



GOVERNMENT OF ROMANIA



Structural Instruments  
2007 - 2013

Program cofinanțat din Fondul European pentru Dezvoltare Regională, prin Programul Operațional Asistență Tehnică 2007-2013

## **ROMÂNIA**

### **Servicii de consultanță pentru**

### **Crearea unui sistem de evaluare a performanței funcționarilor din administrația publică, care gestionează fondurile UE**

**Livrabila 4: Proiect de raport cu sistemul de evaluare a performanței, inclusiv cu analiza instituțională, analiza posturilor și indicatorii de performanță (include Livrabilele finalizate 2 și 3, cu comentarii de la MFE)**

Mai 2015



Acest raport corespunde livrabilului „Proiect de raport cu sistemul de evaluare a performanței, inclusiv cu analiza instituțională, analiza posturilor și indicatorii de performanță (include Livrabilele 2 și 3 cu comentarii de la MFE), din cadrul Acordului pentru servicii de consultanță privind „Crearea unui sistem de evaluare a performanței funcționarilor din administrația publică, care gestionează fondurile europene”, încheiat între Ministerul Fondurilor Europene și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare pe 11 iunie 2014.

## ***Prefață***

*Acest raport își propune să sprijine Ministerul Fondurilor Europene în eforturile sale de îmbunătățire a performanțelor personalului implicat în gestionarea fondurilor europene, propunând un nou sistem de evaluare a performanței personalului și identificând posibilități de îmbunătățire a capacității și coordonării fluxului de lucru. Raportul se bazează pe lecțiile învățate din perioada de programare 2007-2013. O descriere mai detaliată a serviciilor de consultanță se găsește în acordul încheiat între Banca Mondială și Ministerul Fondurilor Europene, pe 11 iunie 2014.*

*Raportul este structurat în două secțiuni, organizate în funcție de livrabilele redactate în cadrul acestor servicii de consultanță. Secțiunea 1 a raportului se concentrează pe sistemul propus pentru evaluarea performanței personalului, inclusiv analiza funcțiilor specifice și indicatorii de performanță asociați. Secțiunea 2 include o analiză generală a coordonării fluxului de lucru și a capacității de gestionare a fondurilor europene.*

*Raportul a fost redactat de o echipă alcătuită din Shilpa Pradhan (Task Team Leader), Gary Reid, Dragos Dinu, și Alice Bitu. Andreea Silvia Florescu a asigurat sprijinul logistic și administrativ. Echipa recunoaște colaborarea excelentă avută cu Ministerul Fondurilor Europene, mai ales cu Mihaela Toader, Angelica Vladescu, Luciana Cotutiu și Sorin Bolchis.*

## Cuprins

<b>Secțiunea I: Sistemul de Evaluare a Performanței</b> .....	<b>1</b>
<b>A. Introducere</b> .....	<b>1</b>
<b>B. Indicatorii de evaluare a performanței</b> .....	<b>1</b>
<b>Indicatori la nivel de sarcină</b> .....	<b>2</b>
<b>Indicatori la nivel de funcție specifică</b> .....	<b>2</b>
<b>Indicatorii principali</b> .....	<b>3</b>
Indicatori principali de performanță, pentru personalul de execuție .....	5
Indicatori de performanță principali, pentru personalul de conducere.....	19
<b>C. Linii directoare pentru integrarea indicatorilor de performanță în actualul proces anual de evaluare a performanței</b> .....	<b>24</b>
<b>Corelarea abordării propuse pentru indicatorii de performanță cu sistemul de evaluare existent</b> .....	<b>26</b>
Faza 1: Stabilirea și monitorizarea indicatorilor de performanță.....	27
Faza 2: Stabilirea punctajelor de performanță pentru angajați .....	31
<b>Secțiunea II: Coordonarea fluxului de lucru și imagine de ansamblu asupra capacității</b> <b>30</b>	
<b>A. Rezumat</b> .....	<b>30</b>
<b>B. Aria de cuprindere, metodologia și abordarea</b> .....	<b>31</b>
<b>C. Coordonarea fluxului de activitate – provocări pentru gestionarea fondurilor UE</b> <b>32</b>	
i. Comunicarea internă și coordonarea .....	33
ii. Reorganizarea frecventă a ministerului și impactul acesteia asupra performanței	36
iii. Accent strategic și asumare.....	38
iv. Funcția de coordonare împărțită între mai multe departamente din MFE .....	39
v. Centralizarea funcțiilor suport .....	40
vi. Sistemele TIC nu sunt folosite la potențial maxim .....	41
<b>D. Capacitatea</b> .....	<b>42</b>
i. Gestionarea stimulentei de performanță.....	43
ii. Eficacitatea și accentual strategic în practicile de management .....	47
<b>E. Recomandări</b> .....	<b>49</b>
<b>Anexa 1 – Revizuirea funcțiilor specifice și a sarcinilor funcționarilor implicați în gestionarea fondurilor europene</b> .....	<b>53</b>
Propunere listă Funcții specifice.....	57
Lista sarcinilor propuse pentru fiecare Funcție specifică.....	58
<b>Anexa 2: Structura instituțională revizuită, pentru gestionarea fondurilor UE</b> .....	<b>86</b>

## Listă de abrevieri

ANRMAP	Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice
AA	Autoritatea de Audit
ACIS	Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale
AM POR	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional
AM POCU	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Capital Uman
CFPP	Control Financiar Preventiv Propriu
CIAP	Comitetul inter-instituțional pentru AP
CLLD	Dezvoltare locală coordonată de comunitate
CNSC	Consiliul Național pentru Soluționarea Contestațiilor
COCOF	Comitetul pentru Coordonarea Fondurilor Structurale și de Coeziune
ACP	Autoritatea de Certificare și Plăți
DLAF	Departamentul Anti-Fraudă
DNA	Direcția Națională Anticorupție
CE	Comisia Europeană
BEI	Banca Europeană de Investiții
FESI	Fonduri Europene Structurale și de Investiții
UE	Uniunea Europeană
HG	Hotărâre de Guvern
GR	Guvernul României
MRU	Managementul Resurselor Umane
OI	Organisme Intermediare
FS	Funcții Specifice
AM	Autoritate de Management
CM	Comisia de Monitorizare
MDRAP	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice
MFE	Ministerul Fondurilor Europene
ONG	Organizații Non-guvernamentale
OLAF	Oficiul European Anti-fraudă
PO	Program Operațional
POAT	Program Operațional pentru Asistență Tehnică
AP	Acord de Parteneriat
PIFC	Control Financiar Public Intern
IP	Indicatori de performanță
PPP	Parteneriat Public Privat
SAWP	Structural Actions Working Party (Grupul de lucru acțiuni structurale)
SEAP	Society for Excellence in Public Administration (Societatea pentru Excelență în Administrația Publică)
AT	Asistență Tehnică
UCAAPI	Unitatea Centrală pentru Armonizarea Auditului Public Intern
UCVAP	Unitatea pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice
BM	Banca Mondială

## Secțiunea I: Sistemul de Evaluare a Performanței

### A. Introducere

1. Acest document prezintă un sistem de evaluare a performanței pentru personalul implicat în gestionarea Fondurilor europene structurale și de investiții (FESI). Descrie indicatorii de performanță, oferă instrucțiuni pentru culegerea datelor pentru indicatori, punctarea subiecților pe acești indicatori și agregarea punctajelor, pentru a obține punctajul general pentru acea persoană. De asemenea, mai conține și îndrumări pentru implementarea sistemului de evaluare a performanței. Sistemul de evaluare a performanței prezentat aici se bazează pe consultări cu funcționarii implicați în gestionarea FESI<sup>1</sup> și pe revizuirea diferitelor documente cu reguli aplicabile acestor activități. În plus, sunt reflectate și lecții desprinse din experiența internațională, cu procese și practici de evaluare a performanței personalului.
2. Documentul are două mari secțiuni. Secțiunea II prezintă indicatorii de evaluare a performanței și descrie cum s-a ajuns la acest set propus; oferă definiții oficiale pentru fiecare indicator; și oferă trei variante distincte de corelare a fiecărui indicator central cu un punctaj anual acordat pentru obiective, fiecărui individ în parte. Secțiunea III descrie procesele de evaluare a performanței existente și oferă îndrumări pentru implementarea sistemului de evaluare a performanței în actualul proces și în actuala formă de evaluare a performanței personalului.

### B. Indicatorii de evaluare a performanței

3. Această secțiune prezintă indicatorii de evaluare a performanței propuși pentru personalul implicat în gestionarea fondurilor FESI. Reflectând consultările cu părțile interesate relevante, sistemul de indicatori de performanță propus pentru personalul implicat în gestionarea FESI: i) este simplu; ii) încearcă să evite împovărarea inutilă a personalului; iii) face o distincție obiectivă între diferitele niveluri de performanță; și iv) este ancorat în actualul proces de evaluare a performanței personalului.
4. **Indicatorii propuși încearcă să se asigure că evaluările se fac pe baza unor dovezi sistematice privind performanța, atât obiective cât și subiective, când este cazul.** Sistemul de evaluare a performanței a fost propus pentru a permite evaluarea clară a performanței individuale, identificarea celor cu rezultate foarte bune, dar și a celor care ar avea nevoie de sprijin suplimentar, și nu ar trebuie perceput sau folosit ca mecanism de sancționare. Sistemul propus respectă legislația românească în vigoare referitoare la evaluarea personalului și toate prevederile (și constrângerile) din reglementările indicate au fost avute în vedere atunci când s-a redactat raportul. Indicatorii au fost elaborați în jurul a 26 de funcții specifice (FS) și a sarcinilor necesare pentru a realiza

---

<sup>1</sup> Pe parcursul documentului, termenii de "fonduri UE" sau "Fonduri europene structurale și de investiții - FESI" sunt interschimbabili. Ambii vor fi înțeleși ca referindu-se strict la FESI și excluzând alte fonduri pre-aderare.

aceste 26 de funcții<sup>2</sup>. Indicatorii sugerați evaluează toate sarcinile realizate în cadrul fiecărei funcții specifice, dar și performanța generală pentru respectiva funcție. Astfel, ei au fost grupați în două seturi principale: (a) indicatori la nivel de sarcină, în cadrul oricărei funcții specifice; și (b) indicatori la nivel de funcție specifică. Pe baza feedback-ului primit de la Ministerul Fondurilor Europene (MFE), indicatorii propuși au fost clasificați în indicatori principali și secundari (opționali). Pentru ambele tipuri de indicatori, la nivel de sarcină și de funcție specifică, au fost propuși indicatori principali și secundari. Indicatorii principali sunt fundația procesului de evaluare a performanței, în timp ce indicatorii secundari pot să fie selectați sau nu. Prin urmare, în timpul procesului de evaluare a performanței personalului, evaluatorul va selecta indicatori relevanți din setul de indicatori principali, în timp ce cei secundari pot fi folosiți după cum este cazul. Lista detaliată a indicatorilor a fost inclusă într-un fișier Excel distinct.

### **Indicatori la nivel de sarcină**

- 5. Indicatorii la nivel de sarcină au fost creați pentru a monitoriza performanța fiecărui angajat.** Indicatorii propuși captează informații despre *volumul de muncă* pus pe umerii unui angajat, *încadrarea în termene* cu care s-a realizat sarcina și *calitatea* acesteia. Indicatorii asociați *volumului de muncă* captează informații despre cât de mult timp ar trebui să aloce un angajat pentru întreaga gama de sarcini care i-au fost alocate, având în vedere natura acestora. Indicatorii asociați *celerității* captează dovezi despre două dimensiuni: (i) în ce măsură *s-au respectat standardele de livrare la timp*; și *viteza* cu care sunt finalizate anumite sarcini. Indicatorii de **calitate** își propun să capteze informații despre *incidența* problemelor sau a ratelor de eroare în timpul realizării unei sarcini, sau despre *gravitatea* acestor probleme sau erori. Alți indicatori calitativi captează dovezi despre *calitatea sarcinilor de proces*, căutând să obțină mereu feedback de la mai multe părți interesate. Secțiunea privind indicatorii principali explică care sunt aceștia și care sunt raționamentele la baza lor. Indicatorii la nivel de sarcină suplimentari, opționali, care nu fac parte din setul principal, au fost identificați într-un fișier Excel distinct.

### **Indicatori la nivel de funcție specifică**

- 6. Indicatorii la nivel de funcție specifică au fost creați pentru a capta dovezi despre cât de bine este realizată, în ansamblu, o anumită funcție specifică, măsurând mai ales performanța managerială.** Au fost creați astfel încât să capteze informații despre aceleași trei dimensiuni ale performanței: volum de lucru, încadrarea în termene și calitatea cu care a fost realizată, per ansamblu, respectiva funcție specifică. Funcțiile specifice sunt văzute ca obiective ale unității organizaționale, iar realizarea acestora intră în responsabilitatea managerului respectivei unități. Managerul supraveghează fluxul de lucru pentru o anumită funcție specifică din cadrul unității

---

<sup>2</sup> Lista detaliată a tuturor funcțiilor specifice și a sarcinilor asociate, precum și o scurtă metodologie, a fost descrisă în documentul "Revizuirea funcțiilor și a sarcinilor personalului implicat în gestionarea fondurilor UE", inclusă ca Anexa 1 a acestui raport

sale organizaționale; alocă atribuții angajaților, pentru a realiza acele funcții de serviciu; îi supraveghează pe aceștia, pentru a executa respectivele sarcini - și toate acestea pentru a se asigura că obiectivele organizaționale specifice (funcțiile specifice) sunt îndeplinite cu succes. Astfel, atingerea lor este văzută ca responsabilitatea managerului respectivei unități organizaționale. Prin urmare, indicatorii de performanță la nivel de funcție specifică au ca scop obținerea de informații despre cum se descurcă managerul unei unități organizaționale în a se asigura că unitatea pe care o conduce îndeplinește setul de obiective asociate funcției (obiectivele organizaționale) care intră în sfera de responsabilități a unității. Mulți dintre acești indicatori manageriali, mai ales cei legați de încadrarea în termene, surprind valoarea medie sau totală a respectivului indicator, pentru tot personalul din respectiva unitate organizațională.

7. **Atât indicatorii la nivel de sarcini, cât și cei la nivel de funcție specifică, pot fi evaluați cu datele obținute din sistemele administrative, ca de exemplu SMIS sau, pe viitor, MySMIS.** Alții, în special cei calitativi, vor fi evaluați cel mai adesea pe baza acțiunilor sau documentelor puse la dispoziție de terți, cum ar fi entitățile externe de audit (Curtea de Conturi). O serie de indicatori de calitate se bazează pe modul în care terții evaluează îndeplinirea unor sarcini. Evaluările făcute de terți, cum ar fi „evaluarea calității de către CE” și „Evaluarea utilizatorului” vor fi necesare pentru majoritate indicatorilor asociați „ratei de eroare”. Indicatorii care captează dovezi despre modul în care beneficiarii vizați percep serviciul sau produsul realizat de o anumită sarcină – dacă este util sau de folos (indicatori de „utilitate” și „eficacitate”) necesită, din nou, evaluări din partea terților. Aceste evaluări făcute de terți vor fi și mai relevante atunci când perioada acoperită de evaluare va corespunde (sau se va învecina cu) perioada de evaluare a performanței.

### **Indicatorii principali**

8. **Indicatorii principali pentru funcțiile manageriale și de execuție au ca scop evaluarea performanței anuale a angajaților, pentru obiectivele stabilite.** Indicatorii propuși nu își propun să stabilească ținte ce trebuie atinse, ci evaluează, pe baza dovezilor, performanța fiecărui angajat în raport cu respectivul obiectiv. Indicatorii principali pentru pozițiile de execuție sunt definiți cu toții la nivel de sarcină individuală, în timp ce IP principali pentru pozițiile de conducere includ atât indicatori la nivel de sarcină, dar și la nivel de funcție specifică. Pentru pozițiile de execuție, au fost propuși IP principali care evaluează volumul de lucru, încadrarea în termene și calitatea. IP pentru pozițiile de conducere includ indicatori care măsoară rezultatele la nivelul funcției de serviciu, dar evaluează și performanța individuală a managerilor, la nivel de sarcini. Pentru fiecare funcție specifică au fost propuși mai mulți indicatori principali, putând fi selectați cei care se potrivesc cel mai bine. Nu toți indicatorii pot fi folosiți pentru fiecare sarcină, și pentru fiecare persoană. În plus, atunci când sarcinile au mai mult de o dimensiune, cum se și întâmplă de obicei, ar trebui folosiți mai mulți indicatori, pentru a permite o evaluare mai fiabilă a performanței angajaților. Fiecare tip de indicator principal (pentru volumul de muncă, încadrarea în termene,



calitate) conține trei variante de corelare a indicatorului cu punctajele de evaluare a performanței. Cele trei variante propuse se îndreaptă către creșterea performanței individuale, ridicând progresiv ștacheta pentru atingerea unor punctaje mai mari la evaluarea performanței. Managerul poate opta să folosească una din aceste opțiuni pentru întreaga echipă, ținând cont de contextul specific al unității organizaționale, de factorii externi și de cât de puternic este angajamentul organizației pentru a crește performanța. Aceste corelări pot fi specificate mai bine cu ajutorul datelor empirice despre distribuția valorilor asociate indicatorilor de performanță, la nivelul personalului (fie din cadrul unei unități organizaționale sau la nivelul mai multor unități). Corelările pot fi revizuite ulterior, pentru a include praguri mai mari, pe baza dovezilor empirice obținute prin monitorizarea indicatorilor de performanță agreeți. Tabelul 1 prezintă o imagine de ansamblu a indicatorilor principali de performanță, atât pentru personalul de conducere cât și pentru cel de execuție. Fiecare din aceste tipuri de indicatori a fost explicat în detaliu în paragrafele ce urmează.

Tabel 1: Tipologia indicatorilor de performanță principali

<b>I. Indicatori pentru pozițiile de execuție (la nivel de sarcini)</b>	
<b>A</b>	<b>Indicator privind volumul de lucru</b>  A.1 <i>Indice standardizat privind volumul de lucru (<math>W_n</math>)</i>
<b>B</b>	<b>Indicatori privind încadrarea în termene</b>  B.1 <i>Realizare la timp, în raport cu standardul legal (<math>D_r</math>)</i> B.2 <i>Realizare la timp, în raport cu standardul agreeat (<math>D_a</math>)</i> B.3 <i>Viteza de realizare în raport cu standardul (legal sau agreeat) (<math>S_r</math>)</i>
<b>C</b>	<b>Indicatori de calitate</b>  C.1 <i>Rata de eroare (<math>E</math>)</i> C.2 <i>Gravitatea problemei (<math>H</math>)</i> C.3 <i>Incidente asociate problemei (<math>C</math>)</i> C.4 <i>Indicator privind feedback-ul din partea părților interesate (<math>X</math>)</i>
<b>II. Indicatori pentru pozițiile de conducere</b>	
<b>A</b>	<b>Indicatori la nivel de funcții de serviciu</b>  A.1 <i>Indicatori medie încadrare în termene (medii ale <math>D_r, D_a, S_r</math>)</i> A.2 <i>Indicatori medii de calitate (medii ale <math>E, H, C</math>)</i>

A3 *Indicatori privind rezultatele funcțiilor specifice*

**B Indicatori la nivel de sarcină**

B.1 *Variația volumului de lucru, la nivelul personalului ( $\sigma^2_w$ )*

B.2 *Indicator privind feedback-ul din partea părților interesate (X)*

\* Indicatori secundari (opționali) au fost pregătiți pentru toate funcțiile/sarcinile de serviciu și pot fi aleși, în completarea celor principali.

**Indicatori principali de performanță, pentru personalul de execuție**

9. **Indicatorii principali de performanță, la nivel de sarcină, pentru pozițiile care nu sunt de conducere, au fost definiți axându-se pe trei mari dimensiuni ale performanței unei persoane: volum de lucru, încadrarea în termene și calitate.** Pentru fiecare din aceste dimensiuni a fost definită și explicată tipologia indicatorului principal și au fost incluse recomandări pentru corelarea valorilor evaluate pentru indicatori pentru a calcula punctajele de evaluare a performanței.

***Indicatori privind volumul de muncă***

10. **Indicatorii privind volumul de muncă captează, într-o manieră standardizată, volumul de muncă finalizat de personal.** Un astfel de indicator trebuie să capteze *toate* sarcinile alocate unui angajat, nu doar pe cele principale, însă această cerință posibil să necesite destul de mult timp. Un compromis plauzibil ar fi acela de a capta volumul de muncă pentru toate sarcinile semnificative, definite ca acele sarcini care iau mai mult de x% (e.g., 5%) din programul de lucru al unui angajat, pe perioada cuprinsă de evaluare. Însă în lipsa unui sistem computerizat de raportare a timpului per sarcină, colectarea și monitorizarea indicatorilor referitori la volumul de muncă, chiar dacă doar pentru sarcinile semnificative, poate fi un exercițiu ce necesită mult timp. Astfel, având în vedere actualele constrângeri în culegerea datelor, indicatorul poate fi elaborat în două feluri. Varianta I poate fi folosită pe termen scurt, în timp ce Varianta II este preferată pe termen lung.

- i) Varianta I – pe baza cerințelor minimale de date: Combină percepția personalului cu privire la nivelul volumului de muncă, ce va fi discutat cu managerii, și datele cantitative generate de fișele de pontaj (e.g., număr sarcini alocate pentru angajat).
- ii) Varianta II – bazată pe cerințe semnificative de date, după cum este prezentat mai jos.

**Definiția indicatorilor privind volumul de lucru (Varianta II)**

**11. Indicatorii standardizați privind volumul de muncă, pentru sarcinile discrete<sup>3</sup>, pot fi calculați ca:**

$$W_n = ((1/n) \sum_i \sum_j t_{ij} s_j) / 8(260-H-V)$$

Unde:

$W_n$  = Indicator standardizat volum de lucru; i.e., număr total de ore previzionate (timp pe sarcină) necesare pentru realizarea sarcinilor alocate unui anumit angajat, ca fracție din numărul total de ore de lucru dintr-un an. NB: Numărul total de ore de lucru dintr-un an reprezintă 8 ore pe zi înmulțite cu numărul de zile lucrătoare dintr-un an. Numărul de zile lucrătoare dintr-un an sunt  $52 \cdot 5$  (i.e., 260) minus zilele de concediu și sărbătorile.

$n$  = Numărul de sarcini discrete realizate în perioada evaluată (e.g., un an)

$t_{ij}$  = Sarcină  $i$ , tip  $j$ , realizată

$s_j$  = Timp standard de realizare a unei sarcini de tip  $j$ , unde timpul standard poate fi menționat într-un document legal sau, pentru sarcinile discrete care nu au un timp de realizare legal, perioada de timp agreată de superior și subordonatul său. Timpul de realizare a unei sarcini este intervalul de timp (ore sau zile, în funcție de natura sarcinii), scurs de la momentul alocării unei sarcini specifice, până la finalizarea sa.

$H$  = Număr zile libere în perioada evaluată (e.g., un an).

$V$  = Număr zile de concediu în perioada evaluată (e.g., un an).

$i$  = Indice sarcini realizate și finalizate, de toate tipurile;  $i = 1$  la  $n$ .

$j$  = Indice categorii sarcini, care triază sarcinile în funcție de timpul standard previzionat pentru realizare

**12. Indicatorul privind volumul de muncă este realizat astfel încât să permită o comparație între sarcinile care vin cu solicitări diferite pentru personal.** Sarcinile care necesită mai mult timp pentru finalizare (în medie) au o pondere mai mare prin intermediul  $s_j$ , în timp ce cele care necesită mai puțin timp (în medie) primesc o pondere mai mică, prin intermediul aceluiași  $s_j$ . Mai mult,  $s_j$  va varia în funcție de tipul sarcinii și nu în funcție de cât de mult îi trebuie unui angajat să realizeze o sarcină de tipul  $j$ . Astfel se poate face o comparație între personal, care va fi reflectată ca variație în timpii de realizare ai personalului pentru o sarcină de la un anumit nivel de dificultate (i.e., de tipul  $j$ ).

**13. Indicatorul  $W_n$  poate varia de la zero (pentru un angajat care nu a realizat nicio sarcină discretă pe perioada de evaluare) și infinit.** Dacă toate sarcinile alocate unui angajat sunt discrete, valoarea maximă pe care o poate primi cineva care a avut, în medie, o performanță egală cu standardele de realizare pentru fiecare din sarcinile realizate și finalizate, va fi unu. Valori mai mari de unu pentru  $W_n$  indică că respectivul angajat a avut un volum de lucru mai mare decât cel al unui angajat care, în medie, a

---

<sup>3</sup> Termenul de "sarcini discrete" poate fi definit ca « Sarcini cu un moment de început și finalizare foarte bine definite »

respectat termenele standard de realizare, în timp ce valori mai mici de unu pentru  $W_n$  indică un volum de lucru inferior celui așteptat de la un angajat cu normă întreagă.

**Corelarea indicatorilor privind volumul de muncă, cu punctajele de evaluare**

14. Pentru a corela valorile indicatorilor cu punctajele, pot fi folosite una din următoarele trei opțiuni. Opțiunea 1 este cea mai solicitantă și va pune o presiune continuă pe personal, să încerce să își îmbunătățească performanțele. Opțiunea 2 propune o corelare moderată din punctul de vedere al solicitării, care ar trebui să pună o presiune moderată pe personal, să încerce să își îmbunătățească performanțele. Opțiunea 3 a fost creată pentru a fi puțin solicitantă și va crește moderat presiunea pentru performanță resimțită de personal. Cum am menționat deja,  $W_n$  va fi sub 1,0, pentru personalul cu rezultate sub standard (din punctul de vedere al volumului de lucru) și peste 1,0 pentru cei cu rezultate peste standard. Tabelul 1 oferă corelări între valorile  $W_n$  și punctajele de evaluare a performanței, pentru fiecare din aceste trei opțiuni.

Tabel 1: Corelare standardizată între indicatorul privind volumul de lucru ( $W_n$ ) și opțiunile de punctare a evaluării

	<b>Opțiunea 1: Cea mai solicitantă</b>	<b>Opțiunea 2: Medie ca solicitare</b>	<b>Opțiunea 3: Puțin solicitantă</b>
<b>Punctare (nivelul de realizare a obiectivului, în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare <math>W_n</math></b>	<b>Valoare <math>W_n</math></b>	<b>Valoare <math>W_n</math></b>
100%	$\geq 1.0$	$\geq 1.0$	$\geq 1.0$
80%	0,95 la $< 1,0$	0,9 la $< 1,0$	0,85 la $< 1,0$
60%	0,9 la $< 0,95$	0,85 la $< 0,9$	0,75 la $< 0,85$
40%	0,85 la $< 0,9$	0,75 la $< 0,85$	0,65 la $< 0,75$
20%	$< 0,85$	$< 0,75$	$< 0,65$

15. Valoarea  $W_n$  din Tabelul 1 va fi interpretată conform acestuia și este explicată mai jos. Valorile sub 1,0 indică personalul al cărui program de lucru (exclusiv sarcinile ne-discrete) ar fi putut fi finalizat într-un interval mai mic decât cel de normă întreagă, dacă aceste sarcini au fost îndeplinite în intervalele de timp recomandate pentru realizare. Valorile de peste 1,0 indică personalul care a făcut față unor sarcini discrete suplimentare, în plus față de ce s-ar realiza în timpul programului de lucru cu normă întreagă, dacă s-ar fi realizat în intervalele de timp recomandate pentru realizare; i.e., volum de lucru mai încărcat decât ce era de așteptat.

16. Pe viitor ar putea fi folosit un sistem mai complex de distribuire a valorilor indicatorilor de performanță la nivelul personalului, pe baza valorilor empirice. Bunele

practici sugerează că această corelare între indicatorii privind volumul de lucru și punctajele de evaluare se face cel mai bine pe baza dovezilor empirice privind distribuția valorilor indicatorilor de performanță, la nivelul personalului (fie în cadrul unei singure unități organizaționale, sau la nivelul mai multor unități). Această practică ar putea fi implementată pe termen lung și orice corelare poate fi revizuită pentru a reflecta dovezile empirice rezultate din monitorizarea indicatorilor de performanță agreeți. Astfel s-ar putea identifica corelări care asigură o distribuție rezonabilă a punctajelor la nivelul personalului, pentru fiecare tip de indicator. Una din practicile internaționale folosite destul de mult este cea a distribuirii punctajelor între personal. Pe baza acestui sistem, un procent mic de personal va primi cel mai mare punctaj (e.g., nu mai mult de 10% din personal va primi punctajul 5 pentru un criteriu, și nu mai mult de 25% din personal va primi 4; majoritatea personalului (cam 50%) va primi 3, iar restul (cel puțin 15%) de personal va primi punctaje de 2 sau 1.

### **Indicatori privind încadrarea în termene**

Tipologia indicatorilor privind încadrarea în termene

**17. Indicatorii de încadrare în termene captează dovezi despre respectarea unor termene limită specifice sau agreeate, sau dovezi despre viteza cu care o sarcină a fost finalizată.** Indicatorii de încadrare în termene la nivel de sarcină se aplică pentru două tipuri diferite de sarcini: standardizate și nestandardizate și pentru sarcini discrete sau non-discrete (rezumate mai jos). Tabelul 2 de mai jos face un rezumat al acestor distincții.

- **Standard mandatat:** Sarcini care se supun unui standard de timp legal.
- **Standard nemandat:** Standarde care nu se supun unor intervale de timp legale.
- **Sarcini discrete:** Sarcini cu un punct de început și finalizare clar definite.
- **Sarcini non-discrete:** Sarcini în desfășurare sau repetate. Indicatorii de încadrare în termene pentru aceste sarcini non-discrete pot fi evaluați folosindu-se indicatorul de feedback din partea părților interesate, descris în detaliu la secțiunea privind Indicatorii de calitate.

Tabel 2: Tipologia indicatorilor de performanță de încadrare în termene, la nivel de sarcină

Tip sarcină	Indicatori de conformare		Indicatori privind viteza de livrare	
	Nume	Descriere	Nume	Descriere
<i>Sarcini standardizate</i>				
Standard mandatat	Livrare la timp, în raport cu standardul legal	% dați când sarcina a fost îndeplinită în intervalul de timp legal	Viteza de livrare, în raport cu standardul legal	Timp mediu de realizare, în raport cu intervalul de timp legal

Tip sarcină	Indicatori de conformare		Indicatori privind viteza de livrare	
	Nume	Descriere	Nume	Descriere
Standard nemandat	Livrare la timp, în raport cu standardul agreeat	% dați când sarcina a fost îndeplinită în intervalul de timp agreeat	Viteza de livrare, în raport cu standardul agreeat	Timp mediu de realizare, în raport cu standardul de timp agreeat
<b>Sarcini nestandardizate</b>				
Sarcini discrete	Livrare la timp, în raport cu standardul agreeat	% dați când sarcina a fost îndeplinită într-un termen de punctualitate agreeat	Viteza de livrare, în raport cu standardul agreeat	Timp mediu de realizare (în raport cu standardul de timp agreeat)
Sarcini non-discrete	N/A	N/A	Feedback de la părțile interesate <sup>4</sup>	Punctaj mediu pe scara Likert pentru punctualitate

## 18. Definiție indicatori de încadrare în termene

### Livrare la timp, în raport cu standardul legal ( $D_r$ )

$$D_r = 100(1/n) \sum I_i$$

Unde,

$D_r$  = % când sarcina a fost îndeplinită în standardul stabilit legal.

$n$  = de câte ori s-a realizat sarcina

$I_i$  = 1 dacă sarcina a fost îndeplinită în intervalul de timp legal, a i-a oară când a fost îndeplinită

$I_i$  = 0 altfel

$i$  indexează cu de câte ori s-a realizat sarcina (dați);  $i = 1$  la  $n$

Valoare pentru  $D_r$  poate varia între 0 și 1, sau, dacă este exprimată procentual (multiplicând  $D_r$  cu 100),  $D_r$  poate varia între 0% și 100%.

### Livrare la timp, în raport cu standardul agreeat ( $D_a$ )

$$D_a = 100(1/n) \sum A_i$$

Unde,

$D_a$  = % când sarcina a fost îndeplinită în standardul agreeat. Valoarea sa poate varia între 0 și 1, dacă este exprimată procentual (multiplicând  $D_a$  cu 100),  $D_a$  poate varia între 0% și 100%.

$n$  = de câte ori s-a realizat sarcina

<sup>4</sup> Descriș în detaliu în secțiunea indicatori de calitate

$A_i = 1$  dacă sarcina a fost îndeplinită în termenul agreat, a i-a oară când a fost îndeplinită

$A_i = 0$  altfel

i indexează cu de câte ori s-a realizat sarcina (dăți);  $i = 1$  la  $n$

### **Viteza de livrare, în raport cu standardul (legal sau agreat) ( $S_r$ )**

$$S_r = 1 + (1/n) \sum_j \sum_i (t_{ij} - s_j) / s_j$$

Unde,

$S_r$  = timp mediu realizare sarcină, raportat la standard (fie legal sau agreat), ca fracțiune din ținta agreată sau stabilită legal ca timp de realizare. Valoarea sa poate varia între zero și infinit

$n$  = de câte ori s-a realizat sarcina

$t_{ij}$  = Timp necesar pentru finalizarea sarcinii din clasa  $j$  de dificultate, a  $i$ -a oară când a fost aceasta realizată

$s_j$  = timp țintă (stabilit legal sau agreat) pentru finalizarea unei sarcini din clasa de dificultate  $j$

$j$  indexează clasa de dificultate a tipului de sarcină realizată (e.g., ușoară, moderată, dificilă)

$i$  indexează numărul de dăți când s-a realizat sarcina, la orice nivel de dificultate;  $i = 1$  la  $n$

**19. Scorul pentru timpul mediu de realizare poate fi interpretat ca în descrierea de mai jos.**  $S_r$  cu valoarea de 1 înseamnă că, în medie, standardul (legal sau agreat) a fost respectat.  $S_r$  cu valori mai mici de unu înseamnă că, în medie, timpul de realizare a fost mai rapid decât cel standard.  $S_r$  cu valori peste 1 înseamnă că, în medie, timpul de realizare a fost mai lent decât cel standard. De exemplu,  $S_r$  de 1,5 înseamnă că, în medie, personalul a avut nevoie de 50% mai mult timp decât cel standard pentru a finaliza această sarcină standardizată.

### **Corelarea indicatorilor de încadrare în termene cu punctajele de evaluare**

**20. Fiecare tip de indicator de încadrare în termene include trei variante pentru a corela indicatorul cu punctajele acordate pentru evaluarea performanței.** Cele trei variante propuse se îndreaptă către creșterea performanței individuale, ridicând progresiv ștacheta pentru atingerea unor punctaje mai mari la evaluarea performanței. Ca și în cazul indicatorilor privind volumul de lucru, aceste corelări pot fi specificate mai bine cu ajutorul datelor empirice despre distribuția valorilor asociate indicatorilor de performanță, la nivelul personalului (fie din cadrul unei unități organizaționale sau la nivelul mai multor unități). Astfel, pe termen mai lung, corelările pot fi revizuite, pe baza dovezilor empirice obținute prin monitorizarea indicatorilor de performanță agreeți. Tabelul 3 oferă trei astfel de opțiuni pentru corelarea indicatorilor „Standard legal atins” cu punctajele acordate la evaluarea anuală a performanței, pentru orice sarcină pentru care se folosește un astfel de indicator. Tabelul 4 oferă aceeași gamă de opțiuni de corelare a indicatorilor „Standard agreat atins” cu punctajele pentru

evaluarea anuală a performanței, după sarcinile pentru care se folosesc acești indicatori. Și, în final, Tabelul 5 oferă opțiuni similare pentru „Viteză raportată la standard”, indiferent dacă acesta din urmă este un standard stabilit legal sau unul agreeat între superior și subordonatul său.

Tabel 3: Corelare indicatori „Livrare la timp, în raport cu standardul legal” ( $D_r$ ) cu punctajele

	<b>Varianta 1: Foarte solicitantă</b>	<b>Varianta 2: Medie ca solicitare</b>	<b>Varianta 3: Puțin solicitantă</b>
<b>Punctaj (grad realizare obiectiv în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare indicator <math>D_r</math></b>	<b>Valoare indicator <math>D_r</math></b>	<b>Valoare indicator <math>D_r</math></b>
100%	100%	100%	100%
80%		90% la <100%	85% la <100%
60%		80% la <90%	65% la <85%
40%		70% la <80%	50% la <65%
20%	<100%	<70%	<50%

Tabel 4: Corelare indicatori „Livrare la timp, în raport cu standardul agreeat” ( $D_a$ ) cu punctajele

	<b>Varianta 1: Foarte solicitantă</b>	<b>Varianta 2: Medie ca solicitare</b>	<b>Varianta 3: Puțin solicitantă</b>
<b>Punctaj (grad realizare obiectiv în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare indicator <math>D_a</math></b>	<b>Valoare indicator <math>D_a</math></b>	<b>Valoare indicator <math>D_a</math></b>
100%	100%	100%	95% la 100%
80%	95% la < 100%	90% la <100%	80% la <95%
60%	85% la <95%	70% la <90%	65% la <80%
40%	75% la <85%	60% la <70%	50% la <65%
20%	<75%	<60%	<50%



Tabel 5: Corelare indicatori „Viteză de livrare în raport cu standardul” ( $S_r$ ) cu punctajele

	Varianta 1: Foarte solicitantă	Varianta 2: Medie ca solicitare	Varianta 3: Puțin solicitantă
Punctaj (grad realizare obiectiv în fișa de evaluare)	Valoare indicator $S_r$	Valoare indicator $S_r$	Valoare indicator $S_r$
100%	<0,5	<0,75	<1,0
80%	0,5 la <1,0	0,75 la <1,1	1,0 la <1,25
60%	1,0 la <1,25	1,1 la <1,5	1,25 la <1,75
40%	1,25 la <1,5	1,5 la <2,0	1,75 la <2,5
20%	$\geq 1,5$	$\geq 2,0$	$\geq 2,5$

### Indicatori de calitate

#### Tipologia indicatorilor de calitate

21. **Indicatorii de calitate surprind calitatea performanței unui angajat.** Indicatorii principali de calitate, la nivel de sarcină, pot fi împărțiți după tipul sarcinilor și în funcție de specificul indicatorilor, dacă sunt cantitativi (chiar dacă cantitățile măsurate, în sine, pot fi subiective), sau subiectivi. Sarcinile pot fi standardizate sau nestandardizate, ca și în cazul indicatorilor de încadrare în termene. Prin aceste împărțiri se remarcă trei tipuri generale de sarcini realizate ca partea a funcțiilor specifice asociate gestionării fondurilor UE: *tranzacții, produse și sarcini de proces*. Aceste trei categorii de sarcini sunt definite mai jos. Tabelul 6 rezumă tipurile de indicatori de calitate principali propuși pentru fiecare tip de sarcină, precum și distincțiile dintre aceștia.

- **Sarcini de tranzacție:** Rezultatul sarcinii este finalizarea unei acțiuni administrative standardizate, cum ar fi un pas al verificării sau procesării plăților, oferirea avizului conform, etc. (măsurat ca indicator rată de eroare în Tabelul 6 de mai jos).
- **Sarcini de produs:** Rezultatul sarcinii este un produs concret, cum ar fi un raport, o analiză, un anumit tip de audit, un eveniment de instruire, etc. (măsurat în Tabelul 6 de mai jos fie ca indicator privind gravitatea problemei, sau ca indicator privind incidența problemei)
- **Sarcini de proces:** Sarcina nu are un produs concret, concentrându-se, mai degrabă, pe proces, cum ar fi pe facilitarea, coordonarea sau administrarea anumitor activități (măsurat în Tabelul 6 de mai jos fie ca indicator privind feedback de la părțile interesate).

Tabel 6: Tipologia indicatorilor de calitate privind performanța la nivel de sarcini

	Indicatori cantitativi		Indicatori subiectivi	
Tip sarcină	Nume	Descriere	Tip sarcină	Nume
<i>Sarcini standardizate</i>				
<i>Tranzacții</i>				
	Rată de eroare	Incidența relativă a erorilor identificate la un anumit tip de tranzacție		Rată de eroare
<i>Sarcini nestandardizate</i>				
<i>Produse</i>				
	Gravitatea problemei	Timp total personal necesar pentru a rezolva problemele identificate	Incidență problemă	Evaluare calitativă făcută de terți, a calității rezultatului acestei sarcini
<i>Proces</i>				
			Feedback de la părțile interesate	Media evaluărilor calitative făcute de părțile interesate, în ceea ce privește calitatea contribuției pe care a avut-o angajatul la un anumit proces

## 22. Definiții și explicații ale indicatorilor de calitate

### Rata de eroare (E): Incidența relativă a erorilor identificate la un anumit tip de tranzacție

$$E = (1/n) \sum_j \sum_i (e_{ij})$$

Unde,

E = Rata de eroare

$e_{ij}$  = Număr erori constatate în produsul muncii unui angajat ce a realizat un anumit tip de sarcină, ce face parte dintr-un anumit obiectiv de performanță, cu o categorie de dificultate j, pentru a i-a oară

n = De câte ori un anumit tip de sarcină, din cadrul unui anumit obiectiv de performanță, a fost realizată de respectivul angajat, însumat pentru categoriile de dificultate aplicabile respectivei sarcini

i indexează cu de câte ori s-a realizat sarcina (dăți); i = 1 la n

j indexează cu categoria de dificultate/complexitate a sarcinii realizate.

E poate avea valori de la zero la infinit și va reflecta numărul mediu de erori per sarcină realizată (i.e., rata de eroare), pentru un anumit angajat, pentru sarcinile realizate de respectiva persoană care se încadrează într-un anumit obiectiv de performanță

### **Gravitatea problemei (H): Timp total personal necesar pentru rezolvarea problemelor identificate**

$$H = (1/n) \sum_i h_i / H_i$$

Unde,

H = număr mediu de ore angajat necesare pentru soluționarea problemelor identificate la produsele sarcinilor realizate de un anumit angajat, care se încadrează într-un anumit obiectiv de performanță pentru respectivul angajat, pe oră de lucru necesară pregătirii respectivului produs

$h_i$  = număr total ore angajat necesare pentru rezolvarea problemelor identificate la produsul sarcinii  $i$  realizate de un anumit angajat, care se încadrează într-un anumit obiectiv de performanță pentru respectivul angajat

$H_i$  = număr total ore angajat necesare de la toți angajații care contribuie la realizarea produsului  $i$ , înainte de revizuirea acestuia

$i$  indexează cu numărul de dați când respectivul produs a fost realizat de acel angajat;  $i = 1$  la  $n$

$n$  = număr total sarcini realizate

H poate avea valori între zero și infinit și va reflecta timpul total de lucru necesar pentru rezolvarea problemelor identificate la produsele sarcinilor sale discrete, ca fracție din timpul total de lucru necesar pentru a pregăti produsul, în prima fază.

### **Incidența problemei (C): Evaluare calitativă făcută de terți, a calității rezultatului acestei sarcini**

23. **Acest indicator a fost creat pentru a capta incidența relativă a problemelor identificate în produsele discrete.** Indicatorii privind incidența problemei vor fi captați folosind evaluările independente ale terților cu privire la calitatea unui produs nestandardizat – atunci când acestea sunt disponibile. Evaluările terților pot fi selectate în anumite cazuri în funcție de relevanța lor, și pot necesita o judecată de valoare și un acord între părțile implicate, inclusiv angajat, superiorul acestuia, managerul căruia îi este subordonat și departamentul de RU. Printre exemplele de astfel de evaluări făcute de terți se numără: evaluările CE privind calitatea Acordurilor de Parteneriat (AP) și fiecare Program Operațional (PO); evaluările Agenției de audit privind calitatea managementului financiar al unităților organizaționale din administrația publică și a proiectelor realizate de aceste unități; și evaluările auditorilor interni privind practicile de management financiar din cadrul unei anumite unități organizaționale. Astfel de evaluări sau revizuri făcute de terți oferă dovezi independente privind calitatea produselor sau activităților pregătite sau realizate de un anumit angajat. Și, deși nu pot fi considerate pe deplin „obiective”, sunt independente atât de angajatul care a realizat produsul, cât și de superiorul acestuia. Datorită independenței, pot oferi informații utile pentru evaluare și, prin urmare, atunci când sunt disponibile ar trebui folosite ca surse importante de informații în scopul evaluării.

24. **Acești indicatori pot fi calculați ca raport dintre numărul problemelor semnificative identificate de terți și timpul petrecut pentru pregătirea produselor în primă fază.** Pentru a converti aceste evaluări făcute de terți într-un indicator privind

incidența problemei, este nevoie ca numărul de îngrijorări „semnificative” evidențiate în aceste evaluări independente să fie identificat și înregistrat. Pentru a stabili care îngrijorări sunt „semnificative” ar putea fi necesară o evaluare după criterii proprii. Unele evaluări oferă și un rezumat al constatărilor sau motivelor de îngrijorare considerate de autori ca fiind mai importante. În aceste situații, aceste rezumate ale constatărilor „cheie” sau „semnificative” sau „importante” sau „majore” vor fi o sursă evidentă pentru a stabili numărul motivelor de îngrijorare „semnificative”. Dacă autorii evaluărilor independente nu fac această distincție, atunci un superior va trebui să decidă care dintre constatările sau motivele de îngrijorare prezentate în evaluare vor fi considerate „semnificative”, în scopul de a calcula un indicator privind calitatea produsului, pe baza evaluării făcute de terți. Pentru calcularea acestui indicator, angajatul trebuie să înregistreze și numărul de ore necesare pentru a realiza respectivul produs.

25. **Când un angajat realizează mai multe produse supuse acestor evaluări independente, se poate face un indice al motivelor de îngrijorare „semnificative” per produs (output), pentru anumite categorii de produse.** Prin urmare, când există astfel de evaluări independente se poate calcula incidența problemei, după cum urmează:

$$C = \sum_i c_i / H_i$$

Unde,

C = incidența medie a motivelor de îngrijorare „semnificative” identificate de evaluările independente privind produsele realizate de un anumit angajat, care se încadrează într-un anumit obiectiv de performanță pentru respectivul angajat, per oră de lucru la produsul realizat

$c_i$  = număr motive de îngrijorare „semnificative” identificate de o evaluare independentă a celui de-al i-lea produs realizat de angajat (care se încadrează într-un anumit obiectiv de performanță pentru respectivul angajat)

$H_i$  = număr total ore personal necesare din partea tuturor angajaților implicați, pentru realizarea produsului i, înainte de revizuirea acestuia

i indexează cu numărul de dați când respectivul produs a fost realizat de acel angajat;  $i = 1$  la  $n$

26. Media incidenței motivelor de îngrijorare „semnificative” „C” poate varia de la zero la infinit, și va reflecta numărul mediu de motive de îngrijorare „semnificative” per ore angajat petrecute pentru a realiza fiecare produs discret identificat la nivelul tuturor produselor discrete ale unui angajat, care se încadrează într-un anumit obiectiv de performanță pentru respectivul angajat (după cum se observă în formularul său de evaluare).

**Indicatorul privind feedback de la părțile interesate (X):\_Media evaluărilor calitative făcute de părțile interesate, în ceea ce privește calitatea contribuției unui angajat la un anumit proces**

27. **Acest indicator captează cum a fost evaluată contribuția unui angajat la calitatea procesului, ca de pildă coordonarea, colaborarea, facilitarea sau managementul unei anumite activități.** Feedback-ul dat de părțile interesate este un instrument prin care se oferă feedback pentru sarcini de proces, prin compilarea feedback-ului de la mai multe părți interesate, pentru a avea o evaluare mai echilibrată a performanței respectivului angajat. Pot fi elaborate feedback-uri de la părțile interesate, pentru a evalua încadrarea în termene sau calitatea aspectelor de comportament ale performanței.
28. **Instrumentele de feedback de la părțile interesate includ un chestionar standard pentru o serie de părți interesate, cu scopul de a capta cum evaluează respondenții anumite procese și contribuția anumitor categorii de angajați la calitatea respectivelor procese.** Acest instrument va necesita compilarea pe calculator a unor cantități importante de date, provenite de la mai multe persoane/surse. În ciuda necesarului logistic asociat acestei tehnici, computerizarea acestui instrument face din el unul extrem de popular pentru evaluarea performanței. Aceste instrumente sunt folosite acum pe scară largă în procesele de evaluare MRU și sunt menționate în literatură în diverse forme, ca feedback de la părțile interesate, feedback 360°, feedback de la evaluatori multipli sau evaluări multi-sursă.<sup>5</sup>
29. **Datele pentru acest indicator sunt subiective. Prin urmare, este necesar să se identifice și măsuri de rezolvare a riscurilor asociate unor feedback-uri subiective.** Cercetările empirice au identificat riscurile asociate acestor mecanisme de feedback, e.g., fiabilitatea feedback-ului primit, dar și metode de contracarare a acestor riscuri. De exemplu, cercetările au evidențiat că gradul de fiabilitate al feedback-ului crește odată cu perioada în care cel care oferă feedback-ul îl cunoaște pe cel vizat de acesta, iar un interval de „unu până la trei ani” este considerat un prag bun pentru obținerea unui feedback destul de fiabil.<sup>6</sup> De asemenea, s-a observat că subordonații direcți sunt printre sursele de feedback cel mai puțin fiabile însă, în același timp, feedback-ul lor este o sursă extrem de importantă. Prin urmare, măsura standard de contracarare a lipsei de fiabilitate a subordonaților direcți, este prin includerea unui număr cât mai mare de furnizori de feedback, deoarece problemele de eroare a măsurătorilor statistice (i.e., lipsa de fiabilitate a unui indicator) scad pe măsură ce dimensiunea eșantionului crește.<sup>7</sup>

### **Definiția indicatorului**

30. **Indicatorii dintr-un mecanism ca acesta pot fi creați ca medie a feedback-ului respondenților la întrebări pe scara Likert** (i.e. întrebări cu mai multe răspunsuri

---

<sup>5</sup> “360-degree Feedback” (Wikipedia): [http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree\\_feedback](http://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback)

<sup>6</sup> Eichinger, Robert. (2004) “Patterns of Rater Accuracy in 360-degree Feedback”, *Perspectives*, 27, 23–25.

<sup>7</sup> Greguras, G.J., & Robie, C. (1998) “A new look at within-source interrater reliability of 360-degree feedback ratings”, *Journal of Applied Psychology*, 83, 960–968.

posibile, care se aliniaza logic de-a lungul unei singure dimensiuni, de la slab la bun la excelent în ceea ce privește evaluarea performanței).

$$X = (1/n) \sum_j \sum_i x_{ij}$$

Unde,

$X_k$  = Punctaj mediu pe scara Likert pentru contribuția unui anumit angajat la obiectivul k al sarcinii de proces (e.g., coordonare, planificare, muncă în echipă), pentru care s-a făcut o medie între toți cei ce au oferit feedback

$x_{kij}$  = Punctaj pe scara Likert pentru contribuția unui anumit angajat la obiectivul k al sarcinii de proces (e.g., coordonare, planificare, muncă în echipă), oferit de angajatul i pentru dimensiunea j a performanței (i.e., întrebare în chestionar despre cel care oferă feedback)

n = număr total răspunsuri de feedback care sunt valabile pentru contribuția unui anumit angajat la un anumit proces

k = index obiective sarcină de proces

i = index furnizori feedback; i = 1 la n

j = index întrebări feedback care se aplică (i.e., se va face medie) pentru contribuția unui anumit angajat la calitatea obiectivului k al sarcinii de proces

31. Punctajele de la feedback-ul părților interesate " $X_k$ " pot varia între 1,0 și 5,0 pe scara Likert, permițând răspunsuri care variază între 1,0 și 5,0, și vor reflecta media evaluărilor făcute de cei care au oferit feedback în legătură cu contribuția unui anumit angajat la performanța procesului pentru care se aplică acele răspunsuri.

### **Corelarea indicatorilor de calitate cu punctajele de evaluare**

32. **Ca și în secțiunile anterioare de corelare, aici vom propune corelarea valorilor indicatorilor de calitate cu punctajele de evaluare.** Ca și în cazul celorlalți indicatori, considerăm că aceste corelări pot fi specificate mai bine cu ajutorul datelor empirice despre distribuția valorilor asociate indicatorilor de performanță, la nivelul personalului (fie din cadrul unei unități organizaționale sau la nivelul mai multor unități). Astfel, pe termen mai lung, corelările ar trebui revizuite, pe baza dovezilor empirice obținute prin monitorizarea indicatorilor de performanță agreeți. Tabelul 7 oferă trei astfel de variante pentru a corela valorile indicatorului „rata de eroare” (E) cu punctajele pentru evaluarea anuală a performanței, pentru orice sarcină pentru care se folosește acest indicator. Tabelul 8 oferă aceleași opțiuni pentru a corela valorile indicatorului „gravitatea problemei” (H) cu punctajele pentru evaluarea anuală a performanței, pentru sarcinile pentru care se folosește acest indicator. Tabelul 9 oferă aceleași opțiuni pentru a corela valorile indicatorului „incidența problemei” (C) cu punctajele. Tabelul 9 oferă opțiuni similare pentru a corela valorile indicatorului „feedback de la părțile interesate” (X) cu punctajele.

Tabel 7: Corelarea valorilor indicatorului „rata de eroare” (E) cu punctajele

	<b>Varianta 1: Foarte solicitantă</b>	<b>Varianta 2: Medie ca solicitare</b>	<b>Varianta 3: Puțin solicitantă</b>
<b>Punctare (nivelul de realizare a obiectivului, în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare indicator E</b>	<b>Valoare indicator E</b>	<b>Valoare indicator E</b>
100%	< 0,5%	< 1%	< 1,5%
80%	0,5 % la <2%	1 % la <3%	1,5% la <3,5%
60%	2% la < 4%	3% la < 5%	3,5% la < 5,5%
40%	4% la < 6%	5% la < 7%	5,5% la < 8%
20%	≥ 6%	≥ 7%	≥ 8%

Tabel 8: Corelarea valorilor indicatorului „gravitatea problemei” (H) cu punctajele

	<b>Varianta 1: Foarte solicitantă</b>	<b>Varianta 2: Medie ca solicitare</b>	<b>Varianta 3: Puțin solicitantă</b>
<b>Punctare (nivelul de realizare a obiectivului, în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare indicator H</b>	<b>Valoare indicator H</b>	<b>Valoare indicator H</b>
100%	< 0,2	< 0,4	< 0,6
80%	0,2 la < 0,4	0,4 la < 0,6	0,6 la < 0,8
60%	0,4 la < 0,7	0,6 la < 1,0	0,8 la < 1,3
40%	0,7 la < 1,0	1,0 la < 1,5	1,3 la < 2,0
20%	≥ 1,0	≥ 1,5	≥ 2,0

Tabel 9: Corelarea valorilor indicatorului „incidența problemei” (C) cu punctajele

	Varianta 1: Foarte solicitantă	Varianta 2: Medie ca solicitare	Varianta 3: Puțin solicitantă
<b>Punzare (nivelul de realizare a obiectivului, în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare indicator C</b>	<b>Valoare indicator C</b>	<b>Valoare indicator C</b>
100%	< 0,01	< 0,02	< 0,03
80%	0,01 la < 0,03	0,02 la < 0,04	0,03 la < 0,05
60%	0,03 la < 0,05	0,04 la < 0,06	0,05 la < 0,07
40%	0,05 la < 0,07	0,06 la < 0,08	0,07 la < 0,09
20%	≥ 0,07	≥ 0,08	≥ 0,09

Tabel 10: Corelarea valorilor indicatorului „feedback de la părțile interesate” (X) cu punctajele

	Varianta 1: Foarte solicitantă	Varianta 2: Medie ca solicitare	Varianta 3: Puțin solicitantă
<b>Punzare (nivelul de realizare a obiectivului, în fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare indicator X<sub>k</sub></b>	<b>Valoare indicator X<sub>k</sub></b>	<b>Valoare indicator X<sub>k</sub></b>
100%	4,5 la 5,0	4,25 la 5,0	4,0 la 5,0
80%	4,0 la < 4,5	3,75 la < 4,25	3,50 la o < 4,0
60%	3,5 la < 4,0	3,25 la < 3,75	3,0 la < 3,5
40%	3,0 la < 3,5	2,5 la < 3,25	2,0 la < 3,0
20%	< 3,0	< 2,5	< 2,0

### Indicatori de performanță principali, pentru personalul de conducere

33. Indicatorii de performanță principali pentru personalul de conducere captează informații despre încadrarea în termene și calitatea implementării, livrarea rezultatelor și performanța pentru sarcinile centrale de management. Acești indicatori principali sunt explicați mai jos, în detaliu.



1. **Indicatori la nivel de funcție specifică (JF)**, care surprind dovezi despre gradul în care managerul se asigură că unitatea organizațională pe care o conduce urmărește în mod efectiv obiectivele principale (funcțiile specifice).
2. **Indicatori la nivel de sarcină (TL)**, care surprind dovezi despre cât de bine îndeplinește managerul anumite activități centrale de conducere (e.g., de înaltă prioritate), toate fiind mai degrabă sarcini de proces decât de produs.

**Indicatori la nivel de funcție specifică (JF) pentru manageri**

**34. Indicatorii principali la nivel de funcție specifică pentru manageri sunt alcătuiți din mediile indicatorilor cheie la nivel de sarcină asociați tuturor persoanelor din unitatea organizațională condusă de manager, dar și din indicatorii JF care nu sunt agregări ale unor indicatori la nivel de sarcină.** Au fost identificați trei astfel de indicatori (JF):

- Indicatori medii de încadrare în termene, pentru tot personalul din unitatea organizațională; i.e., medii ale  $D_r$ ,  $D_n$  și  $S_r$
- Indicatori medii de calitate, la nivelul personalului din unitatea organizațională; i.e., medii ale E, H și C
- Indicatori nivel JF care nu sunt alcătuiți din indicatori la nivel de sarcină.

**Indicatori medii de încadrare în termene, la nivel de sarcini  $\check{D}_r$ ,  $\check{D}_a$ ,  $\check{S}_r$**

**35. Indicatorii de încadrare în termene la nivel de sarcini, atunci când se face o medie a lor pentru tot personalul dintr-o anumită unitate organizațională, oferă informații despre eficiența cu care managerul respectivei unități s-a asigurat că respectiva sarcină este realizată cu punctualitate de către personalul din unitate.** Prin urmare, reprezintă un indicator principal util pentru performanța managerială. Astfel, pentru fiecare din indicatorii principali de încadrare în termene explicați mai sus se poate face o medie pentru întregul personal dintr-o unitate organizațională, pentru a obține indicatorii principali de încadrare în termene pentru performanța managerială:

$$\check{D}_r = (1/n) \sum_k D_{rk}$$

$$\check{D}_a = (1/n) \sum_k D_{ak}$$

$$\check{S}_r = (1/n) \sum_k S_{rk}$$

Unde,

$\check{D}_r$  = medie livrare la timp, raportat la standardul legal pentru o anumită sarcină; medie aritmetică pentru tot personalul din acea unitate organizațională care realizează acea sarcină

$D_{rk}$  = medie livrare la timp raportat la standardul legal pentru o anumită sarcină, pentru angajatul k din acea unitate organizațională

$\check{D}_a$  = medie livrare la timp raportat la standardul agreat pentru o anumită sarcină; medie aritmetică pentru tot personalul din acea unitate organizațională care realizează acea sarcină

$D_{ak}$  = medie livrare la timp raportat la standardul agreat pentru o anumită sarcină, pentru angajatul k din acea unitate organizațională

$\check{S}_r$  = viteza medie de livrare, raportată la standardul pentru o anumită sarcină; medie aritmetică pentru tot personalul din acea unitate organizațională care realizează acea sarcină

$S_{rk}$  = viteza medie de livrare, raportată la standardul pentru o anumită sarcină, pentru angajatul k din acea unitate organizațională

k indice personal din unitatea organizațională care realizează sarcina pentru care se aplică IP; k = 1 la n

n = număr total personal din uniate care realizează sarcina pentru care se aplică IP

### Indicatori medii de calitate, la nivel de sarcină: $\check{E}$ , $\check{H}$ , $\check{C}$

36. **În mod similar, indicatorii de calitate la nivel de sarcină, atunci când li se face o medie la nivelul întregului personal dintr-o unitate organizațională implicat în realizarea unei anumite sarcini, oferă informații despre eficiența cu care managerul unei unități s-a asigura că respectiva sarcină este îndeplinită calitativ de personalul din unitate.** Prin urmare, reprezintă un indicator principal util pentru performanța managerială. Astfel, pentru fiecare din indicatorii principali de calitate explicați mai sus se poate face o medie pentru întregul personal dintr-o unitate organizațională, pentru a obține indicatorii principali de calitate pentru performanța managerială :

$$\check{E} = (1/n)\sum_k E_k$$

$$\check{H} = (1/n)\sum_k H_k$$

$$\check{C} = (1/n)\sum_k C_k$$

Unde,

$\check{E}$  = rata medie de eroare pentru o anumită sarcină; medie aritmetică pentru tot personalul din acea unitate organizațională care realizează acea sarcină

$E_k$  = rata medie de eroare pentru o anumită sarcină, pentru angajatul k din acea unitate organizațională

$\check{H}$  = medie gravitate problemă pentru o anumită sarcină; medie aritmetică pentru tot personalul din acea unitate organizațională care realizează acea sarcină

$H_k$  = medie gravitate problemă pentru o anumită sarcină, pentru angajatul k din acea unitate organizațională

$\check{C}$  = incidența medie a unei probleme pentru o anumită sarcină; medie aritmetică pentru tot personalul din acea unitate organizațională care realizează acea sarcină

$C_k$  = incidența medie a unei probleme pentru o anumită sarcină, pentru angajatul k din acea unitate organizațională

k indice personal din unitatea organizațională care realizează sarcina pentru care se aplică; k = 1 la n

n = număr total personal din uniate care realizează sarcina pentru care se aplică IP

### Indicatori JF care nu sunt alcătuiți din indicatori la nivel de sarcină– i.e., indicatori de rezultat

37. **Indicatorii la nivel de funcție specifică care nu sunt alcătuiți din indicatori la nivel de sarcină tind să fie specifici pentru anumite funcții.** Prin urmare, nu este ușor să

poziționezi indicatori principali JF pentru performanța managerială, care se definesc la fel pentru toate funcțiile specifice. Astfel, abordarea aleasă aici este recomandarea ca indicatorii generali la nivel de funcție specifică propuși în fișierul Excel cu indicatorii de performanță să fie considerați ca indicatori principali pentru JF; dintre aceștia, cei mai relevanți și fezabili vor fi selectați pentru a urmări dovezile despre eficiența cu care managerii unor unități organizaționale asigură performanța unității lor organizaționale în atingerea acelor obiective JF din mandatul lor.

### ***Indicatori principali la nivel de sarcină(TL,) pentru manageri***

**38. Indicatorii principali la nivel de sarcină, pentru manageri, includ doi indicatori de proces distincti.** Fiecare dintre acești indicatori poate fi compus din indicatori principali la nivel de sarcină, care se aplică personalului de execuție din cadrul aceleiași unități organizaționale. Acești indicatori pot fi realizați la fel ca cei la nivel de funcție specifică pentru încadrarea în termene și calitate, descriși mai sus; i.e., făcând o medie a valorilor indicatorilor principali relevanți la nivel de sarcini, cu o mică variație reprezentată de variațiile indicatorului privind volumul de lucru.

1. Variația volumului de lucru între membrii personalului în cadrul unității organizaționale ( $\sigma^2_w$ )
2. Media feedback-ului de la părțile interesate privind performanța la nivelul sarcinii de proces managerial în cadrul unității organizaționale ( $X_k$ )

### **Variația volumului de lucru între membrii personalului ( $\sigma^2_w$ )**

**39. Acest indicator este conceput pentru a surprinde capacitatea managerului de a aloca sarcini de lucru membrilor personalului din unitatea sa.** Feedback-ul primit de la personalul din MFE, precum și de la diverse MA și OI, sugerează că există adesea tendința ca managerii să se bazeze foarte mult pe o mică parte din personal pentru a realiza mare parte din munca din unitatea organizațională, în timp util, la o calitate acceptabilă. S-a văzut că aceste practici de management, deși pot rezolva problema imediată, și anume de a rezolva o sarcină în timp util, creează probleme sistematice importante, ce țin în special de suprasolicitarea personalului cu performanțe bune (chiar cu potențial de a submina propriile lor performanțe). Când astfel de practici de management devin regulă, sunt de natură să submineze moralul personalului cu performanțe înalte. Acest indicator principal de management este conceput pentru a surprinde astfel de practici, ce ar putea fi ulterior corelate cu punctaje mai scăzute la evaluarea performanței (în ceea ce privește gestionarea eficientă a personalului, ca funcție specifică a personalului de conducere), întrucât managerul alocă în mod disproporționat un volum de muncă mai mare unei părți a personalului.

**40. Având în vedere actualele constrângeri legate de culegerea datelor, acest indicator poate fi structurat în două moduri pentru pozițiile de conducere** (similar cu indicatorul privind volumul de muncă pentru pozițiile de execuție). Opțiunea I poate fi utilizată pe termen scurt, iar opțiunea II ar fi de preferat pe termen lung

- i) Opțiunea I – constă în înregistrarea diferențelor de volum de muncă, măsurând, astfel, capacitatea managerului de a atribui sarcini de lucru membrilor personalului, printr-un sondaj completat de personalul aflat sub coordonarea sa. Pentru a evalua variația se poate folosi scara Likert, cu punctaj de la 1 la 5.
- ii) Opțiunea II – necesită un volum mare de date și surprinde diferențele de volum efectiv de

**Definiția opțiunii II pentru indicatorul privind volumul de muncă al personalului de conducere**

$$\sigma^2_w = (1/(n-1))\sum_k((W_{nk}+r_k)-(\hat{W}_n+\bar{r}))^2$$

Unde,

$\sigma^2_w$  = variația volumului efectiv de lucru la nivelul personalului dintr-o unitate organizațională dată

$W_{nk}$  = indicele volumului de *sarcini discrete* ale angajatului k al unei unități organizaționale date

$r_k$  = numărul total de ore folosite pentru *sarcinile de proces* de către angajatul k al unei unități organizaționale date

$\bar{r}$  = numărul mediu de ore folosite pentru *sarcinile de proces* efectuate de către personalul aceleiași unități, adică  $(1/n)\sum_k r_k$

$\hat{W}$  = media indicelui volumului de sarcini discrete din cadrul unității organizaționale, adică  $(1/n)\sum_k W_k$

k- indice personal din cadrul unități organizaționale; k = de la 1 la n

n = numărul total al angajaților din cadrul unității

41. Indicatorul privind volumul de muncă pentru pozițiile de conducere " $\sigma^2_w$ " poate varia între zero și infinit. O valoare de zero ar indica faptul că toți membrii personalului au un volum efectiv de lucru identic, iar o valoare mare ar indica diferențe semnificative la nivelul volumului de lucru al personalului din cadrul unității organizaționale.

**Feedbackul părților interesate privind performanța managerială în îndeplinirea sarcinilor de proces ( $X_k$ )**

42. Indicatorul privind feedbackul părților interesate explicat anterior este conceput pentru a reflecta dovezi privind performanța personalului angajat în sarcini de proces. De asemenea, indicatorul poate fi folosit ca mijloc de a reflecta performanța managerială cu privire la sarcinile manageriale de proces, precum coordonarea, planificarea, munca în echipă, etc.

***Corelarea indicatorilor personalului de conducere cu punctajele obținute la evaluări***

43. **Ca și în cazul indicatorilor de performanță pentru personalul de execuție, există trei opțiuni pentru corelarea fiecărui indicator de performanță pentru personalul de conducere cu o evaluare care crește progresiv pragul de alocare a punctajelor de performanță.** Ca și în recomandările anterioare privind această corelare a indicatorilor, cel mai bine este să fie specificată pe baza dovezilor empirice cu privire

la distribuirea valorilor indicatorilor de performanță la nivel de personal (fie într-o unitate organizațională dată sau în mai multe unități organizaționale). Pe termen lung, orice corelare ar trebui revizuită în lumina dovezilor empirice generate de monitorizarea indicatorilor de performanță agreeți. Între timp, ca și în cazul indicatorilor anteriori, tabelele de mai jos oferă unele recomandări provizorii privind corelarea. Tabel 11 oferă opțiuni de corelare pentru variația indicatorului privind volumul de muncă ( $\sigma^2_w$ ). Opțiunile de corelare pentru indicatorul privind feedbackul părților interesate sunt identice cu cele deja prezentate în Tabel 10 de mai sus.

*Tabel 11: Opțiuni pentru corelarea diferențelor de valori a indicatorilor privind volumul de muncă cu punctajul obținut la evaluarea personalului de conducere*

	<b>Opțiunea 1: Foarte solicitant</b>	<b>Opțiunea 2: Solicitant de nivel moderat</b>	<b>Opțiunea 3: Oarecum solicitant</b>
<b>Punctaj (nivelul de realizare a unui obiectiv din fișa de evaluare)</b>	<b>Valoare <math>\sigma^2_w</math></b>	<b>Valoare <math>\sigma^2_w</math></b>	<b>Valoare <math>\sigma^2_w</math></b>
100%	< 0,75	< 0.1.0	< 1,25
80%	0,75 la < 1,25	1,0 la < 1,5	1,25 la < 2,0
60%	1,25 la < 2,0	1,5 la < 3,0	2,0 la < 4,0
40%	2,0 la < 4,0	3,0 la < 5,0	4,0 la < 6,0
20%	$\geq 4,0$	$\geq 5,0$	$\geq 6,0$

### **C. Linii directoare pentru integrarea indicatorilor de performanță în actualul proces anual de evaluare a performanței**

44. **Această secțiune conține recomandări privind modul în care sistemul propus ar putea fi integrat în procesul curent de evaluare a performanței funcționarilor publici, existent la nivelul administrației publice românești.** Abordarea propusă a fost elaborată în urma unui amplu proces de consultare cu reprezentanți ai Ministerului Fondurilor Europene, Autorităților de Management și ai altor organisme din cadrul sistemului de gestionare a fondurilor UE. Abordarea propusă a luat în considerare i) nevoia de a porni de la sistemul actual de evaluare a performanței personalului, ii) corelarea indicatorilor de performanță cu obiectivele individuale și sarcinile asociate cu acestea și iii) utilizarea valorilor indicatorilor pentru a stabili punctajele pentru realizarea obiectivului.

### **Informații privind sistemul existent de evaluare a performanței personalului**

45. **Procesul actual de evaluare a performanței personalului din administrația publică din România este reglementat de legislația în vigoare.** Acesta este reglementat de Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, HG nr. 611/2008 cu modificările și completările ulterioare - Capitolul III - Evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici - și Legea nr. 284/2010 privind salarizarea unitară pentru angajații plătiți din fonduri publice. HG nr. 611/2008 indică, printre altele, formularul care urmează să fie folosit în procesul de evaluare anuală a performanței personalului.
46. **Formularul de evaluare a performanței stabilit prin HG nr. 611/2008 include două secțiuni principale.** Acestea sunt: (i) evaluarea performanței personalului prin raportare la obiectivele agreeate pentru perioada analizată (criteriile de performanță), și (ii) evaluarea capacităților personalului prin raportare la 10 dimensiuni (nouăsprezece, pentru posturile de conducere). În prima secțiune a acestui formular de evaluare a performanței, superiorul angajatului acordă punctaje pentru fiecare dintre obiectivele de performanță agreeate. În procesul de acordare a punctajului, superiorul ia în considerare indicatorul/indicatoarele de performanță agreeate pentru obiectivul respectiv. Punctajul pentru gradul general de realizare a obiectivelor stabilite pentru un anumit angajat este obținut prin acordarea de ponderi egale punctajelor pentru fiecare obiectiv.
47. **În cea de-a doua secțiune a formularului de evaluare a performanței, superiorul acordă punctaje pentru fiecare din cele zece (nouăsprezece, pentru poziții de conducere) criterii de capacitate pre-specifiede.** Astfel, obiectivele cuprinse în secțiunea 1 din prezentul formular variază de la angajat la angajat, în timp ce criteriile de capacitate sunt identice pentru tot personalul. Se face apoi media generală a acestor două medii, cea pentru performanța raportată la obiective (secțiunea 1), și respectiv, punctajul pentru criteriile de capacitate (secțiunea 2); este o medie simplă, cu ponderi egale pentru media pentru fiecare secțiune a formularului.
48. **În conformitate cu prevederile legale în vigoare, procesul de evaluare a performanței personalului se realizează anual, acoperind perioada 1 ianuarie - 31 decembrie, pentru fiecare angajat.** Procesul, inclusiv stabilirea obiectivelor personale, selectarea indicatorilor, revizuirea<sup>8</sup> obiectivelor (atunci când este necesar), este condus de superior, ținând seama de funcția publică și gradul angajatului evaluat și de sarcinile care îi sunt atribuite, așa cum prevede fișa postului. Performanța angajatului este evaluată pe baza informațiilor culese pentru două aspecte principale - i) realizarea obiectivelor personale și ii) criteriile de performanță pentru îndeplinirea sarcinilor. Pentru acordarea punctajului de performanță se folosește o scară Likert de la 1 la 5.

---

<sup>8</sup> Obiectivele de performanță sunt agreeate la începutul ciclului de evaluare, dar pot fi revizuite în cursul anului, în cazul în care angajatul și superiorul cad de acord că programul de lucru al angajatului s-a modificat într-atât încât să ducă la schimbări ale obiectivelor de performanță agreeate.

Agregarea punctajului final de performanță se calculează ca medie aritmetică simplă a celor două categorii încadrare în termene.

49. **Sistemul de evaluare a performanței personalului prezentat mai sus se aplică tuturor angajaților din sectorul public, deci inclusiv personalului implicat în gestionarea fondurilor UE.** HG 595/2009 privind procedurile de aplicare a stimulentele financiare pentru personalul care gestionează fonduri UE corelează bonusurile pentru personalul care gestionează fondurile UE cu punctajele de performanță primite, așa cum este descris mai jos.

- Personalul cu punctaj "foarte bun" (primul rang) are dreptul la 25 de trepte salariale (maxim), sau 75% din salariul de bază (pentru cei angajați înainte de Legea 284/2010).
- Personalul cu punctaj "bun" are dreptul la 17 trepte salariale, sau 50% din salariul de bază (pentru personalul angajat înainte de Legea 284/2010).
- Personalul evaluat ca "satisfăcător" sau "nesatisfăcător" nu primește niciun bonus financiar.

#### **Corelarea abordării propuse pentru indicatorii de performanță cu sistemul de evaluare existent**

50. **Abordarea propusă este bazată pe actualul proces de evaluare a performanței personalului și pe practicile existente.** Sistemul propus sugerează îmbunătățiri și conferă specificitate procesului actual, și, în măsura posibilului, propune detalii suplimentare pentru punerea în practică a abordării propuse în cadrul procedurilor actuale. Ca și în sistemul actual, sistemul de indicatori de performanță recomandat propune să se înceapă de la evaluarea obiectivelor pentru respectivul angajat pentru perioada analizată. Indicatorii de performanță propuși ar consolida prima secțiune a HG 611/2008, de exemplu, partea legată de obiectivele de performanță din formularul stabilit pentru evaluarea performanței. Indicatorii de performanță proiectați special pentru funcțiile specifice și sarcinile aferente pentru gestionarea fondurilor UE, așa cum este detaliat în secțiunile anterioare, vor fi folosiți pentru a reflecta performanța privind realizarea obiectivelor personale stabilite pentru perioada analizată. Figura 1 de mai jos ilustrează actualul model utilizat pentru evaluarea performanței personalului, subliniind modificarea propusă (o nouă secțiune privind sarcinile):

*Figura 1: Modelul actual și modificări propuse*

<b>Obiective pentru perioada evaluată</b>	<b>% din timp</b>	<b>Sarcini asociate*</b>	<b>Indicatori de performanță</b>	<b>Realizare</b>	<b>Punctaj pentru evaluare</b>
<i>Obiectivul specificat pentru angajat</i>	<i>Estimarea % din timp alocat pentru</i>	<i>Sarcini ce sprijină atingerea obiectivului</i>	<i>Indicatori de performanță ce conțin informații</i>	<i>Gradul de realizare a obiectivului</i>	<i>Punctaj de la 1 la 5 pentru realizarea obiectivului</i>

	<i>respectivul obiectiv</i>		<i>pentru respectiv sarcini/obiectiv</i>	<i>(în procente)</i>	
--	---------------------------------	--	--	--------------------------	--

*\* Noua coloană ce va fi adăugată formularului existent de evaluare a performanței pentru personalul implicat în sistemul de gestionare a fondurilor UE.*

**51. Sistemul de evaluare a performanței propus recomandă folosirea unui indicator general pentru volumul de lucru și o combinație de indicatori de încadrare în termene și calitate specifici pentru fiecare obiectiv, atât pentru poziții de conducere cât și de execuție.** Pentru fiecare obiectiv: i) un indicator de încadrare în termene și ii) un indicator cu accent pe calitate ar trebui identificați pe baza funcțiilor specifice și a sarcinilor conexe, care sprijină îndeplinirea obiectivului. Punerea în aplicare a abordării propuse va necesita adăugarea unei coloane în prima secțiune a formularului de mai sus, pentru a introduce cele mai importante sarcini care sprijină realizarea acestui obiectiv. Indicatorii vor fi identificați din indicatorii principali (și opționali) proiectați pentru aceste sarcini (și funcția specifică, acolo unde este necesar). Se pot selecta, de asemenea, indicatori opționali suplimentari, dacă sunt considerați necesari și relevanți pentru sarcinile din cadrul obiectivului respectiv. Valoarea indicatorilor (identificată la sfârșitul anului, când are loc evaluarea performanței) oferă informații privind nivelul de realizare a obiectivului, și, prin urmare, punctajul general de evaluare pentru acel obiectiv.

**52. Procesul de evaluare a performanței care se aplică fiecărui angajat (atât personal de conducere cât și de execuție) include două mari etape: (1) agrearea și monitorizarea indicatorilor de performanță; și (2) determinarea punctajelor de performanță.** Următoarele paragrafe prezintă o descriere pas cu pas a procesului de evaluare a performanțelor, subliniind principalele provocări pentru fiecare fază a procesului, precum și modificările impuse de sistemul de indicatori de performanță propus.

### **Faza 1: Stabilirea și monitorizarea indicatorilor de performanță**

**53. Stabilirea și monitorizarea indicatorilor specifici pentru procesul anual de evaluare a performanței individuale a personalului va necesita discuții între superior și fiecare angajat aflat în subordinea acestuia, și va include mai multe etape distincte.** Cele trei etape pentru această fază sunt: (A) agrearea dimensiunilor și a indicatorilor de performanță; (B) prioritizarea sarcinilor și atribuirea de ponderi indicatorilor aferenți; și (C) monitorizarea dovezilor. Acestea sunt descrise mai jos.

#### **A. Agrearea dimensiunilor și a indicatorilor de performanță**

**54. Această etapă a procesului de evaluare a performanței este în concordanță deplină cu prevederile actuale ale HG 611/2008.** Ca și în procesul actual, procesul de evaluare anuală a performanțelor personalului din cadrul sistemului propus ar începe prin discuții între superior și angajat. Superiorul și angajatul cad de acord cu



privire la obiective și seturile de indicatori din lista propusă de indicatori bazați pe sarcini specifice efectuate de către angajat. Acestea vor fi incluse în setul de dimensiuni de performanță pentru acel angajat, în formularul pentru agrearea evaluării performanței. Următoarele aspecte ar trebui luate în considerare în derularea acestei activități (A1 -A3 descrise mai jos):

### ***A.1 Stabilirea obiectivelor personale***

**55. Obiectivele personale se stabilesc de către manager, în consultare cu angajatul respectiv, ținând cont de sarcinile atribuite, statutul de funcționar public (funcția și gradul), precum și de experiența și performanța anterioară ale acestuia.** Trebuie acordată o atenție deosebită formulării obiectivelor, astfel încât acestea să fie i) corelate cu sarcinile încredințate, ii) măsurabile și iii) specifice funcției(iilor) de gestionare a fondurilor europene atribuite angajatului.

### ***A.2 Selectarea principalelor sarcini care trebuie îndeplinite de angajat pentru a contribui la atingerea obiectivului.***

**56. Aceasta este o etapă esențială pentru indicatorii de performanță propuși, deoarece acum se corelează obiectivele cu sarcinile aferente indicatorilor definiți.** Acest pas nu a fost menționat în mod clar în legislația actuală; totuși, unele organizații și-au dezvoltat propriile proceduri interne, prin care se definesc sarcinile la acest nivel<sup>9</sup>. În momentul determinării sarcinilor specifice aferente unui anumit obiectiv, managerul ar trebui să selecteze dintr-o listă detaliată de sarcini de serviciu respectiv (așa cum se precizează în secțiunea anterioară). Nu există o limită în ceea ce privește numărul sarcinilor care pot fi definite pentru un obiectiv. Totuși, o evaluare cuprinzătoare a performanței ar necesita includerea în formularul final de evaluare a până la trei sarcini pentru fiecare obiectiv, astfel încât performanța să poată fi apreciată în toate dimensiunile sale importante. Dacă pare important să fie incluse mai mult de trei sarcini, superiorul și angajatul pot conveni să includă mai mult de trei, însă aceasta ar trebui să fie o excepție, nu o regulă, pentru ca procesul de evaluare să nu fie foarte împovărat.

### ***A.3 Selectarea indicatorilor de performanță***

**57. Odată ce sarcinile principale au fost identificate, managerul ar trebui să selecteze indicatorii de performanță care trebuie monitorizați și utilizați pentru a fundamenta nivelul de atingere a obiectivului, pe baza căruia se stabilește punctajul de performanță pentru obiectivul respectiv.** Astfel, ar trebui selectați cel puțin doi indicatori pentru fiecare obiectiv în parte, pentru a reflecta atât încadrarea în termene cât și calitatea. Acești indicatori se selectează dintr-o listă de *indicatori principali* pentru postul respectiv, la care se pot adăuga *indicatori opționali*. Decizia privind alegerea indicatorului relevant pentru sarcina respectivă (fie că este un indicator de încadrare în termene sau de calitate) îi revine superiorului, în urma

---

<sup>9</sup> Ghid intern privind evaluarea performanței angajaților din Ministerul Finanțelor Publice

consultării cu angajatul. Tabelul 13 de mai jos ilustrează procesul de selecție a indicatorilor pentru un obiectiv cu trei sarcini:

*Tabel 13: Exemplu de selecție a unui indicator, pentru un obiectiv*

Obiectiv pentru perioada evaluată	Sarcini aferente	Indicatori de performanță		
		CT	CQ	Opt
O1	T1		X	
	T2	X		
	T3			X

*O1: Obiectiv 1; T1 - T3: Sarcina 1 – Sarcina 3; CT – Indicator principal de încadrare în termene; CQ – Indicator principal de calitate; Opt – Indicator opțional (fie de calitate fie de încadrare în termene)*

58. **În practică, la selectarea indicatorilor relevanți, managerul ar trebui să stabilească sarcini prioritare dintre cele atribuite angajatului, pentru a acoperi aspectele cele mai relevante ale postului prin indicatorul de performanță.** Unele dintre criteriile pe care le-ar putea utiliza managerul pentru a evalua indicatorul de performanță care ar trebui inclus în procesul de evaluare a performanței pentru obiectivele specifice sunt prezentate mai jos:

- natura sarcinii respective și tipurile de indicatori recomandați în acest sens (a se vedea secțiunea anterioară pentru corespondența dintre indicatori și tipurile de sarcini);
- disponibilitatea datelor (ușurința de colectare a datelor);
- existența unor informații de referință/a unei experiențe anterioare în evaluarea performanței și
- relevanța și importanța sarcinilor monitorizate.

59. **Indicatorii selectați ar fi diferiți în funcție de statutul angajatului evaluat – funcție de conducere sau de execuție.** Pentru un angajat care deține o funcție de execuție, indicatorii ar trebui să fie selectați dintre *indicatorii la nivel de sarcini*, pentru sarcinile asociate obiectivului respectiv. Așa cum s-a arătat anterior, ar trebui selectați cel puțin doi indicatori. Pentru un angajat care deține o funcție de conducere, indicatorii ar trebui selectați astfel încât să reflecte gradul de *atingere a obiectivului*, urmând să includă: i) *indicatori la nivel de sarcini* (ex. din funcția de conducere) și (ii) cele două categorii de *indicatori la nivel de funcții specifice* (a) agregarea indicatorilor de încadrare în termene și calitate ai unității (valorile medii ale indicatorilor angajaților aflați în subordine); și (b) indicatori de rezultat ai funcțiilor specifice. Ar trebui selectat cel puțin un indicator la nivel de sarcini și trei indicatori la nivel de funcții specifice (1 medie și 2 indicatori de rezultate) pentru fiecare manager, pentru orice obiectiv dat în fișa de evaluare.

60. Pe lângă indicatorul specific pentru fiecare obiectiv și indiferent de poziția ocupată de un anumit angajat, a fost recomandat un *indicator privind volumul de muncă*, deoarece acesta reflectă *volumul de muncă total la nivel individual*. Tabelul 14 de mai jos prezintă pe scurt tipurile de indicatori care ar trebui incluși în fișa de evaluare a performanței unui angajat implicat în sistemul de gestionare a fondurilor europene:

*Tabel 14: Rezumat al tipurilor de indicatori ce trebuie incluși în fișa de evaluare a performanței*

<b>Nivel individual</b>	<b>Post de execuție</b>		<b>Post de conducere</b>		
	<i>1 indicator privind volumul de muncă</i>		<i>1 indicator privind volumul de muncă</i>		
<b>Nivel obiectiv – (asumarea unui obiectiv)</b>					
<b>Nivel obiectiv – (asumarea unui obiectiv)</b>	<b>Post de execuție (2)</b>		<b>Post de conducere (4)</b>		
	Calitate (Q)	Încadrare în termene (T)	Task level (1)	Calitate (Q)	
	1	1	Q/T	1	1
<b>Număr total de indicatori minimi recomandați</b>	<b>Post de execuție: 3</b>		<b>Post de conducere 5</b>		

**B. Stabilirea priorităților în ceea ce privește sarcinile și atribuirea unor ponderi indicatorilor aferenți**

**C.**

61. **Managerul și angajatul ar atribui să aloce anumite ponderi tipurilor selectate de indicatori de performanță (sarcini pentru personalul de execuție și funcții specifice pentru personalul de conducere).** Aceste ponderi ar urma să se bazeze pe (i) importanța sarcinii și (ii) fracția din volumul de muncă ce ar urma să fie dedicată acelei sarcini pe parcursul anului, adică fracția din timpul angajatului alocată pentru o anumită sarcină, pentru personalul de execuție; sau fracția din resursele unității organizaționale dedicate pentru o anumită funcție specifică, pentru personalul de conducere.

62. **Cadrul legislativ actual nu distinge între nivelurile de importanță ale diferitelor obiective<sup>10</sup>, în timp ce sistemul propus recomandă ca indicatorilor stabiliți pentru anumite obiective specifice să li se atribuie ponderi, pe baza importanței relative**

<sup>10</sup> În cadrul legislativ actual instituit de HG 611/2008, ponderea obiectivelor este egală.

**a obiectivului.** Managerul ar putea stabili ponderi diferite ale indicatorilor utilizați pentru un anumit obiectiv, influențând astfel *nivelul general de atingere a obiectivului*, prin utilizarea unei medii ponderate a indicatorilor selectați (ex. alocarea unei ponderi mai mari indicatorilor de calitate aferenți unui obiectiv). Managerul ar trebui să stabilească de comun acord cu angajatul ponderile atribuite fiecărui indicator la începutul fiecărui an. Totuși, așa cum obiectivele pot fi revizuite, și ponderarea indicatorilor de performanță ar putea fi revizuită pe parcursul anului, în funcție de modificările la nivel de volum de muncă sau importanță a sarcinilor, ca urmare a schimbării cerințelor.

#### **D. Monitorizarea evidentelor**

63. **La începutul ciclului de evaluare, managerul și angajatul ar stabili de comun acord modul și perioada de monitorizare a performanței pe parcursul întregii perioade a ciclului de evaluare (ex. pe parcursul anului), pe baza indicatorilor agreeți.** Astfel, indicatorii selectați vor fi monitorizați în mod fiabil pe tot parcursul anului, fie de sistemele administrative existente fie de angajat. Aspectele cheie ale stabilirii indicatorilor și procedurii de monitorizare aferente (inclusiv mecanismul de colectare a datelor, frecvența, instrumentele de utilizat etc.) sunt fiabilitatea datelor existente și povara administrativă generată de procesul de monitorizare. Sistemele de management al informațiilor (ex. SMIS sau alte sisteme interne de management al documentelor) ar putea sprijini colectarea datelor și ar trebui utilizate pe cât posibil. Pot fi introduse și alte instrumente, precum foi de pontaj, pentru a ține evidența timpului alocat de personal pentru executarea sarcinilor. Informațiile primite de la MFE în timpul procesului de consultare organizat pentru acest raport sugerează că procesul de colectare a datelor ar putea reprezenta una dintre principalele provocări pentru utilizarea sistemului propus de indicatori de performanță. Pentru a ține cont de aceste constrângeri, sistemul poate fi introdus treptat, concentrându-se inițial pe un număr redus de indicatori relevanți și fiind ulterior extins progresiv prin generarea de informații utile privind performanța pentru o serie mai largă de sarcini, ceea ce ar permite valorificarea la maximum a sistemelor de suport disponibile.

#### **Faza 2: Stabilirea punctajelor de performanță pentru angajați**

64. **Determinarea punctajelor de performanță pentru angajați va fi realizată în doi pași.** Aceștia presupun: (i) stabilirea nivelului de realizare a obiectivelor pe baza valorilor indicatorilor (monitorizați mai sus) – pasul „D” descris mai jos; și (ii) generarea punctajului general de performanță pentru fiecare obiectiv (pe baza pasului „i” de mai sus) – pașii E, F, G descriși mai jos. Aceste activități se vor realiza la finalul perioadei de evaluare de către superiorii care vor evalua performanța tuturor angajaților. Superiorii vor discuta evaluările cu subordonații iar apoi le vor finaliza urmând pașii de mai jos:

#### **E. Acordarea punctajelor**

65. Acesta este un pas extrem de important care necesită foarte multe aprecieri bazate pe dovezi, transparență și luarea în considerare a factorilor exogeni<sup>11</sup> care pot avea un impact asupra performanței individuale. Aceasta presupune efectuarea unei aprecieri cu privire la fiecare dintre dimensiunile agreate (sarcini sau funcții specifice), pe baza dovezilor furnizate de indicatorii monitorizați și luarea în considerare a factorilor exogeni care ar fi putut afecta capacitatea angajatului de a atinge țintele de performanță pe parcursul perioadei de evaluare.

66. Trebuie să se facă aprecieri pentru a asigura reflectarea rațională a dovezilor de performanță și a oricăror factori exogeni în punctajele acordate. Există două metode distincte pentru a asigura exercitarea unei aprecieri rezonabile în acordarea punctajelor: (a) tabeluri prestabilite pentru cartografierea dovezilor de performanță (valori ale indicatorilor de performanță) și transpunerea acestora în punctaje de evaluare (sau % de atingere a obiectivului respectiv) și (b) solicitarea de explicații scrise pentru orice abateri de la punctaj, care ar fi rezultat din aplicarea tabelului de cartografiere prestabilit.

**a) Tabeluri de cartografiere**

67. Tabelurile din secțiunea anterioară a acestui document reprezintă o metodă de transpunere a valorilor indicatorilor de performanță în nivelul de atingere a obiectivului, influențând astfel punctajele generale de evaluare pentru orice obiectiv dat stabilit în formularul de evaluare a performanței. Pentru orice obiectiv dat identificat în formularul de evaluare a performanței unui angajat, acesta va trebui să furnizeze dovezi din cel puțin doi IP separați referitori la acel obiectiv, atât pentru încadrarea în termene cât și pentru calitate. Superiorul va trebui să ia media punctajelor cartografiate obținute din fiecare din cei doi IP (sau mai mulți), pentru a ajunge la un punctaj general pentru îndeplinirea obiectivului iar apoi la punctajul de performanță pentru acel obiectiv. Tabelul 15 de mai jos ilustrează modul în care ar fi utilizate valorile indicatorilor pentru a fundamenta stabilirea punctajului general de performanță pentru un anumit obiectiv.

*Tabel 15: Valorile indicatorilor și punctajul general de performanță pentru un obiectiv specific*

Obiectiv 1 (O1)	Indicatori (IP)	Valori IP	Realizarea O1 corespunzător	Nivel general de realizare a O1	Punctaj general de performanță O1
T1	1 - PICQ	X	80%	92%	4.6

<sup>11</sup> Exemple de factori exogeni ar putea include etapele din ciclul de finanțare FSIE a căror finalizare poate dura mai mulți ani (ex. procesele de contractare lansate la începutul ciclului 2014-2020 care necesită timp pentru atribuirea contractelor), decizii care depind de interacțiunile cu părți externe precum CE, sau dificultăți economice majore (cum este cazul crizei financiare mondiale din 2007-09). Aceștia nu ar include în mod normal întârzieri în derularea contractelor, cu excepția cazurilor de *forță majoră*, deoarece o parte din responsabilitatea de supraveghere a contractelor constă în asigurarea executării acestora în termenele stabilite.

	T2	2 - PICT	Y	95%	<b>(presupune un punctaj egal pentru cei 3 IP)</b>	<b>(pe baza tabelurilor de cartografiere de mai sus)</b>
	T3	3 - PIOQ	Z	100%		

*O1: Obiectiv 1; T1 - T3: Sarcina 1 – Sarcina 3; PICQ – indicator principal de performanță referitor la calitate 1; PICT – indicator principal de performanță privind încadrarea în termene 2; PIOQ – indicator opțional de performanță privind calitatea 3; X, Y,Z – valori corespunzătoare pentru indicatori*

#### **b. Explicațiile necesare**

68. **O modalitate de a asigura transparența aprecierilor și faptul că acestea sunt bazate pe judecăți întemeiate este de a solicita persoanei care acordă punctajul (de obicei superiorul ierarhic) să includă o scurtă explicație a raționamentului său în raportul de evaluare a performanței.** Acest raționament ar trebui să se bazeze atât pe dovezile de performanță cât și pe dovezi suplimentare referitoare la rolul factorilor aflați în afara controlului angajatului a cărui performanță este evaluată. Acest pas este deosebit de important pentru evaluarea performanței manageriale, deoarece factorii exogeni joacă un rol mai mare în performanța cadrelor de conducere decât în cea a persoanelor cu sarcini de execuție. Astfel de explicații scrise au două funcții importante: (i) îi încurajează pe evaluatori să se gândească cu atenție la modul în care ajung la punctajele acordate și să furnizeze un raționament pe care să îl poată susține, și (ii) punctajele pot fi contestate, câtă vreme există un mecanism viabil prin care angajații să își poată contesta punctajele, în cazul în care le consideră nedrepte sau părtinitoare. Punctele de vedere divergente ale managerului și angajatului, cu privire la punctajul acordat pentru performanță, vor fi solicitate respectând procedurile de contestare existente. Acest pas ar fi întreprins la sau în apropiere de finalul ciclului anual de evaluare a performanței.

#### **F. Agregarea punctajelor într-un punctaj general**

69. **Acest pas ar fi întreprins la finalul ciclului anual de evaluare.** Punctajele agregate pot fi calculate prin înmulțirea punctajului acordat fiecărei dimensiuni a performanței (unul pentru fiecare obiectiv) cu ponderea agreeată, și agregarea lor într-un singur punctaj general. Ponderile s-ar situa între zero și unu iar suma ar fi de unu.

70. **În timp ce cadrul legislativ actual nu permite diferențieri în ceea ce privește ponderarea diferitelor punctaje de performanță atribuite obiectivelor, sistemul de evaluare a performanței poate fi îmbunătățit prin ponderarea obiectivelor.** În sistemul actual, punctajul general de performanță pentru obiectivele incluse în formularul de evaluare este simpla medie aritmetică a punctajelor individuale ale obiectivelor. Această abordare ar trebui revizuită, astfel încât să se aloce ponderi diferite obiectivelor, în funcție de importanța lor relativă, cu o pondere mai mare pentru punctajul general de performanță în atingerea obiectivelor decât pentru

capacitate. Ar trebui avută în vedere o ponderare de 60% pentru punctajul general de performanță pentru obiectivele individuale și de 40% pentru punctajul general pentru criteriile legate de capacitate.

**G.** **Revizuirea punctajului, cu angajatul**

71. **Odată ce un superior și-a evaluat personalul din subordine, ar trebui să discute punctajele (provizorii) propuse cu fiecare angajat în parte.** Aceasta îi oferă superiorului posibilitatea de a explica modul în care a ajuns la acele punctaje, iar angajatului de a răspunde. Este de asemenea o ocazie pentru superior și angajat să discute despre opțiunile de îmbunătățire a performanței angajatului în următorul ciclu de evaluare a performanței. În urma discuției între superior și angajat cu privire la punctajele propuse, superiorul își va finaliza punctajele, făcând orice modificări considerate necesare în urma feedbackului primit în timpul discuțiilor cu fiecare angajat cu privire la punctajele provizorii.

**H.** **Finalizarea punctajelor**

72. **În ultima etapă a procesului, superiorii vor finaliza evaluările tuturor angajaților și le vor transmite la Departamentul de Resurse Umane și totodată superiorilor lor ierarhici spre analiză.** Pentru finalizarea punctajelor este necesară obținerea avizului din partea Departamentului de Resurse Umane (cu privire la conformarea cu regulile de evaluare și cu cotele referitoare la proporția angajaților care primesc unul din cele mai mari două punctaje) și superiorului de la nivelul ierarhic următor (cu privire la acuratețea punctajelor și conformarea cu cotele referitoare la proporția angajaților care primesc unul din cele mai mari două punctaje).

## **Secțiunea II: Coordonarea fluxului de lucru și imagine de ansamblu asupra capacității**

### **A. Rezumat**

1. Raportul prezintă analiza fluxurilor de activitate pentru funcționarii implicați în gestionarea Fondurilor Europene Structurale și de Investiții (FESI) și are ca scop: identificarea unor măsuri de consolidare a capacității administrative, în vederea îmbunătățirii performanței și reducerii blocajelor legate de capacitate, care apar în fluxurile de activitate; și învățarea lecțiilor desprinse din anterioara perioadă de programare în ceea ce privește optimizarea coordonării fluxurilor de activitate, pentru o mai bună gestionare, per ansamblu, a fondurilor FESI. Raportul a fost pregătit ca partea a Serviciilor de consultanță, pentru “Crearea unui sistem de evaluare a performanței funcționarilor din administrație care gestionează fonduri europene”, în strânsă legătură cu oficialii din Ministerul Fondurilor Europene (MFE).

2. Constatările cheie se împart în cinci categorii principale: actuala rundă de reorganizări; provocări ce țin de comunicare; practici de management; provocări legate de coordonare și aspecte legate de MRU. Reorganizarea frecventă a ministerului, mai ales actuala tranziție de la Perioada de programare 2007-13 la 2014-20, a pus provocări gestionării eficiente a fondurilor UE. Implementarea cu succes a structurii instituționale revizuite și integrarea eficientă și fără probleme a AM-urilor, recent mutate la MFE, vor necesita timp pentru ca schimbările planificate la nivelul personalului să poată avea loc, și pentru ca acesta să fie instruit în legătură cu schimbările de la nivelul regulilor și al procedurilor.

3. Provocările asociate comunicării au un impact semnificativ atât asupra coordonării fluxului de activitate, cât și asupra capacității personalului implicat în gestionarea fondurilor UE. O mai bună comunicare este esențială pentru procesul de integrare și coordonare dintre unitățile MFE și Autoritățile de Management. Comunicarea ar trebui să sprijine practicile de management bazate pe rezultate, asigurând aplicarea consecventă a regulilor și a procedurilor ce stau la baza gestionării fondurilor UE, folosirea eficace a sistemelor TIC, și învățăminte desprinse sistematic și eficient din experiență. O mai bună comunicare a fost identificată ca esențială și pentru a crește moralul și performanța personalului.

4. Îmbunătățirea performanței în gestionarea fondurilor UE necesită și o abordare de management mai strategică și axată mai mult pe rezultate. Printre opțiunile cheie prin care se poate rezolva nevoia de a îndrepta atenția managementului și a angajaților către rezultate se numără: training ce se adresează managerilor, abordarea competențelor manageriale de tip soft, ca motivarea personalului, comunicarea, munca în echipă și abilități de rezolvare a conflictelor; precum și cunoștințe tehnice și profesionale, relevante pentru unitatea pe care o conduc.



5. Funcțiile suport IT, juridic și managementul resurselor umane (MRU) trebuie și ele consolidate. Sistemele TIC existente (precum SMIS) trebuie folosite mai eficace, ca instrument ce ajută managementul în luare deciziilor, și pentru a asigura o înregistrare și raportare fiabile și la timp. Nivelul de personal pare să fie cel adecvat, cu excepția a două funcții suport cheie, cea juridică și de MRU. Însă practicile de management al volumului de muncă trebuie îmbunătățite, pentru a asigura atât performanța unității, cât și un bun moral al personalului. Va fi foarte importantă consolidarea competențelor de management strategic, luarea deciziilor și managementul angajaților. O abordare mai strategică a trainingului este esențială pentru a îmbunătăți capacitatea personalului ce se ocupă de gestionarea fondurilor UE.

6. Managementul ar trebui să aibă în vedere și implementarea modificărilor recent adoptate din sistemul de evaluare a performanței, care, printre altele, asigură că evaluarea anuală a performanței managerilor se face în funcție de criterii bazate pe dovezi, prin care aceștia răspund atât pentru practicile manageriale eficiente (inclusiv cât de eficient au alocat volumul de muncă diferiților angajați) cât și pentru rezultate.

7. Raportul este structurat în cinci secțiuni. Secțiunea B prezintă abordarea metodologică folosită pentru analiză. Secțiunea C prezintă principalele provocări în îmbunătățirea coordonării fluxului de activitate, iar Secțiunea D prezintă analiza capacității administrative. Secțiunea E discută recomandările cheie pentru consolidarea capacității și a coordonării fluxului de activitate.

## **B. Aria de cuprindere, metodologia și abordarea**

8. Aria de cuprindere, metodologia și abordarea folosite la această analiză au fost agreeate cu Ministerul Fondurilor Europene (MFE). Analiza se concentrează doar pe MFE, deoarece procesul recent de reorganizare a vizat, în principal, MFE. Alte AM-uri care nu fac parte din MFE nu au fost incluse, deoarece și-au păstrat structura și au beneficiat anterior de o analiză (e.g., AM POR). Analiza acoperă 10 Direcții din MFE. Acestea includ patru autorități de management (Infrastructură Mare, Capital Uman, Competitivitate și Asistență Tehnică); două departamente de coordonare ( Direcția generală pentru analiză, programare și evaluare, și Direcția generală pentru coordonarea și monitorizarea sistemelor) și patru departamente de suport (Achiziții publice, Economic, Resurse Umane, Departamentul pentru suport juridic, contestații, politici publice și relații cu Parlamentul și Departamentul pentru IT și coordonare SMIS).

9. Metodologia pentru evaluarea coordonării fluxului de activitate și a capacității a inclus: o analiză a structurii instituționale revizuite pentru gestionarea fondurilor europene; analiza datelor disponibile despre activitățile de formare, așa cum au fost acestea primite de către Bancă; și interviuri și discuții de grup cu reprezentanții (manageri și personal executiv) unităților mai sus-menționate. Acolo unde a fost posibil, s-au organizat întâlniri separate cu fiecare din unitățile care alcătuiesc aceste departamente. Proiectul de structură organizațională revizuită, transmis de MFE Băncii pe 31 martie 2015, a fost folosit ca punct de referință, pe baza căruia a fost pregătit prezentul raport.

10. Cum datele disponibile au fost limitate, analiza coordonării fluxului de activitate și al capacității s-a bazat, în principal, pe interviurile realizate cu managerii și cu un eșantion din personalul de execuție din unitățile identificate în aria de cuprindere de mai sus. Interviurile au încercat să capteze punctele de vedere ale managerilor și ale personalului cu privire la provocările și constrângerile legate de capacitate și coordonare întâlnite în trecut n vechea structură organizațională, dar și din noua structură pentru gestionarea fondurilor UE. Analiza se bazează pe activitatea realizată pentru celelalte livrabile (funcții specifice și sarcini, indicatori de performanță), la care se adaugă interviuri care vizează structura/unitățile din sistemul de management al fondurilor europene. Printre constrângerile identificate în timp ce se realiza analiza se numără: informații limitate despre noua structură organizațională care nu au fost implementate integral; schimbări la nivel de personal, în noua structură, unii manageri nefiind încă numiți; și definiții incomplete pentru unele proceduri operaționale.

11. Pentru fiecare unitate<sup>12</sup> au fost analizate constrângerile la nivel de capacitate, revizuindu-se mandatul, numărul și profilurile personalului, și identificând măsuri de dezvoltare a capacității, în vederea îmbunătățirii performanței și a reducerii blocajelor ce țin de capacitate, care apar în fluxurile de activitate. Cum datele despre formările generale de care au beneficiat anumite unități din MFE sunt limitate, analiza și recomandările s-au bazat în primul rând pe constrângerile legate de capacitate și pe provocările identificate în timpul interviurilor, de către manageri și funcționari.

12. Raționalizarea coordonării fluxului de activitate a fost abordată din perspectiva coordonării manageriale dintre unități (pentru aria de cuprindere de mai sus), necesare pentru ca o Direcție să își îndeplinească mandatul. Analiza a fost realizată ca o revizuire a lecțiilor învățate din experiența acumulată cu gestionarea fondurilor europene în anterioara structură organizațională, dar și în noua structură pentru gestionarea fondurilor UE.

13. Recomandările includ variante de rezolvare a principalelor provocări identificate în analiză, în loc să ofere o schiță a schimbărilor necesare a fi făcute în structurile instituționale, la nivelul funcțiilor și personalului. Măsurile de consolidare a capacității administrative au fost identificate pe baza unei combinații de informații obținute în timpul interviurilor cu managerii și personalul de execuție, dar și a datelor privind formările generale organizate pentru personal.

### **C. Coordonarea fluxului de activitate – provocări pentru gestionarea fondurilor UE**

14. Guvernul român a emis în ianuarie 2015 Hotărârea de Guvern nr 35/2015, pentru modificarea și completarea Hotărârii de Guvern nr 43/2013 privind organizarea și funcționarea MFE. Noua structură organizațională include direcții generale, departamente și unități. Există patru Autorități de Management organizate ca direcții generale în MFE, responsabile pentru Programele Operaționale (PO) pentru Asistență Tehnică, Infrastructură Mare, Capital Uman și Competitivitate. AM pentru Programul

---

<sup>12</sup> Identificate în aria de cuprindere a analizei menționate mai sus

Infrastructură Mare este structurată respectând formatul vechilor AM-uri pentru Mediu și Transport, transferate în MFE în primăvara anului 2015. Anterior restructurării din ianuarie 2015, în martie 2014, MFE a preluat AM pentru PO Dezvoltarea Resurselor Umane de la Ministerul Muncii și pentru PO Competitivitate de la Ministerul Economiei. Anexa 2 prezintă structura revizuită pentru gestionarea fondurilor UE.

15. Și funcțiile de suport și coordonare au fost reorganizate în noua structură organizațională. AM-urile din MFE vor fi sprijinite de funcții orizontale/suport, asigurate de departamente specializate, inclusiv juridic, resurse umane, achiziții, tehnologia informației și comunicare (TIC). Funcția de coordonare va include coordonare metodologică și procedurală și implementare pentru FESI 2014-2020, atât la nivel strategic, cât și la cel operațional. Nou creată Direcția Generală Mecanisme și Instrumente financiare nerambursabile este responsabilă de gestionarea altor fonduri nerambursabile.<sup>13</sup>.

16. Ministerul Fondurilor Europene este organismul central, responsabil cu coordonarea și gestionarea instrumentelor structurale<sup>14</sup>. În această calitate, și pe baza noii structuri organizaționale aprobate în ianuarie 2015, MFE realizează acum forma detaliată a acestei structuri, nominalizând direcțiile generale, departamentele și unitățile. În prezent, MFE este în curs de stabilire a mecanismelor și procedurilor pentru a asigura un schimb de informații calitativ și la timp între diferitele componente ale sistemului de management al fondurilor UE, și pentru a asigura fluxul de activitate al acestor procese complexe.

17. Aspectele cheie rezultate în urma analize sugerează mai multe domenii unde se poate îmbunătăți coordonarea fluxurilor de activitate din gestionarea fondurilor UE, și anume: comunicarea internă și coordonarea; stabilitate și claritate cu privire la responsabilitățile din organizație, după mai multe reorganizări; management strategic și asumare de către AM-uri; organizarea funcției de coordonare; organizarea funcțiilor suport; și folosirea sistemelor informatice. Fiecare din aceste aspecte a fost elaborat mai jos.

#### **i. Comunicarea internă și coordonarea**

18. Funcționarii care se ocupă de gestionarea fondurilor UE realizează diferite activități asociate celor 26 de funcții specifice interconectate și interdependente, care acoperă toate zonele centrale ale gestionării fondurilor UE<sup>15</sup>. Lista funcțiilor specifice se găsește în Anexa 1. Acestea pot fi împărțite în următoarele patru mari categorii: funcții specifice care acoperă întregul sistem; funcții specifice de management; funcții

---

<sup>13</sup> Nou creată Direcție Generală Mecanisme și Instrumente Financiare Nerambursabile este responsabilă de gestionarea altor fonduri nerambursabile, inclusiv instrumentul de preaderare PHARE, Facilitatea de tranziție, Programul Spațiului Economic European pentru 2004-2009 și 2009-2014, Schemele de granturi norvegiene pentru 2004-2009 și 2009-2014, Facilitatea Schengen, Programul de cooperare dintre Elveția și România

<sup>14</sup> HG nr. 43/2013 privind organizarea și funcționarea Ministerului Fondurilor Europene, cu toate modificările ulterioare, Regulamentul intern de organizare și funcționare al ministerului

<sup>15</sup> Revizuirea funcțiilor specifice și a sarcinilor funcționarilor implicați în gestionarea fondurilor UE, document de lucru, ianuarie 2015

specifice asociate implementării; și funcții specifice de suport. Funcțiile specifice dintr-o categorie sunt strâns legate de alte funcții, prin interdependențele de la nivelul sarcinilor asociate acestora. Interveniurile realizate cu scopul acestei analize, dar și chestionarele de autoevaluare pregătite ca parte a serviciilor de consultanță, indică faptul că o funcție specifică poate fi realizată de mai mulți funcționari, din diferite departamente, în timp ce un angajat poate realiza sarcini asociate mai multor funcții specifice <sup>16</sup>.

19. Mai mult, un angajat adesea este responsabil pentru mai multe funcții specifice, iar funcțiile pot depinde de resurse (input-uri) primite de la alte funcții specifice. De exemplu, „Verificare operațiuni și autorizare plăți” (funcția specifică 10) oferă informații care sunt folosite la „Contabilitate și execuție plăți” (Funcția specifică 14). Tocmai de aceea coordonarea fluxurilor de activitate între diferitele funcții specifice și departamente este critică pentru o administrare eficientă și eficace a fondurilor europene. Printre problemele ce țin de comunicare și coordonarea fluxurilor de activitate, care afectează performanța generală a funcțiilor specifice, se numără deficiențele din schimbul transversal de informații și cooperare, lipsa unor proceduri clare sau deficiențe în aplicarea celor deja existente.

20. Deși, de la crearea MFE, în decembrie 2012, procesele de comunicare s-au îmbunătățit, continuă să mai persiste câteva provocări importante. Concluziile unui raport recent, comandat de MFE, au fost că „instrumentele de cooperare și comunicare ineficiente se află printre factorii care influențează participarea eficace a partenerilor în ciclul de management al programelor” <sup>17</sup>. Deficiențele din comunicarea inter-departamentală au fost menționate ca una din principalele trei probleme ce afectează gestionarea fondurilor europene, în ansamblul său, în timpul intervențiilor realizate pentru această analiză. Printre aspectele cheie identificate se numără comunicarea deficitară cu beneficiarii; comunicarea și coordonarea cu departamentele din minister, inclusiv cu cele care nu sunt subordonate MFE; implicarea și participarea limitată a AM-urilor în procesele orizontale de pregătire a mandatelor/documentelor de poziție ale diferitelor grupuri de lucru la nivelul UE, sau aplicarea limitată a și modificarea frecvență a procedurilor de lucru.

21. Comunicarea deficitară cu beneficiarii a fost identificată ca una din principalele probleme, care duce la întârzieri în depunerea documentelor de către beneficiari și care afectează calitatea și integritatea documentelor transmise către AM-uri pentru revizuire și aprobare. Iar acest lucru are un impact negativ asupra implementării proiectelor și obținerii rezultatelor previzionate de la OP-urile administrate de AM-ul responsabil. Aceste riscuri sunt și mai evidente atunci când beneficiarii sunt entități publice (inclusiv

---

<sup>16</sup> Cele 26 de funcții specifice au fost identificate ca parte a Livrabilei 3 al RAS și au fost incluse în anexa la prezentul raport. Un chestionar de auto-evaluare, administrat ca parte a Livrabilului 3, a dus la identificarea a 4,5 funcții specifice, în medie, per angajat. Însă, având în vedere faptul că abordarea este una nouă (conceptul de funcție specifică nu mai fusese folosit până atunci) și faptul că, dacă cineva realiza o sarcină a unei funcții specifice, s-a calculat ca și cum ar fi realizat întreaga funcție, rezultatele trebuie analizate cu prudență.

<sup>17</sup> Raport de evaluare privind capacitatea administrativă a beneficiarilor și autorităților fondurilor CSC, Ecorys, al doilea raport, aprilie 2015.

AM-uri). În această situație, AM-urile care se ocupă de gestionarea unui anumit program operațional întâmpină dificultăți în a interacționa cu alte entități publice beneficiare (inclusiv AM-uri), din cauza procedurilor administrative interne diverse, rezultate din diferitele afilieri administrative. De exemplu, pentru POAT beneficiarii sunt entități publice care nu sunt subordonate administrativ MFE. S-a constatat că acest aspect a avut un impact asupra implementării proiectelor și asupra execuției generale a POAT. Acest caz are o importanță aparte, deoarece POAT se referă la dezvoltarea capacității administrative, iar deficiențele în implementarea proiectelor POAT afectează eficiența sistemului de management al fondurilor UE.

22. Deficiențele de comunicare au afectat și coordonarea dintre AM-uri și departamente, atât din interiorul MFE, dar și cu AM-urile din afara MFE, cum ar fi cele subordonate Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice. AM-urile subordonate diferitelor ministere respectă reguli și proceduri diferite și astfel se exacerbează problema unei comunicări slabe cu AM-urile din afara MFE. De exemplu, în timpul perioadei de reorganizare și tranziție au apărut întârzieri în zone critice ale comunicării, cum ar fi răspunsuri întârziate la proceduri oficiale de consultare pe diferite documente de programare, apărute între departamente centrale de coordonare din MFE (Direcția Generală Unitatea de Analiză, Programare și Evaluare și Direcția Generală Coordonare Sistem) și AM-urile subordonate altor ministere (e.g., AM POR din MDRAP sau AM Transport din Ministerul Transporturilor). Aceste probleme de comunicare au avut un impact și asupra schimbului de informații cu privire la lecțiile învățate din anterioara perioadă de programare 2007-2013, și transferului de experiențe și bune practici între AM-uri (e.g., între AM POR și AM Competitivitate, sau AM POCA și AM POCU).

23. Cu câteva excepții, practicile sau procedurile care să sprijine diseminarea de informații de la diferite grupuri de lucru naționale sau europene, în interiorul departamentelor, sau între departamente cu responsabilități interconectate, nu sunt clar definite. Ceea ce a dus la deficiențe în coordonare, mai ales când vine vorba de a asigura reprezentarea departamentelor corespunzătoare în grupurile de lucru sau în grupurile operative create pentru pregătirea sau actualizarea diferitelor politici. Atât dezbaterile, cât și deciziile luate de aceste grupuri, mai ales de cele la nivel de CE, sunt importante pentru crearea și dezvoltarea cunoștințelor și a expertizei tehnice necesare pentru proiectele gestionate și pentru provocările cu care se confruntă MFE. Blocajele întâlnite aici se referă mai ales la: o diseminare limitată a informațiilor, cu impact asupra capacității funcționarilor și a competențelor acestora de a lucra cu proceduri noi; feedback limitat, oferit în cazuri excepționale, atunci când se conștientizează pe deplin importanța subiectelor de pe agendă; și modificarea frecventă a membrilor grupului de lucru, ceea ce duce la întârzieri în procesul de decizie.

24. Actualizările sau modificările aduse aranjamentelor de implementare nu le sunt comunicate mereu AM-urilor responsabile pentru PO-uri. Canalele corespunzătoare de comunicare, în care, ideal, agenții centrale<sup>18</sup> comunică cu diferite departamente prin

---

<sup>18</sup> Cum sunt organizații din administrația publică centrală, organisme de reglementare, etc.

intermediul AM-urilor, sunt adesea evitate. De exemplu, Consiliul Concurenței a oferit feedback și recomandări mai multor Organisme Intermediare, fără a implica sau informa AM-ul pentru Competitivitate. Un alt exemplu este acela de pregătire a ordinului de rambursare a cheltuielilor, fără implicarea Departamentului de coordonare a sistemului, o unitate menită a asigura o înțelegere și aplicare consecventă a procedurilor, la nivelul AM-urilor. La fel, implicarea AM-urilor în procesul de pregătire a mandatului pentru un grup de lucru la nivel UE continuă să fie foarte limitată, ceea ce denotă o lipsă de *pro-activism* din partea AM-urilor și accentul pus de acestea, în principal, pe gestionarea directă a programului operațional.

25. Procedurile prin care se asigură coordonarea diferitelor funcții specifice la nivelul MFE nu sunt consecvente pentru întregul sistem. Există diferențe în procedurile asociate sistemului de management al fondurilor europene (ce țin direct de regulamentele CE) și cele elaborate pentru procesele interne, acestea din urmă nefiind aplicate la fel ca cele ce țin direct de gestionarea fondurilor europene. În plus, procedurile asociate fondurilor UE sunt slabe, din cauza deselor ajustări, care nu sunt comunicate la timp și nu sunt implementate în întregul sistem. Astfel, apar situații în care procedurile sunt interpretate și aplicate diferit de AM-uri.

26. Deși există mecanisme menite a asigura un schimb de experiență între organismele administrative implicate în gestionarea fondurilor UE, din România, dar și cu cele din alte state membre, acestea sunt folosite ad-hoc. Oportunitățile prin care schimbul de experiență poate fi folosit ca instrument pentru îmbunătățirea comunicării, coordonării sau performanței anumitor funcții sau procese, nu sunt folosite în mod corespunzător. Din interviuri a rezultat că, uneori, se face un schimb ad-hoc de practici între structuri similare, că anumite lecții desprinse au fost transferate de la o AM la alta, și că anumite practici rezultate din anterioara perioadă de programare au fost integrate (e.g., planificarea anuală a proiectelor, pe care AM POAT o aplică acum respectând practica AM PODCA din anterioara perioadă de programare). Însă nu prea există un schimb bun de informații între AM-urile din România. Grupul de lucru alcătuit din conducătorii AM-urilor, folosit cu rezultate bune între 2010-2012, ar trebui reînființat. În plus, există un schimb sistematic restrâns de informații și experiențe cu entități omoloage din alte state membre ale UE. Învățămintele desprinse din experiența celorlalți reprezintă un mod destul de simplu de actualizare/îmbunătățire a procedurilor, sistemelor sau capacității personalului.

## **ii. Reorganizarea frecventă a ministerului și impactul acesteia asupra performanței**

27. În ultimii ani, responsabilitate generală pentru gestionarea fondurilor europene a fost reorganizată de mai multe ori, în diferite aranjamente instituționale. Unitatea centrală pentru coordonare, creată inițial ca Direcție Generală în cadrul Ministerului Finanțelor Publice<sup>19</sup>, a fost transferată, pentru o scurtă perioadă de timp, la Secretariatul General al Guvernului, apoi mutată la nou creatul Minister al Afacerilor Europene,

---

<sup>19</sup> ACIS – Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale

înainte de a deveni centrul noului Minister al Fondurilor Europene, creat în decembrie 2012. În ultimii trei ani, MFE a trecut prin trei procese de reorganizare, prin care s-au creat noi unități, s-au alocat roluri și responsabilități diferite sau au fost integrate AM-uri de la alte ministere.

28. Deși aceste reorganizări au fost făcute pentru o gestionare mai eficientă a fondurilor europene, intervalul de timp insuficient pentru ca sistemul să le absoarbă a dus la deficiențe procedurale. Deși reorganizările au ajutat la crearea unei abordări mai avantajoase, mai centralizate și mai focusate, au generat și neclarități în ceea ce privește rolurile și au sporit provocările asociate integrării, cu care se confruntă departamentele din noua structură. Unul din factorii cheie care au contribuit la aceste deficiențe a fost intervalul de timp insuficient alocat după fiecare restructurare, pentru ca sistemul să poată absorbi și răspunde la modificări. Un raport de evaluare a capacității<sup>20</sup> realizat la începutul anului subliniază faptul că trebuie asigurată stabilitatea structurilor organizaționale și a întregului cadru, pentru a sprijini îmbunătățirea performanței instituționale. În plus, mai multe procese administrative, necesare pentru implementarea eficace a restructurării, nu au fost integral puse în aplicare, printre care procedurile specifice pentru organizarea sectorului public și a funcționarilor publici, noile regulamente pentru toate departamentele, personalul numit în noile structuri, clarificarea și înțelegerea noului mandat și mod de operare.

29. Noile departamente/AM-uri integrate în structura MFE<sup>21</sup> nu sunt integrate sau implicate pe deplin în mecanismele de decizie la nivel de minister. Cea mai importantă reorganizare realizată recent, în martie 2015, a adus majoritatea AM-urilor în MFE, cu excepția AM-urilor pentru POR și Capacitate Administrativă (care au rămas la Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice) și a două AM-uri de la Ministerul Agriculturii. Procedurile de lucru de la MFE diferă de cele cu care erau obișnuite aceste unități (când făceau parte din alte ministere de resort). MFE, presat de urgența procesului de programare pentru perioada 2014-2020, a decis să gestioneze această situație creând *Unități mici de coordonare* pentru fiecare Program Operațional, pentru a sprijini procesul de pregătire al noilor PO-uri. Odată finalizat procesul de programare, în timp ce procesul de reorganizare era în derulare, aceste unități de coordonare au fost dizolvate în AM-urile respective. Se așteaptă ca personalul din AM-urile astfel rezultate să îi includă și pe cei din vechile unități de coordonare din MFE, contribuind, astfel, la o mai bună integrare a acestor structuri.

30. Deși noua structură a anumitor AM-uri pare corespunzătoare pentru noua perioadă de programare (2014-2020), continuă să existe anumite riscuri ce țin de capacitatea AM-urilor de a gestiona proiecte finanțate din anterioara perioadă de programare (2007-2013). AM-urile ar trebui să gestioneze atât proiecte din noua perioadă de programare, cât și din cea veche, inclusiv să asigure închiderea PO-urilor respective. Sunt cazuri în care aria de cuprindere a programului diferă de la o perioadă

---

<sup>20</sup> Raport de evaluare privind capacitatea administrativă a beneficiarilor și autorităților fondurilor CSC, Ecorys, al doilea raport, aprilie 2015.

<sup>21</sup> AM pentru Competitivitate, AM pentru Infrastructură Mare (care include AM Mediu și AM Transport), AM pentru PO Capital Uman

la alta. Mai mult, rata scăzută de absorbție și obiectivul MFE de a îmbunătăți absorbția<sup>22</sup>, pun și mai multă presiune pe AM-uri pentru a închide PO din anterioara perioadă de programare și pentru a sprijini implementarea actualului PO. De exemplu, AM Competitivitate trebuie să gestioneze PO Competitivitate 2014-2020, mai restrâns ca arie de cuprindere, însă, în același timp, să asigure și finalizarea PO Competitivitate 2007-2013.

31. Un alt element menționat ca impediment în calea unui proces lin de integrare l-a reprezentat distanța fizică dintre departamente ce trebuie să lucreze strâns împreună. Multe din direcțiile recent reorganizate continuă să fie localizate în diferite clădiri, la distanță de sediul MFE. Această situație a dus la întârzieri în procesele administrative și birocratice, deoarece între aceste locații diferite trebuie să circule, spre aprobare, documente pe suport de hârtie. Un aspect cheie al acestei probleme este folosirea limitată a sistemelor TIC, discutată mai jos. Standardizarea urmărită pentru funcțiile specifice și pentru tipurile de unități/direcții din MFE, în actualul proces de reorganizare, va pune presiune pentru un singur sediu central al ministerului.

### **iii. Accent strategic și asumare**

32. Actuala cultură administrativă și volumul de lucru au pus accent pe gestionarea operațiunilor de rutină și pe gestionarea crizelor, în detrimentul planificării strategice sau a dezvoltării instituționale pe termen mediu. Personalul din MFE este copleșit de activitățile zilnice de rutină asociate PO-urilor și sarcinilor specifice, cu puțin timp alocat pentru rezolvarea aspectelor mai strategice sau sistemice. Situația poate fi observată la nivelul întregii administrații din România, după cum s-a menționat deja în rapoartele anterioare (e.g. *Reforma din administrația publică – Prezentarea problemelor transversale*, realizat de Banca Mondială în 2011, sau mai recenta *Strategie pentru consolidarea administrației publice*<sup>23</sup>). În anterioara perioadă de programare, măsurile de îmbunătățire a capacității administrative din sistemul de management al fondurilor europene au fost împiedicate de punctele slabe sistemice ale funcției de planificare strategică din administrația publică românească.

33. Departamentul de programare este un exemplu de unitate care a adoptat o abordare pe termen mediu în ceea ce privește programarea fondurilor UE. Acordul de parteneriat și OP-urile pentru perioada de programare 2014-2020 au fost elaborate sub coordonarea generală a Departamentului de programare. Atunci când a fost nevoie, din cauza lipsei de capacitate de la nivelul AM și a presiunii puse pentru respectarea termenelor limită din procesul de programare, Departamentul de programare a preluat responsabilități care, tradițional, i-ar reveni AM (mai ales când este vorba de pregătirea și negocierea anumitor PO-uri).

34. Procesul de programare centralizat și bine coordonat pentru 2014-2020 a permis pregătirea Acordului de parteneriat și a PO-urilor asociate, însă, în același timp, a făcut unele AM-uri să nu își asume atât de mult PO-urile din mandatul lor. Deși

---

<sup>22</sup> Conform regulamentului CE, toate PO-urile trebuie închise până în martie 2017

<sup>23</sup> Aprobată prin HG nr. 909/2014



Departamentul de programare este foarte puternic și și-a asumat coordonarea pregătirii anumitor PO-uri, AM-urile ar trebui să se implice pe deplin și să își asume leadership-ul, deoarece gestionarea implementării PO-urilor este în mandatul și în responsabilitatea lor. Însă AM-urile nu cunosc întotdeauna mecanismele revizuite pentru 2014-2020 și oportunitățile oferite de PO-urile pe care le gestionează, și sunt reticente când vine vorba de a-și asuma implementarea PO-ului.

35. În final, modificările frecvente aduse procedurilor și structurii instituționale, precum și intervalul de timp insuficient alocat pentru implementarea acestor modificări, au dus la neclaritate în ceea ce privește noile proceduri pentru perioada de programare 2014-2020. Noile proceduri nu sunt comunicate sau diseminate în mod corespunzător în organizație. Personalul a identificat formarea privind noile regulamente și diferențele față de anterioara perioadă de programare ca cerință cheie pentru implementarea și managementul eficient al programelor operaționale 2014-2020.

#### **iv. Funcția de coordonare împărțită între mai multe departamente din MFE**

36. Funcția de coordonare este împărțită între mai multe departamente din MFE. Departamentul de programare și-a asumat rolul de leadership pentru pregătirea documentelor asociate perioadei de programare 2014-2020, inclusiv a Acordului de parteneriat, a PO-urilor individuale și pentru procesul de negociere cu CE. *Unitățile de coordonare*, create ca măsură tranzitorie pentru fiecare PO, trebuiau să sprijine Departamentul de programare în eforturile sale. Departamentul Coordonare Sistem trebuia să le ofere AM-urilor îndrumare metodologică generală cu privire la aspecte procedurale. În urma ultimului proces de reorganizare, *Unitățile de coordonare* au fost dizolvate și personalul integrat în AM-urile respective sau în alte departamente relevante din MFE. Două unități vor fi responsabile de coordonare, și anume: Departamentul de programare și Departamentul Coordonare Sistem.

37. Cu toate acestea, organizarea responsabilităților pentru funcțiile de coordonare centrală și monitorizare nu le sunt clare funcționarilor din afara departamentelor mai sus menționate. Deși în principiu rolurile Departamentului de programare și ale Departamentului Coordonare Sistem au fost clarificate intern, personalul din afara acestor unități nu sunt complet familiarizați cu aceste schimbări. În principiu, înțelegerea este că aspectele mai strategice, de nivel înalt, asociate Acordului de parteneriat, intră în responsabilitatea Departamentului de programare, în timp ce asistența pentru aspectele mai procedurale și operaționale intră în mandatul Departamentului Coordonare Sistem. Cu toate acestea, continuă să existe câteva zone unde sunt suprapuneri, unde sunt necesare negocieri și o delimitare clară a responsabilităților, ca de exemplu monitorizarea condiționalităților ex-ante, sau oferirea de feedback/avizarea apelurilor de propuneri de la diferite AM-uri. Lipsa de claritate din funcția de coordonare duce la nesiguranță în funcția de monitorizare, insuficientă claritate în ceea ce privește responsabilitatea pentru coordonarea dezvoltării capacității și insuficientă îndrumare pentru AM-uri.

38. Și Departamentul Coordonare Sistem ar trebui să ofere îndrumare și asistență metodologică pentru a asigura o abordare consecventă la nivelul sistemului, aceasta fiind o cerință cheie pentru majoritatea AM-urilor. Dovezile arată că odată cu modificările frecvente aduse regulilor și procedurilor ce afectează activitatea AM-urilor, sunt necesare mai multe îndrumări și consecvență în ceea ce privește înțelegerea și procedurile la nivelul sistemului. Multe AM-uri au menționat că au nevoie de îndrumări privind claritatea procedurilor și consecvența în aplicarea acestora.

39. Coordonarea dezvoltării capacității tuturor funcționarilor implicați în sistemul de management al fondurilor europene (inclusiv personalul din AM-urile și din alte structuri din afara MFE) nu a fost alocată clar unei unități anume<sup>24</sup>. Având în vedere capacitatea limitată din sistem, personalul implicat în gestionarea fondurilor europene ar beneficia clar de pe urma unei abordări mai coordonate a dezvoltării capacității. Dezvoltarea capacității pentru întregul sistem ar trebui să fie coordonată de Departamentul de Management al Resurselor Umane (MRU) din MFE. Însă cum acesta este o unitate suport în MFE, este posibil să aibă o influență limitată asupra întregului sistem de management al fondurilor UE (inclusiv asupra AM-urilor ce nu sunt subordonate MFE).

#### **v. Centralizarea funcțiilor suport**

40. În cea mai recentă restructurare din 2015, funcțiile suport ar trebui centralizate, pentru a permite economii de scară; însă unele AM-uri sunt îngrijorate că acest lucru le-ar putea limita capacitatea de a implementa eficient PO-urile. Acest proces de centralizare a inclus măsuri precum sporirea capacității tuturor departamentelor suport, transferând personal de la respectivul AM la noile structuri centrale de suport. În vechile structuri organizaționale, funcțiile suport erau fie organizate ca parte a AM-ului, sau realizate de alte ministere de linie, ceea ce a dus la procedurile de lucru folosite de AM-uri în anterioara perioadă de programare. Așa cum se întâmplă în orice proces de schimbare, la început a existat o oarecare rezistență a AM-urilor față de propunerea de centralizare a funcțiilor suport. AM-urile sunt îngrijorate că ar putea pierde controlul asupra unor funcții „suport” esențiale pentru implementarea eficace a PO-urilor. Din cauza problemelor de comunicare și coordonare existente, posibil ca anumite funcții suport să fie organizate în afara AM-ului. AM-urile și-au exprimat îngrijorarea că această situație ar putea genera riscul ca ele să nu mai poată controla toate activitățile necesare pentru implementarea PO-urilor. De exemplu, comunicarea cu privire la operațiunile desfășurate în cadrul unui PO sunt responsabilitatea directă a AM-ului,<sup>25</sup> însă ar fi văzută ca funcție suport, deci organizată în afara AM-ului.

41. Și funcțiile suport sunt îngrijorate că, prin acest proces de tranziție (inclusiv transferul specialiștilor de la AM-uri la departamentele centrale de suport), s-ar putea să nu le fie alocate persoanele cu cele mai bune rezultate, care ar fi păstrate la nivel de

---

<sup>24</sup> AM POAT a existat pentru a asigura o finanțare adecvată pentru dezvoltarea capacității din sistemul de management al fondurilor UE, însă nu a avut și responsabilitatea elaborării unor politici în acest domeniu (nu a fost însărcinat cu evaluarea capacității sistemului și cu programarea unor măsuri pentru remediere a acestor decalaje).

<sup>25</sup> Conform Regulamentului UE nr 1303/2013

AM (e.g. cei mai buni specialiști pe juridic din AM nu vor fi transferați către Departamentul juridic central din Minister). În plus, anumite departamente suport nu au o expertiză detaliată cu privire la aspectele specifice ale sistemului de management al fondurilor UE și procedurilor asociate acestuia (e.g., extinderea mandatului Departamentului juridic, care în momentul de față nu are suficient personal, și care are o expunere și o experiență limitată în gestionarea fondurilor UE).

**vi. Sistemele TIC nu sunt folosite la potențial maxim**

42. Există mai multe instrumente și sisteme TIC care ar putea sprijini MFE în îndeplinirea funcțiilor specifice gestionării fondurilor europene, precum și în activitățile manageriale și de suport. Acestea includ sistemul intern de management al documentelor în format electronic și intranetul, dar și SMIS și mySMIS. Sistemele TIC existente nu sunt deloc folosite suficient. Iar acest lucru este cauzat, în principal, de proceduri și reguli interne slab aplicate, care să introducă obligativitatea folosirii sistemelor electronice, un control intern insuficient care să asigure că datele sunt introduse în sistemele TIC relevante la timp, și disponibilitatea limitată a personalului de a folosi eficient acel sistem.

43. Intranetul/ sistemul de management al documentelor electronice existent permite o oarecare gestionare electronică a documentelor (cum ar fi actualizarea documentelor, avizarea și aprobarea comentariilor, etc.), dar și alte procese interne ce pot fi administrate exclusiv prin sistemul electronic (cum ar fi înregistrarea documentelor, programarea întâlnirilor, confirmarea participărilor, etc.). Cu toate acestea, în lipsa unor proceduri concrete care să sprijine/ impună folosirea sistemului electronic, foarte puține persoane folosesc eficace facilitățile existente (e.g., chiar dacă există posibilitatea de a oferi comentarii și a aviza documente folosind intranetul, sunt preferate emailurile și documentele pe suport de hârtie).

44. Un raport recent cu evaluarea sistemelor electronice folosite pentru schimbul de informații din MFE<sup>26</sup> menționează că actualele sisteme electronice sunt satisfăcătoare, existând doar câteva aspecte minore unde sunt necesare îmbunătățiri și unde poate fi ajustată calitatea. De asemenea, raportul a mai arătat că, în ciuda utilității sistemului SMIS în activitatea cotidiană a utilizatorilor (3,53 din maximum de 5 puncte la evaluarea utilității sistemului), în continuare sunt multe persoane care consideră că îndeplinirea atribuțiilor zilnice folosindu-se de sistem ar necesita același interval de timp ca și nefolosirea sa. Foarte puține departamente utilizează complet SMIS și, în general, personalul este reticent în folosirea sistemului, preferând comunicarea prin email sau pe hârtie. Parțial, acest lucru se explică prin nivelul de confort pe care îl au în folosirea unui sistem de management al documentelor pe suport de hârtie, dar și de reticența față de adaptarea la noul sistem, pentru care ar fi nevoie de formare. Mai multe sisteme TIC nu sunt folosite eficace de management pentru a evalua, la timp, datele necesare luării deciziilor.

---

<sup>26</sup> "Evaluarea ex-ante a Acordului de parteneriat 2014-2020" Raport de evaluare privind sistemele electronice pentru schimbul de informații, emis de ECORYS Nederland BV, mai 2013

## **D. Capacitatea**

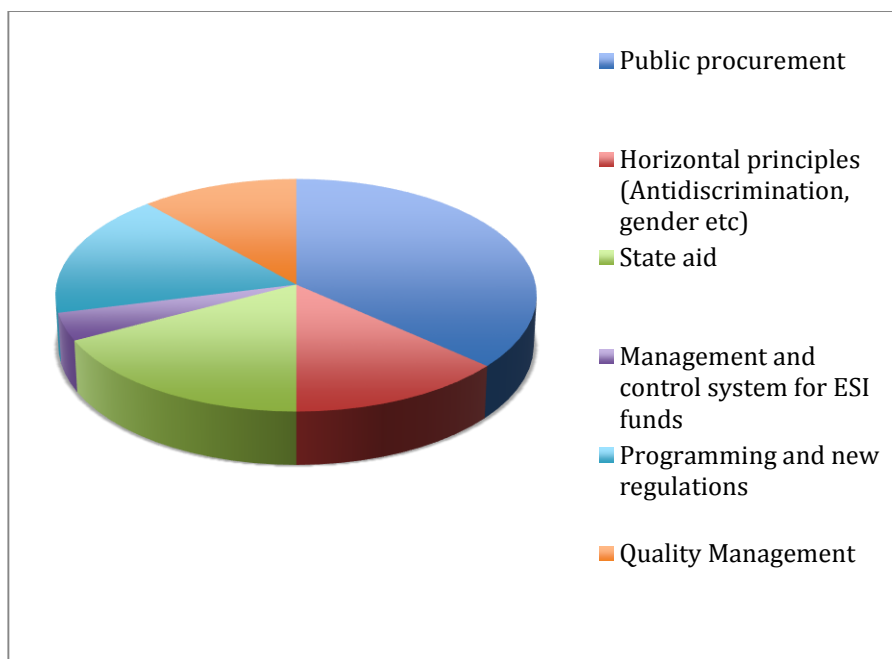
45. Hotărârea de Guvern nr. 43/2013 privind organizarea inițială și funcționarea MFE a alocat, inițial, 340 de poziții, inclusiv manageri și personalul din subordine. Numărul de poziții alocate MFE a crescut la 487 odată cu preluarea AM-urilor pentru PO Resurse Umane și Competitivitate, conform Hotărârii de Guvern nr. 226/2014. Apoi, numărul pozițiilor din MFE a ajuns la 904, după ce AM-urile pentru PO de Transport și Mediu au trecut la MFE (conform Hotărârii de Guvern nr.35/2015).

46. Datele culese ca parte a acestei analize<sup>27</sup> sugerează că personalul de execuție și managerii din MFE au beneficiat de anumite formări, subiectele cele mai bine acoperite în 2014 fiind achizițiile publice, ajutorul de stat și noua perioadă de programare 2014-2020. Graficul 1 de mai jos rezumă participarea, pe subiecte de formare oferite în 2014. Aspectele cheie rezultate din analiză sugerează că există două domenii cheie care afectează capacitatea folosită pentru gestionarea fondurilor europene. Acestea sunt stimulente limitate pentru performanță și faptul că practicile de management nu au un accent strategic.

*Figura 1: Participarea la formări, după subiect (după număr persoane)*

---

<sup>27</sup> Doar cinci departamente din MFE au răspuns la chestionarul echipei Băncii Mondiale privind formările la care au participat și actualele nevoi prioritare de formare. Acestea sunt: Departamentul pentru programare, Departamentul Coordonare Sistem, AM POAT, AM Competitivitate și Achiziții.



#### **i. Gestionarea stimulentei de performanță**

47. Ratele ridicate de ocupare a posturilor și fluctuația redusă de personal sugerează faptul că salariile angajaților implicați direct în gestionarea fondurilor Uniunii Europene sunt suficient de competitive pentru a atrage și reține competențele necesare. Din cele 904 posturi cât există în momentul de față în cadrul MFE, foarte puține sunt neocupate, în principal ca urmare a concediilor de maternitate temporare. Introducerea în 2013 a unei structuri salariale unitare pentru funcționarii implicați în sistemul de gestionare a fondurilor europene este un factor important care a întărit capacitatea MFE de a atrage și menține personal calificat<sup>28</sup>. Aceasta a fost o măsură esențială menită să asigure stabilitatea personalului în sistemul de gestionare a fondurilor europene, care a condus la un nivel redus de fluctuație în rândul personalului tehnic, cu câteva excepții la nivel de management. Impactul fluctuațiilor de personal la nivel de management este analizat în secțiunea dedicată managementului de mai jos. Plecările personalului tehnic au fost temporare, din motive neprofesionale (datorate în special concediilor de maternitate). Aceste posturi au fost ocupate temporar prin realocarea/detașarea de personal din alte departamente ale MFE sau din alte instituții publice. Deși atragerea și menținerea personalului în cadrul MFE nu reprezintă în sine o problemă, nivelul redus de fluctuație a personalului ar putea crea alte probleme, cum ar fi oportunități limitate de promovare în carieră din cauza numărului redus de posturi vacante, o problemă recunoscută în aparatul administrației centrale din România<sup>29</sup>, precum și oportunități limitate de a recruta persoane noi în sistem.

48. Deși este dificil să se determine numărul cel mai potrivit și componența

<sup>28</sup> Cf. Art. VII din OUG nr. 107/2013 de stabilire a unor măsuri bugetare

<sup>29</sup> Conform Final report of the Analysis of the Capacity Building activities in the public administration, December 2013, World Bank (Raport final de analiză a activităților de consolidare a capacității în administrația publică, Decembrie 2013, Banca Mondială)

corespunzătoare a personalului fără o analiză amănunțită a volumului de muncă, există un acord general că nivelurile de personal sunt adecvate începând cu 2013. Ultima analiză privind volumul de muncă a fost realizată pentru perioada 2007-2013. Un sondaj recent efectuat de ECORYS și Lideea în 2015 cu privire la capacitatea de gestionare a fondurilor europene a evidențiat următoarele aspecte. În perioada 2010-2012, deficitul de personal a reprezentat în mod clar o constrângere majoră, din cauza mai multor factori, și anume: numărul mare de contracte aflate în implementare în acel interval pentru perioada de programare 2007-2013; introducerea diferitelor măsuri de austeritate bugetară; și deteriorarea competitivității salariale din cauza tăierilor bugetare datorate crizei.<sup>30</sup> De asemenea, potrivit sondajului, numai 48% dintre respondenți considerau creșterea schemei de personal ca fiind foarte importantă, deși funcționarii din unele autorități de management aveau îngrijorări mai mari legate de numărul de angajați, și anume POS CCE, POS T, POSDRU, PODCA și PNDR.<sup>31</sup>

49. Chiar dacă MFE nu pare să aibă dificultăți prea mari în a atrage și reține personalul, stimulentele nefinanciare limitate afectează moralul și performanța angajaților. Pot fi menționate aici volumul de muncă inegal, practicile de resurse umane și stimulentele precum programul de lucru flexibil, întrepătrunderea gradelor (grade creep) ca o modalitate de majorare a salariilor, concentrarea mai mult pe conformare decât pe performanță și lipsa unei strategii integrate de formare profesională.

50. **Volumul de muncă inegal:** Alocarea inechitabilă a volumului de muncă afectează moralul și implicit performanța personalului. Există creșteri temporare ale încărcării, iar sistemul nu are flexibilitatea de a le face față. Atenuarea problemelor legate de deficitul de personal în 2010-2012 explică probabil dovezile modeste incluse în sondajul ECORYS din 2012 în ceea ce privește deficitele de personal raportate, deficite care s-au atenuat și mai mult în ultimii trei ani, după 2012. Totuși, angajații consideră în continuare (după 2012)<sup>32</sup> că volumul de muncă este distribuit inegal, existând un număr mic de angajați care suportă cea mai mare parte din această încărcare. Un exemplu în acest sens este volumul de muncă creat ca urmare a suprapunerii sarcinilor de management legate de închiderea programelor operaționale anterioare (PO 2007-2013) până în 2017 și lansarea în paralel a noilor programe operaționale pentru perioada de programare 2014-2020. Complexitatea acestor operațiuni și presiunile de timp în creștere fac destul de dificilă gestionarea acestui aspect. În absența unei analize adecvate a volumului de muncă, există tentația recunoscută de a aloca sarcini persoanelor cu o performanță mai ridicată în locul gestionării volumului de muncă prin solicitarea unei creșteri a numărului de personal și prin eficientizarea sarcinilor și fluxurilor de lucru.

---

<sup>30</sup> ECORYS (2015) "Evaluation Report on the Administrative Capacity of the Beneficiaries and the Authorities of CSF Funds – Second Report", prepared for the Ministry of European Funds (April): p. 29. (Raport de evaluare privind capacitatea administrativă a beneficiarilor și a autorităților responsabile de gestionarea fondurilor structurale și de coeziune – al doilea raport", elaborat pentru Ministerul Fondurilor Europene (aprilie), p. 29

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 29.

<sup>32</sup> Pe baza interviurilor realizate în vederea întocmirii acestui raport.

51. Îmbunătățirea practicilor de gestionare a volumului de muncă ar putea ameliora performanța sistemului de gestionare a fondurilor europene. Majoritatea unităților organizaționale au cel puțin un nucleu format din persoane foarte dedicate și productive. În același timp, atât managerii cât și personalul de execuție recunosc faptul că volumul de muncă variază adesea semnificativ de la o persoană la alta, sarcinile și responsabilitățile fiind repartizate ad hoc. În special din cauza presiunilor de timp, există o practică relativ frecventă de a aloca sarcinile cele mai importante și mai urgente unui număr redus de angajați mai productivi, în timp ce majoritatea celorlalți angajați nu se implică în prima linie a unității respective. Din cauza acestor practici, o mare parte dintre angajați au un volum de muncă prea mic, ceea ce subminează moralul celor câțiva care suportă povara cea mai mare a muncii. Efectul în primul caz este diminuarea imediată a performanței unității organizaționale, iar în al doilea caz subminarea performanței pe termen lung, ceea ce poate conduce la pierderea sistematică în timp a celor cu o performanță mai înaltă.

52. **Componența personalului și structura de grade.** Structurile existente de personal și gradare nu fac o distincție adecvată între responsabilitățile angajaților seniori și debutanți. Există anumite dovezi potrivit cărora majoritatea posturilor au fost create pentru a fi ocupate de funcționari de rang înalt în ierarhia funcționarilor publici, în timp ce numărul posturilor pentru debutanți este scăzut. Un raport recent al Băncii Mondiale intitulat „Analiza activităților de consolidare a capacității în administrația publică” arată că peste 83% dintre toți funcționarii publici cu nivel de execuție dețin cele mai înalte două grade profesionale. Se pare că această evoluție este consecința sistemului de reglementare și salarizare a funcției publice în administrația publică centrală din România, în care funcționarii publici urcă pe scara ierarhică în principal printr-o promovare continuă în grila de salarizare. Fișele de post individuale nu fac distincția între diferitele grade de vechime în ierarhia funcționarilor publici. Majoritatea fișelor de post de la nivelul unității cuprind în medie aceleași sarcini, indiferent de gradul funcționarului public. În aceste condiții, managerul direct este singurul care ar putea face diferența în momentul repartizării sarcinilor specifice diferiților angajați, în funcție de complexitatea sarcinilor și competențele angajaților respectivi<sup>33</sup>.

53. **Accent mai degrabă pe conformare decât pe performanță:** Angajații își concentrează eforturile mai mult pe conformare decât pe performanță. Există tendința ca personalul MFE să acorde mai multă atenție rezolvării problemelor în conformitate cu regulile și procedurile aplicabile decât să se concentreze pe livrarea produselor și a rezultatelor. Acest fenomen este de înțeles, datorită gradului ridicat de standardizare și aplicării regulilor și procedurilor din sistemul de management al fondurilor europene într-un mod automat, în conformitate cu reglementările europene. Performanța nu este redată în sistemul actual de evaluare a performanței. Stabilirea unor ținte de performanță și urmărirea performanței în scopul monitorizării rezultatelor necesită colectarea de date și resurse de timp, precum și o bună ținere a evidențelor, în absența

---

<sup>33</sup> Cadrul de evaluare a performanței angajaților recomandat într-o etapă anterioară a acestui proiect oferă îndrumări cu privire la modul în care ar putea fi abordate aceste provocări.

unor sisteme automate de urmărire a timpului, rezultatelor și performanței. Sistemul actual de evaluare a performanței este caracterizat de o lipsă constantă de captare a datelor de performanță, din cauza utilizării inadecvate a sistemelor informatice pentru înregistrarea activităților zilnice ale personalului. În plus, fișele de post nu sunt adaptate în funcție de nivelul de vechime în ierarhia funcționarilor publici și în general nu reflectă în mod adecvat sarcinile, responsabilitățile și țintele de performanță pe care trebuie să le realizeze angajatul în cauză. Fișele de post neclare și țintele de performanță orientate către executarea de sarcini în scopul conformării sunt probleme majore care afectează motivația personalului de a obține performanța.

54. **Formarea profesională:** Singura deficiență de performanță menționată în mod sistematic de cei intervievați este că personalul nu este la zi cu ultimele evoluții ale cadrului legislativ (ex. noul set de reglementări europene pentru perioada de programare 2014-2020) sau cu actualizările propriilor reguli și proceduri de lucru. Majoritatea managerilor și personalului din funcțiile de execuție au declarat că această situație se datorează în principal lipsei de timp și formare profesională, în timp ce alte persoane consideră că aceste cunoștințe ar fi trebuit să fi fost deja dobândite ca o cerință minimă a postului, prin mijloace și eforturi personale.

55. Nu există o abordare integrată în ceea ce privește identificarea nevoilor de formare și furnizarea cursurilor necesare. Consolidarea formării profesionale cu privire la procesele, regulile și procedurile generale referitoare la managementul fondurilor europene și formările în domenii de specialitate precum achizițiile publice sunt activități care și-ar justifica costurile. Sunt necesare de asemenea formări pe probleme juridice, în special pentru departamentul Juridic care trebuie să găsească soluții la probleme juridice complicate, fără să aibă cunoștințe solide și experiență practică în sistemul de gestionare a fondurilor europene.

56. Este nevoie urgent de o abordare mai sistematică în ceea ce privește formarea profesională. Această abordare ar include o bază de date consolidată a nevoilor de formare și a cursurilor furnizate, inclusiv evidențe cu formările personalului. În momentul de față, răspunsurile la astfel de solicitări de informații sunt furnizate ad hoc. Un sistem pentru analiza sistematică a nevoilor de formare, monitorizarea și evaluarea formărilor (testarea cunoștințelor învățate și apoi urmărirea menținerii și aprofundării noilor competențe și/sau cunoștințe, dar și urmărirea aplicării practice, pentru a se vedea dacă noile cunoștințe și/sau competențe sunt utilizate efectiv la locul de muncă) ar îmbunătăți eficiența și eficacitatea acțiunilor de formare.

57. Această abordare necesită timp și resurse suplimentare pentru a răspunde solicitărilor ad hoc și este predispusă erorilor. În momentul de față, departamentul de resurse umane are aproximativ 17 persoane care trebuie să gestioneze 904 angajați, astfel că în mod lesne de înțeles le este dificil să facă orice altceva în afara funcțiilor de bază asociate cu rutina zilnică, care oricum este extrem de birocratică. O analiză amănunțită a funcțiilor și procedurilor departamentului de resurse umane ar putea identifica unele opțiuni pentru soluționarea acestor provocări, cum ar fi introducerea unui sistem informatic de management al resurselor umane.



58. **Programul flexibil de lucru:** Pe lângă gestionarea volumului de muncă, există și alte practici de management al resurselor umane care au un impact asupra motivației personalului, legate în special de utilizarea limitată a stimulentei nefinanciare, precum programul de lucru flexibil, o organizare flexibilă a forței de muncă, o abordare integrată privind formarea profesională pentru toți angajații. De exemplu, există cazuri în care atât managerii cât și personalul de execuție au fost nevoiți să își anuleze participarea la sesiuni de formare din cauza unui volum de muncă ridicat, ceea ce nu le-a mai permis să participe ulterior, odată ce s-au mai eliberat.

## ii. Eficacitatea și accentual strategic în practicile de management

59. Dovezile sugerează că o consolidare a practicilor de management poate contribui la îmbunătățirea performanței. Aspectele cheie identificate includ momentul oportun pentru luarea deciziilor și claritatea regulilor și a procedurilor. Adesea, întârzierile în luarea deciziilor de către management sunt considerate că generează întârzieri în fluxurile de activitate. Factorii care contribuie la aceste întârzieri sunt lipsa clarității regulilor și procedurilor, o slabă aplicare a acestor reguli și proceduri, dar și stimulente slabe pentru a consolida practicile de management. Sistemele informatice, care ar putea ajuta managementul în luarea deciziilor, nu sunt folosite eficace. Personalul nu introduce în acestea informațiile la timp sau periodic, iar folosirea sistemului IT pentru a capta date la timp nu este impus de management. Astfel se compromite acuratețea, celeritatea și fiabilitatea datelor disponibile pentru decizii informate. Întârzierile din luarea deciziilor afectează și eficacitatea grupului de lucru intern. Recomandările formulate în urma discuțiilor cu aceste grupuri adesea sunt traduse în decizii formale, iar în cazul în care se ia o decizie, nu prea există follow-up din partea managementului, pentru a se asigura că decizia este implementată la timp.

60. Deși abordările folosite pentru managementul resurselor umane pot fi consolidate per ansamblu, anumite practici de MRU sunt deja gestionate destul de proactiv. De exemplu, relocarea personalului pentru a asigura un număr corespunzător de angajați atunci când oamenii părăsesc sistemul temporar, este gestionată proactiv. Procesul a fost influențat, parțial, de constrângerile asociate numărului constant de poziții din MFE, și nu neapărat de o politică de RU. Totuși, această practică, precum și cea de rotație, de multe ori nu este văzută ca o oportunitate de dezvoltare profesională. Rolul managementului și al departamentului de RU în conturarea percepției personalului și a stimulentei pentru un sprijin mai mare pentru aceste practici, va fi esențial pentru managementul strategic al resurselor umane.

61. Planificarea strategică a activităților de rutină, care să reflecte resursele umane existente (sau previzionate), este limitată. În schimb, deciziile sunt reacții la probleme, pe măsură ce apar. Nu se realizează o planificare strategică a resurselor umane și a formărilor, pe baza anticipării volumului de muncă sau a nevoilor de formare. Un exemplu în acest sens îl reprezintă deficiențele din planificarea personalului pentru gestionarea activităților ce se suprapun, necesare pentru administrarea actualei perioade de programare, dar și a celei curente. Deși se anticipase suprapunerea activităților, măsurile strategice pentru gestionarea vârfurilor de volum de muncă încă nu au fost

implementate. Există și câteva excepții notabile de management mai proactiv, cum sunt Direcția de programare și AM pentru PO Infrastructură Mare, care au anticipat și au oferit formare pe aspecte precum instrumente financiare UE sau pe măsuri necesare pentru prevenirea eșecurilor (e.g., eliminarea proiectelor majore pentru a evita dezangajarea fondurilor).

62. Schimbul de informații, de bune practici și de experiențe între organismele administrative implicate în sistemul de management al fondurilor UE din România și între statele membre UE poate fi administrat proactiv. Mecanismul folosit între 2010-2012, atunci când conducătorii autorităților de management aveau întâlniri periodice pe diferite subiecte, organizate de ACIS, a fost unul propice pentru schimbul de informații. Lecțiile învățate au fost transferate de la o autoritate de management la alta și au fost integrate și unele practici din anterioara perioadă de programare (e.g., planificarea anuală a proiectelor, pe care AM POAT o aplică, urmând practica AM PODCA din anterioara perioadă de programare). Acest schimb nu s-a realizat în mod sistematic nici în România, nici cu alte state membre.

63. O problemă cheie recunoscută de MFE este aceea a întârzierilor întâmpinate în numirea managerilor și numărul necorespunzător de funcționari în departamentele critice, după cea mai recentă reorganizare. Situația este cu atât mai delicată în cazul unei direcții ale cărei activități pot fi impactate de o decizie luată cu întârziere sau a uneia necorespunzătoare. De exemplu, Departamentul Juridic asigură suport tuturor AM-urilor, inclusiv coordonare pentru acele programe ale căror funcții juridice au rămas, temporar, la nivelul Ministerului Finanțelor Publice, Ministerul Transporturilor și Ministerului Mediului. Aceasta este o funcție suport critică, pentru care încă nu a fost numit un manager. Mai mult chiar, echipa, alcătuită din cinci persoane, ar trebui să coordoneze toate aspectele cu implicații legale, pentru toate AM-urile, inclusiv pentru acele programe ale căror funcții juridice au rămas, temporar, la nivelul Ministerului Finanțelor Publice, Ministerul Transporturilor și Ministerului Mediului.

64. Succesiunea rapidă a managementului și, în felul acesta, pierderea memoriei instituționale și a continuității, au fost menționate ca având un impact negativ asupra gestionării fondurilor UE. Personalul de execuție și-a exprimat îngrijorarea cu privire la succesiunea rapidă a personalului de conducere. În ultimii doi ani, în aproape toate AM-urile, schimbările la nivelul managementului superior au fost foarte frecvente. AM-urile cu cel mai ridicat rulaj al managerilor au fost cele pentru Programele Operaționale Dezvoltarea Resurselor Umane, Competitivitate, Transport și Mediu.

65. Managerii de la toate nivelurile au recunoscut nevoia de a-și dezvolta abilitățile și competențele manageriale. Atât personalul de conducere, cât și cel de execuție, au recunoscut că există o nevoie pentru formare semnificativă, continuă, în practicile de management, luarea deciziilor, managementul oamenilor, dar și în competențele tehnice, inclusiv privind regulile și procedurile revizuite pentru gestionarea fondurilor UE. Pe lângă dezvoltarea competențelor de management, recrutarea pe merit a managerilor va fi esențială, și un proces de selecție care să pună accent atât pe

competențele tehnice, cât și pe cele soft ale candidaților, va fi esențial pentru managementul eficace al fondurilor UE.

## **E. Recomandări**

66. Recomandările de mai jos se referă la principalele provocări identificate în timpul analizei și includ măsuri de consolidare a capacității administrative, dar și a coordonării în vederea gestionării fondurilor UE.

### **O mai bună conformare cu procedurile și regulile interne**

67. O implementare mai eficace a procedurilor și regulilor interne pentru gestionarea activității fiecărei direcții din MFE trebuie văzută ca o prioritate pe termen scurt a ministerului. Această nevoie derivă din dimensiunea extinsă și din complexitatea activității desfășurate în momentul de față de MFE, în urma proceselor de preluare din 2014 și 2015. Iar pentru aceasta va fi nevoie de o instruire a personalului cu privire la regulile și procedurile mereu în schimbare, dar și de un management mai atent, care să se asigure că personalul operează conform acestor reguli și proceduri. Recomandările de implementare a unui proces revizuit de evaluare a personalului, elaborate în Livrabilul 1 al acestui RAS, ar trebui să ajute la rezolvarea acestei ultime cerințe. În general, actualizarea regulilor și procedurilor trebuie tratată cu importanță, iar personalului ar trebui să i se ceară să învețe toate aceste schimbări ce apar în timp.

### **O mai bună coordonare la nivelul sistemului de gestionare a fondurilor europene**

68. În ceea ce privește pilotarea și coordonarea generală a sistemului de gestionare a fondurilor europene, pe termen mediu și scurt sunt recomandate următoarele măsuri, care vor ajuta la crearea unor proceduri clare pentru coordonarea sistemului de gestionare a fondurilor europene și vor clarifica împărțirea responsabilităților între Departamentul pentru programare și Departamentul coordonare sistem:

- a) Crearea unui grup operațional (task force), cu reprezentanți din Departamentul pentru programare, Departamentul coordonare sistem, Departamentul de MRU și conducătorii politici, cu un mandat și un interval de timp clar stabilite pentru a elabora procedurile necesare coordonării proceselor sistemului de gestionare a fondurilor europene (procedurile de coordonare la care se lucrează în prezent ar trebui să clarifice cadrul de coordonare și cerințele de implementare).
- b) Solicitarea ca Departamentul coordonare sistem să creeze un mecanism coerent prin care oferă suport metodologic AM-urilor, pentru a ajunge la aceeași înțelegere și a implementa acele proceduri. Pregătirea unui rezumat al celor mai spinoase probleme legate de o înțelegere comună a redactării și aplicării procedurilor (prin consultare cu AM-urile) și oferirea de clarificări tuturor AM-urilor.
- c) Solicitarea ca Departamentul de MRU (noua unitate pentru capacitate administrativă), în parteneriat cu Departamentul coordonare sistem să realizeze

un plan de lucru pentru dezvoltarea capacității generale a personalului implicat în sistemul de gestionare a fondurilor europene.

- d) Stabilirea unor principii directoare pentru alocarea responsabilităților între entități și traducerea acestora în mandate instituționale specifice. De exemplu, recunoașterea faptului că coordonarea strategică va fi mai degrabă responsabilitatea Departamentului pentru programare, în timp ce coordonarea operațională a programelor și asigurarea unei abordări unitare la nivelul AM-urilor continuă să îi revină Departamentului coordonare sistem.
- e) Informarea tuturor celorlalți actori din sistemul de gestionare a fondurilor europene despre modul în care vor fi împărțite responsabilitățile de coordonare, astfel încât acestora să le fie clar ce tip de sprijin vor primi, și de unde. Printre altele, pentru aceasta va fi nevoie și de o formare extinsă a personalului (atât de conducere cât și de execuție) în noile proceduri pentru coordonarea sistemului de gestionare a fondurilor europene.

### **Consolidarea practicilor și a politicilor de MRU**

69. Managementul resurselor umane din MFE este un domeniu cheie ce necesită o reformă pe termen scurt care acoperă patru mari seturi de intervenții descrise mai jos. Managementul superior din MFE ar trebui să îndrume și să permită departamentului de MRU să reformeze strategiile de MRU din minister, cu accent pe trăsăturile speciale ale sistemului. Această reformă ar trebui să urmărească, în primul rând, să realizeze o schimbare de mentalitate, pentru ca personalul să pună mai mult accent pe performanță.

- a) **Claritate în ceea ce privește responsabilitățile individuale.** Ar trebui făcute fișe de post individuale, care să reflecte noua organigramă, și ar trebui implementat un sistem transparent de monitorizare, prin care se comunică și sunt urmărite responsabilitățile. (Fișele de post simplificate ar putea fi postate la aviziere și pe paginile interne, împreună cu fotografii). Acest exercițiu trebuie realizat cu atenție, pentru a nu introduce rigidități suplimentare în sistem și pentru evaluarea personalului.
- b) **O mai bună gestionare a volumului de lucru per angajat.** Managerii trebuie să urmărească mai atent cum sunt distribuite sarcinile între angajați și să folosească aceste informații pentru a gestiona mai bine volumul de lucru. Aproape toți managerii cu care s-a discutat au recunoscut că folosesc cam 4-6 persoane pentru a rezolva toate problemele majore, în timp ce restul angajaților „doar sunt pe acolo”. Recomandările din Livrabila 1 a RAS oferă îndrumări despre cum se poate face o monitorizare a volumului de lucru, dar și cum pot fi introduse aceste informații ca un criteriu în evaluarea performanței manageriale, astfel managerii fiind mai motivați să gestioneze eficient volumul de lucru alocat angajaților.
- c) **Consolidarea competențelor manageriale.** Una din cele mai importante recomandări o reprezintă îmbunătățirea competențelor manageriale de la nivelul conducerii. Ar trebui organizate sesiuni teoretice și practice, cu accent pe

aspecte de management precum planificarea, organizarea activităților unei unități administrative, prioritizarea acestora, în cazul în care nu sunt resurse suficiente (mai ales de personal), coordonare și control. O astfel de formare ar trebui să pună accent și pe competențele soft, inclusiv pe modul în care poți interacționa cu personalități dificile, aplanarea disputelor sau a divergențelor, munca în echipă, încurajarea personalului pentru a-și îmbunătăți mereu rezultatele.

### **Consolidarea formării**

70. Un mix corespunzător de competențe este esențial pentru a avea o performanță bună în sistemul de gestionare a fondurilor europene, iar aici, formarea și motivarea sunt două instrumente foarte puternice. Formarea nu trebuie folosită ca modalitatea de motivare a angajaților, ci ca pe o metodă de dezvoltare profesională a acestora. În timp ce managerii au nevoie de mai multă formare pe competențele manageriale soft, personalul de execuție necesită formări mai tehnice.

71. Formările trebuie să includă tehnici pedagogice mai moderne, mai interactive și mai flexibile și ar trebui să includă sesiuni despre studii de caz specifice, mini-ateliere practice pe subiecte tehnice de interes, sesiuni de schimb de experiență între departamente, dar și o mai mare folosire a e-learning și a seminariilor web, care să acopere diverse proceduri. E-learning este o variantă foarte bună pentru a le oferi formare acelor angajați care, din cauza sarcinilor de lucru, nu își pot permite să petreacă intervale lungi de timp într-o sală de instruire.

72. Pe termen scurt, Departamentul de programare, împreună cu Departamentul coordonare sistem ar trebui să lanseze o serie de mini-ateliere adresate AM-urilor, cu scopul de a:

- a) Clarifica ce s-a schimbat în perioada de programare 2014-2020, față de anterioara perioadă (dacă se consideră necesar, ar putea fi implicați și reprezentanți ai Comisiei Europene);
- b) Aborda principalele probleme asociate închiderii programelor operaționale 2007-2013 și provocările anticipate;
- c) Explica detaliile tehnice ale anumitor mecanisme asociate noii perioade de programare (e.g., instrumente financiare

### **Asigurarea unui integrări line a AM-urilor în MFE**

73. Pentru a asigura o integrare eficientă și lină a AM-urilor pentru Mediu și Transport, transferate recent la MFE, în primăvara lui 2015, ar trebui aplicate lecțiile învățate atunci când s-au transferat la MFE MA-urile pentru Dezvoltarea resurselor umane și Competitivitate, în 2014. În general, având în vedere dimensiunea destul de mărită a noii structuri a MFE, ar trebui să se acorde o atenție sporită nevoilor speciale ale managementului și personalului din unitățile transferate de la alte ministere de linie, pentru a alinia mai bine comportamentele organizaționale specifice cu cele din MFE.

Aici intră și îmbunătățirea coordonării și a comunicării din cadrul sistemului de gestionare a fondurilor europene, schimbând abordarea de la nivelul MFE, prin:

- a) Întâlniri periodice între diferite departamente din interiorul și din afara MFE, în care să se discute despre funcții specifice relaționate și sarcini îndeplinite de diferite departamente. Managementul politic al Departamentului coordonare sistem ar trebui să convoace aceste întâlniri lunare.
- b) Pregătirea procedurilor de coordonare și comunicare internă, clarificând relațiile dintre diferitele structuri din minister și făcându-le oficiale, prin hotărâri de ministru. Departamentele de RU și Coordonare sistem ar trebui să își asume această măsură.
- c) Lansarea unei „inițiative pentru schimb de experiență”, culegând bune practici de la diverse unități și promovarea acestora între colegi. Pentru aceasta vor trebui folosite mai multe instrumente, inclusiv a sistemelor online disponibile, organizarea de seminarii/conferințe sau alte evenimente care facilitează schimbul de experiență. MFE le-ar putea da posibilitatea celor cu cele mai bune rezultate să își prezinte realizările. Se poate analiza și posibilitatea unui schimb de experiență cu alte state membre.
- d) Pregătirea noului Regulamente de organizare și funcționare (ROF) al MFE într-o manieră participativă, incluzând toate structurile în procesul de decizie. Departamentul RU, care coordonează procesul, ar trebui să acorde o atenție specială acelor AM-uri recent transferate.

### **O comunicare internă la timp și mai eficientă**

74. Deși recomandările de mai sus privind integrarea noilor unități în MFE sunt generate de recenta tranziție, unele dintre acestea ar trebui să ajute și la rezolvarea unei nevoie sistemice de consolidare a rețelei prin care sunt diseminate și procesate informațiile de interes pentru grupurile de lucru, mai ales cele la nivel de CE. Consolidarea implică nominalizarea clară a persoanelor responsabile la nivel de unitate, existența unui flux eficient de informații dar și coordonarea eficace a acestui proces. Aceste acțiuni ar putea impune și folosirea unui instrument proactiv pentru diseminarea cunoștințelor cu omologi din alte state membre, sau chiar și pentru a promova subiecte importante pentru MFE pe agenda grupurilor de lucru de la CE.

### **Consolidarea funcțiilor cheie de suport pentru management**

75. Cele două funcții cheie suport – RU și juridic – trebuie să beneficieze de resurse adecvate. În urma creșterii rapide ca dimensiune a MFE, asociată cu centralizarea funcțiilor suport, este important ca cele două direcții de suport din MFE, și anume Departamentul de resurse umane și Departamentul juridic, să aibă personal necesar pentru a-și îndeplini mandatele. În momentul de față se pare că niciunul din cele două nu are suficient personal și nu dispune de competențele necesare pentru a-și îndeplini activitatea eficient și la timp. Trebuie luate rapid măsuri de management pentru a îmbunătăți capacitatea administrativă a acestora.

76. Trebuie gândită o abordare consecventă a organizării și funcționării departamentelor suport. O variantă ar fi aceea în care personalul este grupat pe echipe,

în funcție de AM-urile pe care le sprijină. O altă variantă ar fi aceea în care responsabilitățile personalului ar fi definite în funcție de anumite funcții specifice sau de diverse procese, și toți angajații ar fi localizați în interiorul departamentului central de suport.

### **O monitorizare a activităților și rezultatelor la timp, și mai utilă**

77. Având în vedere actualele responsabilități ale ministerului (cu cele patru AM-uri din structura sa), este necesar un plan de activitate pentru monitorizare activității din fiecare direcție și la nivel de unitate, pornind de la funcțiile specifice și activitățile programate a fi realizate de fiecare unitate, corelat cu resursele disponibile. Toate aceste activități trebuie realizate în coordonare cu celelalte unități relevante.

### **O mai bună folosire a instrumentelor TIC existente**

78. Folosirea mai oportună și mai fiabilă a sistemelor TIC existente în MFE este crucială pentru îmbunătățirea gestionării realizate de unitățile din MFE, dar și de către partenerii lor cheie, OI-urile. Departamentul de RU, împreună cu cel de IT, ar trebui să conducă eforturile de îmbunătățire a funcționalității sistemelor electronice pentru diseminarea informațiilor și a documentelor. Managementul de la toate nivelurile va trebui să își asume realizarea unui plan de acțiune pentru îmbunătățirea folosirii instrumentelor TIC. Acțiunile ar trebui să fie diverse, de la asigurarea introducerii la timp a datelor în sisteme, asigurarea unui mai mare acces și a unei folosiri mai intense a intranetului, impulsivarea generării și folosirii rapoartelor sofisticate generate de SMIS, la folosirea instrumentelor TIC și a bazelor de date (e.g., Intranet, SMIS) pentru a face schimb de informații și a le oferi AM-urilor clarificări, la timp. Deși „memoria instituțională” este un factor important pentru o gestionare eficace a fondurilor europene în România, o mai bună folosire a instrumentelor TIC poate contribui semnificativ la păstrarea acestei memorii instituționale în cadrul sistemului, chiar dacă personalul se schimbă.

79. Ca parte a acțiunilor menite a îmbunătăți folosirea sistemelor TIC, se recomandă și introducerea obligației (și elaborarea unor proceduri speciale) pentru folosirea intranetului pentru anumite funcții și procese (e.g., doar avizări online, vor fi luate în calcul doar comentariile primite prin intranet, etc). Departamentul juridic ar trebui să supravegheze îndeaproape crearea acestei obligații, pentru a asigura legalitatea proceselor. Se pot aplica și măsuri tranzitorii, inclusiv sesiuni de formare în folosirea intranetului, funcție de help desk sau folosirea în paralel și a procesului tradițional, pe suport de hârtie, pentru o perioadă limitată de timp.

## **Anexa 1 – Revizuirea funcțiilor specifice și a sarcinilor funcționarilor implicați în gestionarea fondurilor europene**

### **A. Introducere**

Conform articolului 1069 al Acordului de Parteneriat aprobat de CE pentru România în primăvara anului 2014, ”Banca Mondială va asista Ministerul Fondurilor Europene la dezvoltarea unui sistem de evaluare a performanței pentru posturile individuale. Indicatorii pentru posturi vor fi atât calitativi, cât și cantitativi, vor include ținte pentru a măsura performanța”. Ca parte a procesului de elaborare a sistemului de evaluare a performanței, MFE a solicitat Băncii Mondiale să realizeze o analiză a sarcinilor și funcțiilor specifice implicate în gestionarea fondurilor europene, și să formuleze recomandări pentru raționalizarea acestor funcții. Acest document prezintă funcțiile propuse pentru managementul fondurilor europene, precum și metodologia și principalele constatări ale analizei funcțiilor specifice și sarcinilor asociate.

### **B. Abordarea**

După cum se menționează și în Raportul inițial<sup>34</sup>, analiza funcțiilor specifice s-a realizat printr-o combinație de documente revizuite, interviuri și consultări cu părțile interesate.

Punctul de plecare în analiza a fost:

- (i) o listă inițială a funcțiilor specifice și a sarcinilor asociate, pusă la dispoziție de MFE, din cadrul sistemului de management și control al fondurilor structurale din România, pentru perioada de programare 2007-2013.
- (ii) prevederile Regulamentului (UE) nr 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului, din 17 decembrie 2013. Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European, Fondul de coeziune care stabilește prevederi comune pentru Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European, Fondul de coeziune, Fondul European pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală și Fondul European pentru Pescuit și Afaceri maritime și stabilește prevederi generale pentru Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European, Fondul de coeziune și Fondul European pentru Pescuit și Afaceri maritime și abrogă Regulamentul (CE) nr. 1083/2006; și
- (iii) Schimbările aduse cadrului legal general comunitare în ceea ce privește noua perioadă de programare 2014-2020, față de cea anterioară, precum și prevederile Acordului de Parteneriat. Pentru a evita povara administrativă inutilă, MFE a anunțat că, în scopul verificării ex-ante a conformării cu criteriile indicate în Regulamentul nr.1303/2013, noua redactare a sistemului de management și control se va limita la Programul Operațional

---

<sup>34</sup> A se vedea varianta finală a Raportului inițial, din octombrie 2014.



Infrastructură Mare; pentru restul PO-urilor, sistemul va rămâne aproape același ca în perioada de programare 2007-2013.<sup>35</sup>

Echipa BM a mai revizuit proiectul de listă cu funcțiile de serviciu și sarcinile asociate și pe baza regulamentelor de organizare internă (ROF-uri) ale autorităților publice selectate și a prevederilor din Anexa XII din Regulamentul Comisiei (CE) Nr. 1828/2006, din 8 decembrie 2006, care stabilește regulile de implementare a Regulamentului Consiliului (CE) nr 1083/2006 cu prevederile generale pentru Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de coeziune și a Regulamentului (CE) nr. 1080/2006 al Parlamentului European și al Consiliului, privind Fondul European de Dezvoltare Regională. "Descrierea sistemului de management și control" Ajustarea funcțiilor specifice și a sarcinilor asociate s-a realizat prin revizuirea și altor acte legislative relevante aplicabile.

Echipa Băncii i) a analizat și revizuit sarcinile asociate fiecărei funcții de serviciu; ii) a folosit chestionarul pentru a culege feedback despre modul în care sunt structurate funcțiile de serviciu și sarcini reale realizate; iii) a organizat interviuri suplimentare cu personalul implicat în sistemul de management și control al fondurilor europene; și iv) s-a folosit de comparații internaționale (punând un accent special pe practicile din alte state membre ale UE).

### C. Recomandări cheie

Revizuirea și analiza au identificat următoarele recomandări cheie pentru funcții specifice și sarcinile asociate acestora:

- (i) Suplimentarea și împărțirea pe categorii a funcțiilor specifice: După analiza echipei BM, lista inițială a funcțiilor specifice a fost extinsă de la 19 la 26 (prezentate mai jos), fiecare dintre acestea fiind inclusă în una din cele patru categorii de mai jos, pentru a ușura elaborarea unor indicatori de evaluare a performanței.
  - **Funcție care acoperă întregul sistem** Stabilește prioritățile, regulile și procedurile ce guvernează procesele și sistemele de gestionare a fondurilor UE, și asigură conformarea cu aceste reguli și proceduri. Funcțiile specifice care acoperă întregul sistem fie definesc regulile jocului, sau asigură conformarea cu aceste reguli.
  - **Funcție de conducere** Managementul unei unități organizaționale pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Managementul pune în primul rând accent pe performanță; i.e., asigurându-se că obiectivele din

---

<sup>35</sup> Totuși, pentru a asigura conformarea legală cu cerințele din Regulamentul nr.1303/2013, Autoritatea de Audit a confirmat că toate descrierile sistemelor de management și control transmise de AM-uri conform Anexei XIII din Regulamentul nr.1303/2013 vor fi supuse auditării în ceea ce privește funcționarea corespunzătoare a sistemului de management și control pentru fondurile ESI.

Acordul de Parteneriat și/sau Programul Operațional, atribuite unei anumite unități organizaționale, sunt urmărite în mod eficient.

- **Funcție de implementare:** Realizarea unor sarcini ce țin de implementarea PO sau a operațiunilor, respectând regulile și procedurile ce guvernează sistemele și procesele de management al fondurilor UE. Principalul accent se pune pe implementare.
- **Funcție de suport:** Operarea sistemelor de suport pentru management, cum ar fi cele de management financiar și control (inclusiv contabilitate, audit intern, plăți etc.), sistemele de management al resurselor umane și sistemele de management al informațiilor.

(ii) Extinderea și reorganizarea funcțiilor specifice

- Funcția de management al organizației a fost separată și tratată ca una independentă de funcția de coordonare a managementului fondurilor UE, pornind de la ideea că funcția de serviciu nu respectă, neapărat, structura organizațională.
- Funcția de certificare, precum și cele de audit intern și extern, au fost și ele adăugate la listă ca funcții cheie de serviciu pentru sistemul de management și control al fondurilor ESI, conform regulamentelor naționale specifice și ale CE.
- Funcțiile de gestionare a neregulilor, inclusiv a fraudelor, și de recuperare a prejudiciilor, au fost tratate distinct, din motive practice.
- Funcția de management financiar a fost extinsă pentru a include și managementul financiar și bugetul, pentru a avea o imagine de ansamblu a implicațiilor bugetare pentru sistemul fondurilor ESI.
- Execuția plăților a fost adăugată la funcția de contabilitate, iar controlul financiar public intern a fost tratat independent, pentru a reflecta corect separarea de funcția de verificare și autorizare a plăților.
- Funcțiile juridică, de registratură și arhivare au fost și ele introduse pe listă, pentru a completa funcțiile de suport pentru sistemul fondurilor ESI.

(iii) Consolidarea sarcinilor:

- sarcinile corespunzătoare fiecărei funcții specifice au fost împărțite pe sub-categorii, în principal după tipul de activitate, pentru a ușura definirea indicatorilor în cadrul sistemului de evaluare a performanței.
- sarcinile legate de funcția de serviciu "programarea Acordului de Parteneriat" au fost extinse, pentru a include și alte sarcini relevante ce reies din Regulamentul (UE) nr. 1303/2014 (redactarea Rapoartelor de activitate privind implementarea AP până la finalul lunii august 2017 și august 2019, evaluarea aplicabilității condiționalității ex-ante la nivel național, înainte de redactarea PO-urilor, etc.)

- sarcinile care se referă la funcția de verificare și control au fost extinse de la 3 la 19, acum acoperind integral toate aspectele ce țin de procedurile aplicabile, fazele detaliate ale verificării, verificări legate de sistemul fondurilor ESI, etc., cu scopul de a defini indicatori de performanță relevanți; și
  - sarcinile legate de funcția privind schimbul electronic de date - SMIS, mySMIS au fost reproiectate, pentru a include și procedurile aplicabile sistemelor electronice, utilizarea și utilizatorii acestora, în timp ce furnizarea către populație a unor date din sistemul electronic a fost văzută ca funcție de management.
- (iv) Funcțiile specifice și lista atotcuprinzătoare a funcțiilor asociate acoperă întregul sistem de management al fondurilor UE. Această abordare facilitează identificarea și selectarea unei anumite funcții specifice și a sarcinilor sale asociate, de către persoanele cu o singură unitate organizațională, dacă este cazul.

## Propunere listă Funcții specifice

Număr	Cod	Funcție de serviciu
		<b>FUNCȚIE DE CONDUCERE</b>
1	M	Managementul unei unități organizaționale
		<b>FUNCȚII CARE ACOPERĂ ÎNTREGUL SISTEM</b>
2	SW	Coordonarea sistemului de management al fondurilor ESI
3	SW	Programare/ Actualizare Acord de parteneriat
4	SW	Programare/ Actualizare Program Operațional (PO)
5	SW	Monitorizare și implementare Program Operațional (PO)
6	SW	Evaluare programe și AP
		<b>FUNCȚII DE IMPLEMENTARE</b>
7	I	Evaluare, selecție și contractare (inclusiv amendamente la/ rezilierea contractelor de finanțare) pentru operațiuni
8	I	Sprijin pentru implementarea operațiunilor
9	I	Monitorizarea operațiunilor
10	I	Verificarea operațiunilor și autorizare plăți
11	I	Gestionarea neregulilor, inclusiv a fraudei
12	I	Asigurare recuperare datorii
		<b>FUNCȚII DE SUPTOR PE ORIZONTALĂ</b>
13	S	Buget și management financiar
14	S	Contabilitate și realizare plăți
15	S	Control financiar preventiv (CFP)
16	S	Juridic
17	S	Resurse Umane (RU)
18	S	Informare și comunicare
19	S	Schimb de date electronice (SMIS, mySMIS)
20	S	Registre și arhivare
21	S	Audit intern
		<b>FUNCȚII DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ</b>
22	I	Accesare și implementare operațiuni de Asistență Tehnică (AT) (în calitate de Beneficiar al AT)
23	I	Evaluare, selecție și contractare de lucrări/ servicii/ bunuri ( de către unitățile de achiziții publice din ministerul de resort).
24	I	Supraveghere implementare contracte AT de către Beneficiarul AT (în calitate de Autoritate de Management)
		<b>FUNCȚII ACP &amp; AA</b>
25	SW	Certificare (Autoritatea de certificare și plată)
26	SW	Audit extern (Autoritatea de audit)

**Lista sarcinilor propuse pentru fiecare Funcție specifică**

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<b>FUNCȚIE DE CONDUCERE</b>
<p><b>1. Managementul unei unități organizaționale (SF1) (SF1)</b></p>	M	<p>1.1 Dacă este cazul, realizarea declarației de management și a rezumatului anual (art. 59.5.a și art. 59.5.b din Regulamentul financiar).</p> <p>1.2 Supravegherea și avizarea/aprobarea documentelor pregătite și emise de unitatea organizațională, inclusiv verificări și aprobări pentru evaluările realizate în cadrul POAT, când este cazul.</p> <p>1.3 Analizarea periodic, împreună cu unitatea de management financiar și de buget, a execuției bugetare pentru fondurile ESI, atunci când este relevant pentru activitatea unității organizaționale.</p> <p>1.4 Când este necesar, asigurarea unui cadru pentru realizarea unui exercițiu corespunzător de management al riscurilor, mai ales în cazul modificării semnificative a activităților.</p> <p>1.5 Definirea/actualizarea funcțiilor specifice și a sarcinilor asociate, precum și a obiectivelor unității organizaționale.</p> <p>1.6 Identificarea/ planificarea, alocarea și prioritizarea/ asigurarea resurselor necesare pentru capacitatea administrativă a unității organizaționale, inclusiv a resurselor umane cu abilitățile tehnice necesare,</p> <p>1.7 Realizarea unor revizuri pentru a consolida capacitatea de administrare și folosire a fondurilor ESI (e.g., identificarea/ analiza nevoilor de personal suplimentar, nevoilor de instruire a personalului, inclusiv comunicarea acestora către unitatea de RU pentru a organiza respectivele cursuri de formare, nevoii de asigurare a unor resurse suplimentare, etc.).</p> <p>1.8 Propunerea/implementarea unor măsuri pentru a preveni problemele previzibile și anticiparea unor soluții pentru activitatea unității organizaționale.</p> <p>1.9 Realizarea fișelor de post pentru toate persoanele din organizație.</p> <p>1.10 Alocarea/realocarea sarcinilor în mod echilibrat către toți angajații la diferite niveluri și pentru diferite funcții specifice, în funcție de fișa postului, respectând principiul separării funcțiilor.</p>

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>1.11 Organizarea și controlarea îndeplinirii sarcinilor alocate în termenul corespunzător, complet și corect, inclusiv luarea unor măsuri pentru a stimula/pedepsi anumite persoane/comportamente din unitatea organizațională.</p> <p>1.12 Monitorizarea/evaluarea periodică a performanței personalului, în raport cu fișa de post și cu obiectivele unității organizaționale.</p> <p>1.13 Propunerea/avizarea/aprobarea documentelor referitoare la toate tipurile de acțiuni ce îi vizează pe angajații din unitatea organizațională (înregistrare zilnică la birou, concediu de odihnă, vizite neanunțate, transfer la alte departamente, promovări, etc.).</p> <p>1.14 Aplicarea regulamentelor de ordine internă, inclusiv propunerea unor măsuri administrative, când este necesar.</p> <p>1.15 Verificare periodică, pentru a vedea dacă personalul din unitatea organizațională cunoaște regulamentele de ordine internă, toate manualele/procedurile interne, precum și legislația relevantă aplicabilă.</p> <p>1.16 Asigurarea că fiecare persoană din unitatea organizațională introduce datele corecte, complete și la timp în SMIS, în limita competențelor sale și a sarcinilor alocate.</p> <p>1.17 Asigurarea că schimbul electronic de date este implementat până în decembrie 2015.</p> <p>1.18 Oferirea unor contribuții corespunzătoare (input) pentru funcția de serviciu care se referă la Informare și comunicare.</p> <p>1.19 Oferirea unor răspunsuri adecvat la solicitările de informații/ sesizărilor primite de la cetățeni, cu privire la activitatea unității organizaționale.</p> <p>1.20 Asigurarea unei piste de audit corespunzătoare, implementând sisteme și proceduri specifice unității organizaționale.</p> <p>1.21 Contestarea/implementarea (prin realizarea unor planuri de acțiune)/monitorizarea constatărilor și a recomandărilor din rapoartele de audit, precum și a planurilor de acțiune respective pentru soluționarea acestora.</p>
2. Coordonarea sistemului de	SW	2.1 Redactarea/ revizuirea, când este necesar, a cadrului instituțional aplicabil pentru fondurile ESI.

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
management al fondurilor ESI (SF2)		<p>2.2 Avizarea procedurilor pentru redactarea Acordului de Parteneriat.</p> <p>2.3 Asigurarea coordonării și conducerii procesului consultativ conform AP, precum și secretariatul pentru nivelul de coordonare al Comitetului interministerial al AP (CIAP<sup>36</sup>)</p> <p>2.4 Avizarea procedurilor pentru redactarea PO-urilor.</p> <p>2.5 Avizarea procedurilor specifice care au legătură cu MFE/AM-uri/OI-uri, inclusiv coordonarea acestora, dacă și când este cazul.</p> <p>2.6 Asigurarea coordonării măsurilor incluse în Planul de Acțiune, pentru absorbția fondurilor ESI.</p> <p>2.7 Participarea în toate comitetele de monitorizare ale PO-urilor, în calitate de membru sau observator (implică și redactarea mandatului pentru respectivul comitet de monitorizare)</p> <p>2.8 Asigurarea punctului național de contact pentru cetățenii de etnie romă.</p> <p>2.9 Asigurarea coordonării/corelării strategice între fondurile ESI, alte instrumente de finanțare naționale sau ale Uniunii Europene și BEI<sup>37</sup>, prin supravegherea programării/implementării AP/PO-urilor (Comitetul de coordonare pentru Managementul Acordului de Parteneriat<sup>38</sup>, 5 Sub-comitete de coordonare tematice<sup>39</sup>), inclusiv avizarea propunerilor pentru alocarea/reallocarea fondurilor.</p> <p>2.10 Elaborarea unei metode care stabilește cadrul de performanță (Anexa II la Regulamentul UE nr 1303/2013), inclusiv stabilirea unor puncte de reper<sup>40</sup> (ținte intermediare) pentru 2018 și ținte pentru 2023, pentru fiecare prioritate din PO, împreună cu CE.</p> <p>2.11 Asigurarea îndeplinirii condiționalităților ex-ante.</p> <p>2.12 Asigurarea coordonării asistenței tehnice, inclusiv a expertizei asigurate de instituții financiare internaționale.</p> <p>2.13 Contribuție la pregătirea Raportului Anual de Implementare, inclusiv raportarea îndeplinirii condiționalității ex-ante până pe 31 dec 2016 cel</p>

<sup>36</sup> Comitetul interministerial pentru AP

<sup>37</sup> Banca Europeană de Investiții

<sup>38</sup> Conform AP, acesta este Nivelul 1 al mecanismului instituțional de coordonare

<sup>39</sup> Conform AP, acesta este Nivelul 2 al mecanismului instituțional de coordonare

<sup>40</sup> Vor include indicatori financiari, indicatori de output și indicatori de rezultat (dacă este cazul)

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>mai târziu, în Raportul anual de implementare/ Raportul dr activitate din 2017<sup>41</sup></p> <p>2.14 Pregătirea, participarea și diseminarea de informații de la întâlnirile de management cu reprezentanții CE, în limitele competențelor.</p> <p>2.15 Culegerea/ raportarea de informații ad-hoc despre fondurile europene, pentru terți (Guvernul României, CE, Parlamentul European, unitățile de Informare &amp; Comunicare, etc.).</p> <p>2.16 Inițierea de propuneri legislative, verificarea și transmiterea spre aprobare a proiectelor legislative, în limitele competențelor.</p> <p>2.17 Asigurarea coordonării cu legislația relevantă, aplicabilă direct sau indirect sistemului fondurilor ESI (4 Grupuri de lucru funcționale<sup>42</sup>)</p> <p>2.18 Avizarea/ propunere de amendamente, dacă este cazul, la legislația aplicabilă eligibilității cheltuielilor.</p> <p>2.19 Coordonarea interpretărilor legale ale legislației aplicabile eligibilității cheltuielilor.</p> <p>2.20 Monitorizarea consolidării capacității de administrare și folosire a fondurilor ESI, de către structurile implicate în gestionarea fondurilor UE.</p> <p>2.21 Asigurarea aplicării legislației relevante referitoare la compensațiile financiare acordate personalului care lucrează cu sistemul de fonduri ESI.</p> <p>2.22 Monitorizarea stadiului de implementare a recomandărilor din rapoartele de audit.</p>
<p><b>3. Programare/ Actualizare Acord de parteneriat (AP) (SF3)</b></p>	<p>SW</p>	<p>3.1 Identificarea/redactarea procedurilor pentru redactarea AP.</p> <p>3.2 Redactarea AP/negociere cu CE</p> <p>3.3 Analizarea/propunerea/notificarea CE în legătură cu revizuirile/amendamente la AP.</p> <p>3.4 Organizarea unor parteneriate pentru pregătirea AP, inclusiv crearea comitetelor consultative (12) subordonate CIAP, conform AP.</p> <p>3.5 Realizarea implementării parteneriatelor, organizând grupuri de lucru cu comitetele consultative, focus grupuri, întâlniri bilaterale cu camerele de comerț, ONG-uri, etc. și prin intermediul procesului de consultare publică (în principal pe website).</p>

<sup>41</sup> Impactul condiționalităților ex-ante - dacă nu sunt îndeplinite, CE va suspenda integral sau parțial plățile intermediare, pe niveluri de priorități din PO-uri.

<sup>42</sup> Conform AP, acesta este Nivelul 3 al mecanismului instituțional de coordonare



Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>3.6 Redactarea Rapoartelor de activitate privind implementarea AP până la finalul lunii august 2017 și finalul lunii august 2019.</p> <p>3.7 Evaluarea aplicabilității condiționalităților ex-ante generale<sup>43</sup>/specifice<sup>44</sup>, la nivel național, înainte de redactarea programelor operaționale.</p> <p>3.8 Coordonarea punerii în aplicare a unui plan de acțiune redactat de ministerele de resort relevante (acțiuni, organisme responsabile, calendar) pentru îndeplinirea condiționalității ex ante.</p> <p>3.9 Monitorizare pentru alocarea (de CIAP)<sup>45</sup>/realocarea de fonduri (de MC<sup>46</sup>), inclusiv rezerva pentru performanță (conform cu legislația aplicabilă).</p> <p>3.10 Monitorizarea îndeplinirii macro-condiționalităților</p>
<p><b>4. Programarea/actualizarea programului operațional (PO) (SF4)</b></p>	<p>SW</p>	<p>4.1 Identificarea/redactarea procedurilor pentru redactarea PO.</p> <p>4.2 (Participare la/redactare PO/ coordonare și negociere cu CE (inclusiv crearea rezervei pentru performanță).</p> <p>4.3 Analizarea/propunerea/notificarea CE în legătură cu revizuri/amendamente la PO.</p> <p>4.4 Redactarea pozițiilor de țară (mandate) și coordonarea reprezentării României în cadrul entităților UE (COCOF<sup>47</sup>, SAWP<sup>48</sup>, altele).</p> <p>4.5 Asigurarea implementării parteneriatelor, implicând partenerii în pregătirea fiecărui PO</p> <p>4.6 Stabilirea secretariatului pentru CM</p> <p>4.7 Asigurarea cooperării cu CM, inclusiv conducerea CM</p> <p>4.8 Oferirea de informații despre momentul când se va implementa programarea și despre orice alte procese de consultare publică asociate.</p> <p>4.9 Alocarea aplicabilității condiționalității ex-ante generale<sup>49</sup>/specifice<sup>50</sup>, pentru fiecare PO.</p> <p>4.10 Urmărirea implementării planului de acțiune pentru îndeplinirea condiționalității ex-ante.</p> <p>4.11 Propunerea unor puncte de referință <sup>51</sup> (ținte intermediare) pentru 2018 și ținte pentru 2023,</p>

<sup>43</sup> Stabilită în Partea II a Anexei IX din Regulamentul 1303/2013.

<sup>44</sup> Stabilită în regulile specifice fondurilor.

<sup>45</sup> Comitetul interministerial pentru Acordul de Parteneriat

<sup>46</sup> Comitetul de Monitorizare

<sup>47</sup> Comitetul de coordonare al fondurilor structurale și de coeziune

<sup>48</sup> Grup de lucru pentru acțiuni structurale

<sup>49</sup> Stabilită în Partea II a Anexei IX din Regulamentul 1303/2013.

<sup>50</sup> Stabilită în regulile specifice fondurilor.

<sup>51</sup> Vor include indicatori financiari, indicatori de realizare și indicatori de rezultat (dacă este cazul)

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>pentru fiecare prioritate din fiecare PO vizat de cadrul de performanță.</p> <p>4.12 Asigurarea coordonării asistenței tehnice cu POAT <sup>52</sup> și alte PO-uri cu Axe prioritare de AT.</p> <p>4.13 Descrierea sistemelor de management și control, pentru fiecare PO (Anexa XIII din Regulamentul UE nr 1303/2013).</p> <p>4.14 Cooperarea cu Autoritatea de Audit pentru a asigura permanent conformarea sistemului de management și control specific PO cu legislația relevantă aplicabilă.</p> <p>4.15 Cooperarea cu Autoritatea de Certificare și Plată, pentru a lua și implementa măsurile necesare pentru un management financiar sănătos al fondurilor ESI alocate pentru PO.</p> <p>4.16 Elaborarea și comunicarea schemelor de ajutor de stat necesare, către Consiliul Concurenței.</p>
<p><b>5. Monitorizare și implementare</b> <sup>53</sup> Program Operațional (PO) (SF5)</p>	SW	<p>5.1 Redactarea/revizuirea/coordonarea procedurilor specifice referitoare la MFE și AM-uri/OI-uri (pentru fiecare PO), inclusiv procedurile pentru redactarea declarației de asigurare a managementului, pentru sprijinirea activității CM și pentru redactarea și transmiterea către CE a rapoartelor de implementare anuale și a celui final.</p> <p>5.2 Redactarea de metodologii pentru subiecte specifice care au legătură cu implementarea PO-urilor (e.g., pentru operațiunile care generează venit net, pentru beneficiarii operațiunilor de tip PPP, etc.).</p> <p>5.3 Redactarea/propunerea/realizarea de revizuirii/amendamente, dacă este cazul, la legislația privind eligibilitatea cheltuielilor pentru fiecare PO.</p> <p>5.4 Oferirea de interpretări legale la legislația aplicabilă eligibilității cheltuielilor.</p> <p>5.5 Asigurarea unui cadru de delegare a funcțiilor către OI-uri, inclusiv definirea responsabilităților și obligațiilor acestora, inclusiv existența unor proceduri de raportare.</p> <p>5.6 Verificarea și evaluarea capacității OI de a realiza sarcinile delegate, precum și realizarea funcțiilor delegate către OI-uri.</p> <p>5.7 Realizarea unor periodice cu privire la implementarea PO, inclusiv primirea/analizarea rapoartelor de implementare realizate la nivelul OI și redactarea unor rapoarte de implementare periodice/ad-hoc.</p>

<sup>52</sup> Program Operațional pentru Asistență Tehnică

<sup>53</sup> Implementarea trebuie să fie eficientă, eficace și coordonată, (art. 27.1)

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>5.8 Urmărirea constatărilor din rapoartele de implementare, inclusiv cele realizate la nivelul OI-urilor.</p> <p>5.9 Raportarea către coordonarea sistemului de management a fondurilor UE a acelor probleme/soluții identificate, care ar putea fi folosite orizontal pentru toate PO-urile.</p> <p>5.10 Asigurarea coordonării cu CE în ceea ce privește implementarea PO.</p> <p>5.11 Asigurarea implementării parteneriatelor, implicând partenerii în implementarea fiecărui PO și în CM al PO.</p> <p>5.12 Sprijinirea activității CM, inclusiv furnizarea de informații (progresul către atingerea obiectivelor PO-urilor, date financiare, indicatori, puncte de referință și participarea la CM-urile PO-urilor, fie ca membru sau ca observator (implică și redactarea mandatului pentru CM)</p> <p>5.13 Asigurarea includerii în Planul de Acțiune a unor măsuri pentru absorbția fondurilor ESI.</p> <p>5.14 Asigurarea coordonării Asistenței Tehnice (POAT și axele prioritare de AT ale PO-urilor)</p> <p>5.15 Redactarea Raportului anual de implementare a fiecărui PO, pentru anul financiar anterior, inclusiv trimiterea acestuia spre aprobare la CM și, ulterior, trimiterea acestuia către CE <sup>54</sup> (2016-2023), inclusiv participarea la întâlnirea anuală de revizuire pentru a examina performanțele fiecărui PO, dacă așa se agreează cu CE (totuși, 2017 și 2019 sunt ani obligatorii).</p> <p>5.16 Redactarea Raportului final de implementare pentru fiecare PO, inclusiv transmiterea acestuia spre aprobare către CM și, ulterior, trimiterea sa către CE.</p> <p>5.17 Luarea unor măsuri pentru a rezolva problemele care afectează semnificativ implementarea PO-urilor, transmise de CE atunci când se face evaluarea Rapoartelor de implementare anuale și celui final, inclusiv informarea CE în legătură cu aceste măsuri.</p> <p>Notă: pentru Raportul final de implementare, dacă art. 50.8 este încălcat (în cadrul de performanță), CE poate aplica corecții financiare.</p>

<sup>54</sup> CE evaluează admisibilitatea sau nu a Raportului Anual de Implementare; dacă CE consideră că nu există informații depline în 2019, nu se va face o alocare pentru rezerva de performanță

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>5.18 Monitorizarea constatărilor și a implementării recomandărilor din rapoartele de audit intern și extern.</p> <p>5.19 Urmărirea procesului de implementare a recomandărilor rezultate în urma evaluării PO-urilor.</p> <p>5.20 Urmărirea periodică a progresului în raport cu punctele de referință și ținte, ca parte a sistemului general de monitorizare a PO și fondurilor ESI.</p> <p>5.21 Realizarea "revizuirii performanței", pe baza Raportului anual de implementare transmis în 2019. Notă: dacă art. 50.8 este încălcat (în cadrul de performanță), CE poate aplica corecții financiare.</p> <p>5.22 Redactarea de rapoarte/date pe subiectul fondurilor europene, corelate cu PO-urile, pentru terți (MFE, ministerele de resort, Guvernul României, CE, Parlamentul European, unitățile de Informare &amp; Comunicare, etc.)</p> <p>5.23 Răspunderea la toate solicitările de informații despre PO-uri, în temeiul Legii nr 544/2000.</p> <p>5.24 Consolidarea capacității de administrare și folosire a fondurilor ESI.</p> <p>5.25 Administrarea sistemului pentru culegerea datelor statistice privind implementarea PO.</p> <p>5.26 Identificarea nevoilor de formare ale beneficiarilor, inclusiv organizarea seminariilor de formare.</p> <p>5.27</p>
<b>6. Evaluare AP și PO-uri (SF6)</b>	SW	<p>6.1 Realizarea unui plan de evaluare pentru AP/fiecare PO în timpul perioadei de programare, care să evalueze și eficacitatea, eficiența și impactul</p> <p>6.2 Asigurarea coordonării planurilor de evaluare.</p> <p>6.3 Monitorizarea progresului în implementare a planurilor de evaluare.</p> <p>6.4 Programarea, coordonarea, contractarea și monitorizarea activităților de evaluare, inclusiv prin implicarea partenerilor</p> <p>6.5 Controlul calității rapoartelor și a proceselor de evaluare</p> <p>6.6 Urmărirea evaluărilor, inclusiv organizarea unor întâlniri de informare (debriefing) pentru fiecare raport de evaluare, examinarea acestora de către CM și transmiterea lor către CE</p> <p>6.7 Diseminarea rezultatelor evaluării, oferind informații, rezumate și note cu privire la evaluări.</p>

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>6.8 Sprijin metodologic și consultanță pentru dezvoltarea capacității de evaluare, pentru evaluarea AP și PO</p> <p>6.9 Organizarea și asigurarea Secretariatului pentru Grupul de lucru de evaluare/Rețeaua de evaluare</p> <p>6.10 Stabilirea, împreună cu alte structuri din MFE, a indicatorilor cu care se va măsura progresul înregistrat pentru obiectivele stabilite în documentele de programare pentru 2014-2020.</p>
		<b>FUNCȚII DE IMPLEMENTARE</b>
<p><b>7. Evaluare, selecție și contractare (inclusiv amendamente la/rezilierența contractelor de finanțare) pentru operațiuni (SF7)</b></p>	I	<p>7.1 Redactarea/revizuirea procedurilor și criteriilor pentru pregătirea, evaluarea și selecția cererii de grant, inclusiv transmiterea acestora către CM spre aprobare.</p> <p>7.2 Redactarea/revizuirea de instrucțiuni și îndrumări prin care se asigură contribuția operațiunilor la atingerea obiectivelor specifice și a rezultatelor priorității relevante.</p> <p>7.3 Oferirea de îndrumări metodologice pentru folosirea analizei cost-beneficiu (sau a altor metode alternative) în procesul de evaluare și selecție a principalelor operațiuni de investiție ce vor fi finanțate din fonduri ESI.</p> <p>7.4 Redactarea Ghidului aplicantului și/sau, dacă este cazul, a altor documente relevante pentru lansarea finanțării (scheme de granturi, instrumente financiare, CLLD, etc.), inclusiv modificări/amendamente aduse acestora.</p> <p>7.5 Lansarea solicitării de propuneri, inclusiv asigurarea unei publicități corespunzătoare</p> <p>7.6 Redactarea/ revizuirea metodologiei de evaluare (conformare administrativă, evaluarea eligibilității, evaluare tehnico-financiară, conformarea cu operațiunea tehnică, dacă este cazul, vizite pe teren, dacă este cazul) a cererilor de finanțare din fonduri nerambursabile trimise în cadrul solicitării de propuneri.</p> <p>7.7 Realizarea evaluărilor, prin crearea unei persoane însărcinată cu evaluarea (în cazul POAT)/ Comisii pentru selecția și aprobarea cererilor pentru finanțare, sau prin selectarea unui panel de evaluatori externi, care să acorde punctaje cererilor de finanțare din fonduri nerambursabile depuse pentru această solicitare de propuneri.</p> <p>7.8 Când este cazul, asigurarea Secretariatului și a Președinției Comisiei de evaluare pentru</p>

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>selecția și aprobarea cererilor de finanțare din fonduri nerambursabile.</p> <p>7.9 Crearea unei Comisii de soluționare a contestațiilor primite în timpul procesului de selecție.</p> <p>7.10 Asigurarea Secretariatului și Președinției Comisiei pentru soluționarea contestațiilor, inclusiv transmiterea unui raport pentru verificări ex-ante.</p> <p>7.11 Asigurarea implementării recomandărilor din raport, pentru soluționarea contestațiilor.</p> <p>7.12 Verificarea raportului de evaluare și selecție și a documentelor asociate pregătite de Comisia de evaluare sau de către panelul de evaluatori externi, inclusiv transmiterea raportului de evaluare și selecție pentru verificările ex-ante.</p> <p>7.13 Redactarea scrisorilor de aprobare/respingere/solicitare clarificări sau altele asociate, ce trebuie comunicate solicitanților, după realizarea procesului de evaluare și selecție sau după soluționarea contestațiilor.</p> <p>7.14 Transmiterea scrisorilor de aprobare a finanțării și a documentelor necesare pentru redactarea contractelor.</p> <p>7.15 Redactarea contractelor, pregătirea pentru semnare, semnarea contractelor, inclusiv asigurarea respectării cerințelor administrative la nivel operațional și respectarea prevederilor legale la nivel de contract,transmițând respectivele documente și departamentului juridic.</p> <p>7.16 Asigurarea de informare și publicitate în legătură cu operațiunile selectate/contractele semnate, pentru Unitatea de Informare și comunicare.</p> <p>7.17 Soluționarea plângerilor primite după finalizarea procesului de contractare.</p> <p>7.18 Informarea Consiliului Concurenței, pentru a-și actualiza pe deplin și la timp baza de date, pentru monitorizarea ajutoarelor de stat și a schemelor de minimis.</p> <p>7.19 Analizarea cererilor de modificare a contractelor de finanțare și pregătirea actelor suplimentare pentru contractele de finanțare, dacă este cazul.</p> <p>7.20 Realizarea unor activități privind rezilierea contractelor, dacă este cazul.</p> <p>7.21 Pregătirea de proiecte de către OI-urile nominalizate pentru PO Infrastructură Mare</p>

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		7.22 Pregătirea aprobării și transmiterea aplicațiilor financiare pentru proiectele majore, către CE, pentru PO Infrastructură Mare.
<b>8. Sprijin pentru implementarea operațiunilor (SF8)</b>	I	<p>8.1 Redactarea de instrucțiuni/ punerea la dispoziția OI-urilor a unor informații relevante.</p> <p>8.2 Redactarea de instrucțiuni/ punerea la dispoziția beneficiarilor a unor informații relevante, dacă și când este cazul.</p> <p>8.3 Evaluarea capacității administrative a beneficiarilor</p> <p>8.4 Asigurarea unui Help desk pentru beneficiari.</p> <p>8.5</p>
<b>9. Monitorizarea operațiunilor (SF9)</b>	I	<p>9.1 Monitorizarea implementării operațiunii, pe baza rapoartelor de activitate trimise de beneficiari și în relație cu prevederile contractelor de finanțare, inclusiv cererile pentru finanțare din granturi.</p> <p>9.2 Realizarea unor vizite de monitorizare și raportare, pe teren, inclusiv propuneri pentru măsuri corective menite a accelera implementarea operațiunii.</p> <p>9.3 Organizarea unor întâlniri cu beneficiarii/ propunerea unor soluții la problemele identificate (e.g., organizarea unor sesiuni de Î&amp;R, instruire pe procedurile de achiziții publice, etc).</p> <p>9.4 Monitorizarea implementării măsurilor stabilite în timpul întâlnirilor cu beneficiarii/ realizării vizitelor pe teren.</p> <p>9.5 Verificarea cerințelor de implementare specifice informării și publicității în legătură cu contractele semnate.</p> <p>9.6 Redactarea unor metodologii specifice pentru aspecte legate de implementarea operațiunii</p> <p>9.7 Alocarea unei categorii de risc pentru fiecare operațiune, conform metodologiei aprobate.</p> <p>9.8 Împărtășirea informațiilor și a lecțiilor învățate, cu personalul implicat atât în monitorizarea cât și în implementarea programului operațional, precum și sprijinirea implementării operațiunilor, pentru a avea instrucțiuni emise la nivel de sistem.</p>
<b>10. Verificare și autorizare plăți (SF10)</b>	I	10.1 Redactarea/ revizuirea procedurilor pentru administrarea verificărilor, inclusiv a verificărilor administrative pentru fiecare cerere de rambursare făcută de beneficiar și a verificărilor pe teren făcute pentru operațiuni.

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>10.2 Redactarea / revizuirea procedurilor pentru gestionarea cererilor de rambursare transmise de beneficiari și a autorizărilor la plată.</p> <p>10.3 Redactarea/ revizuirea procedurilor stabilite de AM pentru a se asigura că beneficiarii păstrează fie un sistem de contabilitate distinct sau un cod contabil corespunzător, pentru toate tranzacțiile care au legătură cu o operațiune.</p> <p>Realizarea de verificări în ceea ce privește condițiile de eligibilitate a plăților către beneficiari (e.g., achiziție teren, venit generat de operațiuni, ajutor de stat, leasing financiar, etc.).</p> <p>10.4 Realizarea de verificări, pentru ca beneficiarul să nu aibă debite</p> <p>10.5 Realizarea unor verificări administrative și financiare, precum și a unor controale pe teren la cererile de rambursare depuse de beneficiar, inclusiv marcarea documentației suport ca fiind "valabilă pentru plată" ("lichidare cheltuieli").</p> <p>10.6 Realizarea de verificări (inclusiv modificări la contracte) ce vizează procedurile de achiziții publice, inclusiv un posibil conflict de interese.</p> <p>10.7 Realizarea de verificări pentru a identifica posibili indicatori de fraudă la procedurile de achiziții publice, pe baza unei liste de verificare a indicatorilor de fraudă.</p> <p>10.8 Redactarea notei de conformitate, pentru procedurile de achiziții publice.</p> <p>10.9 Recomandarea unor măsuri pentru a soluționa deficiențele constatate la sistemul intern folosit de beneficiar, pentru a asigura legalitatea procedurilor de achiziții publice.</p> <p>10.10 Aplicarea corecțiilor financiare, dacă este cazul.</p> <p>10.11 Asigurarea că beneficiarii păstrează un sistem de contabilitate distinct sau un cod contabil corespunzător, pentru toate tranzacțiile care au legătură cu o operațiune.</p> <p>10.12 Asigurarea că OI-urile colectează toate datele necesare pentru managementul financiar, monitorizare, verificări, audit și evaluare.</p> <p>10.13 Culegerea de date de la OI-uri (dacă este cazul) despre existența unor înregistrări și arhivări electronice a tuturor operațiunilor contabile.</p> <p>10.14 Realizarea unor verificări încrucișate cu documentele din sistemele contabile, pentru diverse operațiuni.</p> <p>10.15 Verificarea pistei de audit.</p>



Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>10.16 Asigurarea că Autoritatea de Certificare și Plată primește toate informațiile despre procedurile și verificările realizate pentru toate cheltuielile, cu scopul certificării.</p> <p>10.17 Pregătirea ordonanțării cheltuielilor care va trimisă pentru execuția plăților, inclusiv obținerea vizei de la controlul preventiv financiar public intern (angajare cheltuieli).</p> <p>10.18 Autorizare la plată (inclusiv pre-finanțare) pentru beneficiari și recuperarea, ulterior, a pre-finanțării.</p>
<p><b>11. Gestionarea neregulilor, inclusiv a fraudei (SF11)</b></p>	<p>I</p>	<p>11.1 Redactarea/ revizuirea procedurilor de raportare și monitorizare a neregulilor.</p> <p>11.2 Redactarea/ revizuirea procedurilor pentru punerea în aplicare a unor măsuri eficiente și proporționale anti-fraudă.</p> <p>11.3 Prevenirea neregulilor, inclusiv a fraudelor, în folosirea fondurilor ESI.</p> <p>11.4 Detectarea neregulilor, inclusiv a fraudelor, în folosirea fondurilor ESI, atunci când se monitorizează operațiunile sau se fac verificări și autorizări la plată.</p> <p>11.5 Păstrarea unui Registru al neregulilor</p> <p>11.6 Furnizarea de dovezi despre nereguli, inclusiv fraude, la folosirea fondurilor ESI, către structurile de control desemnate.</p> <p>11.7 Implementarea unor măsuri eficiente și proporționale pentru corectarea neregulilor, inclusiv a fraudelor, ținând cont de riscurile identificate în folosirea fondurilor ESI.</p> <p>11.8 Stabilirea neregulilor (proces verbal de constatare nereguli) și a creanțelor bugetare rezultate din respectivele nereguli, emițând titlul de creanță bugetară, inclusiv înregistrarea acestuia în Registrul debitorilor.</p> <p>11.9 Soluționarea contestațiilor împotriva titlurilor de creanță bugetară.</p> <p>11.10 Notificarea tuturor autorităților publice relevante cu privire la corecțiile financiare aplicate.</p> <p>11.11 Raportarea/ oferirea de informații despre creanțele bugetare rezultate din nereguli și despre recuperarea acestora.</p> <p>11.12 Raportarea neregulilor către ACP și, atunci când se depășește pragul, către CE via DLAF/OLAF și posibilele indicii de fraudă la OLAF/DLAF/DNA.</p>

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
<b>12. Asigurarea recuperării datoriilor (SF12)</b>	I	<p>12.1 Redactarea/ revizuirea procedurilor de raportare și monitorizare, pentru recuperarea sumelor plătite în mod necorespunzător.</p> <p>12.2 Aplicarea uneia din procedurile legale pentru executarea titlului de creanță bugetară și recuperarea creanțelor la stat rezultate din nereguli.</p> <p>12.3 Recuperarea sumelor plătite incorect, inclusiv a dobânzilor pentru întârzieri pentru neregulile/ fraudele identificate, verificate și raportate.</p> <p>12.4 Urmărirea recuperării creanțelor bugetare</p> <p>12.5 Raportarea către ACP a sumelor de bani recuperate, care fuseseră plătite incorect</p>
<b>FUNȚII DE SUPORT PE ORIZONTALĂ</b>		
<b>13. Buget și management financiar (SF13)</b>	S	<p>13.1 Redactarea și justificarea proiectului de buget al MFE.</p> <p>13.2 Redactarea documentelor care justifică programarea bugetară pentru sursele ce reprezintă fonduri externe nerambursabile, dar și pentru cele alocate de la bugetul de stat.</p> <p>13.3 Redactarea documentelor care justifică programarea bugetară a sumelor necesare pentru finanțarea operațiunilor de AT.</p> <p>13.4 Monitorizarea execuției bugetare, pregătirea rapoartelor periodice</p> <p>13.5 Redactarea și transmiterea previziunilor financiare asociate PO-urilor, către MFP.</p> <p>13.6 Transmiterea către Autoritatea de Certificare și Plată a declarațiilor lunare privind cheltuielile, validate ca fiind eligibile pe PO, respectând modelele standard agreeate, inclusiv rapoartele de verificare realizate de AM.</p> <p>13.7 Redactarea de diverse documente și transmiterea acestora către ACP, conform prevederilor din Acordul privind managementul financiar și controlul, încheiat între AM și ACP (cereri de pre-finanțare, cereri de plată, declarații de cheltuieli și anexele asociate, precum și documentele justificative, declarații de cheltuieli pentru închiderea parțială a programului operațional).</p>
<b>14. Contabilitate și realizare plăți (SF14)</b>	S	<p>14.1 Organizarea și menținerea înregistrărilor contabile pentru fondurile ESI, precum și pentru fondurile de la bugetul de stat conexe, în conformitate cu metodologia contabilă și planul contabil în vigoare pentru instituțiile publice.</p> <p>14.2 Realizarea contabilității sintetice și analitice, prin înregistrarea în sistemul de contabilitate a</p>

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>tuturor documentelor trimise de diverse structuri, ce formează baza legală pentru toate tranzacțiile financiare care sunt de competența respectivului minister de resort.</p> <p>14.3 Redactarea rapoartelor trimestriale, conform prevederilor legislației naționale și ale standardelor de contabilitate internaționale, asigurându-se că acestea reflectă în mod corect situația financiară, performanța financiară și situația fluxului de numerar a fondurilor ESI (bilanț, venituri și cheltuieli, flux de numerar, note explicative).</p> <p>14.4 Întocmirea anuală a Registrului de inventar.</p> <p>14.5 Dacă este cazul, și când este necesar, realizarea reconcilierii conturilor cu conturile bancare.</p> <p>14.6 Realizarea reconciliere sistemelor de contabilitate, între AM și ACP, în conformitate cu manualul de proceduri.</p> <p>14.7 Realizarea reconcilierii datelor dintre Registrul Debitorilor și sistemul de contabilitate.</p> <p>14.8 Propunerea de amendamente la metodologia contabilă, în conformitate cu modificările legislative relevante.</p> <p>14.9 Calcularea și înaintare obligațiilor de plată către bugetul de stat.</p> <p>14.10 Pregătirea documentelor de plată pentru operațiunile beneficiarilor.</p> <p>14.11 Realizarea plăților către beneficiari, atunci când toate obligațiile legale au fost îndeplinite.</p>
<b>15. Control financiar preventiv (PFC) (SF15)</b>	S	<p>15.1<sup>55</sup> Acordarea de vize CFPP pentru documentele și operațiunile finanțate cu fonduri europene structurale și de investiții, bugetul MFE pentru operațiunile de asistență tehnică și pentru toate titlurile de buget relevante</p> <p>15.2 Emiterea de rapoarte trimestriale privind activitatea CFPP</p> <p>15.3 Emiterea de opinii cu privire la rapoartele de audit/ control/ verificare emise de alte autorități publice competente</p>
<b>16. Legal (SF16)</b>	S	<p>16.1 Aprobarea juridică a propunerilor legislative inițiate de structurile din cadrul MFE.</p> <p>16.2 Redactarea, verificarea și aprobarea juridică a avizelor cu privire la propunerile legislative inițiate de alte autorități publice sau cu privire la alte cereri adresate MFE de alte autorități publice</p> <p>16.3 Verificarea și aprobarea juridică a versiunilor de lucru a contractelor și a oricăror alte</p>

<sup>55</sup> Control financiar preventiv propriu

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>documente juridice legate de activitatea direcțiilor în cadrul MFE care gestionează fonduri europene structurale și de investiții</p> <p>16.4 Verificarea și aprobarea juridică a versiunilor a lucru a contractelor pentru proceduri/ servicii de achiziții publice necesare pentru activitatea generală a MFE, inclusiv participarea la comisiile de evaluare și selecție</p> <p>16.5 Aprobarea juridică a deciziilor interne</p> <p>16.6 Aprobarea acordurilor de delegare cu OI-urile</p> <p>16.7 Aprobarea acordurilor de cooperare în domeniul verificării, supervizării și controlului procedurilor de achiziții publice încheiate între ANRMAP, UCVAP și AM-uri.</p> <p>16.8 Verificarea conflictelor de interese pentru MFE.</p> <p>16.9 Oferirea de consiliere juridică structurilor MFE pentru probleme individuale.</p> <p>16.10 Furnizarea de informații și opinii structurilor MFE cu privire la cele mai recente acte normative.</p> <p>16.11 Oferirea de opinii/ soluții la plângerile înregistrate de cetățeni/ persoane juridice</p> <p>16.12 Reprezentarea juridică a MFE oricând este necesar acest lucru, inclusiv redactarea și transmiterea documentelor aferente, luarea măsurilor juridice necesare, documentarea proceselor juridice și a litigiilor la care ia parte MFE și asigurarea aplicării deciziilor definitive și irevocabile</p> <p>16.13 Atunci când este necesar, participarea la negocieri pentru redactarea versiunilor de lucru ale convențiilor și acordurilor internaționale etc. În limita competențelor MFE</p> <p>16.14 Redactarea, împreună cu celelalte direcții ale MFE , a studiilor, a documentelor de lucru, pentru a prezenta către management propunerile/ soluțiile la problemele juridice care apar în activitatea MFE</p>
<b>17. Resurse Umane (SF17)</b>	S	<p>17.1 Redactarea strategiei de resurse umane pentru personalul implicat în coordonarea, managementul și controlul fondurilor europene structurale și de investiții ESIF</p> <p>17.2 Monitorizarea implementării strategiei de RU</p> <p>17.3 Propunerea de măsuri pentru a îmbunătăți politica de RU</p>

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>17.4 Pregătirea procedurilor de recrutare</p> <p>17.5 Asigurarea recrutării personalului</p> <p>17.6 Pregătirea și trimiterea modelului pentru fișele cu descrierea postului pentru personal</p> <p>17.7 Monitorizarea sistemului de evaluare a performanței personalului</p> <p>17.8 Redactarea planului de formare a resurselor umane. Organizarea cursurilor de formare.</p> <p>17.9 Propunerea sistemului de indicatori de evaluare a performanței</p>
<b>18. Informare și comunicare (SF18)</b>	S	<p>18.1 Redactarea/ revizuirea procedurilor de asigurare a furnizării către beneficiari a documentului care stabilește condițiile de sprijin pentru fiecare operațiune</p> <p>18.2 Numirea unei persoane responsabile cu comunicarea și informarea, coordonator al fiecărui fond/ fond comun, inclusiv responsabil cu informarea CE</p> <p>18.3 Numirea unei persoane responsabile cu comunicarea și informarea, coordonator al fiecărui OP/ OP comun</p> <p>18.4 Asigurarea tuturor resurselor necesare pentru implementarea măsurilor de comunicare și informare din strategia de comunicare (budget, resurse de personal).</p> <p>18.5 Redactarea/ amendarea strategiilor de comunicare în timpul perioadei de programare pentru fiecare PO/ PO comun</p> <p>18.6 Redactarea/ revizuirea planului de comunicare și a fișei de date anuale</p> <p>18.7 Redactarea/ aprobarea materialelor cu scop informativ</p> <p>18.8 Implementarea măsurilor de informare și comunicare din strategia de comunicare (de AM), inclusiv cu implicarea altor organisme (Anexa XII la Regulamentul (UE) nr. 1303/2013)</p> <p>18.9 Când este necesar, informarea CM cu privire la progresele în implementarea strategiei de comunicare, analiza rezultatelor și cu privire la activitățile planificate de informare și comunicare</p> <p>18.10 Redactarea/ actualizarea paginii de internet unice a programelor operaționale, inclusiv publicarea electronică/ actualizarea listei de operațiuni, rapoarte de implementare anuale și finale</p> <p>18.11 Informarea beneficiarilor potențiali cu privire la oportunitățile de finanțare în fiecare PO</p>

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>18.12 Informarea cetățenilor UE cu privire la rolul și realizările politicii de coeziune și a fondurilor</p> <p>18.13 Evaluarea vizibilității și sensibilizării politicii, a PO-urilor și a operațiunilor (set de reguli realizat de AM; Anexa XII la Regulamentul (UE) nr. 1303/2013).</p>
<b>19. Schimb de date electronice (SMIS, mySMIS) (SF19)</b>	S	<p>19.1 Planificarea, dezvoltarea, monitorizarea, gestionarea și întreținerea SMIS și a altor aplicații asociate (inclusiv mySMIS), inclusiv a interfeței cu alte sisteme (la nivel de hard, sistem de operare, bază de date, rețea de comunicare).</p> <p>19.2 Redactarea/ revizuirea, păstrarea și respectarea procedurilor de securitate, acces și continuitate pentru echipamentele și serviciile SMIS și mySMIS pentru a asigura respectarea standardelor acceptate la nivel internațional de către sistemele de securitate.</p> <p>19.3 Redactarea/ revizuirea procedurilor pentru colectarea, înregistrarea și stocarea în format electronic a datelor privind fiecare operațiune, inclusiv, acolo unde se poate, date privind fiecare participant și distribuția datelor pe indicatori în funcție de sex, acolo unde este necesar.</p> <p>19.4 Colectarea, înregistrarea, stocarea și actualizarea informațiilor în SMIS</p> <p>19.5 Monitorizarea accesului, a disponibilității și a securității tuturor echipamentelor și serviciilor sub SMIS și MySMIS</p> <p>19.6 Asigurarea help desk pentru utilizatorii SMIS și mySMIS</p> <p>19.7 Oferirea de formare pentru utilizatorii SMIS și mySMIS</p>
<b>20. Registre și arhivare (SF 20)</b>	S	<p>20.1 Elaborarea/revizuirea procedurilor pentru asigurarea unor sisteme adecvate de înregistrare și arhivare.</p> <p>20.2 Asigurarea activității de registratură generală și înregistrarea documentelor în cadrul fiecărei unități organizaționale sau la nivelul MEF.</p> <p>20.3 Păstrarea/conservarea/arhivarea documentelor conform procedurilor interne de arhivare și stocare din cadrul fiecărei unități organizaționale.</p>
<b>21. Audit intern (SF21)</b>	S	<p>21.1 Elaborarea unui plan de audit multi-anual (3 ani) și, ulterior, a unui plan de audit anual.</p> <p>21.2 Elaborarea unui plan de garantarea și îmbunătățirea calității tuturor aspectelor legate de auditul public intern.</p>

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>21.3 Elaborarea metodologiilor specifice activităților MEF, aprobate de către UCAAPI<sup>56</sup></p> <p>21.4 Realizarea activităților de audit intern cu scopul de a evalua transparența și conformitatea sistemelor de gestiune financiară și de control intern</p> <p>21.5 Sprijinirea AM în realizarea anumitor sarcini, atunci când este necesar ( ex., Pregătirea misiunilor de audit desfășurate de către Autoritatea de Audit, de către Comisia Europeană, de către Curtea Europeană de Conturi sau de către alte structuri de audit; elaborarea descrierii sistemului de gestiune și control, etc)</p> <p>21.6 Elaborarea raportului anual pentru activitatea de audit public intern.</p> <p>21.7 Raportarea imediată către management a oricărei neregularități sau prejudiciu potențial identificate.</p> <p>21.8 Urmărirea rapoartelor de audit intern din perspectiva constatărilor, a concluziilor, a recomandărilor și a implementării măsurilor referitoare la intervenția asupra constatărilor, inclusiv ținerea evidenței statistice a recomandărilor formulate de către autoritățile de audit naționale și ale CE.</p> <p>21.9 Notificarea UCAAPI cu privire la recomandările formulate de către departamentul de audit public intern al MEF care nu au fost luate în considerație de către managementul MEF și consecințele acestora</p> <p>21.10 Notificarea unității responsabile de coordonarea sistemului cu privire la stadiul implementării recomandărilor formulate către AM.</p> <p>21.11 Coordonarea elaborării și implementării planului de acțiune de intervenție asupra deficiențelor identificate în rapoartele de audit (individuale sau referitoare la sistem).</p>
		<b>FUNȚII DE ASISTENȚĂ TEHNICĂ</b>
<b>22. Accesare și implementare operațiuni de Asistență Tehnică (AT) (în calitate de Beneficiar al AT) (SF22)</b>	I	<p>22.1 Întocmirea cererilor de grant</p> <p>22.2 Întocmirea Notificării de Intenție, Anunțului de Participare, documentației de licitație și a notelor justificative și depunerea lor la departamentele de achiziții din cadrul ministerului de resort pentru a fi aprobate și a iniția procedura de achiziții publice.</p> <p>22.3 Participarea în Comisia de Evaluare și Selecție</p>

<sup>56</sup> Unitatea Centrala de Armonizare pentru Auditul Public Intern

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>22.4 Întocmirea rapoartelor de progres referitoare la operațiuni.</p> <p>22.5 Întocmirea cererilor de rambursare pentru cheltuielile asociate operațiunilor.</p> <p>22.6 Obținerea certificatelor pentru TVA nedeductibil.</p>
<p><b>23.</b> Evaluare, selecție și contractare de lucrări/ servicii/ bunuri ( de către unitățile de achiziții publice din ministerul de resort)(<b>SF23</b>)</p>	<p>I</p>	<p>23.1 Elaborarea / Revizuirea planului anual de achiziții.</p> <p>23.2 Elaborarea documentației de atribuire; alegerea procedurilor de achiziții publice adecvate; stabilirea ( împreună cu beneficiarii AT) a criteriilor pentru calificare, selecție și atribuire.</p> <p>23.3 Trimiterea către/depunerea SEAP (când este cazul) a anunțului de intenție, a anunțului de participare, a invitației de participare și a documentației pentru licitației, sau aplicarea altor măsuri de asigurare a transparenței pentru achizițiile care nu sunt acoperite sau sunt doar parțial acoperite de legea achizițiilor publice</p> <p>23.4 Oferirea de clarificări operatorilor economici interesați de procedura de ofertare lansată, elaborate împreună cu alte departamente specialitate, dacă este cazul</p> <p>23.5 Implementarea notelor interimare emise de către UCVAP dacă este cazul și dacă se convine astfel<sup>57</sup></p> <p>23.6 Elaborarea, împreună cu alți membri ai Comisiei de Evaluare și Selecție, a unui punct de vedere privind reclamațiile primite privind rezultatul procedurii de atribuire și documentele solicitare de către CNSC, inclusiv asigurări privind implementarea deciziilor CNSC în legătură cu reclamațiile respective. <sup>58</sup></p> <p>23.7 Propunerea privind Comisia de Evaluare și Selecție</p> <p>23.8 Asigurarea Președinției și Secretariatului pentru Comisia de Evaluare și Selecție..</p> <p>23.9 Participare la activitățile Comisiei de Evaluare și Selecție.</p> <p>23.10 Solicitarea de clarificări de la ofertanți în timpul procesului de evaluare.</p> <p>23.11 Elaborarea raportului de atribuire, care urmează a fi avizat și aprobat.</p> <p>23.12 Elaborarea și avizarea contractului.</p>

<sup>57</sup> Unitatea pentru coordonarea și verificarea achizițiilor publice

<sup>58</sup> Consiliul Național de Soluționare a Contestărilor



Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>23.13 Elaborarea notificărilor privind rezultatele procesului de atribuire și remiterea acestora către ofertanți.</p> <p>23.14 Elaborarea, împreună cu alți membri ai Comisiei de Evaluare și Selecție, a unui punct de vedere privind reclamațiile primite privind rezultatul procedurii de atribuire, inclusiv remiterea acestora către CNSC și implementarea deciziilor CNSC.</p> <p>23.15 Asigurarea informării și a publicității pentru contractul semnat, pentru personalul de la Informare și Comunicare.</p> <p>23.16 Trimiterea documentelor necesare pentru elaborarea proiectului de contract.</p> <p>23.17 Deschiderea unui dialog cu furnizorii privind îndeplinirea prevederilor contractuale de către aceștia.</p>
<p><b>24. Supraveghere implementare contracte AT de către Beneficiarul AT (în calitate de Autoritate de Management) (SF24)</b></p>	I	<p>24.1 Pregătirea documentelor relevante pentru implementarea documentelor AT</p> <p>24.2 Trimiterea documentelor pentru vizarea de către CFPP</p> <p>24.3 Trimiterea documentelor pentru obținerea avizelor legale (contracte de finanțare, contractare bunuri/servicii/lucrări).</p> <p>24.4 Monitorizarea implementării contractelor de achiziții legate de operațiunile finanțate în cadrul AT.</p> <p>24.5 Analiza solicitărilor de modificări ale contractelor și pregătirea actelor adiționale la contracte.</p>
		<p><b>FUNȚII ACP &amp; AA</b></p>
<p><b>25. Certificare - Autoritatea de Certificare și Plată (SF25)</b></p>	SW	<p>25.1 Elaborarea/revizuirea procedurilor operaționale ale ACP</p> <p>25.2 Elaborarea/revizuirea cadrului legal inițiat de către ACP.</p> <p>25.3 Avizarea cadrului legal inițiat de alte departamente ale MFP sau alte instituții publice, legate de activitatea ACP</p> <p>25.4 Asigurarea implementării procedurilor pentru resurse umane</p> <p>25.5 Elaborarea răspunsurilor la solicitările de clarificare</p> <p>25.6 Pregătirea documentelor relevante pentru reuniunile Comitetului de Monitorizare/alte reuniuni</p> <p>25.7 Înaintarea cererilor de plată către CE (cel puțin trei cereri de plată intermediare anual și o cerere de plată finală.)</p>

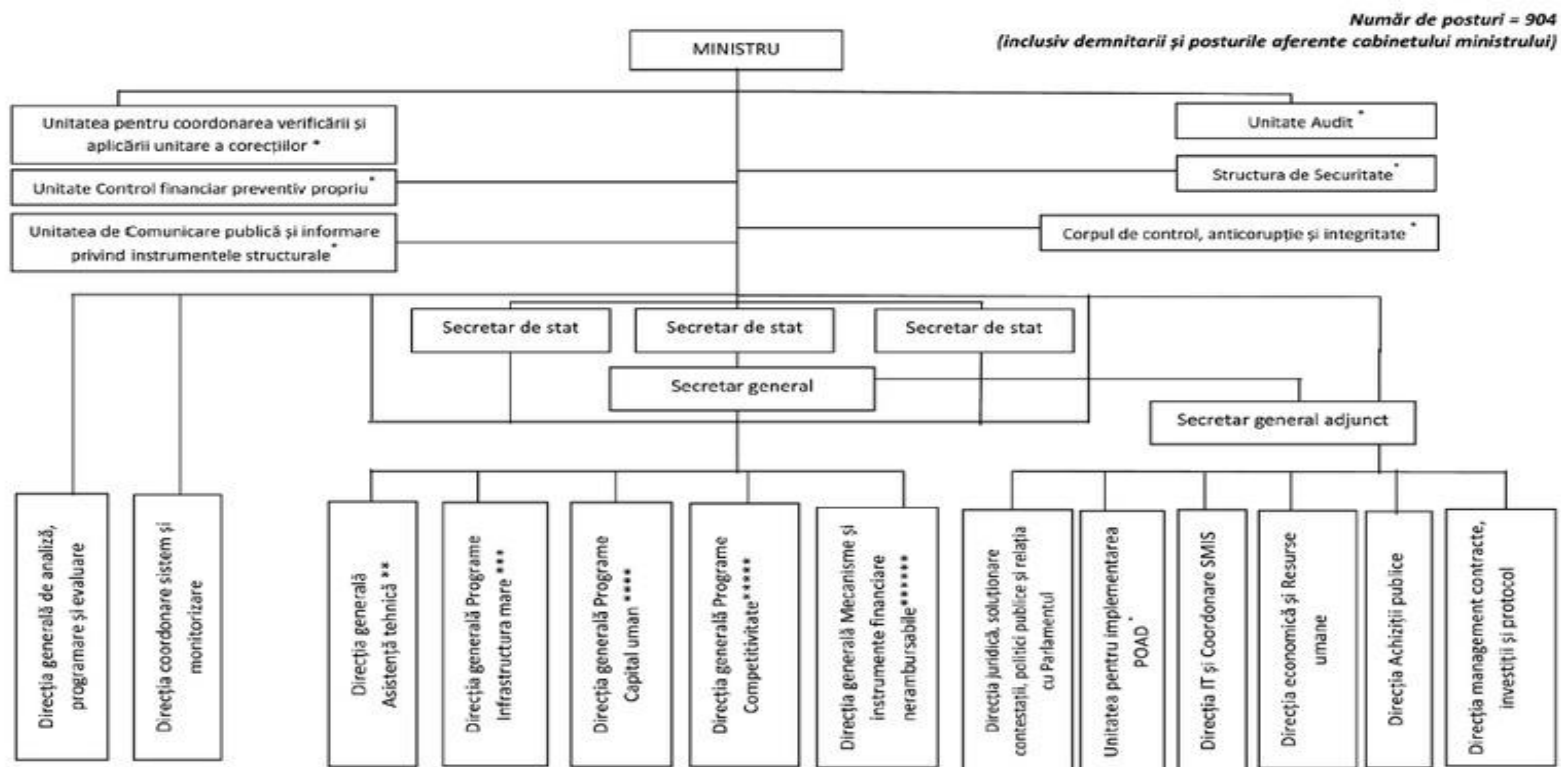
Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>25.8 Transferarea sumelor către EC, potrivit notei de debit</p> <p>25.9 Redactarea conturilor menționate în art. . 59.5.a din Regulamentul Financiar</p> <p>25.10 Pregătirea conturilor, potrivit literei b), art. 137 din Regulamentul nr. 1303/2013</p> <p>25.11 Verificarea implementării procedurilor de control la nivel de MA/OI prin realizarea de vizite la fața locului la nivel de AM/OI.</p> <p>25.12 Asigurarea unui sistem pentru înregistrarea și stocarea, într-un sistem computerizat, a înregistrărilor contabile pentru fiecare operațiune</p> <p>25.13 Certificarea declarațiilor de cheltuieli și a cererilor de plată la nivel de PO.</p> <p>25.14 Asigurarea transferului de fonduri către unitățile care realizează plăți din cadrul AM</p> <p>25.15 Păstrarea înregistrărilor privind toate neregularitățile de către AM, inclusiv acele neregularități care trebuie notificate către DLAF, în conformitate cu Regulamentul CE nr. 1681/1994.</p> <p>25.16 Păstrarea înregistrărilor privind toate neregularitățile notificate și raportate de către AM, monitorizate la nivel național</p> <p>25.17 Redactarea propunerilor pentru includerea în proiectul de buget de stat a sumelor necesare pentru continuarea operațiunilor în cazul fondurilor-tampon UE, , comisioanele bancare, diferențele nefavorabile de curs valutar</p> <p>25.18 Păstrarea evidenței privind sumele folosite de către Autoritatea de Certificare și Plată din resursele naționale</p>
<b>26. Audit Extern (ca Autoritate de Audit) (SF26)</b>	SW	<p>26.1 Pregătirea unei strategii individuale de audit pentru realizarea auditurilor, în curs de 8 luni de la adoptarea fiecărei PO (metodologie de audit, metodologie de eșantionare, planificarea auditului pentru trei ani consecutivi).</p> <p>26.2 Actualizarea strategiilor de audit între 2016-20024</p> <p>26.3 Cooperarea cu CE în vederea coordonării cu planurile și metodele de audit ale acestora, și pentru a face schimb de rezultate ale auditelor întreprinse asupra sistemelor de management și control, în principal în cadrul întâlnirilor anuale de coordonare</p> <p>26.4 Realizarea de audituri audit privind funcționarea adecvată a sistemelor de management și control pentru fondurile ESI, asupra unui eșantion adecvat de operațiuni, pe baza cheltuielilor declarate și pe baza conturilor.</p>

Funcții specifice	Cod	Sarcini asociate (Exemple)
		<p>26.5 Redactarea unei opinii de audit, în conformitate cu cel de-al doilea sub-paragraf al art. 59(5) al Regulamentului Financiar.</p> <p>26.6 Redactarea unui raport de control ce stabilește principalele constatări, inclusiv constatări cu privire la deficiențele constatate la nivelul sistemelor de management și control, precum și acțiunile corective propuse și implementate.</p>

## **Documente revizuite pentru a pregăti Lista funcțiilor specifice și a sarcinilor asociate**

- Acordul de Parteneriat cu România 2014RO16M8PA001.1.2
- Regulamentul (UE) nr 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013, care stabilește prevederi comune pentru Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European, Fondul de coeziune, Fondul European pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală și Fondul European pentru Pescuit și Afaceri maritime și stabilește prevederi generale pentru Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European, Fondul de coeziune și Fondul European pentru Pescuit și Afaceri maritime și abrogă Regulamentul (CE) nr. 1083/2006;
- Hotărârea de Guvern nr.457/2008 privind cadrul instituțional de coordonare și gestionare a instrumentelor structurale, cu modificările și completările ulterioare.
- Regulamentul de organizare internă al Ministerului Fondurilor Europene.
- Regulamentul de organizare internă al Ministerului Finanțelor Publice.
- Regulamentul de organizare internă al Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice.
- Regulamentul de organizare internă al Ministerului Mediului și Schimbărilor Climatice.
- Regulamentul de organizare internă al Ministerului Economiei, Comerțului și Mediului de afaceri.
- Regulamentul de organizare internă al Autorității de Audit.
- Anexa XII din Regulamentul Comisiei (CE) Nr. 1828/2006, din 8 decembrie 2006, care stabilește regulile de implementare a Regulamentului Consiliului (CE) nr 1083/2006, care stabilește prevederile generale pentru Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de coeziune și a Regulamentului (CE) nr. 1080/2006 al Parlamentului European și al Consiliului, privind Fondul European de Dezvoltare Regională. Descrierea sistemului de management și control al Programului Operațional Asistență Tehnică 2007-2013.
- Manuale de proceduri selectate, pentru perioada 2007-2013.
- Proiecte de programe operaționale pentru 2014-2020.
- Raport de evaluare privind sistemele electronice pentru schimbul de informații - Ministerul Fondurilor Europene, Acord cadru pentru evaluarea instrumentelor structurale în perioada 2011-2015, Lot 1 - Evaluare, Contractul ulterior nr 5/23/0 7.03.2013 "Evaluare ex-ante a Acordului de Parteneriat 2014-2020".
- Raport de evaluare privind capacitatea administrativă a beneficiarilor și autorităților implicate în fondurile FSC - Ministerul Fondurilor Europene, Acord cadru pentru evaluarea instrumentelor structurale în perioada 2011-2015, Lot 1 - Evaluare, Contractul ulterior nr 5/23/0 7.03.2013 "Evaluare ex-ante a Acordului de Parteneriat 2014-2020".
- OUG 66/2011 privind prevenirea, constatarea și sancționarea neregulilor apărute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor naționale aferente acestora, cu modificările și completările ulterioare.

## Anexa 2: Structura instituțională revizuită, pentru gestionarea fondurilor UE



\*Se organizează și funcționează la nivel de compartiment/birou/serviciu.

\*\* Îndeplinește funcția de autoritate de management pentru Programul operațional Asistență tehnică 2007-2013 și 2014-2020.

\*\*\* Îndeplinește funcția de autoritate de management pentru Programul operațional sectorial Mediu și Programul operațional sectorial Transport 2007-2013, funcția de autoritate de management pentru Programul operațional Infrastructura mare 2014-2020 și are ca obiect de activitate și gestionarea instrumentului de preaderare ISPA. De asemenea îndeplinește funcția de organism intermediar prin cele 8 direcții organizate la nivelul celor 8 regiuni de dezvoltare stabilite prin Legea nr. 315/2004 privind dezvoltarea regională în România, cu modificările și completările ulterioare.

\*\*\*\* Îndeplinește funcția de autoritate de management pentru Programul operațional sectorial Dezvoltarea resurselor umane 2007-2013 și pentru Programul operațional Capital uman și Programul operațional pentru Ajutorarea persoanelor defavorizate 2014-2020 și agenție de implementare pentru programele PHARE.

\*\*\*\*\* Îndeplinește funcția de autoritate de management pentru Programul operațional sectorial Creșterea competitivității economice 2007-2013 și pentru Programul operațional Competitivitate 2014-2020.

\*\*\*\*\* Are ca obiect de activitate gestionarea instrumentului de preaderare (PHARE), Instrumentul financiar provizoriu Facilitatea de tranziție, Mecanismul financiar al Spațiului Economic European pentru perioadele 2004 - 2009 și 2009 - 2014, Programul de cooperare norvegian pentru creștere economică și dezvoltare durabilă 2004 - 2009, Mecanismul Financiar Norvegian pentru perioada 2009 - 2014, Facilitatea Schengen, Programul de Cooperare Elvețiano-Român și Fondul Frontierelor Externe și include și funcția de autoritate de plată pentru Facilitatea Schengen, Programul de Cooperare Elvețiano-Român, Fondul Frontierelor Externe și Fondul pentru Securitate Internă 2014-2020.