

1. REZUMAT EXECUTIV

Acest raport de evaluare prezintă analiza performanței în managementul și implementarea PO DCA¹ pentru perioada 2008-2014 și furnizează AM PO DCA informații cu privire la eficacitatea intervențiilor și efectele acestora.

Raportul include o descriere a metodologiei aplicate, analize detaliate pentru fiecare întrebare de evaluare, o sinteză a studiilor de evaluare a PO DCA realizate în perioada 2008 – 2013 cu evidențierea exemplurilor de bună practică și a obstacolelor/limitărilor în implementarea Programului și prezintă principalele constatări, concluzii și recomandări de îmbunătățire a implementării PO DCA în anul 2015, dar și pentru perioada de programare 2014-2020.

Evaluarea a fost realizată pe parcursul a 5 luni începând cu luna august 2014, de o echipă de experți ai consorțiului format din International Consulting Expertise (ICE), în asociere cu SC East West Consulting (EWC), sub coordonarea Autorității de Management a PO DCA.

Evaluarea acoperă toate axele prioritare și domeniile majore de intervenție ale PO DCA și are 2 componente, 7 activități și 10 întrebări de evaluare, după cum urmează:

Analiza Eficacității		
1.	Analiza progresului în implementarea PO DCA ²	1. Care este progresul efectiv în implementare la sfârșitul perioadei de programare? 2. Rata actuală de progres poate contribui la îndeplinirea obiectivelor PO DCA?
2.	Analiza capacității beneficiarilor	3. În ce măsură capacitatea redusă a beneficiarilor a afectat planificarea și implementarea proiectelor finanțate din AP1 și AP2? 4. Care sunt principalele activități/responsabilități ale beneficiarilor care ar putea fi externalizate?
3.	Analiza tipurilor de intervenții	5. Care dintre intervențiile programului operațional au contribuit cel mai mult la îndeplinirea obiectivelor specifice ale acestuia? 6. Există tipuri de intervenții care au fost insuficient accesate/promovate și care ar fi putut contribui la o mai bună rată de absorbție pentru PO DCA ?
4.	Identificarea măsurilor de creștere a performanței unui viitor PO DCA	7. Ce măsuri suplimentare (de exemplu, noi costuri eligibile, potențiali aplicanți sau grupuri țintă etc.) ar putea contribui pe viitor la creșterea performanței pentru un program de dezvoltare a capacității administrative?
5.	Analiza indicatorilor PO DCA	8. În ce măsură țintele indicatorilor de program au fost realiste și care sunt cauzele potențialei discrepanțe înregistrate între valorile indicatorilor de rezultat și țintele PO DCA ?
Analiza efectelor		
6.	Analiza efectelor intervențiilor PO DCA	9. Care sunt efectele intervențiilor PO DCA din perspectiva indicatorilor de rezultat ai programului?

¹ Evaluare prevăzută în *Planul multianual de evaluare a PO DCA*

² **Analiza progresului în implementare**, a fost detaliată pe etape ale ciclului de implementare a programului operațional pentru cele 455 de Cereri de finanțare aprobate și contractate de AM PO DCA.

Analiza Eficacității		
7.	Analiza grupurilor țintă ale PO DCA	10. Care sunt efectele intervențiilor programului asupra grupurilor țintă ale PO DCA ?

Dat fiind caracterul integrat al exercițiului de evaluare determinat de întrebările de evaluare, pe tot parcursul evaluării s-a urmărit corelarea atât a informațiilor colectate și analizate, cât și a recomandărilor emise pentru toate activitățile proiectului.

Cele 6 instrumente metodologie utilizate au fost: **cercetarea de birou, interviul, sondajul pe bază de chestionar on line** (aplicat beneficiarilor de finanțare și solicitanților ale căror cereri de finanțare au fost respinse), **focus grupul** (cu beneficiarii de finanțare la nivel central și local, dar și reprezentanții entităților din sistemul de coordonare, gestionare și control PO DCA), **studiul de caz** multiplu integrat pe baza a 30 de proiecte și **panelul de experți** cu participarea experților din domeniu (integrând și un **atelier de dezvoltare de scenarii** pentru a valida recomandările evaluării).

Analiza efectuată a reliefat o concentrare a managementului programului pe atingerea obiectivelor specifice ale acestuia, **prin realizarea indicatorilor de program și dezvoltarea unei administrații publice mai eficiente și eficace**. Astfel, managementul programului a urmărit în mod constant luarea măsurilor necesare în funcție de problemele întâmpinate și de provocările apărute de-a lungul perioadei de implementare. Printre acestea se evidențiază măsurile luate pentru asigurarea îmbunătățirii conținutului Ghidurilor solicitantului, creșterea continuă a capacității beneficiarilor prin dezvoltarea de metodologii cu privire la achizițiile publice, acordarea sprijinului de tip *help desk* prin intermediul ofițerilor de proiect pentru îmbunătățirea modului de întocmire a rapoartelor tehnice și financiare, organizarea de vizite de monitorizare, informarea continuă a beneficiarilor. S-a urmărit, începând cu anul 2010, monitorizarea ținutelor indicatorilor, realizarea de studii și analize necesare pentru monitorizare și evaluare etc.

Această abordare a condus la obținerea unei rate foarte bune de contractare a alocării FSE, la obținerea unei rate de absorbție corespunzătoare stadiului de implementare a programului, la un progres bun în ceea ce privește rata de rambursare a cheltuielilor de la CE, la creșterea capacității proprii a AM PO DCA și la reducerea duratei de verificare a cererilor de rambursare.

Referitor la **activitățile de promovare și comunicare, acestea și-au dovedit eficacitatea**, rata de răspuns în urma cererilor lansate fiind foarte bună și depășind cu mult alocarea PO DCA. Deși **promovarea și sprijinul** acordat au fost mai accentuate la nivel central, acestea au **urmărit logica de implementare a PO DCA** din punct de vedere al potențialului pe care îl reprezintă proiectele mari administrate la nivel central. Analiza a evidențiat și faptul că **nu există tipuri de intervenții care au fost insuficient promovate**, a existat **transparență cu privire la oportunitățile de finanțare** prin PO DCA, iar **accesarea fondurilor a fost transparentă și facilă**.

Există progres către realizarea obiectivelor la nivelul fiecărei intervenții și se poate aprecia contribuția la îndeplinirea obiectivelor specifice ca fiind realizată **într-o măsură mai mare în cadrul Axei Prioritare 1 decât în cadrul Axei Prioritare 2. Toate intervențiile contribuie la îndeplinirea obiectivelor specifice ale programului, deși proiectele s-au constituit în afara unei viziuni integrate** a beneficiarilor, existând preocupare pentru nevoi imediate mai degrabă decât pentru abordări strategice. **În cadrul AP1 cea mai bună performanță este în cadrul DMI 1.3**, urmat de DMI 1.1 cu o bună contribuție și DMI 1.2 cu o contribuție satisfăcătoare, iar **în cadrul AP2 cea mai bună performanță este în cadrul DMI 2.2**, urmat de DMI 2.1 cu o contribuție destul de bună.

Cu privire la efectele din perspectiva indicatorilor de rezultat, analiza a reliefat faptul că proiectele PO DCA produc efectele urmărite prin logica implementării programului, având în vedere că o serie de indicatori de rezultat ai programului au înregistrat progrese pe parcursul implementării PO DCA 2007-2013. Totuși unele efecte nu pot fi atribuite exclusiv programului, iar producerea lor depinde și de alți factori. Efectele propriu-zise sunt greu de cuantificat, evaluarea fiind posibilă doar prin metode calitative, în lipsa unui sistem de indicatori conceput pentru a monitoriza efectele și a instituirii obligativității de a le cuantifica.

Implementarea PO DCA a generat însă efecte benefice multiple asupra personalului instituțiilor beneficiare de finanțare atât la nivel de conducere, cât și de execuție, tipurile de măsuri finanțate acoperind o gamă variată de nevoi.

Concret, analiza realizată cu privire la eficacitatea și efectele programului, a condus la următoarele concluzii generale (CG) și recomandări (R):

CG1 Performanța fizică în managementul implementării PO DCA este ilustrată de o rată foarte bună de contractare a fondurilor alocate (contribuție FSE), rată care s-a ridicat la 123,56% la 30 iunie 2014. Analiza reliefează preocuparea constantă a AM pentru gestionarea programului în corelație cu resursele disponibile la nivelul PO DCA. Alocarea financiară a fost corelată cu obiectivele specifice ale PO DCA la nivelul fiecărei Axe Prioritare. Realocările financiare realizate între DMI-urile aceleiași AP evidențiază preocuparea pentru corelarea alocărilor financiare disponibile cu interesul manifestat de beneficiarii potențiali și pentru menținerea echilibrului între resursele alocate și indicatorii de rezultat ai programului.

CG2 Performanța financiară în implementarea PO DCA, redată prin rata de absorbție de 57,26% evidențiază un progres corespunzător stadiului de implementare a programului. Faptul că proiectele finanțate aflate încă în implementare reprezintă 20,4% din numărul contractelor încheiate la 30 iunie 2014 și concentrează o pondere mare a fondurilor contractate, evidențiază necesitatea unei monitorizări și supervizări atente a acestora pentru a asigura finalizarea lor conform contractelor de finanțare în vederea atingerii indicatorilor de proiect și, respectiv, a obiectivelor asumate. Prin urmare, contribuția la îndeplinirea obiectivelor specifice ale programului depinde de finalizarea cu succes a proiectelor aflate încă în diferite stadii de implementare, majoritatea la nivelul APC.

Pentru anul 2015

R1 Menținerea mecanismului de monitorizare și control pe bază de rapoarte lunare de progres a implementării proiectelor cu o atenție specială pentru supervizarea celor care au beneficiat de prelungiri repetate ale duratei de implementare pentru a evita riscul unor noi blocaje și pentru a acorda sprijinul care se impune fiecărei situații în parte.

CG3 Analiza nivelului de risc asociat proiectelor aflate încă în implementare, efectuată în cadrul prezentei evaluări, indică o valoare *medie* a acestuia. Pe de altă parte, nevoia de simplificare a procedurilor de monitorizare a proiectelor face necesară implementarea unei abordări bazate pe monitorizare și control în funcție de riscul asociat neîndeplinirii la timp a țintelor stabilite de proiecte.

Pentru perioada următoare de programare

R2 Analiza oportunității introducerii unui mecanism de monitorizare și control coordonat și integrat la nivelul portofoliului de proiecte implementate simultan (în totalitate sau parțial) de

beneficiarii de finanțare. Beneficiarii de finanțare care au obținut finanțare din PO DCA pentru mai multe proiecte ar trebui considerați o categorie de risc aparte în raport cu beneficiarii de finanțare unică. Astfel, măsurile de monitorizare și control în implementarea proiectelor din portofoliul lor ar trebui să fie desfășurate de ofițerii de proiecte de o manieră coordonată, atât la nivelul AM PO DCA, cât și în relația acestora cu managerii de proiecte și reprezentanții legali ai beneficiarilor de finanțare.

- R3 Analiza oportunității introducerii unui sistem de monitorizare bazat pe analiza de risc a proiectelor.** În acest sens, trebuie stabilite criteriile pentru determinarea clasei de risc în care se integrează fiecare proiect, iar ulterior documentele solicitate în cadrul cererilor de rambursare de la fiecare beneficiar pot să fie simplificate (și mai puține) pentru proiectele fără risc asociat (cu posibilitatea ca întreaga documentație să poată fi verificată prin vizite de monitorizare și control).
- R4** Analiza sprijinului acordat de AM PO DCA beneficiarilor de finanțare în pregătirea fișelor de proiect și CF și, ulterior, în implementarea proiectelor contractate care să stea la baza elaborării și adoptării unei Proceduri operaționale pentru activitatea de sprijin de tip *help desk* de natură a introduce rigoare și practică unitară în furnizarea sprijinului de tip orizontal³ în condiții de transparență și egalitate de tratament atât în pregătirea fișelor de proiect și a cererilor de finanțare, cât și în implementarea proiectelor contractate pentru finanțare.
- CG4** Managementul programului s-a concentrat, cu precădere în partea a doua a perioadei de implementare, pe atingerea obiectivelor specifice ale PO DCA și a avut în vedere luarea de măsuri în funcție de provocările majore apărute în implementare de-a lungul perioadei 2008-2014. Analiza ilustrează că în intervalul 2008-2010, a prevalat abordarea orientată către cerere, către asigurarea ritmului alocării fondurilor disponibile la nivelul PO DCA pentru a crea premisele unei bune absorbții și mai puțin pe o coordonare în urmărirea obiectivelor specifice; **proiectele s-au constituit în afara unei viziuni integrate** a beneficiarilor, existând preocupare pentru nevoi imediate mai degrabă decât pentru abordări strategice. **După anul 2010 se evidențiază progres în direcția promovării unei abordări strategice, orientate către atingerea obiectivelor prin realizarea indicatorilor de program.** **Abordarea pe bază de cereri de idei de proiecte** (pentru proiecte mari) a reprezentat un mecanism prin care s-a realizat această abordare strategică și s-a dovedit a fi de succes. Această abordare **determină o relevanță sporită față de DMI și din punct de vedere al contribuției la atingerea obiectivelor specifice.**
- CG5** Deși s-au depus eforturi din partea AM PO DCA în vederea maximizării progresului și există supracontractare, **nu au fost depuse suficiente proiecte mari, strategice, nu s-au depus suficiente proiecte pentru descentralizare în cele 3 sectoare prioritare, nu toate ideile de proiecte s-au concretizat în CF, iar finanțarea la nivel APL este oarecum fragmentată.** În concluzie, se impune amplificarea preocupărilor pentru abordare strategică și management pe obiective în toate etapele ciclului de implementare.

Pentru perioada următoare de programare

Următoarele 7 recomandări sunt formulate în vederea asigurării unei abordări strategice în implementarea programului dedicat capacității administrative în perioada 2014-2020.

³ Sprijin de care beneficiază un număr mai mare de beneficiari de finanțare și care contribuie la vizibilitatea și notorietatea publică a programului

- R5** **Identificarea unei liste de proiecte strategice prioritare pentru fiecare categorie de beneficiari de finanțare**, proiecte ale căror obiective converg în mod direct și nemijlocit cu obiectivele specifice ale PO. Intensificarea acordării de sprijin de tip *help desk* din faze timpurii ale pregătirii listei de propuneri de proiecte (*projects pipeline*).
- R6** **Selecția CF trebuie să asigure o coerență și viziune unitară și integrată pentru ca proiectele finanțate să ducă la atingerea indicatorilor și îndeplinirea obiectivelor strategice ale programului** și, pentru ca acestea să conducă la rezultate sinergice, inclusiv cu proiecte care se vor implementa de pe alte PO.
- R7** **Modificarea criteriilor de selecție a proiectelor non-strategice.** Principiul de selecție a CF depuse într-un apel DTL organizat pe baze competitive nu trebuie să se axeze doar pe obținerea unui punctaj minim de 60 puncte, ca în perioada actuală de programare, ci trebuie modificată selecția în sensul finanțării cererilor care au primit cel mai bun punctaj până la limita care se încadrează în valoarea liniei de finanțare deschisă pentru operațiunea respectivă. Concomitent, este necesar ca atingerea țintelor la nivel de PO să fie urmărită încă din etapele de evaluare, selecție și contractare proiecte, pentru a menține permanent evidența corelației dintre gradul de absorbție și gradul planificat de atingere a țintelor indicatorilor de program preluați și asumați de beneficiari în CF.
- R8** **Creșterea capacității de a pregăti proiecte strategice, complexe** (inclusiv sub aspectul valoric al bugetelor de proiect la nivelul beneficiarilor potențiali din categoria APL, ADI, ONG și mediul universitar în parteneriat cu instituții publice), care să difuzeze beneficii către mai multe județe și regiuni de dezvoltare și să sporească șansele de implementare la timp și cu eficacitate a indicatorilor de program.
- R9** **Se recomandă definirea mai clară a rolului de monitorizare strategică a Comitetului de Monitorizare**, în contextul planificării existente deja în cadrul POAT 2014-2020 în acest sens. Această măsură este de natură să asigure corelarea investițiilor din programul pentru capacitate administrativă cu celelalte strategii și intervenții sectoriale (de exemplu în domeniul justiției, sănătății, învățământului, protecției sociale etc.).
- R10** **Se recomandă o analiză și planificare operativă a implementării programului pe faze ale ciclului de implementare, cu estimarea resurselor necesare și utilizarea axei de AT**, în acest sens fiind necesară elaborarea unor strategii/planuri anuale de asistență tehnică și actualizarea permanentă a acestora în baza analizei de nevoi. Strategia de AT se recomandă a avea în vedere resursele disponibile prin intermediul axei de AT cât și corelarea acestora cu PO AT. Se propune a se utiliza acordul cadru în vederea eficientizării utilizării resurselor axei de AT.
- R11** **O mai bună planificare a lansării cererilor de proiecte și a planificării pe tipuri de beneficiari potențiali**, deciderea succesiunii logice a lansării cererilor și aprobării proiectelor (logica în abordarea adresării nevoii și rezolvării problemei) având în vedere totodată și importanța și urgența intervenției, cât și o prioritizare a lansării cererilor de proiecte.
- CG6** **Toate intervențiile își aduc contribuția la îndeplinirea obiectivelor specifice ale programului. Există progres către realizarea obiectivelor la nivelul fiecărei intervenții și se poate aprecia contribuția la îndeplinirea obiectivelor specifice ca fiind realizată într-o măsură mai mare în cadrul Axei Prioritare 1 decât în cadrul Axei Prioritare 2. În cadrul AP1 cea mai**

bună performanță este în cadrul DMI 1.3, iar în cadrul AP2 cea mai bună performanță este în cadrul DMI 2.2.

- CG7** **Aprecierea contribuției la obiectivele specifice este limitată în unele cazuri** de indisponibilitatea datelor pentru indicatorii de rezultat și, în alte cazuri, de faptul că la realizarea țintelor indicatorilor contribuie și alte demersuri în afara PO DCA și astfel nu se poate stabili contribuția directă a intervențiilor PO DCA la realizarea lor. Mai mult, **lipsa indicatorilor calitativi** limitează aprecierea eficacității intervențiilor, respectiv a contribuției acestora la îndeplinirea obiectivelor specifice ale programului.
- CG8** **În ceea ce privește planificarea valorilor țintă ale indicatorilor de realizare imediată și, respectiv de rezultat, analiza** ilustrează că cea mai mare parte a țintelor a fost planificată în mod realist, ca urmare a unei bune documentări prealabile și a unei corecte estimări/previzionări. Pentru o altă parte a indicatorilor, țintele nu au fost corect planificate deoarece au lipsit analize, studii de documentare fapt ce a condus la subestimarea sau supraestimarea unora dintre valorile stabilite. Totodată, se identifică și cazuri în care țintele au devenit nerealiste pe parcursul perioadei de programare deoarece au intervenit schimbări de context.
Cauzele discrepanțelor între valorile indicatorilor și țintele propuse se datorează mai multor factori, printre care: succesiunea cererilor de proiecte și procedurile de evaluare care nu au condus pe deplin la selecția acelor proiecte ce puteau contribui la atingerea țintelor indicatorilor propuși; abordare mai puțin strategică la nivelul beneficiarilor – în special în ceea ce privește procesul de descentralizare; lipsa unei abordări țintite pe problematici/intervenții și categorii de beneficiari în vederea asigurării înțelegerii de către aceștia a logicii intervenției PO DCA; neînțelegerea de către beneficiari a conținutului unor indicatori ca urmare a neclarității în definirea acestora etc.
- R12** Se desprinde ca necesară **o analiză regulată a modificărilor ce influențează contextul PO** și a felului în care strategia programului se menține ca adecvată sau sunt necesare schimbări la nivelul acesteia, caz în care este nevoie de flexibilitate în vederea adaptării strategiei la noul context.
- R13** **Definirea unor indicatori calitativi la nivelul programului, pentru a permite o mai bună măsurare a efectelor și impactului.** Acești indicatori trebuie definiți în raport cu acțiunile finanțate în următoarea perioadă de programare și trebuie prezentați în Ghidul solicitantului și ulterior în Manualul de implementare.
- R14** Este necesară **elaborarea unui glosar de termeni**, care să includă definițiile indicatorilor și care să fie diseminat prin intermediul site-ului, la care să se facă trimitere în Ghidul solicitantului și în cadrul sesiunilor de promovare/informare și instruire.
- R15** Este necesar să se realizeze, cu finanțare din axa de asistență tehnică a programului, **documentarea valorii indicatorilor și efectuarea de studii privitor la indicatorii de rezultat.**
- CG9** **Experiența în materie de certificare a formării profesionale** (cursuri de perfecționare) indică **trei categorii de bune practici** care pot fi adoptate în funcție de specificul temelor de formare și de tipologia grupului țintă de participanți, astfel: certificarea administrativă prealabilă a furnizorului de formare (*curriculum, materiale de instruire, metode de formare, echipă de formatori la rândul lor certificați individual*) și certificarea absolvenților la cursurile de instruire (prin examinare asistată de ANC la final de curs și susținerea unei aplicații practice); certificarea dată de structuri

asociative ale furnizorilor de instruire și certificarea pe care o dă ulterior *piața* pe care vor activa cursanții formați în urma unor cursuri de perfecționare profesională.

- R16** În situația specifică a viitorului PO CA se recomandă **introducerea în Ghidul solicitantului a cerinței de certificare din partea ANC a cunoștințelor și competențelor dobândite de absolvenții cursurilor de instruire și participanții la seminarii de formare** organizate în proiectele finanțate din FSE prin PO CA. În ipoteza că se va opta pentru certificarea participanților la final de curs de către ANC, atunci cheltuielile cu verificarea competențelor dobândite de către absolvenți trebuie să fie incluse în categoria celor eligibile, iar durata minimă a cursurilor de instruire eligibile este necesar a fi stabilită la minim 5 zile/40 ore didactice. Certificarea competențelor dobândite de absolvenții la cursurile de instruire este de natură să conducă la creșterea calității și sustenabilității activităților de instruire din cadrul proiectelor.
- CG10 Activitățile de informare privind oportunitățile de finanțare PO DCA au fost adecvate.** Promovarea PO DCA și asistența în dezvoltarea ideilor de proiecte (IP)/ cererilor de finanțare (CF) s-au realizat pentru toate DMI și toate categoriile de potențiali beneficiari și abordarea a fost generală, nu personalizată **urmărind logica de implementare a PO DCA** din punct de vedere al potențialului pe care îl reprezintă proiectele majore/strategice administrate la nivel central. APC a beneficiat de sprijin/consultanță în dezvoltarea ideilor de proiect, aspect apreciat ca pozitiv, alături de existența sprijinului de tip „help-desk”. **Evaluarea a reliefat că beneficiarii potențiali, în special autorități publice locale, au nevoie de o mai mare apropiere a AM în procesul de comunicare, prin caravane/seminarii de informare și instruire, ateliere de lucru și schimb de experiență, în măsură să aducă un plus în abordarea strategică și în calitatea CF.**
- R17 Promovarea programului țintită pe intervenții și categorii de beneficiari,** în cadrul unor caravane/ sesiuni de informare și de instruire, pentru o mai bună înțelegere de către aceștia a logicii intervenției programului și a importanței unei abordări strategice.
- R18** Oferirea unor tipuri de sprijin bazate pe **măsuri de informare** utilizând mijloace de comunicare online (de ex. informare permanentă prin e-mail/ alerte sau forum pe website-ul programului), și mijloace de comunicare directă, cum ar fi organizarea de **sesiuni de instruire** pentru elaborarea proiectelor în faza de pregătire CF, evenimente derulate în teritoriu pentru a facilita schimburi de experiență și bune practici la nivelul diferitelor categorii de solicitanți eligibili. Aceste măsuri de comunicare trebuie să pună accentul pe diseminarea informațiilor referitoare la proiecte de succes și cu privire la greșeli frecvente în scrierea CF, **inclusiv** prin includerea de exemple/explicații/definiții în documentele suport, elaborarea unor liste de greșeli/erori frecvente observate de evaluatorii proiectelor sau de ofițerii de proiect, cu răspunsurile aferente, elaborarea și difuzarea unui glosar de termeni publicat pe website-ul programului.
- R19 Diversificarea instrumentelor și canalelor de informare și comunicare.** Se recomandă distribuirea unui **newsletter** care să informeze beneficiarii (potențiali) cu privire la noutățile apărute privind oportunitățile de finanțare (lansarea cererilor de proiecte, modificări apărute în documente etc.), măsură însoțită de crearea unei **baze de date cu potențialii beneficiari, care să fie informați permanent prin e-mail sub formă de alerte.**
- R20** **Instituirea unui sistem dedicat de monitorizare a Planului de Comunicare (PC)** de o manieră corelată cu indicatorii de program din cadrul axei de AT. Se recomandă a se avea în vedere un set de indicatori cantitativi și calitativi, proceduri unitare de colectare a datelor, proceduri de analiză a datelor colectate, machete de raport de monitorizare internă asupra implementării

activităților din cadrul PC. Totodată se recomandă și măsurarea sistematică a consecințelor activităților de informare publicitate (IP) asupra grupurilor țintă atinse prin stabilirea unui set minimal de indicatori de impact și instruirea corespunzătoare a personalului responsabil cu urmărirea realizării lor.

CG11 Efectele din perspectiva indicatorilor de rezultat aferenți Axei Prioritare 1 se manifestă la nivelul personalului instituțiilor beneficiare, dar și la nivel organizațional, prin crearea unei culturi a reglementării bazate pe abordare strategică și a creșterii gradului de responsabilizare. Amplitudinea efectelor este însă dependentă de factori externi față de proiectele PO DCA, specifici instituțiilor beneficiare: managementul instituției, cultura preexistentă a raportărilor în instituție, etc.

CG12 Efectele din perspectiva indicatorilor de rezultat aferenți Axei prioritare 2 se manifestă prin profesionalizarea personalului și creșterea calității serviciilor oferite de structuri descentralizate care au beneficiat de finanțare. În contextul politicilor naționale în domeniu, efectele PO DCA sunt greu de izolat față de efectele strategiilor naționale (mai ales în sectoarele cheie).

CG13 Efectele produse de externalizarea activităților sunt complexe. În cazul unor autorități publice de dimensiuni mici (primării comunale sau de sector – pentru Municipiul București), angajarea unor consultanți externi a suplinit lipsa de capacitate internă și a realizat un transfer de cunoștințe de la consultant la funcționari, acolo unde cele două părți au colaborat pe tot parcursul proiectului. În cazul altor autorități, deși s-a realizat o suplینire a capacității interne, nu a fost realizat și un transfer de know-how referitor la elaborarea cererii de finanțare sau la gestionarea proiectelor. Reprezentanții autorităților respective s-au bazat exclusiv pe activitatea firmelor de consultanță și nu au avut interesul de a-și dezvolta capacitatea internă. Această situație ar putea avea efecte negative în perioada viitoare de programare, în continuarea proiectelor existente și identificarea de noi nevoi ale grupurilor țintă, care să fie în concordanță cu noile orientări programatice, în asumarea unor acțiuni cu adevărat menite să dezvolte capacitatea administrației.

R21 Continuarea actualului model de externalizare a activităților de elaborare a cererii de finanțare, a managementului de proiect și derulării procedurilor de achiziții publice, în sensul de a le lăsa în sarcina beneficiarilor, în funcție de capacitatea lor internă. În același timp, beneficiarii ar trebui să fie încurajați să-și dezvolte capacitatea internă, prin stabilirea unei obligații contractuale de a participa la sesiunile de instruire pe aceste tematici, organizate de AM PO DCA. În cadrul autorităților în care există departamente specializate de achiziții publice, dar unde personalul are un grad ridicat de încărcare, este recomandabilă dedicarea unei persoane pentru proiectele cu finanțare din FS. AM PO CA poate solicita beneficiarilor de proiect desemnarea unui responsabil pentru achizițiile publice dedicat proiectelor cu finanțare din PO CA.

Procesul de evaluare a fost unul participativ și partenerial, iar constatările, concluziile preliminare și finale ale evaluării, precum și recomandările au fost elaborate în consultare cu Autoritatea de Management, pe baza informațiilor furnizate de către solicitanții de finanțare și actorii cheie implicați în implementarea și managementul programului.