiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Cum se stabilesc</u> sarcinile, responsabilitățile și termenele privind rolul de beneficiar în prezent în lipsa unor astfel de proceduri?</li> <li>➤ <u>Se suprapun</u> sarcinile curente pentru rolul de beneficiar POAT <u>între angajații din departamentul beneficiarului</u>; ex: pregătirea documentației de achiziții, helpdesk pentru utilizatorii SMIS, alte activități tehnice.</li> </ul>
10.	Conținutul <b>fișele de post variază și nu sunt foarte clare</b> în privința scopului postului și a rolului de beneficiar de proiecte. În același timp ele nu acoperă toate atribuțiile beneficiarului în privința pregătirii și implementării proiectelor deși există mai multe persoane cu rol de manager de proiect în cadrul departamentului.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Cum au fost pregătite</u> fișele de post: cine le-a pregătit, cum au fost definite scopurile posturilor, cum s-au stabilit cerințele și atribuțiile?</li> <li>➤ Care este părerea dumneavoastră privind structura posturilor în cadrul departamentului ? Reflectă/acoperă nevoile?</li> <li>➤ Ce îmbunătățiri ar trebui aduse fișelor de post pentru a defini mai bine scopul postului legat de rolul departamentului așa cum este el definit prin ROF?</li> </ul>
11.	Toți respondenții au indicat ca o parte importantă din <b>deciziile</b> privind sarcinile de realizat sunt <b>luate de către superiori</b> : în jumătate din cazuri superiorii iau decizia pentru mai mult de 50% din sarcini, în timp ce pentru cealaltă jumătate superiorii iau decizia pentru procente între 25% și 50% din sarcini. <b>Delegarea responsabilității</b> este atât un mijloc de creștere a eficienței muncii cât și un instrument de motivare.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Care este nivelul de responsabilitate pentru care există <u>în prezent delegare</u> din partea superiorilor?</li> <li>➤ Care ar fi nivelul de responsabilitate care ar crește motivarea și pentru care există <u>suficientă capacitate</u>?</li> <li>➤ Care ar fi nivelul de responsabilitate care ar crește motivarea și pentru care este necesară creșterea nivelului de cunoștințe și a abilităților?</li> </ul>
12.	<b>Lipsa de prioritizare</b> a fost identificată ca una din probleme în planificarea și gestionarea proiectelor, pe lângă responsabilități neclare și alocare neclară de atribuții.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Cine ar trebui să facă</u> această prioritizare? Care ar fi <u>rolul dumneavoastră</u> ?</li> </ul>
13.	Printre căile de îmbunătățire a structurilor, <b>crearea de echipe multifuncționale</b> , cu alocare/stabilire clară de responsabilități și sarcini a fost confirmată de majoritatea respondenților ca o soluție potențială. <b>Externalizarea</b> a fost de asemenea identificată ca o modalitate de creștere a capacității administrative.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cum credeți că ar trebui alcătuite asemenea echipe? Care ar trebui să fie componența lor?</li> <li>➤ Ar fi externalizarea o <u>soluție potrivită</u> pentru departamentul dumneavoastră ? Dacă da, <u>ce activități</u> credeți că ar trebui externalizate?</li> </ul>
14.	<b>Nevoile de motivare</b> – opinia generală a fost confirmarea pentru toate cele trei categorii enunțate. Salariul după performanță a fost indicat ca un factor de motivare împreună cu mediul de lucru și dedicarea. Angajamentul managementului a fost de asemenea precizat în chestionare.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cunoscând că <u>nivelul salariului</u> este stabilit prin lege pentru funcționarii publici, conform categoriilor și gradelor de încadrare, cum vedeți o soluție potențială pentru plata <u>după performanță</u>?</li> <li>➤ Credeți că ar fi fezabilă o <u>schemă de stimulente financiare eligibilă</u> pentru finanțare din POAT?</li> <li>➤ Ce elemente ale <u>mediului de lucru</u> ar fi mai stimulante: ambientul, relațiile de lucru, altele</li> </ul>

		(precizați).
15.	<p>Conform estimărilor de timp din chestionare, cea mai mare parte a angajaților lucrează peste program în <b>medie 19-20 ore lunar</b>.</p> <p>Timul de lucru utilizat suplimentar datorită <b>factorilor de influență</b> prezentați în chestionar depășește în cele mai multe din cazuri 50% din total. Printre acești factori "Alte priorități (sarcini urgente cu termen scadent)" și "Întreruperile de către colegi/superiori/alții" reprezintă cea mai mare pondere.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cum ar putea deveni <u>angajamentul managementului</u> un element de motivare?</li> <li>➤ Apreciați că un plan de lucru lunar cu termene și priorități ar soluționa/îmbunătăți situația?</li> <li>➤ Cum credeți că ar putea fi eliminate/limitate întreruperile?</li> <li>➤ Ce alte soluții credeți că ar fi potrivite ținând seama de specificul activității departamentului</li> </ul>
16.	<p><b>Personalul insuficient și insuficient pregătit</b> au fost identificate drept cauze importante pentru dificultățile <u>gestionarea proiectelor</u>.</p> <p>Dezvoltarea personalului a fost identificată ca o nevoie generală, însă există unele rezerve privind utilitatea și utilizarea cunoștințelor și abilităților dobândite.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ar mai fi <u>numărul personalului o problemă</u> în cazul în care timpul de lucru suplimentar s-ar reduce prin adresarea factorilor de influență?</li> <li>➤ <u>Ce va împiedică</u> să folosiți cunoștințele dobândite prin instruire în activitatea curentă: <ul style="list-style-type: none"> <li>- neadecvarea conținutului trainingului la nevoile dumneavoastră curente,</li> <li>- ceilalți, inclusiv colegii și superiorii nu le utilizează</li> </ul> </li> <li>➤ Ar putea fi un <u>program de dezvoltare adaptat</u> nevoilor specifice structurilor ACIS beneficiare ale POAT, o soluție pentru o pregătire corespunzătoare a personalului? Cine ar trebui să propună un astfel de program pentru finanțarea din POAT?</li> </ul>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Anexa 8: Reuniunea de lansare a evaluării (lista de participanți)

**Acord – cadru nr. 23/22.08.2011 pentru evaluarea instrumentelor structurale în perioada 2011-2015/Lot 1 - Evaluări**

**Contract subsecvent nr. 2**

**“Evaluarea capacității de absorbție a Programului Operațional Asistență Tehnică”**

**Reuniunea de lansare a evaluării**

**12 ianuarie 2012**

### LISTĂ DE PARTICIPANȚI

#### **Unitatea Centrală de Evaluare**

- ✓ Claudia Măgdălina, Șef birou, Unitatea Centrală de Evaluare.
- ✓ Mariana Acatrinei, consilier, Unitatea Centrală de Evaluare - responsabil pentru contractul subsecvent nr. 2.

#### **Echipa proiectului**

- ✓ Marie Jose Zondag – șef de echipă
- ✓ Radoslaw Piontek – expert
- ✓ Javier Fernandez – expert
- ✓ Mihaela Constantinescu – expert
- ✓ Zamfira Balan – expert
- ✓ Catrina Sinescu – asistent proiect

#### **Direcția Asistență Tehnică**

- ✓ Livia Chiriță - Directorul Direcției de Asistență Tehnică
- ✓ Ioana Pâslaru - expert, Compartimentul de Informare
- ✓ Manuela Balamat – expert, Serviciul de Implementare, managerul de proiect pentru contractul subsecvent nr. 2

#### **Direcția Coordonare Sistem**

- ✓ Cristina Ciocoiu - Serviciul Coordonare SMIS
- ✓ Eugen-Viorel Grigore șef Serviciu SMIS

#### **Direcția Analiză și Programare**

- ✓ Mirela Cristean

#### **Direcția Monitorizare**

- ✓ Antoaneta Popescu - Director General ACIS
- ✓ Florentina Ciocănel – Director Direcția Monitorizare
- ✓ Ramona Panea - consilier

#### **Autoritatea de Audit**

- ✓ Eugen Teodorovici - Director.

#### **Autoritatea de Certificare și Plată**

- ✓ Tomescu Nicușoara – expert superior ACP.
- ✓ Daniela Moaga



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Anexa 9: Grila interviurilor, lista persoanelor intervievate și chestionarele folosite în etapa de inițiere

### Lista interviurilor în faza inițială (excluzând reuniunea de lansare)

<p><b>Joi, 12 ianuarie 2012</b></p> <p>Echipa proiectului:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Marie Jose ZONDAG – șef de echipă.</li> <li>• Dl. Radoslaw PIONTEK – expert.</li> <li>• Dl. Javier FERNANDEZ – expert.</li> <li>• Dna. Mihaela CONSTANTINESCU – expert.</li> <li>• Dna. Zamfira BALAN – expert.</li> <li>• Dna. Catrina SINESCU – asistent proiect.</li> </ul>	<p><b>Unitatea Centrală de Evaluare – Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Claudia MAGDALINA – șef birou UCE.</li> <li>• Dna. Aneta STOICA – consilier.</li> <li>• Dl. Anton ENACHESCU – expert principal.</li> </ul> <p><b>Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Antoaneta POPESCU – Director General.</li> </ul> <p><b>Autoritatea de Audit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dl. Eugen Orlando TEODOROVICI – Director Direcția de Audit pentru FEDR.</li> </ul>
<p><b>Vineri, 12 ianuarie 2012</b></p> <p>Echipa proiectului:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Marie Jose ZONDAG – șef de echipă.</li> <li>• Dl. Radoslaw PIONTEK – expert.</li> <li>• Dl. Javier FERNANDEZ – expert.</li> <li>• Dna. Mihaela CONSTANTINESCU – expert.</li> <li>• Dna. Zamfira BALAN – expert.</li> <li>• Dna. Catrina SINESCU – asistent proiect.</li> </ul>	<p><b>Direcția Asistență Tehnică – ACIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Livia CHIRITA – Director Direcția Asistență Tehnică.</li> <li>• Dna. Daniela BALAN – șef Serviciu Strategii.</li> <li>• Dna. Ioana PASLARU – expert Compartimentul Informare.</li> </ul> <p><b>Direcția Coordonare Sistem – ACIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dl. Eugen-Viorel GRIGORE – șef Serviciul Coordonare SMIS.</li> <li>• Dna. Cristina Elena CIOCOIU – expert – Serviciul Coordonare SMIS.</li> </ul> <p><b>Direcția Monitorizare – ACIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Florentina CIOCANEL – director Direcția Monitorizare.</li> </ul> <p><b>Direcția Asistență Tehnică – ACIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Livia CHIRITA – Director Direcția Asistență Tehnică.</li> </ul>
<p><b>Luni, 16 ianuarie 2012</b></p> <p>Echipa proiectului:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Marie Jose ZONDAG – șef de echipă.</li> <li>• Dna. Mihaela CONSTANTINESCU – expert.</li> <li>• Dna. Zamfira BALAN – expert.</li> <li>• Dna. Catrina SINESCU – asistent proiect.</li> </ul>	<p><b>Autoritatea pentru Certificare și Plată (ACP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Ioana PREDULEA – Director General Adjunct.</li> <li>• Dna. Consuela TOADER – directorul Unității de Certificare.</li> <li>• Dna. Mihaela HOFNAR – consilier Unitatea de Certificare.</li> <li>• Dna. Steliana DUMITRESCU – coordonator Direcția Metodologie</li> <li>• Dna. Cristina MOISE – expert Direcția Metodologie.</li> <li>• Dna. Nicusoara TOMESCU – expert Departamentul Asistență Tehnică</li> </ul>
<p><b>Marți, 17 ianuarie 2012</b></p> <p>Echipa proiectului:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Marie Jose ZONDAG – șef de echipă.</li> <li>• Dna. Catrina SINESCU – asistent proiect.</li> </ul>	<p><b>Unitatea Centrală de Evaluare – ACIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Claudia MAGDALINA – șef birou UCE.</li> </ul>
<p><b>ianuarie 2012</b></p> <p>Echipa proiectului:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Marie Jose ZONDAG – șef de echipă.</li> </ul>	<p><b>Ernst &amp; Young</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Marie Brunagel – Liderul echipei pentru „<i>prognosticele și evaluarea opțiunilor de realocare a fondurilor în cadrul Cadrului Național Strategic de Referință 2007-2013</i>”</li> </ul>
<p><b>ianuarie 2012</b></p> <p>Echipa proiectului:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Marie Jose ZONDAG – șef de echipă.</li> </ul>	<p><b>Comisia Europeană – Directoratul General de Politică Regională</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dna. Mirabela-Marie Lupaescu – Ofițer birou pentru POAT România, Comisia Europeană</li> </ul>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

**MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE**  
**Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale. Unitatea Centrală de Evaluare**

**Acord - cadru nr. 23/22.08.2011 pentru evaluarea instrumentelor structurale în  
perioada 2011-2015/Lot 1 - Evaluări**

**pentru Contractul subsecvent nr. 2**

***“Evaluarea capacității de absorbție a Programului Operațional Asistență Tehnică”***

**Subiectele discutate la interviurile din etapa inițială (pregătit de Echipa Ecorys):**

Subiectele de mai jos oferă o idee asupra tipului de întrebări la care am dori să obținem răspuns.

Obiectivul nostru în ceea ce privește interviul este:

- 1) Aprofundarea cunoștințelor, pe baza documentelor ce ne-au fost trimise,
- 2) Colectarea documentelor / dosarelor necesare proiectului,
- 3) Ajustarea la nivelul detaliilor a abordării prezentate, conform nevoilor dumneavoastră (cele mai eficiente și eficiente elemente),
- 4) Verificarea aspectelor deja executate sau abordate, pentru a evita reinventarea roții.

Subiectele pe care le vom discuta:

- Așteptările / dorințele dumneavoastră privind proiectul,
- Problemele legate de capacitatea de absorbție. Cum s-a încercat deja creșterea capacității de absorbție?
- De ce nu sunt deja mai multe proiecte?
- Ideile pentru creșterea capacității de absorbție, (astfel încât să putem investiga sau exclude această opțiune din proiect),
- Tipul analizei gradului de încărcare cu sarcini necesar și folositor? Diferența cu TR emisi în 29 decembrie.
- Activitățile deja externalizate,
- Preferințe pe care ar trebui să le urmărim în scenarii (costuri, activități, beneficiari etc.),
- Persoanele de contact pentru sarcini / analiza gradului de încărcare cu sarcini
- Persoanele instruite pentru LOTHAR,
- Pregătirea proiectului (stadiu și acțiuni pentru creșterea numărului de proiecte),
- Capacitatea Autorității de Coordonare și a Beneficiarilor,
- Conturarea sarcinilor, sarcini executate
- Cine se ocupă de AP1, AP2, AP3 (pe unitate?) (OI),
- Persoanele implicate în analiza gradului de încărcare cu sarcini
- Persoanele de contact pentru actualizarea listelor de proiecte
- Persoanele contactate / instruite în LOTHAR
- Alte aspecte relevante sugerate pe parcurs



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Anexa 10: Interviu pentru întrebările de evaluare Q3 și Q5 (lista persoanelor intervievate și a subiectelor)

### MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE

Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale, Unitatea Centrală de Evaluare

Acord - cadru nr. 23/22.08.2011 pentru evaluarea instrumentelor structurale în perioada 2011-2015/Lot 1 - Evaluări  
Contract subsecvent nr. 2 - "Evaluarea capacității de absorbție a Programului Operațional Asistență Tehnică"

#### Lista interviurilor pentru a răspunde la întrebările de evaluare Q3 și Q 5 (etapa 3 A, B și 4 A, B)

Instituții și reprezentanți intervievați	Aria de interes pentru POAT	Reprezentantul echipei de proiect care a condus interviul	Data interviului
<b>Ministerul Afacerilor Europene</b> <b>Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dna. Livia CHIRITA – Director, Direcția Asistență Tehnică (Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Asistență Tehnică)</li> </ul>	AP1 AP 2 AP3	Dna. Mihaela CONSTANTINESCU – expert	Miercuri, 25 Aprilie 2012
<b>Centrul de Informare pentru Instrumente Structurale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dna. Ioana SAVA - Manager</li> <li>DI. George ZAHARIA - Expert in Instrumente Structurale</li> </ul>	AP 3, DMI 3.2	DI. Radoslaw PIONTEK – expert DI. Javier Fernandez – expert	Joi, 26 Aprilie 2012
<b>Departamentul pentru Lupta Antifraudă - (DLAF)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dra. Anca ILIE – consilier, Direcția Juridică, Serviciul de programe și formare profesională</li> <li>DI. Alin BRESUG – consilier, Direcția de management al informației</li> </ul>	AP1, DMI 1.1	DI. Radoslaw PIONTEK – expert	Joi, 26 Aprilie 2012
<b>Agenția pentru Dezvoltare Regională București-Ilfov (Organism Intermediar pentru POR)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dna. Roxana OPRESCU – expert, Direcția de Asistență Tehnică</li> <li>DI. Daniel POPESCU – expert, Direcția de Asistență Tehnică</li> </ul>	AP 1 AP3	DI. Radoslaw PIONTEK – expert DI. Javier Fernandez – expert Zamfira Bălan - expert	Joi, 26 Aprilie 2012
<b>Secretariatul General al Guvernului</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>DI. Laurentiu GRIGORESCU – expert (responsabilități privind Instrumentele Structurale), Direcția de Politici Publice</li> <li>DI. Dragos NEGOITA - expert (responsabilități privind Instrumentele Structurale), Direcția de Politici Publice</li> </ul>	AP1, DMI 1.1	DI. Radoslaw PIONTEK – expert DI. Javier Fernandez – expert Zamfira Bălan - expert	Joi, 26 Aprilie 2012
<b>EvalRom (Asociația de evaluare din România)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dna. Laura TROFIN –evaluator senior, membru al Consiliului Director</li> </ul>	AP 1 –DMI 1.2	DI. Radoslaw PIONTEK – expert Zamfira Bălan - expert	Joi, 26 Aprilie 2012
<b>Ministerul Afacerilor Europene</b> <b>Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale (ACIS)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dna. Mariana ACATRINEI– consilier, Unitatea Centrală de Evaluare</li> <li>Dna. Angelica VLADESCU – consilier, Unitatea Centrală de Evaluare</li> </ul>	AP1 AP 2 AP 3	Dna. Sacha KOPPERT- lider de echipă. Dna. Mihaela CONSTANTINESCU – expert.	Vineri, 4 Mai 2012
<b>Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice (ANRMAPP)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>DI. Bogdan CIUBUC– consilier, Direcția Generală de Reglementare și evaluare</li> </ul>	AP 1	Dna. Sacha KOPPERT- lider de echipă. Dna. Mihaela CONSTANTINESCU – expert.	Vineri, 4 Mai 2012



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

<b>EvalRom (Asociația de evaluare din România)</b> • Dna. Roxana MIHALACHE – evaluator senior, Președintele Consiliului Director	AP 1 – DMI 1.2	Dna. Sacha KOPPERT – lider de echipă. Dna. Catrina SINESCU – asistent de proiect	
<b>Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)</b> • Dl. Prof. Univ. Dr. Adrian MIROIU Rector	AP1 DMI 1.2 AP3	Dna. Mihaela CONSTANTINESCU – expert	Vineri, 4 Mai 2012
<b>Agenția pentru Dezvoltare Regională Vest (Organism Intermediar pentru POR)</b> • Dl. Sorim MAXIM – Director, ADRVest	AP 1	Dna. Mihaela CONSTANTINESCU – expert	Vineri, 4 Mai 2012
<b>Academia de Studii Economice (ASE)</b> • Dl. Prof. Univ. Dr. Nicolae ISTUDOR – Pro-rector, Departamentul de Relații Interinstituționale și cu mediul economico-social	AP1 DMI1.2 AP3	Dna. Mihaela CONSTANTINESCU – expert	Luni, 7 Mai 2012
<b>Universitatea din București, Facultatea de Drept</b> • Dl. Prof. Univ. Dr. Flavius BAIAS, Decan	AP1 DMI 1.2 AP3	Dna. Mihaela CONSTANTINESCU – expert	Luni, 7 Mai 2012
<b>Asociația Comunelor din România</b> • Dl. Sergiu TARA- director executiv	AP 1	Dna. Mihaela CONSTANTINESCU – expert	Luni, 7 Mai 2012

### Liste de subiecte pentru interviuri asupra relevanței ideilor de proiecte

Întrebări ce trebuie adresate intervievaților

#### *În ceea ce privește ideile de proiecte*

1. Relevanța ideilor propuse de proiecte pentru scopul activității intervievatului?
2. Relevanța ideilor propuse de proiecte pentru nevoile lor și provocările cu care se confruntă. Prin aceasta se înțelege: ar putea contribui acest proiect la rezolvarea nevoilor urgente și / sau să contribuie la îmbunătățirea performanțelor sau provocărilor cu care se confruntă beneficiarul (potențialul beneficiar)?
3. Care este coerența dintre ideile propuse de proiecte cu Programele Operaționale și portofoliul (seria) curent(ă) de proiecte? Acest subiect s-ar putea referi nu numai la coerență, ci mai degrabă la a face un pas înainte și la implicarea complementarității și valorii adăugate.
4. Fezabilitatea ideii propuse de proiect În ceea ce privește:
  - complexitatea
  - Capacitatea de gestionare a beneficiarului (Ce se poate face pentru a o face fezabilă?)
  - Problemele de achiziții publice
  - Disponibilitatea / capacitatea beneficiarilor finali
  - Fezabilitatea în timp: pentru această perioadă de proiect. În caz contrar, dacă nu este fezabilă pentru 2007-2013, merită să discutăm includerea acesteia pentru perioada de finanțare 2014-2020?
  - Alte aspecte de fezabilitate
5. Activitățile propuse în raport cu de eligibilitatea costurilor (Ce schimbări sunt necesare pentru a o face eligibilă?)
6. Cine pune în aplicare ideile de proiect? Tipologii suplimentare ale beneficiarilor necesari.

#### *În ceea ce privește alte nevoi:*

7. În ce măsură există nevoi suplimentare din partea beneficiarului, care nu sunt incluse în portofoliul actual de proiecte și în lista de noi proiecte propuse și care ar putea fi abordate de către PO AT? (Atât ideii de proiecte eligibile cât și neeligibile în prezent)

#### *În ceea ce privește absorbția*

8. În cazul în care beneficiarul nu are proiecte sau are un număr limitat de proiecte: Care sunt motivele pentru care nu are proiecte sau doar un număr limitat de proiecte?





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

## Anexa 11: Focus grupuri (lista participanților)

**LISTA DE PARTICIPANTI Focus Group 1 cu reprezentati ai Autorităților de Management  
(reprezentanți ai Axelor de AT ale POurilor),****10 mai 2012**

<b>Ministerul Afacerilor Europene</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale, Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Asistență Tehnică</li> </ul>	<b>Dna. Livia Chiriță</b> –Director Autoritatea de Management POAT <b>Dna. Daniela Bălan</b> – sef serviciu Strategii, Direcția de Asistența Tehnică <b>Dna. Cristina Patrascioiu</b> , responsabil monitorizare POAT, serviciu Strategii, Direcția de Asistența Tehnică <b>Dna. Ramona Panea</b> - consilier superior, Direcția de Monitorizare <b>Dna. Claudia Măgdălina</b> – Sef birou, Unitatea Centrala de Evaluare <b>Dna. Mariana Acatrinei</b> - consilier, Unitatea Centrală de Evaluare
<b>Ministerul Mediului si Pădurilor</b> Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Sectorial Mediu <b>AM POS Mediu</b>	<b>Dna. Doinita Manea</b> - Consilier, Direcția de Asistența Tehnică <b>Dna. Maria Elena Teodorescu</b> - Sef serviciu, Direcția de Asistența Tehnică.
<b>Ministerul Administrației si Internelor</b> Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative <b>AM PODCA</b>	<b>DI. Paul Moldovan</b> – consilier, Serviciul Strategie Program
<b>Ministerul Economiei, Comerțului si Mediului de Afaceri</b> Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice" <b>AM POS CCE</b>	<b>Dna. Cornelia Budică-</b> consilier, coordonator Asistența Tehnică; <b>Dna. Adriana Nica</b> - consilier Asistența Tehnică
<b>Ministerul Dezvoltării Regionale si Turismului</b> Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional <b>AM POR</b>	<b>Dna. Cornelia Mateiu</b> - coordonator formare, Direcția de Gestionare Program
<b>Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale</b> Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane <b>AM POSDRU</b>	<b>Dna. Ioana Alexandra Raiciu</b> - consultant extern
<b>Ministerul Transporturilor si Infrastructurii</b> Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Sectorial Transport <b>AM POS Transport</b>	<b>Dna. Daria Predoana</b> , consilier, Direcția de Proiecte si Asistență Tehnică
<b>Echipe de Proiect "Evaluarea capacității de absorbție a Programului Operațional Asistență Tehnică"</b>	<b>Dna. Sacha Koppert</b> - expert Ecorys, Team Leader <b>DI. Javeri Fernandez</b> - expert Ecorys <b>DI. Radoslaw Piontek</b> - expert Ecorys <b>Dna. Mihaela Constantinescu</b> - expert Ecorys <b>Dna. Catrina Sinescu</b> – coordonator local de proiect



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale  
2007 - 2013

**LISTA DE PARTICIPANTI Focus Group 2  
cu beneficiari și părți interesate ale POAT, 11 mai 2012**

<b>Ministerul Afacerilor Europene Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale</b>	<b>Dna. Livia CHIRIȚĂ</b> –Director Autoritatea de Management POAT si Director, Direcția de Asistența Tehnică <b>Dna. Claudia BEDEA</b> – Șef Unitatea Centrală de Evaluare <b>Dna. Mariana ACATRINEI</b> - consilier, Unitatea Centrală de Evaluare <b>Dna. Cristina CIOCOIU</b> – expert principal, Serviciul Coordonare SMIS, Direcția de Coordonare sistem <b>Dna. Adriana GORGONEȚU</b> - expert principal, Serviciul Strategii, Direcția de Asistența Tehnică, <b>Dna. Mariana SVESTUN</b> - consilier superior, Direcția de Analiză și Programare
<b>Ministerul Mediului și Pădurilor</b>	<b>DI. Narcis JELER</b> consilier, Direcția Schimbări Climatice și Dezvoltare Durabila, Punct focal Național la UNFCCC
<b>Asociația Comunelor din România (ACoR)</b>	<b>DI. Sergiu ȚĂRA</b> – director general ACoR <b>DI. Cătălin CONSTANTIN</b> – responsabil proiecte ACoR
<b>Institutul National de Statistica</b>	<b>Dna. Alexandra YAHYA</b> - Expert, Direcția de Afaceri Europene și Cooperare Internațională
<b>Agenția de Dezvoltare Regională Vest</b>	<b>DI. Adrian MARICIUC</b> – coordonator Birou Pol de Creștere
<b>Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA)</b>	<b>Dna. Dr. Oana Andreea ION</b> - Lector Universitar, Departamentul de Relații Internaționale și Integrare Europeană
<b>Agenția de Dezvoltare Regională București- Ilfov, Organism Intermediar pentru POR</b>	<b>DI. Ioan CIUPERCĂ</b> expert, Direcția de Asistența Tehnică, manager de proiect, rețeaua EEN (inovare/centre pentru afaceri)
<b>Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice (ANRMAR)</b>	<b>DI. Corneliu BURADA</b> - Director General
<b>Ministerul Economiei Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri Organismul Intermediar pentru IMM-uri</b>	<b>Dna. Diana Veronica SOARE</b> , consilier, Serviciul Programare și Asistență Tehnică
<b>Centrul de Informare în Instrumente Structurale</b>	<b>DI. Gabriel ZAHARIA</b> expert Instrumente Structurale
<b>Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului</b>	<b>Dna. DELIA POPA</b> manager public, Direcția Generală Dezvoltare Teritorială
<b>Camera de Comerț și Industrie a României</b>	<b>Dna. Elena GEMENIUC</b> , consilier, Direcția Reprezentare Camerale
<b>Ministerul Muncii, Familiei și Protecției sociale</b>	<b>DI. Dan MOLDOVAN</b> - consilier, Direcția Egalitate de Șanse între Femei și Bărbați
<b>Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică (ANCS)</b>	<b>Dna. Svetlana GOMBOS</b> - consilier
<b>Universitatea din București Facultatea de Drept</b>	<b>Dna. Dr. Monica-Amelia RAȚIU</b> – Lector Universitar, Departamentul de Drept Public
<b>Echipa de Proiect "Evaluarea capacității de absorbție a Programului Operațional Asistență Tehnică"</b>	<b>Dna. Sacha KOPPERT</b> - expert Ecorys, Team Leader <b>DI. Javeri FERNANDEZ</b> - expert Ecorys <b>DI. Radoslaw PIONTEK</b> - expert Ecorys <b>Dna. Mihaela CONSTANTINESCU</b> - expert Ecorys <b>Dna. Catrina SINESCU</b> – coordonator local de proiect



P.O. Box 4175  
3006 AD Rotterdam  
The Netherlands

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
The Netherlands

T +31 (0)10 453 88 00  
F +31 (0)10 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***