



Comisia Europeană

# FOI DE PARCURS PENTRU CONSOLIDAREA CAPACITĂȚII ADMINISTRATIVE

SET DE INSTRUMENTE PRACTICE



SITUATION AS IS

Politică Regională și Urbană

# Cuprins

<b>Glosarul abrevierilor .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducere .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Capacitatea administrativă pentru politica de coeziune .....</b>	<b>6</b>
1.1 Buna guvernanță și capacitatea administrativă .....	6
1.2 Provocări care afectează performanța .....	8
<b>2 Contextul și obiectivul foilor de parcurs.....</b>	<b>11</b>
2.1 Dispoziții juridice privind consolidarea capacităților (2021-2027) .....	11
2.1.1 Consolidarea capacităților legate în mod direct de investiții .....	11
2.1.2 Asistența tehnică „standard” (forfetară sau la costul real) .....	12
2.1.3 Finanțare nelegată de costuri pentru asistența tehnică .....	12
2.1.4 Combinarea unor opțiuni diferite de consolidare a capacităților .....	13
2.2 Natura foilor de parcurs pentru consolidarea capacității administrative.....	13
<b>3 Definirea unor foi de parcurs pentru consolidarea capacităților administrative .....</b>	<b>15</b>
3.1 Implicarea părților interesate, obținerea angajamentului și a răspunderii .....	16
3.2 Analiza situației actuale (PREZENTE).....	17
3.3 Proiectarea viitorului și identificarea acțiunilor (VIZATE).....	18
<b>4 Identificarea indicatorilor .....</b>	<b>23</b>
4.1 Rolul indicatorilor .....	23
4.2 Indicatori din foaia de parcurs .....	24
<b>5 Structura recomandată a unei foi de parcurs .....</b>	<b>26</b>
5.1 Elementele structurale ale foii de parcurs .....	26
Secțiunea 1: Obiectivul general și structura foii de parcurs.....	26
Secțiunea 2: Metodologia utilizată pentru elaborarea foii de parcurs.....	27
Secțiunea 3: Situația actuală (situația PREZENTĂ).....	27
Secțiunea 4: Cartografierea viitorului (situația VIZATĂ).....	27
Secțiunea 5: Identificarea acțiunilor .....	27
Secțiunea 6: Implementarea foii de parcurs .....	29
<b>6 Finanțare care nu este legată de costuri.....</b>	<b>30</b>
6.1 Plasarea în foaia de parcurs.....	30
6.2 Crearea schemelor de finanțare care nu este legată de costuri.....	31
6.3 Utilizarea indicatorilor .....	32
6.4 Stabilirea prețurilor .....	34
6.5 Modele și exemple .....	36
<b>7 Sinteză și învățăminte .....</b>	<b>37</b>
<b>8 Referințe.....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXE.....</b>	<b>39</b>
ANEXA 1: Listă detaliată de întrebări care să orienteze analiza stării PREZENTE.....	40
ANEXA 2: Exemple de acțiuni pentru finanțarea nelegată de costuri .....	42

## Glosarul abrevierilor

AM	autoritatea de management
AT	asistență tehnică
CCA	consolidarea capacităților administrative
CE	Comisia Europeană
DG REGIO	Direcția Generală Politică Regională și Urbană
FC	Fondul de coeziune
FEDR	Fondul european de dezvoltare regională
MRU	managementul resurselor umane
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
OI	organism intermediar
OSC	organizație a societății civile
RDC	Regulamentul privind dispozițiile comune
SM	stat membru
UE	Uniunea Europeană

*Prezentul document a fost elaborat de către serviciile Comisiei pentru a oferi inspirație administrațiilor statelor membre care doresc să elaboreze foi de parcurs pentru a-și consolida propriile capacități administrative, pentru a facilita implementarea programului și pentru a încuraja bunele practici.*

*Informațiile din prezentul document nu aduc atingere negocierilor interinstituționale în curs referitoare la regulamentul privind politica de coeziune pentru perioada 2021-2027. Acesta nu constituie o interpretare a dreptului UE și nu angajează Comisia Europeană. În cazul în care există diferențe între explicațiile din prezentul document și textul tipărit al regulamentului, textul publicat în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene prevalează. Numai Curtea de Justiție a Uniunii Europene are competența de a formula interpretări obligatorii ale dreptului Uniunii.*

## Introducere

Buna guvernare este un element fundamental al dezvoltării economice și al politicii de coeziune. Aceasta necesită capacități administrative bune, ceea ce înseamnă că funcțiile publice naționale, regionale sau locale trebuie să fie eficiente și eficace în punerea în aplicare a politicilor și/sau a sarcinilor care le-au fost încredințate. Experiența arată că statele membre ale UE și regiunile cu instituții fragile întâmpină probleme semnificative în ceea ce privește absorbția fondurilor UE disponibile și utilizarea lor optimă<sup>1</sup>.

Nevoia de a spori capacitățile administrative pentru a gestiona și a implementa fondurile UE a devenit, în mod clar, prioritară. Acest lucru reiese din proiectul de regulament pentru 2021-2027<sup>2</sup> propus de Comisie, care include noi dispoziții prin care se pune accentul într-o măsură mai mare pe consolidarea capacităților. Obiectivul acestor dispoziții este de a sprijini o abordare personalizată prin punerea la dispoziție a unui set de instrumente mai extins și prin încurajarea utilizării mai strategice a finanțării pentru măsurile de consolidare a capacităților. De asemenea, capacitățile administrative sunt identificate ca fiind esențiale pentru implementarea eficientă a fondurilor, în special în orientările privind investițiile din rapoartele de țară în contextul semestrului european 2019 (anexa D).

Statele membre ale UE care doresc să-și consolideze capacitățile administrative sunt încurajate să utilizeze pe deplin noile dispoziții juridice. Una dintre noile caracteristici este opțiunea de a elabora o foaie de parcurs<sup>3</sup> pentru consolidarea capacităților administrative. Acesta este un document opțional cu caracter strategic, care include măsuri cuprinzătoare pentru consolidarea capacităților în ceea ce privește gestionarea și utilizarea fondurilor. Foile de parcurs nu au un format impus și pot fi elaborate pentru statele membre sau pentru fiecare program în parte.

Acest set de instrumente este conceput pentru a oferi informații operaționale, sprijin metodologic și practic, precum și exemple care pot fi utilizate pentru elaborarea foilor de parcurs. Acesta se bazează pe experiența acumulată în cadrul *Acțiunii-pilot privind consolidarea capacității administrative la începutul perioadei în vederea pregătirii pentru perioada de programare de după 2020* desfășurată de OCDE în numele DG REGIO și în parteneriat strâns cu aceasta în perioada cuprinsă între vara anului 2018 și toamna anului 2019. În cadrul acestei acțiuni-pilot, cinci autorități de management și un organism intermediar<sup>4</sup> au primit ajutor pentru a-și îmbunătăți în

---

<sup>1</sup> DG REGIO, 2018: Cel de al 7-lea raport privind coeziunea economică, socială și teritorială, pp. 160-161.

<sup>2</sup> Conținutul și trimiterile la dispozițiile juridice din acest set de instrumente sunt legate de propunerile Comisiei pentru perioada 2021-2027 referitoare la Regulamentul privind dispozițiile comune [COM(2018) 375 final] sau, după caz, la acordul comun provizoriu privind dispozițiile legate de programare încheiat de colegiitori în decembrie 2019 și la Regulamentul privind FEDR și Fondul de coeziune [COM(2018) 372 final]. Prin urmare, este posibil să fie necesar ca setul de instrumente să fie actualizat după adoptarea legislației aferente.

<sup>3</sup> Considerentul 25 din RDC.

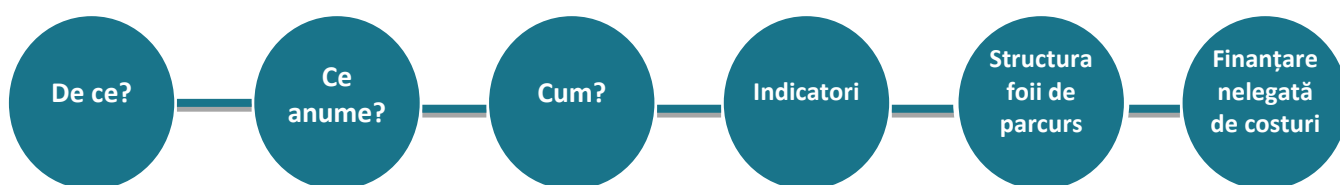
<sup>4</sup> **Bulgaria** (Autoritatea de Management a Programului Operațional Regiuni în dezvoltare 2014-2020), **Croația** (Autoritatea de Management a Programului Operațional Regional pentru Competitivitate și Coeziune 2014-2020),



continuare capacitatea administrativă. Acest lucru s-a concretizat prin analizarea nevoilor lor și stabilirea acțiunilor viitoare pentru abordarea acestora. Acest set de instrumente face referire la practici, experiențe și exemple din acțiunea-pilot.

*Planurile italiene pentru consolidarea administrativă (PRA)* pentru îmbunătățirea capacității administrative și a implementării programelor din perioada 2014-2020 cofinanțate prin fonduri structurale au servit, de asemenea, ca o sursă de inspirație, subliniind necesitatea promovării de către Comisie a unei abordări mai strategice pentru consolidarea capacității.

Setul de instrumente este împărțit în șase secțiuni principale, care reflectă etapele principale în procesul de elaborare a foii de parcurs.



**Prima secțiune (De ce?)** descrie raționamentele care stau la baza investițiilor în consolidarea capacităților.

**A doua secțiune (Ce anume?)** subliniază diferitele opțiuni pentru finanțarea consolidării capacităților stabilite în proiectul de legislație propusă pentru 2021-2027 și descrie cum pot fi combinate într-o foaie de parcurs pentru consolidarea capacităților administrative.

**A treia secțiune (Cum?)** explică procesul și metodologiile de elaborare a foii de parcurs și subliniază importanța implicării părților interesate.

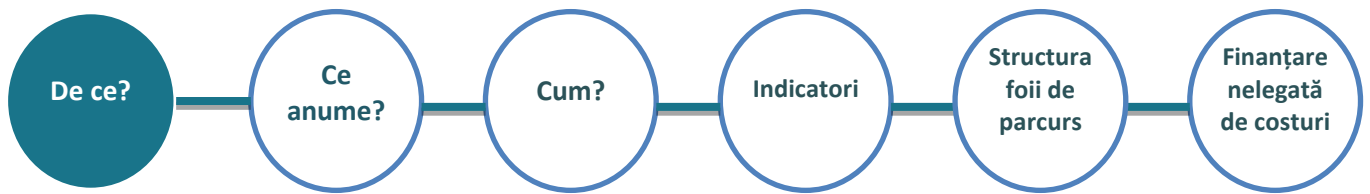
**A patra secțiune (Indicatori)** se concentrează pe măsurarea performanței. Pentru a monitoriza punerea în aplicare a foii de parcurs și pentru a măsura succesul acțiunilor pe care le include, este necesar un set de indicatori bine gândiți.

**A cincea secțiune (Structura foii de parcurs)** oferă un exemplu de structură posibilă a foii de parcurs pentru consolidarea capacităților administrative.

**A șasea secțiune (Finanțare nelegată de costuri)** oferă sprijin pentru statele membre care doresc să beneficieze de avantajele „Finanțării nelegate de costurile pentru asistență tehnică”. Aceasta abordează modalitatea de elaborare a unor astfel de scheme, precum și de identificare și tarificare a rezultatelor de atins sau condițiilor de îndeplinit. Utilizarea indicatorilor pentru măsurarea succesului este, de asemenea, inclusă.

---

**Grecia** (Autoritatea de Management a Programului Operațional pentru Infrastructura pentru Transporturi, Mediu și Dezvoltare Durabilă 2014-2020), **Polonia – regiunea Lubelskie** (Autoritatea de Management a Programului Operațional Regional pentru 2014-2020), **Spania – regiunea Extremadura** (Autoritatea de Management și Organismul intermediar pentru Programul Operațional Regional FEDR 2014-2020).



# 1 Capacitatea administrativă pentru politica de coeziune

## 1.1 Buna guvernare și capacitatea administrativă

Buna guvernare este un element fundamental al dezvoltării economice și al politicii de coeziune. Îmbunătățirea guvernării este un mijloc eficient de stimulare a creșterii. Prin urmare, buna guvernare este relevantă în mod direct pentru performanța economică a regiunilor din Europa. De asemenea, este relevantă în mod indirect pentru rezultatele celorlalte politici. Buna guvernare contribuie la creșterea eficienței investițiilor realizate prin politica de coeziune, la creșterea impactului acestora, îmbunătățind totodată performanța globală a funcțiilor publice la nivel național, regional și local, precum și calitatea serviciilor pe care acestea le oferă publicului și întreprinderilor.

Buna guvernare ar trebui să se afle în centrul oricărei politici. Politicile universale nu sunt soluția: este necesară o abordare diferențiată și personalizată, care să utilizeze instrumente flexibile. Îmbunătățirea guvernării este deosebit de importantă pentru regiunile cu creștere scăzută, întrucât beneficiile obținute în urma îmbunătățirii alocărilor pentru resursele de bază pentru creștere au fost epuizate. Reducerea corupției și îmbunătățirea eficacității guvernului reprezintă calea de urmat<sup>5</sup>.

Prin urmare, buna guvernare înseamnă că există politici publice adecvate, precum și măsuri juridice, instituționale și procedurale pentru implementare, iar acestea funcționează în mod eficient. Aceasta necesită o capacitate administrativă bună, ceea ce înseamnă că funcțiile publice trebuie să fie eficiente și eficace în punerea în aplicare a politicilor și/sau a sarcinilor care le sunt încredințate.

O funcție publică eficientă și eficientă ar trebui să dețină patru capacități distincte, dar care se suprapun: **capacități analitice, de reglementare, de obținere a rezultatelor și de coordonare**. Aceasta presupune existența capacității de a defini și de a pune în aplicare strategii, inclusiv selectarea și realizarea de investiții pentru a îndeplini obiectivele politicii de coeziune; măsurarea impactului pe baza datelor fiabile; și obținerea unor rezultate care să fie în conformitate cu dreptul UE, cum ar fi normele privind achizițiile publice și ajutorul de stat.

În contextul gestionării fondurilor, capacitatea administrativă face referire la abilitatea administrației publice de a gestiona și de a utiliza fondurile UE în mod eficace pe parcursul ciclului de investiții, contribuind astfel la punerea în aplicare cu succes a politicii de coeziune. Experiența

---

<sup>5</sup> Andrés Rodríguez Pose, London School of Economics (LSE), conferința privind buna guvernare pentru politica de coeziune, 24 mai 2018.

arată că statele membre ale UE și regiunile cu instituții fragile întâmpină dificultăți semnificative în ceea ce privește fondurile UE disponibile și utilizarea optimă a acestora.

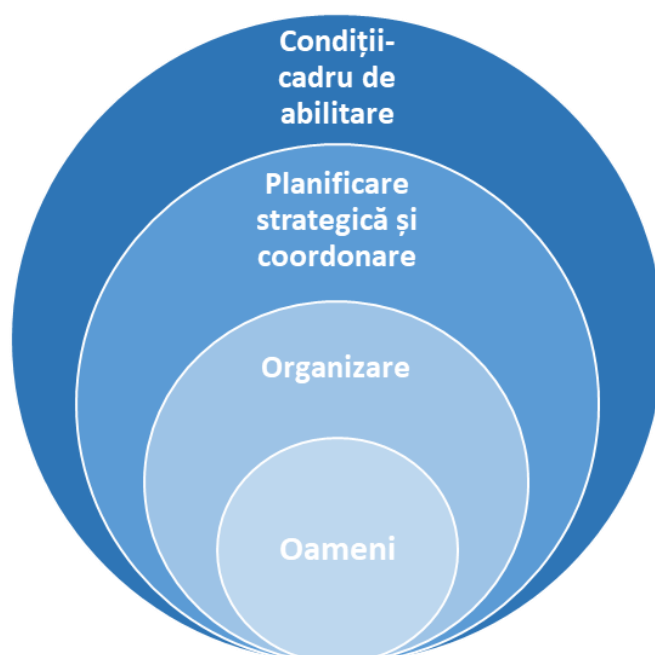
Capacitatea administrativă pentru gestionarea fondurilor este asociată cu o serie de factori:<sup>6</sup>

- **Structuri:** arhitectura pentru crearea unui program cu repartizarea clară a responsabilităților și atribuțiilor autorităților de management, organismelor intermediare și ale altor organisme esențiale, precum și interdependența dintre ele determină în mare măsură eficiența unui mecanism de obținere a rezultatelor în cadrul unui program.
- **Resurse umane:** asigurarea disponibilității în timp util a personalului experimentat, calificat și motivat este un factor esențial de succes pentru gestionarea fondurilor.
- **Sisteme și instrumente:** aceasta înseamnă disponibilitatea instrumentelor, a metodelor, a orientărilor, a manualelor, a sistemelor, a procedurilor, a formularelor etc. Acestea sunt toate instrumente de asistență pentru locul de muncă, datorită cărora sistemul poate funcționa mai eficient. Sistemele și instrumentele fac organizațiile mai puțin vulnerabile la probleme precum rotația personalului, reduc riscul de disfuncționalități și îmbunătățesc eficacitatea globală.

Acești factori se reflectă și în **cadrul analitic al**

**OCDE** <sup>7</sup>, care are scopul de a evalua capacitatea administrativă. Există patru dimensiuni. În primul rând, oamenii reprezintă coloana vertebrală a oricărei organizații. Această dimensiune analizează combinația de abilități și competențe, precum și provocările conexe. În al doilea rând, dimensiunea organizațională analizează sistemele, instrumentele, procesele de afaceri și cultura. Acestea ar trebui să fie aliniate cu obiectivele strategice, sprijinite de structuri agile de guvernare pentru a facilita existența unui proces de luare a deciziilor eficient, bazat pe date. În al treilea rând, dimensiunea de planificare strategică

analizează diferite aspecte pe parcursul ciclului de investiții, de la strategia de dezvoltare, planificarea proiectului și selecție, la implementarea proiectului, implicarea părților interesate, monitorizare și evaluare. În al patrulea rând, condiții-cadru adecvate sunt esențiale pentru a crea



<sup>6</sup> DG REGIO 2018

<sup>7</sup> OCDE(2019), Cadrul analitic utilizat în contextul acțiunii-pilot privind consolidarea capacității administrative la începutul perioadei în vederea pregătirii pentru perioada de programare de după 2020.

un mediu care să permită tuturor nivelurilor de guvernare să realizeze investiții publice în mod eficient. Condițiile-cadru de abilitare de la diferitele niveluri de guvernare includ un cadru fiscal care permite realizarea obiectivelor de investiții vizate; o gestionare financiară solidă și transparentă; transparență și utilizare strategică a achizițiilor publice; și sisteme de reglementare și legislative clare și consecvente.

## 1.2 Provocări care afectează performanța

Administrațiile care gestionează fondurile politicii de coeziune se confruntă cu provocări care pot avea un impact major asupra performanțelor proprii. Provocările pot fi interne, externe, transversale sau sistemice.

**Provocările interne** includ abilitățile, competențele și motivarea personalului; creșterea atractivității administrațiilor ca angajatori pentru a evita rotația rapidă a personalului; structura organizațională; normele procedurale. Administrațiile trebuie să aibă manageri responsabili cu competențe de conducere adecvate și să instituie un sistem de recrutare și de avansare în carieră/gestionare a carierei bazat pe merite. De asemenea, ar trebui să stabilească reguli simple și să evite suprareglementarea normelor UE la nivel național.

PROVOCĂRI INTERNE	
CARE SUNT FACTORII?	CUM SĂ ÎI ABORDĂM?
<p><b>Structuri:</b> O structură organizațională bine concepută care să sprijine elaborarea politicilor și implementarea este un factor esențial pentru succesul instituțiilor publice.</p>	<p>Organismele-cheie pentru gestionarea fondurilor ar trebui să aibă:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ cadre instituționale și de reglementare bine definite</li> <li>○ responsabilități și sarcini clare</li> <li>○ o structură organizațională clară, simplă și transparentă care să le permită să își realizeze sarcinile în mod eficient și care să fie aliniată cu obiectivele strategice</li> <li>○ o structură suficient de flexibilă pentru a se adapta la circumstanțele în schimbare</li> <li>○ mecanisme eficiente de coordonare și comunicare între structuri</li> </ul>
<p><b>Resurse umane:</b> asigurarea disponibilității în timp util a personalului competent și motivat este un factor de succes esențial pentru gestionarea finanțărilor.</p>	<p>Trebuie să existe o strategie de resurse umane modernă clară, strategică și cuprinzătoare pentru organismele care gestionează fondurile, dezvoltată pe baza unei analize solide a nevoilor. Aceasta ar trebui să asigure următoarele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ responsabilități instituționale clare în domeniul gestionării oamenilor</li> <li>○ manageri cu competențe de conducere adecvate, care asigură respectarea celor mai înalte standarde de responsabilitate, integritate și transparență</li> <li>○ un sistem de recrutare și de avansare în carieră/gestionare a carierei bazat pe merite, care asigură transparența deplină a recrutării și a desemnării (de exemplu, concursuri deschise), dispoziții adecvate privind evaluarea și promovarea (pe baza indicatorilor de performanță) și dispoziții pentru dezvoltarea personală</li> <li>○ remunerație echitabilă și competitivă care ține seama de nivelurile de remunerare de pe piața forței de muncă, pentru a reține personalul și a</li> </ul>



menține sau a dezvolta cunoștințele în cadrul administrației. Orice bonus sau plată suplimentară ar trebui să fie legată în mod clar de performanță, care ar trebui măsurată cu indicatori obiectivi

- politicile strategice privind MRU care țin seama de lacunele de competență și le abordează, care permit mobilitatea și flexibilitatea și colectează și păstrează date pentru procesul de luare a deciziilor
- profesionalizarea înalților funcționarilor publici și a managerilor
- furnizarea de informații adecvate, de cunoștințe de dezvoltare a competențelor pentru a permite personalului să își îndeplinească atribuțiile în mod eficient

**Sisteme și instrumente:** instituțiile publice care gestionează fondurile au nevoie de sistemele și instrumentele adecvate pentru a lucra în mod transparent și eficient.

Ar trebui să existe sisteme și instrumente eficiente, precum:

- abordare strategică - politică și tehnică
- reguli simple, fără suprareglementarea normelor UE la nivel național
- proceduri, orientări, manuale și formulare clare, simple și coordonate pentru a asigura că instituțiile mențin niveluri ridicate de calitate, transparență și reziliență
- un sistem de gestionare a cunoștințelor
- cultura evaluării
- sisteme de gestionare a informațiilor care furnizează dovezi și intrări bazate pe date pentru monitorizare, pentru a îmbunătăți calitatea și transparența procesului de luare a deciziilor
- sisteme de gestionare a performanței (de exemplu, indicatori eficienți și măsurabili) pentru a ajuta instituțiile să își stabilească obiective și să își măsoare progresele înregistrate în realizarea obiectivelor respective
- e-coeziune
- sisteme TIC pentru facilitarea comunicării interne și externe

**Provocările transversale sau sistemice** trebuie să fie și ele abordate. Aceasta include evidențierea planificării strategice; responsabilizarea factorilor decizionali și a managerilor pentru performanță; asigurarea transparenței și utilizarea datelor deschise pentru a menține sau a crește încrederea publicului în administrația publică și pentru a preveni, a detecta și a corecta fraudă și corupția; și implicarea în coordonarea și interacțiunea cu părțile interesate interne și externe. Acestea sunt exemple de planificare strategică și coordonare precum și de condiții-cadru de abilitare, astfel cum se menționează în cadrul analitic al OCDE.

## PROVOCĂRI TRANSVERSALE/SISTEMICE (CONDIȚII-CADRU DE ABILITARE)

### CARE SUNT FACTORII?

- *Îmbunătățirea elaborării politicilor/procesului de luare a deciziilor*
- *Responsabilizarea părților interesate*
- *Responsabilitate*
- *Transparență*
- *Prevenirea fraudei/corupției*
- *Capacitatea beneficiarilor*

### CUM SĂ ÎI ABORDĂM?

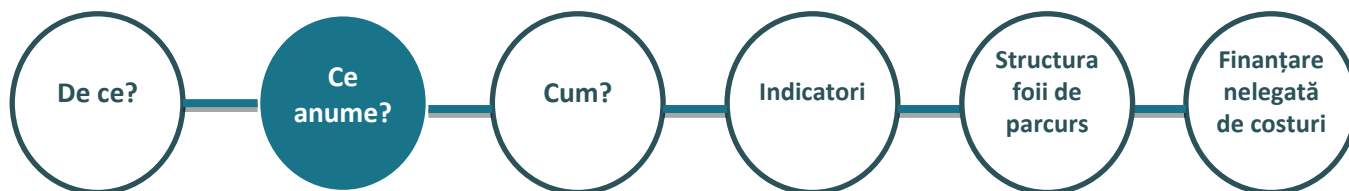
Următoarele elemente ar trebui să existe în cadrul organismelor care gestionează fondurile:

- planificare strategică, proceduri și mecanisme pentru consultare, coordonare și cooperare
- interacțiune și coordonare deschisă și transparentă cu părțile interesate interne și externe relevante în toate componentele ciclului de politică / programare, și anume cu organismele naționale de coordonare, cu ministerele relevante și cu alte autorități publice competente la diferite niveluri de guvernare, cu alte organisme administrative care gestionează fonduri UE, cu beneficiarii, cu agențiile de dezvoltare regională, cu partenerii economici și sociali, cu sectorul privat, cu societatea civilă, inclusiv cu ONG-urile etc.
- măsuri prin care să poată fi trași la răspundere factorii de decizie și managerii pentru performanță
- transparență pentru menținerea/creșterea încrederii publicului în administrație
- măsuri eficiente și proporționale împotriva fraudei, inclusiv transparență și utilizarea datelor deschise pentru a preveni fraudă și corupția, de exemplu, prin utilizarea Arachne
- consolidarea capacității părților interesate relevante, în special a beneficiarilor investițiilor publice relevante (de exemplu, dezvoltarea cunoștințelor, fluxul de proiecte, achizițiile publice, ajutoarele de stat etc.)

### Important!



- *Buna guvernare este relevantă în mod direct pentru performanța economică a regiunilor și contribuie la investiții mai eficiente realizate prin politica de coeziune. Aceasta necesită o capacitate administrativă bună.*
- *Măsurile pentru asigurarea capacității administrative adecvate sunt considerate factori de abilitare ai investițiilor realizate prin politica de coeziune. Acestea ar trebui să fie parte integrantă a logicii de intervenție a programelor.*
- *Consolidarea capacității administrative se bazează pe o abordare personalizată care utilizează o gamă largă de instrumente flexibile.*



## 2 Contextul și obiectivul foilor de parcurs

### 2.1 Dispoziții juridice privind consolidarea capacităților (2021-2027)

Noua arhitectură a politicii de coeziune după 2020 va permite luarea în considerare a nevoilor specifice ale fiecărui stat membru în ceea ce privește consolidarea capacității administrative prin intermediul unei abordări personalizate. Noul cadru juridic identifică un set de opțiuni diferite pentru a sprijini consolidarea capacității administrative asociate cu gestionarea fondurilor. Fiecare stat membru al UE ar trebui să combine diferitele opțiuni disponibile într-un mod în care nevoile lor să fie îndeplinite în mod optim.

#### 2.1.1 Consolidarea capacităților legate în mod direct de investiții

Consolidarea capacităților *autorităților și organismelor programului asociate cu implementarea fondurilor* care este direct legată de investiții prin FEDR sau prin Fondul de coeziune poate fi sprijinită prin aceste fonduri și programe ca un tip de acțiune în cadrul oricăruia dintre obiectivele specifice. Acțiunile ar putea acoperi inițiative precum consolidarea capacității beneficiarilor, cum ar fi agențiile rutiere sau feroviare sau instituțiile sau organismele competente regionale sau naționale responsabile de gestionarea strategiei de specializare inteligentă.



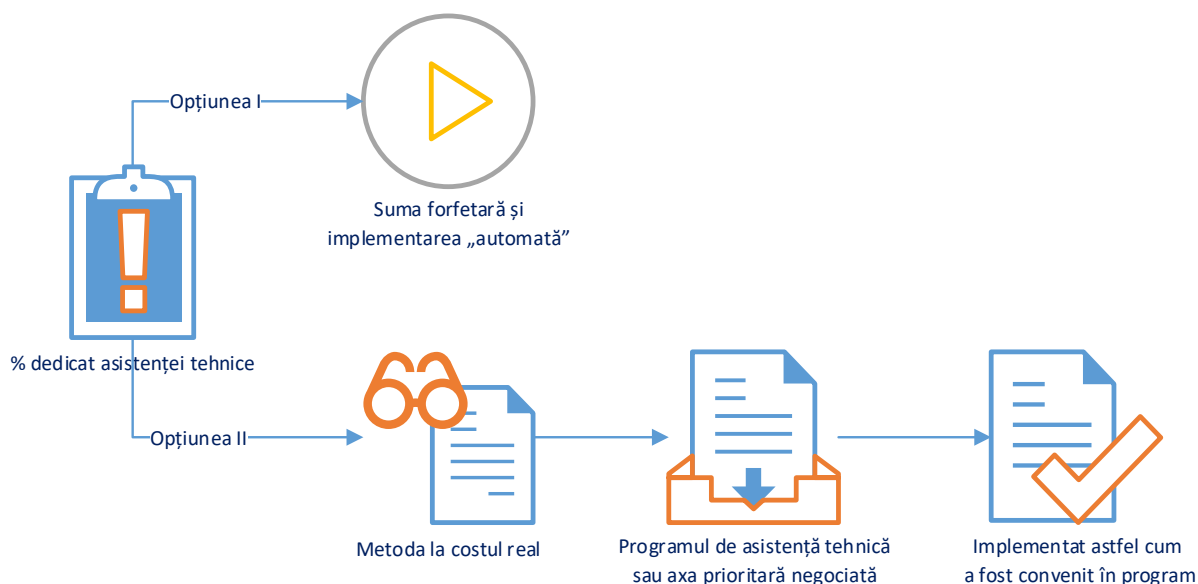
#### Important:

- *Aceste acțiuni de consolidare a capacității nu sunt considerate asistență tehnică și, prin urmare, nu sunt incluse în suma plafonată pentru asistența tehnică „standard”.*
- *Sumele sunt luate în considerare pentru concentrarea tematică.*

### 2.1.2 Asistența tehnică „standard” (forfetară sau la costul real)

Diferite tipuri de măsuri de consolidare a capacităților necesare pentru a asigura că fondurile sunt gestionate și utilizate în mod eficient pot beneficia de asistență tehnică, la fel ca în perioada de programare 2014-2020. Acest tip de asistență tehnică poate fi programat pe baza uneia sau a două opțiuni de rambursare din partea Comisiei – *forfetară* sau *la costul real*<sup>8</sup>. Dacă se alege asistența tehnică forfetară, aceasta înseamnă că Comisia va suplimenta plățile intermediare pentru programe cu un procentaj definit pentru fiecare fond în parte.

Asistența tehnică la costul real trebuie să fie programată într-o prioritate sau într-un program separat pentru asistența tehnică. Asistența tehnică forfetară nu necesită o prioritate separată și nu poate fi utilizată dacă un stat membru dorește să instituie un program național pentru asistența tehnică.



#### Important!



- *Statul membru poate alege între metoda forfetară și metoda la costul real pentru rambursarea asistenței tehnice „standard”. Această alegere se aplică tuturor programelor pe parcursul întregii perioade de programare; aceasta nu poate fi modificată ulterior.*
- *Suma care poate fi utilizată pentru acest tip de asistență tehnică este limitată la procentul stabilit în Regulamentul privind dispozițiile comune și nu va fi luată în considerare pentru concentrarea tematică.*

### 2.1.3 Finanțare nelegată de costuri pentru asistența tehnică

Statele membre pot completa asistența tehnică „standard” și măsurile de consolidare a capacității legate direct de investiții cu un al doilea tip de asistență tehnică. Rambursarea Comisiei pentru acest al doilea tip este bazată pe rezultatele care trebuie obținute sau pe condițiile care trebuie îndeplinite. Măsurile specifice pentru consolidarea capacității administrative pentru autoritățile

<sup>8</sup> Pentru programele Interreg, asistența tehnică forfetară este singura opțiune disponibilă.

naționale, beneficiari și partenerii relevanți pot fi sprijinite în temeiul acestei opțiuni. Nu există niciun plafon pentru finanțarea care poate fi alocată acestor măsuri.

Acest tip de asistență tehnică trebuie să fie programat în cadrul unei priorități specifice, iar Comisia va adopta, ca parte a programului, scheme detaliate pentru fiecare finanțare nelegată de costuri. Informații mai detaliate privind această opțiune sunt disponibile în capitolul 6.

#### Important!



- *Aceste acțiuni de consolidare a capacităților nu sunt incluse în suma plafonată pentru asistența tehnică „standard”*
- *Sumele prevăzute nu sunt luate în considerare pentru concentrarea tematică.*
- *Măsurile de consolidare a capacităților care utilizează metode de rambursare ce nu sunt legate de costuri trebuie programate ca prioritate specifică a programului.*

### 2.1.4 Combinarea unor opțiuni diferite de consolidare a capacităților

Opțiunile pentru consolidarea capacității administrative de mai sus sunt complementare și pot fi utilizate împreună (cu excepția opțiunilor forfetară și la costul real, care nu pot fi combinate). Fiecare stat membru va trebui să aleagă și să negocieze cu Comisia combinația adecvată de opțiuni care corespunde cel mai bine nevoilor sale de consolidare a capacității administrative. În plus, acțiunile, livrabilele, actorii responsabili, opțiunile de finanțare etc. pot fi convenite într-o **foaie de parcurs pentru consolidarea capacității administrative**. Deși nu este obligatoriu să se elaboreze o foaie de parcurs, aceasta este considerată o *bună practică*.

#### Important!



- *Opțiunile de consolidare a capacității administrative propuse în noul cadru juridic permit adoptarea unor abordări flexibile și personalizate pentru consolidarea capacității statelor membre sau a regiunilor.*
- *Pentru a aborda în mod strategic problemele legate de capacitatea administrativă, se poate conveni asupra unui set de acțiuni cuprinzător într-o foaie de parcurs pentru consolidarea capacității administrative.*

## 2.2 Natura foilor de parcurs pentru consolidarea capacității administrative

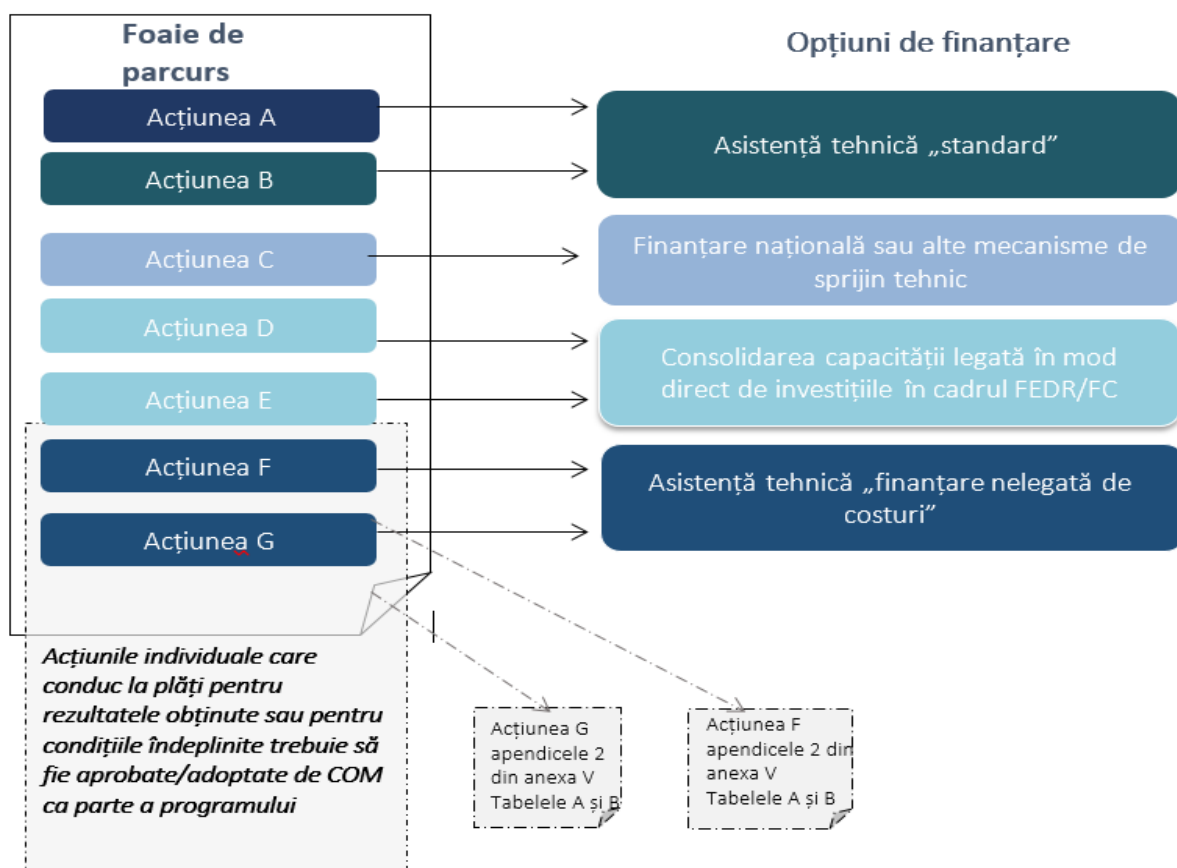
Foaia de parcurs este un document strategic **voluntar** care include un set de acțiuni cuprinzătoare pentru consolidarea capacității pentru gestionarea și utilizarea fondurilor într-un stat membru sau într-un program individual. Aceasta este concepută pentru a defini și a aborda probleme legate de capacitatea administrativă, prin utilizarea unei abordări **strategice** care ține seama de perspectiva pe termen scurt, mediu și mai lung.



Deși nu este obligatoriu să se creeze o foaie de parcurs, acest lucru este considerat o **bună practică**, în special în statele membre în care au fost identificate deficiențe legate de capacitatea administrativă. Elaborarea unei foi de parcurs este o modalitate posibilă de abordare a problemelor de capacitate identificate în orientările pentru investiții din rapoartele pe țară în contextul semestrului european 2019 (anexa D).

Nu este nevoie ca o foaie de parcurs să fie adoptată sau aprobată oficial de către Comisie, prin urmare, aceasta nu trebuie să facă parte din niciun program. Aceasta înseamnă că foaia de parcurs poate fi ușor adaptată și actualizată, după cum este necesar, în orice moment.

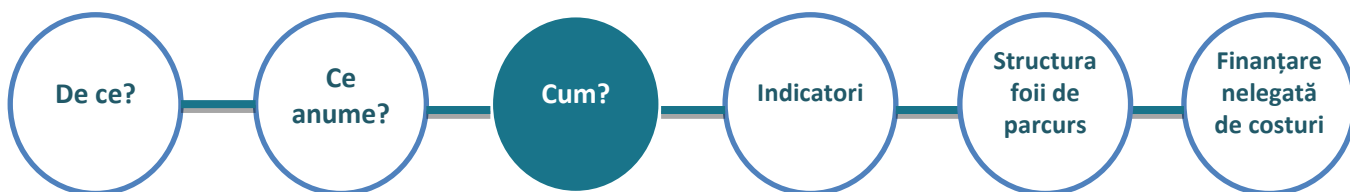
Astfel cum se arată mai jos, foaia de parcurs poate include o serie de acțiuni finanțate în cadrul diferitelor opțiuni de consolidare a capacității acoperite de noul cadru juridic și din resurse naționale sau alte mecanisme de sprijin tehnic.



### Important!

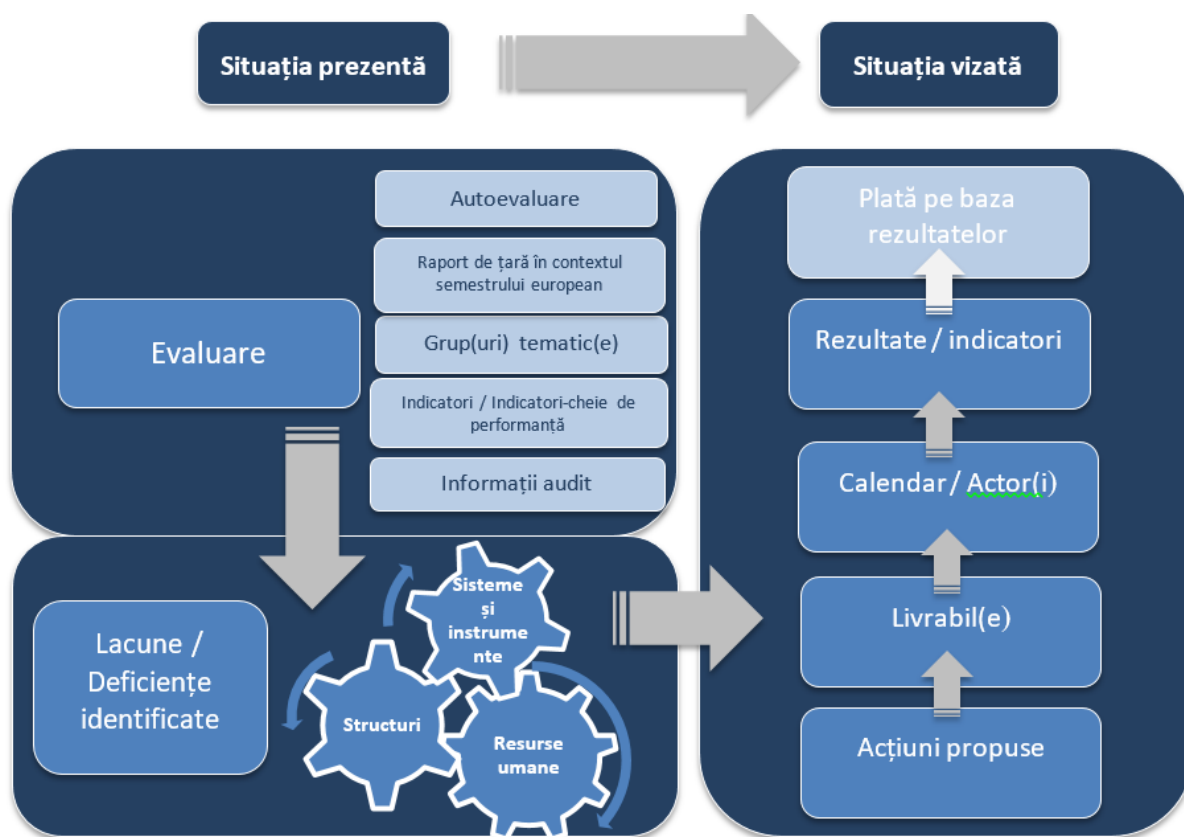


- Deși nu este obligatoriu să se elaboreze o foaie de parcurs, aceasta este considerată o bună practică, în special în statele membre a căror capacitate administrativă trebuie consolidată în continuare.
- Aceasta poate fi utilizată ca instrument strategic pentru a identifica și a pune în aplicare acțiuni cuprinzătoare de consolidare a capacității.
- De asemenea, poate servi ca răspuns la problemele de capacitate identificate în rapoartele de țară în contextul semestrului european și va facilita negocierile cu Comisia privind logica de intervenție pentru investițiile din perioada 2021-2027.



### 3 Definirea unor foi de parcurs pentru consolidarea capacităților administrative

Procesul de elaborare a unei foi de parcurs este la fel de important ca foaia de parcurs în sine, întrucât încurajează reflecția strategică referitoare la nevoile de consolidare a capacității și la modalitatea de a le aborda. În cadrul proiectării unei foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative (ca în cazul oricărui document strategic), procesul de a trece de la situația actuală „PREZENTĂ” la situația dorită „VIZATĂ” este esențial. Principalele etape ale acestui proces sunt prezentate mai jos.



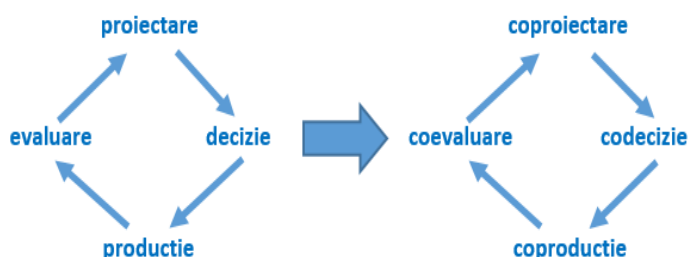
Următoarele aspecte sunt importante pentru relevanța foii de parcurs și pentru a asigura că părțile corespunzătoare sunt „răspunzătoare” de aceasta:

- o abordare participativă – cu implicarea părților interesate, a personalului de conducere de nivel superior și a altor părți – ar trebui utilizată pentru proiectarea în comun a foilor de parcurs;
- foile de parcurs ar trebui să fie documente evolutive, adică ar trebui să fie monitorizate și actualizate periodic, prin intermediul aceluiași proces participativ;
- comunicarea regulată cu părțile interesate ajută la menținerea răspunderii asupra foii de parcurs în perioada etapei de implementare.

### 3.1 Implicarea părților interesate, obținerea angajamentului și a răspunderii

Conceperea unei foi de parcurs este mai mult decât un exercițiu tehnic realizat de o organizație în izolare completă. Părțile interesate apreciază consultarea și implicarea, care conduc, de asemenea, la un rezultat mai bun și la o răspundere mai extinsă.

Nevoia de creștere a transparenței, de schimbare a percepțiilor privind legitimitatea guvernelor și nevoia de a implica părțile interesate determină organizațiile din sectorul public să devină orientate către exterior, organizații bazate pe cerere și să creeze noi tipuri de interacțiuni și relații cu diferite părți interesate. Prin urmare, organizațiile din sectorul public se transformă din prestatori de servicii închiși, orientați spre interior, în organizații deschise, de colaborare în rețea, în care publicul larg și părțile interesate specifice pot avea încredere. Această schimbare are loc prin procese transparente și prin asumarea răspunderii; prin dialog democratic, trecând de la o concentrare la nivel intern la o concentrare la nivel extern (și anume, concentrare pe rezultate și realizări); și o tranziție de la un ciclu convențional „proiectare-decizie-producție-evaluare” la un ciclu care implică părțile interesate în fiecare etapă. Părțile interesate devin astfel coproiectanți, codecidenți, coproducători și coevaluatori.



O combinație de instrumente poate fi utilizată pentru a implica părțile interesate: reuniuni/reuniuni publice, observații prezentate în scris, interviuri, grupuri tematice/ateliere și sondaje. Este important să se asigure că părțile

interesate sunt reprezentative la scară largă pentru a include mai multe părți interesate, nu doar pe cele mai vocale sau pe cele care reprezintă anumite puncte de vedere și pentru a evita „tirania majorității”, în care punctul de vedere dominant are prioritate în fața îngrijorărilor legitime ale unei minorități. Judecata profesională este necesară pentru interpretarea constatărilor și a feedbackului, pentru a rezolva dilemele și pentru a echilibra diferite puncte de vedere, cu scopul de a ajunge la un rezultat care să poată fi acceptat la scară largă.

#### **Exemple din acțiunea-pilot privind consolidarea capacității administrative la începutul perioadei în vederea pregătirii pentru perioada de programare de după 2020**

*Pentru fiecare program participant, au fost organizate ateliere și mese rotunde cu o gamă variată de părți interesate. Scopul a fost de a identifica punctele forte și punctele slabe și de a discuta despre cele mai urgente nevoi de dezvoltare a capacității. Atelierele au inclus participanți din cadrul organismelor naționale de coordonare, al autorității de management, al ministerelor relevante, al altor administrații ale fondurilor ESI, al regiunilor și agențiilor de dezvoltare regională, al guvernelor intermediare, al municipalităților, al organismelor metropolitane, al societății civile, precum și alți beneficiari. Discuțiile fructuoase și incitante care au urmat au generat numeroase idei utile care oferă o bază pentru lucrări viitoare. În plus, toți cei implicați au apreciat procesul de a reuni aceste părți pentru a discuta probleme comune.*

### 3.2 Analiza situației actuale (PREZENTE)

Înainte de identificarea soluțiilor și a acțiunilor de propus, trebuie să existe o înțelegere și o analiză solidă a situației actuale „PREZENTE”. Pentru a construi o imagine solidă a situației actuale, trebuie să se analizeze diferite tipuri de informații și date.

**Rapoartele de țară în contextul semestrului european**, care descriu anumite deficiențe și domenii de îmbunătățire (a se vedea, în special, anexa D la rapoartele pe 2019), vor furniza informații deosebit de utile pentru analiză. Informațiile pot proveni și din alte surse, cum ar fi:

- ❖ instrumente de autoevaluare etc.;
- ❖ evaluări existente, studii sectoriale etc.;
- ❖ informații privind gestionarea performanței, inclusiv indicatori-cheie privind performanța;
- ❖ consultări cu părțile interesate (prin interviuri, ateliere, discuții structurate sau grupuri tematice);
- ❖ feedback din partea utilizatorilor, angajaților etc. (chestionare, observații, întrebări, reclamații);
- ❖ constatări și recomandări în urma auditurilor, inclusiv ratele de eroare ale programului raportate de autoritățile de audit și „tipologiile de erori” identificate de Comisie și prin intermediul auditurilor naționale.

Analiza ar trebui să abordeze întrebări esențiale care reies din **provocările interne** (structuri, resurse umane, sisteme și instrumente) și din **provocările externe/transversale/sistemice** (coordonare, elaborarea politicilor, combaterea corupției etc.). Anexa 1 conține un set de întrebări mai detaliat care servesc drept inspirație.



Acest exercițiu ar putea să se bazeze pe tehnici simple, precum analiza SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări). Acesta este o tehnică utilizată pentru a analiza atributele interne existente ale organizației, inclusiv aspectele care funcționează bine și cele care necesită îmbunătățiri, precum și situația externă, pentru a identifica evoluții ulterioare pe care organizația le-ar putea

utiliza în avantajul său și care dintre acestea reprezintă potențiale probleme de rezolvat.

**Exemple din primul atelier cu părțile interesate organizat în contextul acțiunii-pilot privind consolidarea capacității administrative la începutul perioadei în vederea pregătirii pentru perioada de programare de după 2020:**

*Pe baza unei analize a informațiilor colectate din diferite surse, au fost identificate cinci subiecte pentru primul atelier:*

- implicarea părților interesate;
- stabilirea priorităților, selecția proiectelor și analiza evoluției;
- procesul decizional organizațional și eficiența;
- condițiile-cadru de abilitare; și
- managementul persoanelor, sistemul RU, competențe și formare.

*Aceste subiecte au fost discutate în cinci grupuri diferite, iar participanții și-au putut alege subiectul/grupul preferat. În prima parte a atelierului, fiecare grup a discutat despre punctele tari/oportunități, punctele slabe/provocări și despre primele trei priorități care ar putea fi abordate prin intermediul foii de parcurs. În a doua parte, participanților li s-a solicitat să identifice problemele cele mai presante și să propună etape inițiale pentru rezolvarea acestora, precum și să identifice principalele părți responsabile.*

*Atelierul a generat un interes ridicat și discuții aprinse în rândul participanților, ce au condus la concluzii care ar putea fi incluse eventual în foaia de parcurs pentru consolidarea capacității administrative.*

### ***3.3 Proiectarea viitorului și identificarea acțiunilor (VIZATE)***

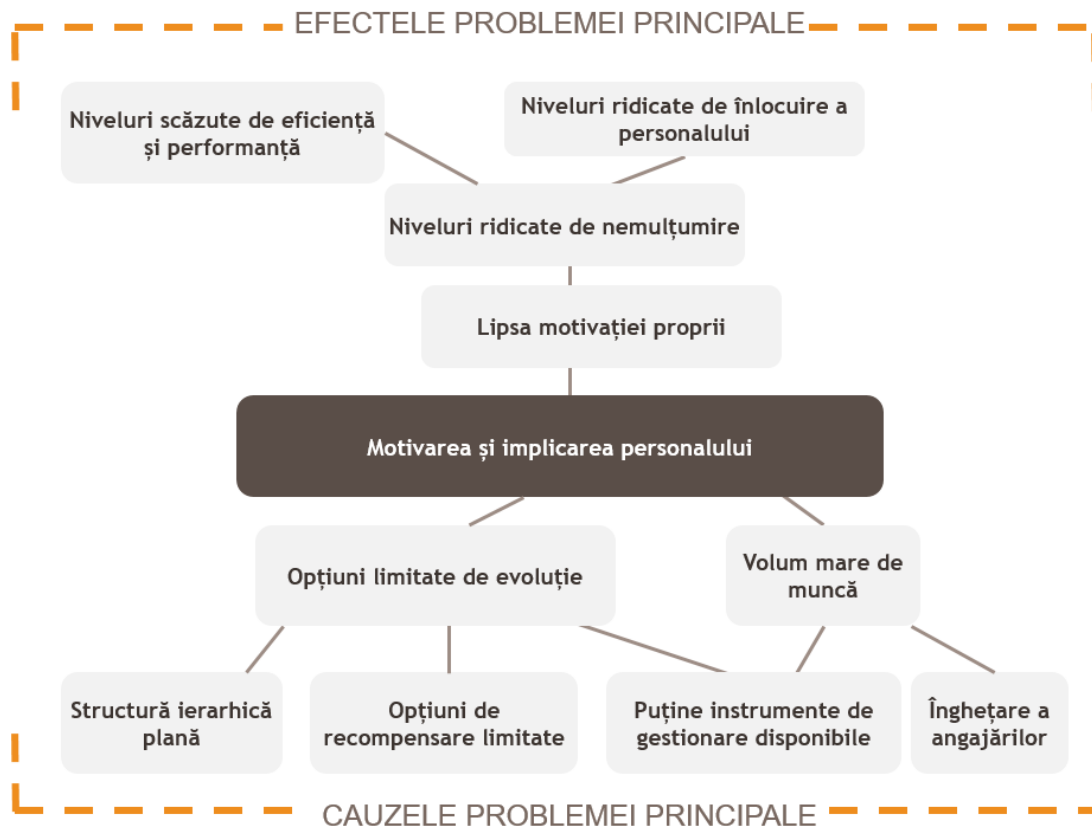
Pe baza analizei situației, organizațiile și părțile interesate externe relevante trebuie să propună soluții, adică un set de acțiuni care să corespundă problemelor identificate. Acestea nu ar trebui să fie acțiuni izolate, de sine stătătoare. Foile de parcurs ar trebui să stabilească legături clare între problemele existente, acțiunile propuse pentru abordarea acestora și rezultatele dorite. Prin urmare, ar trebui:

- a) să evidențieze un set de acțiuni menite să rezolve problema (problemele) identificată(e); și
- b) să descrie modul în care sunt interconectate aceste acțiuni, și anume cum ar determina punerea lor în aplicare o schimbare de proces.

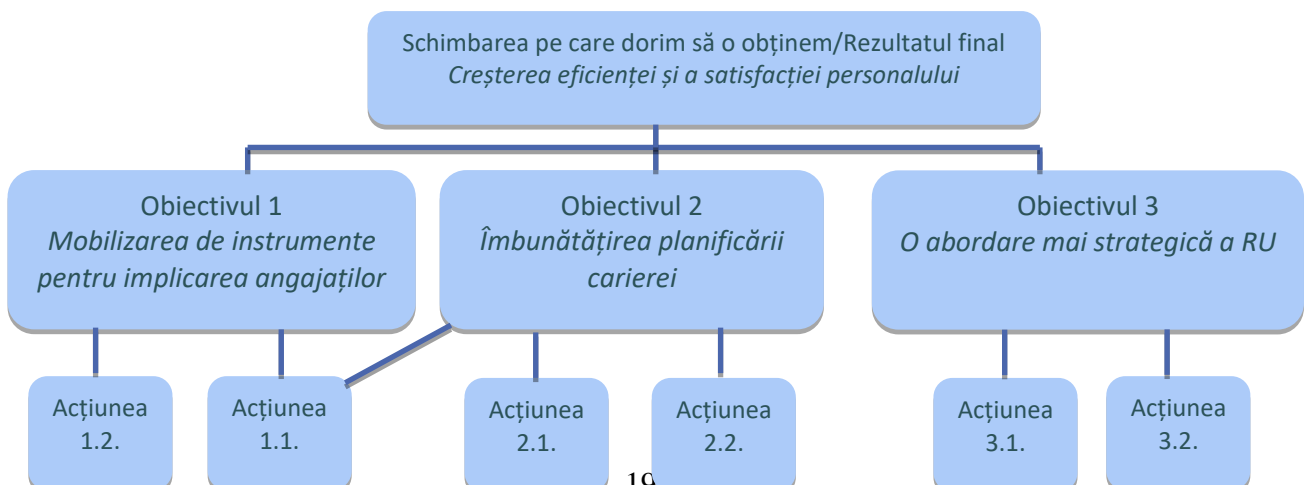
Pentru ilustrarea acestor legături, ar putea fi utilizat un **arbore al problemelor**. Aspectul principal (problema) devine trunchiul arborelui, cauzele sunt rădăcinile sale, iar efectele sunt ramurile. Analiza arborelui problemelor arată legăturile și, uneori, conflictele și contradicțiile dintre probleme; ajută la sublinierea aspectelor pe care organizația le poate influența și a celor pe care nu le poate influența; și, astfel, ajută la stabilirea priorităților. Această abordare funcționează cel mai bine când reunește perspective diferite. Exercițiul este util în principal deoarece implică discuții și dezbateri - analizarea și, dacă este necesar, revizuirea cauzelor și a efectelor, rearanjarea argumentelor și/sau adăugarea de noi subdiviziuni pe măsură ce evaluarea devine mai detaliată. De asemenea, poate atrage atenția asupra lacunelor de informații, subliniind ce se cunoaște și ce nu se cunoaște, inclusiv lacunele de informații existente în găsirea de soluții.



Exemplu de analiză a motivației și angajamentului personalului prin intermediul unui arbore al problemelor:



După crearea arborelui, problemele pot fi reformulate în mod pozitiv într-un **arbore al obiectivelor**, iar întregul exercițiu poate acționa ca factor declanșator pentru identificarea măsurii care trebuie luate. Această legătură cauză-efect este esențială pentru construirea unei „**teorii a schimbării**”: calea prin care ne așteptăm să se materializeze rezultatele dorite. Statele membre cunosc tehnici similare utilizate în programare, cunoscute sub denumirea de „**logică de intervenție**”. Calea către schimbare poate include etape intermediare, care rezultă în realizări pe termen scurt ce contribuie la obținerea rezultatului final vizat (o legătură cauză și efect a rezultatelor).



Ideea este să se pornească de la sfârșitul căii (rezultatul final vizat) și să se identifice etapele (obiectivele) necesare pentru realizarea schimbării. Următoarea etapă este de a identifica un set cuprinzător de **acțiuni** pentru a realiza obiectivele intermediare și pentru a obține, în cele din urmă, schimbarea, care este obiectivul final.

Câteva exemple de acțiuni care pot contribui la obiectivele din imaginea de mai sus sunt prezentate în continuare. Acestea sunt inspirate din acțiuni elaborate de cele cinci autorități de management implicate în *Acțiunea-pilot privind consolidarea capacității administrative la începutul perioadei în vederea pregătirii pentru perioada de programare de după 2020*.

Acțiuni detaliate referitoare la managementul resurselor umane – câteva exemple	
<b>Obiectivul 1: Mobilizarea unor instrumente pentru creșterea motivației personalului</b>	<i>Acțiunea 1.1. Realizarea unor sondaje periodice în rândul personalului care să acopere diferite aspecte ale muncii</i>
	<i>Acțiunea 1.2. Gestionarea unei scheme de mobilitate internă</i>
<b>Obiectivul 2: Îmbunătățirea planificării carierei</b>	<i>Acțiunea 2.1. Revizuirea sistemului de gestionare a performanței</i>
	<i>Acțiunea 2.2. Crearea unui chestionar la plecare pentru personal</i>
<b>Obiectivul 3: Către o abordare mai strategică a managementului resurselor umane</b>	<i>Acțiunea 3.1. AM să organizeze o serie de ateliere/seminare pentru personalul de conducere de nivel superior privind provocările de RU și MRU strategic</i>
	<i>Acțiunea 3.2. Organizarea unui atelier specific privind gestionarea talentelor pentru reprezentanții unității RU, personalul cu responsabilități MRU și/sau personalul de conducere de nivel superior</i>

**Foile de parcurs nu ar trebui să se limiteze la aspecte legate de MRU;** capacitatea administrativă de a gestiona fondurile depinde de o serie de factori, astfel cum s-a subliniat în capitolul 1. În continuare sunt prezentate câteva exemple sau alte tipuri de acțiuni<sup>9</sup>.

Subiect	Obiectiv	Acțiuni propuse
<b>Planificare și implementare strategică integrată</b>	Includerea într-o măsură mai mare a autorităților de management (AM) și a perspectivei regionale în stabilirea strategiei pentru fondurile UE și în programare	<i>Realizarea unei evaluări strategice a axelor prioritare, inclusiv a tipologiei proiectelor și a alocării bugetare, pentru a identifica sinergiile care ar putea contribui la creșterea dezvoltării teritoriale.</i>
<b>Abordare ascendentă și</b>	Construirea unei abordări ascendente în ceea ce	<i>Dezvoltarea unei serii modulare de seminare educaționale sau ateliere practice pentru beneficiari sau</i>

<sup>9</sup> Exemple de acțiuni create de cele cinci autorități de management care au participat la acțiunea-pilot privind consolidarea capacității administrative la începutul perioadei în vederea pregătirii pentru perioada de programare de după 2020.

<b>privind părțile interesate</b>	privește proiectarea și implementarea proiectelor pentru a spori sprijinul oferit pentru investițiile în prioritățile locale	<p><i>alte părți interesate în domenii care includ: planificarea strategică și stabilirea priorităților, mecanismele de finanțare ale UE, integrarea investițiilor în procesul de stabilire a bugetelor, proiectarea proiectului și cerințele de participare.</i></p> <p><i>Crearea unor tutoriale online gratuite pentru beneficiari privind modalitatea de participare și de gestionare a FEDR, inclusiv referitoare la eligibilitate.</i></p>
	Actualizarea responsabilităților și a rolurilor AM și OI și creșterea nivelului de partajare a informațiilor	<i>Proiectarea și lansarea unui proces intern și extern de consultare cu părțile interesate (de exemplu, grup tematic, completat cu un chestionar) pentru a identifica lacunele referitoare la capacitatea OI, în special în ceea ce privește selecția și evaluarea proiectelor.</i>
	Consolidarea perspectivei beneficiarului pe parcursul ciclului de investiții	<p><i>Creșterea implicării în rândul grupurilor de părți interesate prin introducerea unui forum periodic pentru interacțiunea la diferite niveluri între mai multe părți interesate și transmiterea de informații.</i></p> <p><i>Realizarea unui sondaj sau a unei analize a autorităților și a întreprinderilor de la nivel local și regional (inclusiv a celor care nu utilizează fondurile ESI), pentru a înțelege nevoile și modelele financiare ale acestora; informațiile colectate vor furniza o bază de dovezi pentru proiectarea programării și a cererilor de proiecte viitoare.</i></p> <p><i>Organizarea unor „reuniuni publice<sup>10</sup> periodice” cu AM, OI și beneficiari pentru a discuta și a oferi feedback cu privire la programare și la schimbările la nivel de reglementare, pentru a oferi informații (formare, oportunități) și pentru a colecta feedback referitor la procedurile și practicile actuale prin sondaje și grupuri tematice periodice etc.</i></p>
<b>Coordonarea</b>	Intensificarea coordonării verticale cu autoritățile regionale și cu beneficiarii	<p><i>Crearea unor programe de formare modulare pentru coordonatorii regionali, adaptate nevoilor lor specifice.</i></p> <p><i>Lansarea unei analize comune care să implice atât AM, cât și OI, pentru a identifica domeniile de programare care se suprapun în strategiile sectoriale naționale și regionale și în programarea PO, pentru a stabili roluri, responsabilități și parametri de implementare clari.</i></p>
<b>Claritatea și stabilitatea regulamentelor</b>	Reducerea incertitudinii și a complexității regulamentelor și a proceselor reglementate	<i>Sprijinirea formării periodice și accesibile și a mecanismelor de partajare a cunoștințelor pentru funcționarii tehnici/experti din cadrul AM în ceea ce privește înțelegerea și aplicarea noilor norme și regulamente.</i>
	Colaborarea în contextul cadrului legislativ și de reglementare național	<i>Introducerea unei rețele tematice a AM privind un sistem de gestiune și control (SGC), autoritatea de certificare să servească drept platformă de schimb de</i>

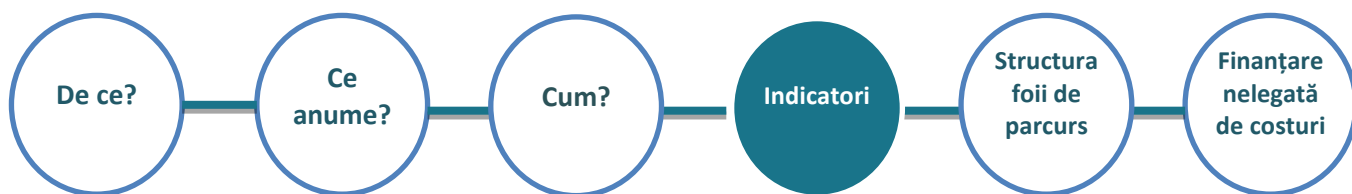
<sup>10</sup> În acest context, o „reuniune publică” înseamnă o reuniune cu părțile interesate pentru a discuta cu privire la anumite subiecte și pentru a le colecta punctele de vedere.

		informații/experiență. Eventual, să se ia în considerare participarea unui observator din partea autorității de audit, chiar și ad-hoc.
<b>Operațiuni</b>	Îmbunătățirea calității operațiunilor și a practicilor	Continuarea asigurării unei gestionări eficiente a riscurilor, prin monitorizarea atentă a instrumentului de gestionare a riscurilor introdus pentru perioada de programare actuală pentru a determina impactul acestuia, ce funcționează bine și ce ar avea nevoie de modificări.
<b>Instrumente financiare</b>	Investigarea activării potențiale a instrumentelor financiare pentru a finanța proiectele de transport și din domeniul mediului	Elaborarea unui raport privind utilizarea instrumentelor financiare (IF) pentru finanțarea proiectului (de exemplu, ITI sau alte instrumente financiare). Investigarea activării potențiale a IF pentru a finanța proiectele din domeniul transporturilor și al mediului și pentru diseminarea informațiilor relevante pentru ministerele de resort (unități/structuri executive).

### **Important!**



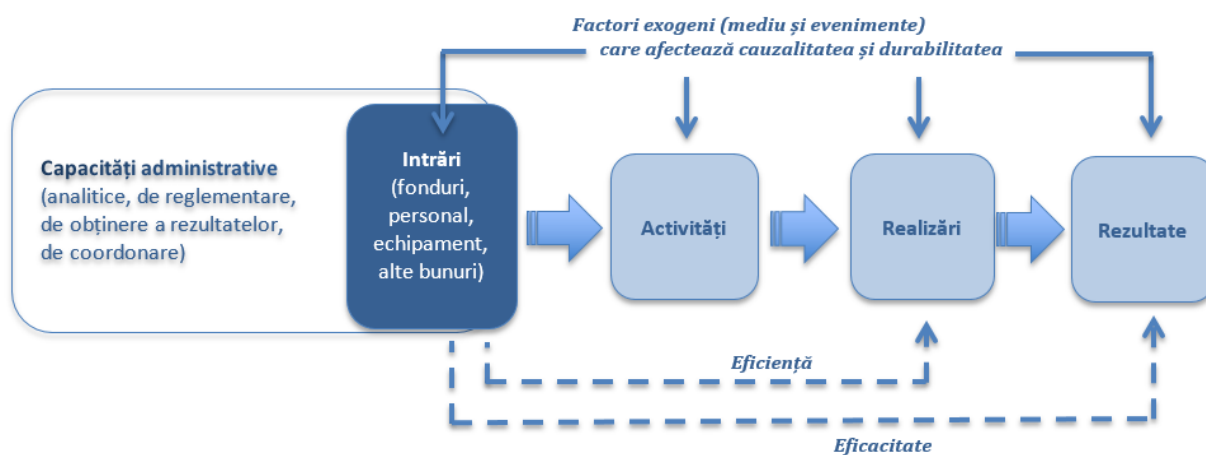
- *Foia de parcurs ar trebui concepută în cooperare cu părțile interesate, prin utilizarea unei abordări participative astfel încât să se asigure o asumare a răspunderii extinsă, inclusiv la nivelul personalului de conducere superioară.*
- *Foia de parcurs ar trebui să fie un document evolutiv, adică să fie monitorizată și actualizată periodic, prin utilizarea aceluiași proces participativ.*
- *Aceasta trebuie să se bazeze pe o analiză solidă a problemelor (situația actuală).*
- *Trebuie să se formuleze schimbări și să se identifice un set cuprinzător de acțiuni care să contribuie la realizarea schimbărilor vizate, și anume a obiectivului final.*



## 4 Identificarea indicatorilor

Pentru a măsura progresele înregistrate în ceea ce privește atingerea țintelor și a obiectivelor, este util ca foile de parcurs pentru consolidarea capacității administrative să includă indicatori. Aceștia sunt instrumente care ajută la măsurarea, îmbunătățirea și explicarea performanței și la coordonarea și orientarea proceselor.

### 4.1 Rolul indicatorilor



Indicatorii sunt utilizați pentru a colecta informații privind performanța și pentru monitorizare și gestionare. Aceștia pot fi utilizați pentru a influența și a defini activitățile (coordonare și control) dar sunt necesari și pentru a ajuta la crearea capacităților sau la îmbunătățirea măsurilor sau a politicilor viitoare, adică pentru a afla ce funcționează și de ce (învățare).

#### **Exemplu**

În timp ce **indicatorii de realizare** măsoară livrabilele specifice ale unei anumite activități, **indicatorii de rezultat** capturează efectele pe care o anumită activitate ar putea să le aibă asupra persoanelor sau organizațiilor vizate de activitatea respectivă. Aceștia diferă de indicatorii de realizare prin faptul că identifică o schimbare a situației organizațiilor sau a persoanelor. Aceste măsurători sunt foarte relevante pentru o gestionare bună a programelor (și necesare pentru realizarea acestora).

De asemenea, indicatorii sunt utilizați pentru a comunica, explica și justifica performanța, adică pentru a explica situația, de exemplu, pentru a prezenta produsele, serviciile și impactul obținut.

Asumarea răspunderii poate însemna obținerea unui anumit rezultat, care este o condiție pentru plată. Din acest motiv specific, trebuie să se identifice indicatorii care pot declanșa plățile, și anume



cei denumiți în prezentul document „indicatori finanțabili”. Secțiunea 6.3 abordează mai în detaliu acest tip de indicator în contextul „finanțării nelegate de costurile pentru asistența tehnică”.

## ***4.2 Indicatori din foaia de parcurs***

Foaia de parcurs ar trebui să includă un set cuprinzător de indicatori care să permită:

- monitorizarea progresului înregistrat în punerea în aplicare;
- identificarea principalelor rezultate ale acțiunilor; și
- identificarea obiectivelor de atins (adică schimbarea vizată).

Unii pași de bază pot contribui la crearea acestui set de indicatori:

1. identificarea aspectelor de măsurat și motivul măsurării acestora (în legătură cu obiective și acțiuni clare și interconectate);
2. utilizarea procesului SMART<sup>11</sup> pentru crearea unor indicatori de calitate înaltă;
3. stabilirea unui punct de referință (valoare de referință);
4. stabilirea obiectivelor (etape, după caz);
5. determinarea sursei și a frecvenței de colectare a datelor, care ar trebui să fie simple, clare și eficiente din punctul de vedere al costurilor.

Indicatorii de intrare, de activitate (proces) și de realizare sunt utilizați cel mai frecvent, întrucât reflectă în mod direct acțiunile. Cu toate acestea, indicatorii de rezultat pot fi, de asemenea, utilizați, după caz.

În exemplul de mai jos, indicatorii de activitate (proces) și indicatorii de realizare sunt marcați cu negru. Indicatorii de rezultat sunt marcați cu alb.

---

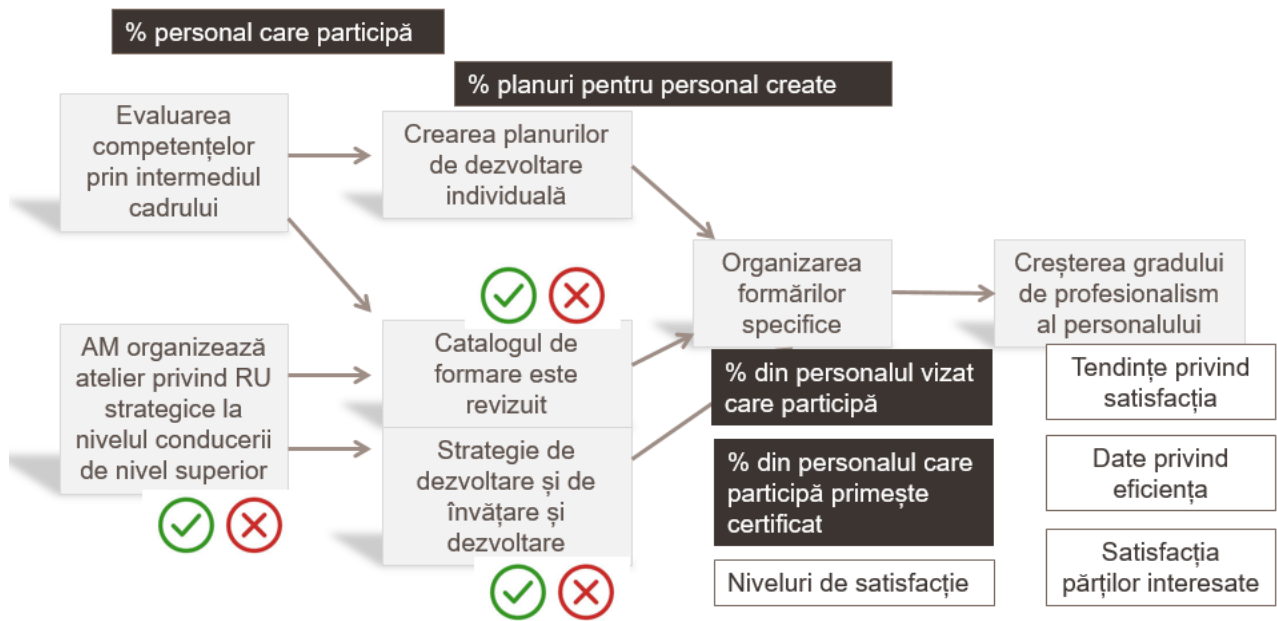
<sup>11</sup> **Specific:** indicatorul ar trebui să descrie în mod clar ce trebuie măsurat, adică să vizeze un anumit domeniu.

**Măsurabil:** indicatorul poate fi măsurat, observat, analizat, testat sau contestat. Dacă un indicator nu este măsurabil, progresul nu poate fi evaluat.

**Realizabil:** indicatorul este realizabil dacă obiectivul de performanță specifică în mod clar cantitatea sau nivelul aspectelor care trebuie măsurate pentru a atinge rezultatul sau realizarea dorită. Datele și informațiile necesare pot fi colectate.

**Relevant:** indicatorii selectați trebuie să captureze esența rezultatului sau a realizării dorite.

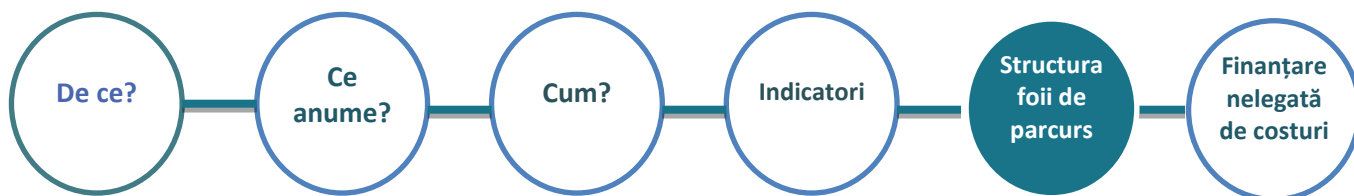
**Încadrat în timp:** indicatorul are asociată o anumită perioadă.



**Important!**



- *Setul de indicatori trebuie să fie foarte bine gândit și echilibrat. Aceasta înseamnă că indicatorii trebuie să permită monitorizarea progreselor înregistrate în implementare, să captureze rezultatele principale ale acțiunilor și să contorizeze măsura în care sunt îndeplinite obiectivele. De asemenea, setul de indicatori ar trebui să fie SMART, iar colectarea datelor ar trebui să fie simplă, clară și eficientă din punctul de vedere al costurilor.*



## 5 Structura recomandată a unei foii de parcurs

Întrucât foaia de parcurs nu este definită în regulament, aceasta poate lua diferite forme și poate fi adaptată în mod flexibil la circumstanțe diferite. Prezentul capitol sugerează modul de structurare a unei foii de parcurs, adică ce componente ar putea include.

### Exemplu - structura unei foii de parcurs

- **Secțiunea 1: Obiectivul general și structura foii de parcurs**  
Introducere
- **Secțiunea 2: Metodologia utilizată pentru elaborarea foii de parcurs**
  - Etape principale în definirea foii de parcurs
  - Implicarea părților interesate
  - Surse de informații/date utilizate
  - Calendar
  - Acord și aprobare
- **Secțiunea 3: Situația actuală (situația PREZENTĂ)**  
Descriere scurtă a analizei efectuate și principalele probleme identificate
- **Secțiunea 4: Cartografierea viitorului (situația VIZATĂ)**  
Sublinierea schimbărilor de realizat (*secțiunea 4 poate fi fuzionată cu secțiunea 3*)
- **Secțiunea 5: Identificarea acțiunilor**
  - Descrierea acțiunilor
  - Indicatori, calendare, părți responsabile, bugete și surse de finanțare
- **Secțiunea 6: Implementarea foii de parcurs**
  - Măsuri de supraveghere și monitorizare
  - Riscuri și măsuri de atenuare
  - Durabilitatea rezultatelor
  - Strategia de comunicare

### 5.1 Elementele structurale ale foii de parcurs

#### Secțiunea 1: Obiectivul general și structura foii de parcurs

Partea introductivă descrie obiectivul (obiectivele) general(e), raționamentul și contextul foii de parcurs și arată modul în care aceasta este legată de programul (programele) vizat(e), de raportul de țară în contextul semestrului european etc.

## Secțiunea 2: Metodologia utilizată pentru elaborarea foii de parcurs

Elemente de descris:

- *Etape principale:* ce pași au fost urmați și ce metode au fost utilizate în proiectarea foii de parcurs (de exemplu, autoevaluare, discuții cu personalul, grupuri tematice)?
- *Implicarea părților interesate:* ce fel de părți interesate au fost implicate și cum? În ce etapă a procesului?
- *Sursele de informații/date utilizate:* ce surse de informații sau de date au fost utilizate? Enumerați-le pe cele principale, făcând trimitere integral în anexă la foaia de parcurs dacă este necesar.
- *Calendar:* care este calendarul pentru proiectarea și implementarea foii de parcurs?
- *Acord și aprobare* foaia de parcurs a fost discutată cu managerii de nivel superior și aceștia o sprijină? A fost aprobată la nivel politic (dacă se aplică)?

## Secțiunea 3: Situația actuală (situația PREZENTĂ)

O descriere a principalelor constatări în urma analizei situației actuale, cu accent pe orice provocare identificată (sprijinită de date relevante, după caz). Analiza ar trebui să acopere elementele relevante referitoare la consolidarea capacității, precum structuri/organizație, gestionarea resurselor umane, sisteme și instrumente, planificare strategică și coordonare și condiții-cadru de abilitare. *Această secțiune poate rămâne separată sau poate fi fuzionată cu secțiunea 4.*

## Secțiunea 4: Cartografierea viitorului (situația VIZATĂ)

O descriere a soluțiilor posibile (set de acțiuni) menite să abordeze principalele provocări (probleme) identificate și să permită realizarea rezultatelor dorite. Trebuie să se explice/descrie căile prin care vor fi îndeplinite obiectivele intermediare și cele finale. Explicațiile ar trebui să acopere modul în care sunt interconectate seturile de acțiuni și modul în care punerea lor în aplicare declanșează un proces de schimbare.

## Secțiunea 5: Identificarea acțiunilor

Descrierea acțiunilor, care acoperă următoarele elemente principale:

Model acțiune - exemplu
Denumirea acțiunii
Obiectivul acțiunii
Responsabilul de acțiune

---

Descrierea acțiunii propuse

Condiția de îndeplinit sau rezultatele de realizat<sup>12</sup>

Indicator(i) pentru măsurarea realizărilor sau a rezultatelor

Calendarul acțiunii

Livrabile intermediare (calendar, indicatori)

Buget preconizat

Sursa de finanțare

---

Toate acțiunile pot fi sintetizate într-un tabel general. Mai jos este prezentat un exemplu inspirat din tabelul utilizat în acțiunea-pilot privind consolidarea capacității administrative la începutul perioadei.

Foaie de parcurs pentru CCA – prezentarea generală a acțiunilor								
Domeniul de provocare 1: Managementul persoanelor și al organizației								
Obiectiv	Acțiuni	Proprietar (responsabil de acțiune)	Părți interesate pentru implementare	Calendar	Rezultatele de realizat sau condițiile de îndeplinit <sup>13</sup>	Livrabile intermediare	Indicatori	Sursă de finanțare și buget
Obiectiv (i)	Acțiune (i)							
	Acțiune (ii)							
Obiectiv (ii)	Acțiune (i)							
	Acțiune (ii)							
Domeniul de provocare 2: Planificare strategică și coordonare								
Obiectiv (i)	Acțiune (i)							
	Acțiune (ii)							
Domeniul de provocare 3: Condiții-cadru								
Obiectiv (i)	Acțiune (i)							
	Acțiune (ii)							

---

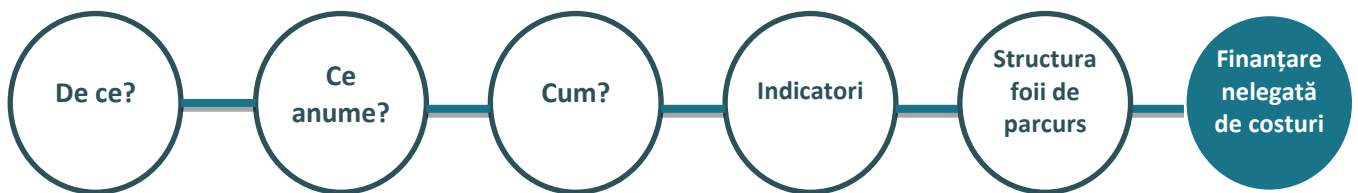
<sup>12</sup> Aceasta este relevantă doar pentru acțiunile finanțate în cadrul „finanțării nelegate de costuri pentru asistența tehnică”.

<sup>13</sup> Aceasta este relevantă doar pentru acțiunile finanțate în cadrul „finanțării nelegate de costuri pentru asistența tehnică”.

## Secțiunea 6: Implementarea foii de parcurs

Elemente de luat în considerare:

- *Măsuri de supraveghere și monitorizare*: descrierea responsabilităților (administrative și politice) pentru definirea și implementarea foii de parcurs. Descrierea măsurilor de monitorizare (proces și indicatori) pentru a ține evidența progreselor înregistrate în ceea ce privește implementarea, realizările și rezultatele.
- *Riscuri și măsuri de atenuare*: descrierea riscurilor potențiale, a obstacolelor și a măsurilor de atenuare.
- *Durabilitatea rezultatelor*: cum să ne asigurăm că acțiunile sunt integrate în organizație și nu sunt inițiative de sine stătătoare?
- *Strategia de comunicare*: când, cum și ce va fi comunicat și pe durata implementării foii de parcurs și a acțiunilor.



## 6 Finanțare care nu este legată de costuri<sup>14</sup>

Unul dintre instrumentele introduse în noul cadru juridic este „finanțarea nelegată de costuri pentru asistența tehnică a statelor membre”. Statele membre pot propune, pe lângă asistența tehnică „standard”, să întreprindă acțiuni suplimentare pentru a îmbunătăți *capacitatea autorităților, a beneficiarilor și a partenerilor lor relevanți necesară pentru gestionarea și utilizarea eficientă a fondurilor*. Sprijinul pentru astfel de acțiuni se face în baza unor condiții de îndeplinit sau rezultate de obținut<sup>15</sup>. Acțiunile și livrabilele, precum și plățile corespunzătoare din partea UE, pot fi convenite în cadrul unei foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative.

Unele state membre pot decide să aleagă finanțarea nelegată de costuri fără să creeze o foaie de parcurs. Acesta poate fi cazul statelor membre în care problemele de capacitate administrativă nu au fost identificate, de exemplu în rapoartele de țară în contextul semestrului european.

De asemenea, Comisia a propus ca noile dispoziții privind „*finanțarea nelegată de costuri*” să sprijine creșterea orientării către performanță. Aceasta este și o măsură de simplificare, întrucât auditurile Comisiei sau ale statelor membre ale UE vor fi concepute astfel încât singurul lor obiectiv să fie de a verifica dacă rezultatele dorite au fost realizate sau condițiile de rambursare din partea Comisiei au fost îndeplinite pentru acest tip de acțiune. Aceasta înseamnă că nu se vor face verificări asupra cheltuielilor individuale.

### 6.1 Plasarea în foaia de parcurs

În general, schema de finanțare nelegată de costuri este una dintre acțiunile dintr-o foaie de parcurs pentru consolidarea capacității administrative (astfel cum se ilustrează în secțiunea 2.2). Un stat membru care decide să utilizeze „*finanțarea nelegată de costuri pentru asistența tehnică*” trebuie să completeze tabelele A și B din appendicele 2 din anexa C (RDC),

<sup>14</sup> Finanțarea nelegată de costuri este o opțiune nu doar pentru asistența tehnică, ci și pentru măsurile sprijinite în cadrul oricăreia dintre prioritățile tematice ale unui program.

<sup>15</sup> Inspirație pentru stabilirea rezultatelor și a condițiilor de îndeplinit poate fi găsită în metodologiile cunoscute sub denumirea de „contractare bazată pe performanțe” și „plată pentru succes”: Explicații mai detaliate și exemple pot fi găsite la:

- <https://www.nigp.org/docs/default-source/New-Site/global-best-practices/performancebased.pdf?sfvrsn=2>
- [https://www.researchgate.net/publication/236606749\\_Performance-Based\\_Contracting\\_as\\_an\\_Enabler\\_of\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/236606749_Performance-Based_Contracting_as_an_Enabler_of_Innovation)
- <https://www.payforsuccess.org/learn/basics/>

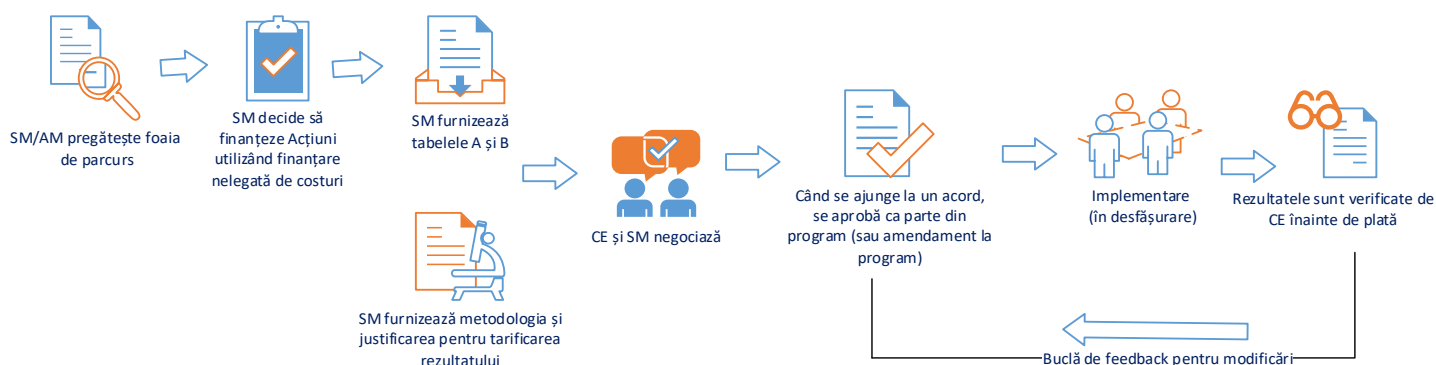


utilizând datele deja disponibile în foaia de parcurs și adăugând alte informații suplimentare, după cum este necesar. Comisia va adopta aceste tabele (nu foaia de parcurs în sine) ca parte a programului sau a amendamentului la program vizat, iar foaia de parcurs va servi ca justificare pentru acțiunile propuse.

Statele membre care optează pentru asistență tehnică fără finanțare care nu este legată de costuri, dar fără crearea unei foi de parcurs, vor trebui să completeze și tabelele A și B și să convină cu Comisia asupra schemelor de finanțare nelegată de costuri.

## 6.2 Crearea schemelor de finanțare care nu este legată de costuri

Figura de mai jos ilustrează principalele etape în crearea și implementarea schemelor pentru finanțarea care nu este legată de costuri:



Cu ocazia dialogului informal care precedă negocierile formale privind programele, sunt identificate și se convine asupra domeniilor în care statele membre ar beneficia de acțiunile suplimentare pentru consolidarea capacității. Dacă un stat membru dorește să beneficieze de opțiunea „finanțare nelegată de costuri”, statul membru respectiv și Comisia negociază și convin asupra conținutului schemei, și anume:

- condițiile care trebuie îndeplinite și/sau rezultatele care trebuie obținute;
- calendarul;
- orice livrabile intermediare care declanșează rambursări;
- indicatori și unități de măsură;
- suma totală și sumele legate de livrabile;
- programul de rambursare;
- măsurile pentru verificarea livrabilelor intermediare și dacă au fost îndeplinite condițiile și rezultatele au fost obținute;
- metodele de ajustare a sumelor, după caz; și
- măsurile de asigurare a unei piste de audit.

Schemele pentru „finanțarea nelegată de costuri” pot fi, de asemenea, create și convenite într-o etapă ulterioară și pot fi adoptate în cadrul unui amendament la program.

### 6.3 Utilizarea indicatorilor

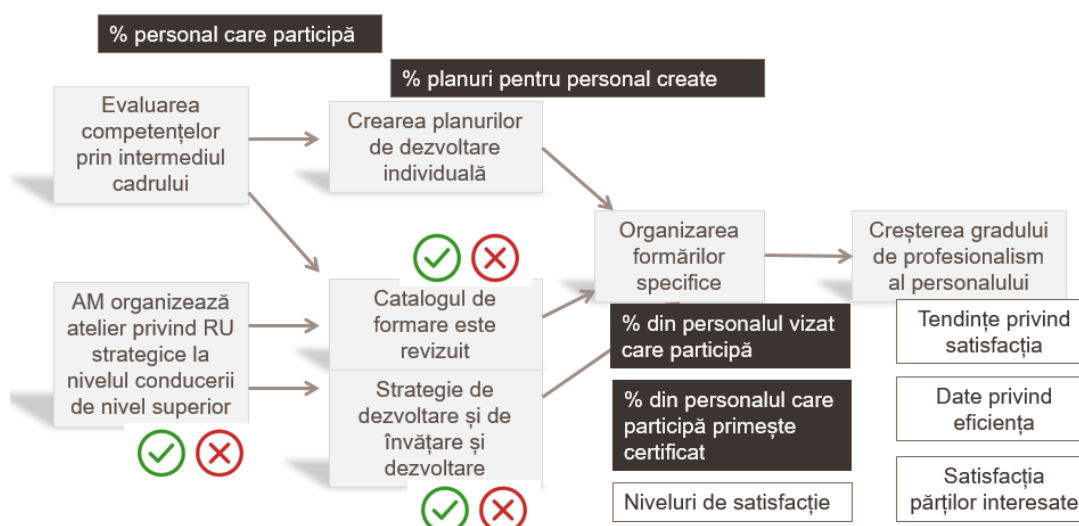
Secțiunea 4 din acest set de instrumente explică modul în care sunt selectați indicatorii pentru foaia de parcurs. Indicatorii sunt esențiali pentru acțiunile care trebuie sprijinite în cadrul schemelor de finanțare nelegată de costuri. Aceștia joacă un rol cheie, întrucât Comisia nu rambursează costurile decât dacă rezultatele planificate sunt realizate și condițiile necesare sunt îndeplinite. Prin urmare, indicatorii trebuie să permită măsurarea livrabilelor/rezultatelor finale și intermediare. În acest set de instrumente, un indicator asociat cu livrabilele care declanșează rambursarea este denumit „**indicator finanțabil**”.

Indicatorii finanțabili ar trebui să fie solizi, ușor de măsurat, fiabili și strâns legați de acțiunile sprijinite. Aceștia trebuie să fie clari deoarece sunt utilizați pentru a arăta dacă statele membre fac sau nu ceea ce au convenit împreună cu Comisia. Aceasta este o chestiune de asumare a răspunderii.

Pentru acțiunile care se concentrează pe capacitatea administrativă, sunt necesari indicatori care arată modul în care s-au îmbunătățit sistemele și în ce măsură. Prin urmare, indicatorii de bază ai foii de parcurs care reflectă schimbarea abordează aspecte precum numărul de:

- sisteme noi puse în aplicare;
- servicii acoperite de noile instrumente/sisteme;
- organisme administrative care au implementat integral noul sistem și îl utilizează; sau
- angajați sprijiniți de acțiune, de exemplu, prin formare.

Indicatorii de mai jos încadrați cu negru sunt indicatori finanțabili. Toți măsoară activitatea și realizările<sup>16</sup>.



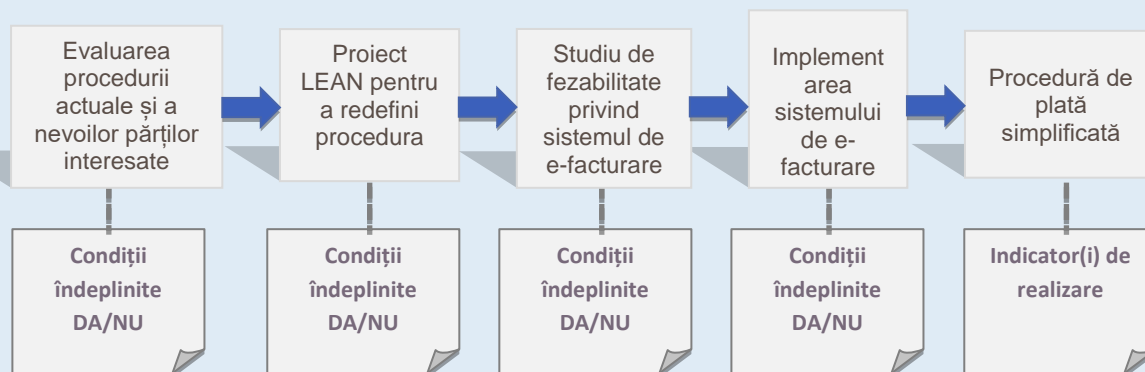
Exemplul de mai jos descrie caracteristicile specifice ale indicatorilor finanțabili comparativ cu ceilalți indicatori. Cei din urmă joacă un rol diferit în foile de parcurs; sunt necesari pentru monitorizarea internă și în scopuri de învățare.

<sup>16</sup> De reținut că nu toți indicatorii de realizare pot fi utilizați ca indicatori „finanțabili”.

Acțiune	Indicator(i) propus (propuși)	Tipul de indicator	
		Finanțabil	Alt tip
<b>Evaluarea competențelor personalului prin intermediul cadrului de autoevaluare</b>	% din personal care se autoevaluează prin intermediul cadrului	X	
<b>Crearea unor planuri de dezvoltare individuală</b>	% din personal pentru care a fost creat un plan de dezvoltare individuală	X	
<b>Sesiuni de formare specifice</b>	% din personal care a finalizat formarea obligatorie	X	
	% din personal care a primit un certificat	X	
	nivelul de satisfacție al participanților la sesiunile de formare		X
<b>Creșterea profesionalismului</b>	rotația personalului/concedii medicale		X
	Productivitatea personalului – timpii din cadrul procesului		X

### **Exemplu care ilustrează problema termenelor de plată extrem de lungi**

Următoarele cinci acțiuni reprezintă o modalitate posibilă de a rezolva problema. Fiecare ar putea fi legată de indicatori finanțabili.



Pentru „plățile efectuate pe baza condițiilor de îndeplinit” nu sunt suficienți indicatorii simpli care arată dacă au fost îndeplinite sau nu condițiile convenite. Un răspuns pozitiv va declanșa plățile din partea Comisiei. În exemplul de mai sus, indicatorii pot face referire și la livrabile intermediare.

Următorii indicatori de realizare ar putea servi drept indicatori finanțabili pentru procedura de plată simplificată din cadrul acțiunii:

- scădere cu 20 % a timpului necesar pentru efectuarea plăților;
- momentul plății (de la sosirea solicitării intermediare de plată la efectuarea plății către beneficiari) să nu depășească 60 de zile în 95 % din cazuri;
- scădere cu 10 % a timpului mediu de plată.

## 6.4 Stabilirea prețurilor

„Stabilirea prețurilor” este o componentă importantă a reunirii acțiunilor în cadrul „finanțării nelegate de costuri pentru asistența tehnică”. Stabilirea prețurilor înseamnă identificarea unei sume globale (etichetă de preț) pentru rezultatele obținute sau pentru condițiile îndeplinite, inclusiv a sumelor corespunzătoare oricăror livrabile intermediare. **Aceasta implică fie identificarea sumelor care substituie costurile reale, fie oferirea unui stimulent pentru efectuarea sarcinilor convenite de către Comisie și de către statul membru vizat.** În oricare dintre cazuri, trebuie să se furnizeze o justificare pentru stabilirea prețurilor, precum și documente justificative.

Următorul tabel sintetizează o serie de metode de stabilire a prețurilor.

Metodă de stabilire a prețurilor	Tip	Justificare/documente justificative	Cazuri/exemple	Important de luat în considerare
<b>Compensare pentru costurile reale ale acțiunii</b>	Costuri reale	<p>* Documente care fac dovada costurilor reale ale acțiunii (de obicei contracte de prestare de servicii/furnizare de bunuri/achiziții de lucrări și/sau costuri cu salariile personalului etc.).</p> <p>* Rata cofinanțării trebuie negociată de statul membru vizat și Comisie:                      (1) o rată mai mare a cofinanțării poate fi utilizată ca stimulent în unele cazuri,                      (2) o rată mai mică a cofinanțării este posibilă dacă, de exemplu, trebuie să se elimine o lacună reziduală de finanțare.</p>	Această metodă ar putea fi relevantă pentru stabilirea prețurilor „livrabilelor intermediare” și pentru acțiunile legate de configurarea sistemelor informatice, crearea și lansarea unor noi instrumente, organizarea de evenimente/consultări/conferințe etc.	<p>* Rezultatul este o realizare concretă. Cu toate acestea, parametrii de calitate trebuie să fie încorporați în descrierea indicatorului (de exemplu, sistemul informatic ar trebui să fie operațional și utilizat de X % din grupul-țintă).</p> <p>* Documente justificative: în loc să verifice dovezile costurilor (de exemplu, contracte), Comisia și statul membru vizat ar putea să convină să se bazeze pe raportul național de audit al autorității/societății de audit.</p>
<b>Plată bazată pe un substituent pentru costul real</b>	Rată forfetară  Costuri unitare  Sumă forfetară	<p>Sumele ar trebui stabilite pe baza:</p> <p>a) unei metode de calcul juste, echitabile și verificabile, bazată pe:</p> <p>(i) date statistice, alte informații obiective sau avizele experților;                      (ii) date istorice verificate privind beneficiarii individuali;                      (iii) aplicarea practicilor uzuale ale beneficiarilor individuali de contabilizare a costurilor;</p>	Logica stabilirii prețurilor este aceeași ca pentru opțiunile simplificate privind costurile (SCO). Cazurile și exemplele pot fi similare cu cele utilizate pentru SCO ( <a href="https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/simpl_cost_ro.pdf">https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/fin_inst/pdf/simpl_cost_ro.pdf</a> )	<p>* Parametrii de calitate care definesc costurile unitare și sumele forfetare nu trebuie uitați.</p> <p>* Rata forfetară, costurile unitare și sumele forfetare pot fi combinate, deși pentru costuri/operațiuni diferite.</p> <p>* Metodologia de stabilire a SCO trebuie convenită în prealabil, și anume odată cu adoptarea tabelor A și B din apendicele 2 din</p>

- b) unor proiecte de buget stabilite de la caz la caz
- c) normelor de aplicare a costurilor unitare, a sumelor forfetare și a ratelor forfetare corespunzătoare, aplicabile în cadrul politicilor Uniunii pentru un tip similar de operațiune;
- d) normelor privind costurile unitare, sumele forfetare și ratele forfetare corespunzătoare, aplicate în cadrul schemelor de granturi finanțate integral de către statul membru pentru un tip similar de operațiune;
- e) ratelor forfetare și a metodelor specifice stabilite prin RDC sau prin regulamentele specifice fondului.

anexa V (RDC).

\* Pentru a verifica dovada plății, Comisia și statul membru vizat ar putea să convină să se bazeze pe un raport elaborat de autoritatea națională de audit sau de o societate de audit.

**Stimularea plății pe baza unui substituent pentru economiile din sectorul public**

De obicei, sumă forfetară sau rată forfetară (% din costul/prețului total)

Economii încasabile: economiile care revin autorităților după atingerea rezultatului. Pentru a justifica suma, trebuie să se furnizeze o metodologie de calcul justă, echitabilă și verificabilă, bazată pe date statistice, alte informații obiective sau pe avizele experților.

\* Punerea în aplicare a măsurii va conduce la economii în sectorul public, prin urmare, suma plătită de Comisie ar trebui să aibă un efect de stimulent (dar nu să acopere toate costurile).

\* Reforme relevante la scară mică, schimbări în sistemele și procedurile administrative, acțiuni de combatere a fraudei sau a corupției, îmbunătățiri în sistemul de achiziții publice etc. ar putea fi exemple de astfel de acțiuni.

\* Parametrii de calitate nu trebuie uitați.

\* Metodologia de stabilire a economiilor încasabile trebuie convenită în prealabil, și anume odată cu adoptarea tabelor A și B din apendicele 2 din anexa V (RDC).

\* Pentru a verifica dovada plății, Comisia și țara vizată ar putea să convină să se bazeze pe un raport elaborat de autoritatea națională de audit sau de o societate de audit.

\* Mai există câteva metodologii care țin seama de contextul mai larg, care pot fi utilizate în cazuri foarte specifice:  
 (1) estimarea beneficiilor legate de bunăstare: îmbunătățirile de care beneficiază persoanele și comunitățile când rezultatul este atins; și  
 (2) estimarea disponibilității publicului de a plăti: se consideră că rezultatul merită investiția.

## 6.5 Modele și exemple

Anexa 2 include două exemple de acțiuni pentru finanțarea nelegată de costuri. Acestea utilizează modelele furnizate în Regulamentul privind dispozițiile comune:

- crearea unui plan de învățare și dezvoltare pentru autoritatea de management, pornind de la cadrul de competențe al UE pentru gestionarea și implementarea FEDR/FC;
- îmbunătățirea eficienței autorității de management/organismelor intermediare în regiunea ABCD (prin îmbunătățirea duratei de acordare și a duratei de efectuare a plăților).

În primul exemplu, procesul de stabilire a prețurilor are la bază identificarea sumelor care sunt substituate pentru costurile reale. În al doilea exemplu, sumele identificate sunt menite să stimuleze creșterea eficienței, și anume durata de acordare și durata de efectuare a plăților.

NB: aceste exemple nu trebuie privite, în niciun caz, ca fiind obligatorii.

### **Important!**



*„Stabilirea prețurilor” este o componentă importantă a reunirii acțiunilor pentru asistența tehnică a cărei finanțare nu este legată de costuri. Stabilirea prețurilor înseamnă identificarea unei sume (etichetă de preț) pentru rezultatele obținute sau pentru condițiile îndeplinite, inclusiv a sumelor corespunzătoare oricăror livrabile intermediare.*

*Aceasta implică identificarea sumelor care sunt substituate pentru costurile reale sau care furnizează un stimulent pentru efectuarea sarcinilor convenite de către Comisie și statul membru vizat.*

## 7 Sinteza și învățăminte

Deși crearea de foi de parcurs pentru îmbunătățirea capacității administrative nu este obligatorie, aceasta este privită ca o bună practică, întrucât sprijină reflecția strategică referitoare la modalitatea de îmbunătățire a performanței administrațiilor care gestionează fondurile și gama largă de părți interesate implicate în implementarea fondurilor. Crearea unei foi de parcurs este un proces participativ desfășurat în parteneriat strâns cu părțile interesate astfel încât să responsabilizeze atât părțile interesate, cât și personalul de conducere de nivel superior.

Foile de parcurs sunt documente evolutive, actualizate regulat, care ar trebui să reflecte un proces de schimbare. Nu există niciun format impus. Acestea ar trebui considerate instrumente strategice pentru abordarea problemelor legate de capacitatea administrativă. Pentru a identifica măsurile care pot fi luate pentru a aborda deficiențele, situația actuală trebuie analizată, utilizând diferite surse de informații. În mod ideal, o foaie de parcurs ar trebui să includă o varietate de acțiuni care contribuie la creșterea eficienței administrației și la o utilizare mai eficientă a fondurilor. Acțiunile pot aborda provocările care apar ca urmare a unor probleme legate de structuri/organizare, resurse umane, sisteme și instrumente, planificarea strategică și coordonare sau probleme legate de transparență și combaterea fraudei și a corupției. O foaie de parcurs poate avea un domeniu de aplicare cuprinzător, acoperind acțiuni finanțate din diferite surse, precum AT „forfetară” sau la „costul real”, „finanțare nelegată de costurile pentru AT” și „consolidarea capacității legată în mod direct de investiții”. Cu toate acestea, se poate adopta și o abordare mai simplă.

Ar fi util ca foile de parcurs concepute pentru consolidarea capacității administrative să includă indicatori pentru măsurarea progreselor în ceea ce privește realizarea țăintelor sau a obiectivelor. Indicatorii sunt instrumente care ajută la monitorizarea implementării, la măsurarea și îmbunătățirea performanței și la coordonarea și orientarea proceselor. Aceștia sunt utilizați pentru monitorizare și gestionare (orientare și control) și sunt necesari inclusiv pentru a contribui la consolidarea capacităților sau la îmbunătățirea politicilor în viitor (învățare).

De asemenea, indicatorii pot fi utilizați pentru a comunica, justifica și explica performanța (asumarea răspunderii). Asumarea răspunderii poate însemna obținerea unui anumit rezultat care este necesar înainte ca o plată să poată fi efectuată. Din acest motiv specific, indicatorii care pot declanșa plăți („indicatorii finanțabili”) trebuie să fie identificați.

Acțiunile care conduc la plăți pentru rezultate sau îndeplinirea condițiilor vor necesita aprobarea Comisiei și vor trebui adoptate ca parte a programului. La identificarea „etichetelor de preț” pentru acțiuni, raționamentul este de a identifica sumele care sunt fie substituente pentru costurile reale sau un stimulent pentru obținerea rezultatelor convenite de către Comisie și statul membru.



## 8 Referințe

Comisia Europeană (2015) *Programming period 2014-2020, Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy European Social Fund, Guidance document (Perioada de programare 2014-2020, Monitorizarea și evaluarea Fondului social european din cadrul Politicii de coeziune europene, Document de orientare)*

Yemile Mizrahi *Capacity (2003) Enhancement Indicators: Review of the Literature (Indicatori de îmbunătățire: revizuirea literaturii)*, Studii de evaluare ale WBI nr. EG03-72

Nigel Simister cu Rachel Smith (2010), *Monitoring and Evaluating Capacity Building: Is it really that difficult? (Monitorizarea și evaluarea consolidării capacității: este chiar atât de dificil?)* – centrul de formare și cercetare al ONG-ului internațional INTRAC

Ecorys (2011) *Assessment of administrative and institutional capacity building interventions and future needs in the context of European Social Fund (VC/2009/066 - 009) - Final Report (Evaluarea intervențiilor și a nevoilor viitoare ale consolidării capacității administrative și instituționale în contextul Fondului Social European VC/2009/066 - 009) - Raport final)*

Direcția Generală Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune din cadrul Comisiei Europene (actualizare 2015 și 2017) *Quality of Public Administration a Toolbox for Practitioners (Calitatea administrației publice. Un set de instrumente pentru practicieni)*

Propunere de REGULAMENT AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI de stabilire a unor dispoziții comune privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european plus, Fondul de coeziune și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime, și de instituire a unor norme financiare aplicabile acestor fonduri, precum și Fondului pentru azil și migrație, Fondului pentru securitate internă și Instrumentului pentru managementul frontierelor și vize, COM(2018) 375 final, 2018, Comisia Europeană

Propunere de REGULAMENT AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI privind Fondul european de dezvoltare regională și Fondul de coeziune, COM(2018) 372 final, 2018, Comisia Europeană

Serviciul de Cercetare al Parlamentului European 2017 *Understanding capacity-building/ capacity development: A core concept of development policy (Înțelegerea consolidării capacității/dezvoltării capacității: un concept de bază al politicii de dezvoltare). Informare.*

Wouter Van Doreen, Geert Bouckaert și John Halligan (2010), *Performance Management in the Public Sector (Gestionarea performanței în sectorul public)*

OCDE (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative capacity building roadmaps (Consolidarea guvernării fondurilor UE în cadrul politicii de coeziune: foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative)*

## **ANEXE**

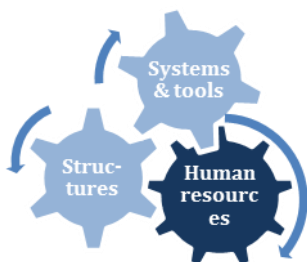
## ***ANEXA 1: Listă detaliată de întrebări care să orienteze analiza stării PREZENTE***

Etapa de analiză ar trebui să abordeze întrebările cheie referitoare la mediul mai larg și la componentele specifice CCA (structuri, MRU, sisteme și instrumente) precum:<sup>17</sup>



- Avem cadre instituționale și de reglementare bine definite?
- Avem o structură organizațională clară, simplă și transparentă care facilitează efectuarea cu eficiență a sarcinilor cheie?
- Structura noastră este suficient de flexibilă pentru a se adapta la circumstanțe în schimbare?
- Cât de clar sunt definite responsabilitățile și atribuțiile în cadrul organizației?

- Structura organizațională/proiectare: Ce organism/unitate/comisie (din cadrul sau din afara AM) răspunde de strategia și practicile operaționale ale AM? (de exemplu, decizii referitoare la bugetul său general, organizare sa, politicile sale interne etc.)?



- Cadrul general de angajare (diferite tipuri de contracte, măsura în care sunt utilizați consultanți externi etc.)
- Politica de RU și managementul RU (AM poate lua decizii de RU în mod individual sau acestea sunt luate de o unitate centrală de MRU? Cum este gestionată această relație?)
- Planificare strategică a RU: există o strategie RU pentru AM? Există un proces pentru planificarea RU orientată către viitor?
- Cum este recrutat personalul (eficiență, analize competitive, atragerea profilurilor adecvate, de unde vin majoritatea angajaților înainte de a se alătura AM (de exemplu, din sectorul public sau privat? Direct de pe băncile universității?)
- Promovarea: cum sunt luate deciziile privind promovarea angajaților? Cine decide cine va promova? În funcție de ce criterii?
- Remunerație: sistemul de remunerație în AM din care faceți parte diferă de cel al altor departamente guvernamentale? Cum sunt stabilite nivelurile remunerației și cine le stabilește? Fondurile ESI sunt utilizate pentru plățile suplimentare pe lângă salarii?
- Evaluarea performanței: în cadrul AM din care faceți parte se utilizează o evaluare a performanței formalizată? Se utilizează criterii de performanță? Evaluarea performanței este legată de avansarea în carieră, remunerație, reînnoirea contractului etc.? Cum este abordată performanța slabă?

---

<sup>17</sup> Pe baza OCDE, *Questionnaire for Information Collection in the context of the pilots* (Chestionar pentru colectarea informațiilor în contextul acțiunilor-pilot), 2018.

- Formare: cum este structurată și gestionată formarea? Există o cerință minimă pentru formare? Cât se cheltuiește pe formare în cadrul AM din care faceți parte?
- Rolul de lider: ce funcții fac parte din „echipa personalului de conducere de nivel superior” (sau echivalentă) din cadrul AM? Care sunt cerințele pentru aceste poziții-cheie? Cum este numit personalul de conducere de nivel superior? Membrii personalului de conducere de nivel superior beneficiază de formare?



- Comunicarea strategiei: cum comunică personalul de conducere de nivel superior din cadrul AM viziunea și/sau obiectivele strategiei angajaților din cadrul AM? Ce mecanisme sunt utilizate? Există mecanisme prin care angajații pot transmite idei personalului de conducere de nivel superior (de exemplu, anchete, forumuri)?
- Monitorizarea performanței: care sunt modalitățile principale prin care AM din care faceți parte își monitorizează propriile operațiuni și propria performanță și raportează cu privire la acestea? Cui raportează cu privire la acestea? Dacă există, ce indicatori-cheie de performanță sunt utilizați? Există un cadru pentru controlul calității? AM din care faceți parte a efectuat vreodată o autoevaluare sau o evaluare externă privind eficiența cheltuielilor sale?
- Coordonarea între sectoare: la nivel național, care sunt ministerele/agențiile cu care lucrează îndeaproape AM din care faceți parte pentru a pune în aplicare și a gestiona programele operaționale (PO)? Cum își coordonează AM din care faceți parte activitatea cu alte agenții guvernamentale, ministere și organisme? Care sunt mecanismele de guvernare specifice utilizate (de exemplu, grupuri de lucru tematice, comisii interministeriale)?
- Coordonarea între nivelurile de guvernare: cum își coordonează AM din care faceți parte activitatea privind implementarea și gestionarea PO cu alte niveluri de guvernare (autorități regionale, locale)? Ce măsuri specifice de guvernare sunt utilizate (de exemplu, comisii, acorduri contractuale)?
- Coordonarea (parteneriate) și comunicarea cu alte părți interesate: cum sunt implicate părțile interesate (sindicate, angajatori, ONG-uri, societatea civilă) în acorduri și programe de parteneriat (de exemplu, programare, implementare, monitorizare și evaluare)?
- Coordonarea la nivel de jurisdicție: în ce măsură proiectele gestionate de AM din care faceți parte implică jurisdicții multiple (de exemplu, regiuni/state, provincii, municipalități)? Dacă există, vă rugăm să descrieți stimulentele care există pentru încurajarea coordonării implementării și a gestionării PO între jurisdicții?
- Implicarea actorilor privați: cum încurajează AM din care faceți parte participarea sectorului privat la PO (de exemplu, parteneriate public-privat)? Care sunt principalele provocări? Cum sunt implicate întreprinderile mici și mijlocii în proiectele finanțate prin fonduri UE?

## ***ANEXA 2: Exemple de acțiuni pentru finanțarea nelegată de costuri***

### **EXEMPLUL 1 - Crearea unui plan de învățare și dezvoltare pentru autoritatea de management**

Exemplul de mai jos ilustrează modul în care tabelele A și B pot fi completate pentru o acțiune ipotetică, „**Crearea unui plan de învățare și dezvoltare pentru autoritatea de management**”.

Rationamentul acțiunii: cadrul de competență al UE pentru gestionarea și implementarea FEDR/FC, împreună cu instrumentul său de autoevaluare, poate ajuta administrațiile statelor membre să identifice și să abordeze deficiențele de competențe și să îmbunătățească orientarea strategică a procesului de învățare și dezvoltare.

Principalul obiectiv este alinierea inițiativelor de învățare și dezvoltare la cadrul de competență și integrarea acestuia ca parte a gestionării performanței și a dezvoltării carierei în curs.

#### **Model pentru transmiterea datelor către Comisie spre analiză (articolul 89 și tabelele A și B din apendicele 2 din anexa V, RDC)**

Data transmiterii propunerii	1/1/2020
Versiunea actuală	1.1

#### **A. Rezumatul principalelor elemente**

Prioritate	Fond	Obiectiv specific	Categorie de regiuni	Suma acoperită de finanțarea nelegată de costuri	Tipul (tipurile) de operațiuni	Condițiile care trebuie îndeplinite și/sau rezultatele care trebuie obținute	Denumirea (denumirile) indicatorului echivalent		Unitatea de măsură a indicatorului
							Cod	Descriere	
X	FEDR	Nu se aplică	Mai puțin dezvoltate	XXX EUR	Crearea unui plan de învățare și dezvoltare pentru AM, pornind de la cadrul de competențe al UE pentru gestionarea și implementarea FEDR/FC	Cadrul de competențe este o parte integrală a gestionării performanței și a dezvoltării carierei	Specific programului	Planuri de dezvoltare individuală create pentru 90 % din personal (pe baza propriilor autoevaluări)	%  Da/Nu  %
<b>Suma totală acoperită</b>	FEDR		Mai puțin dezvoltate	XXX EUR					

## **B. Detalii pe tip de operațiune (a se completa pentru fiecare tip de operațiune)**

Tipuri de operațiuni:

<b>1.1. Descrierea tipului de operațiune</b>	Crearea unui plan de învățare și dezvoltare pentru autoritatea de management (AM), pornind de la cadrul de competențe al UE pentru gestionarea și implementarea FEDR/FC		
<b>1.2 Obiectiv sau obiective prioritare/specifice vizate</b>	Prioritatea X		
<b>1.3 Condițiile care trebuie îndeplinite sau rezultatele care trebuie obținute</b>	Planurile de dezvoltare individuală au fost create pentru 90 % din personal (pe baza propriilor autoevaluări). Un plan de învățare și dezvoltare pentru autoritatea de management (AM) a fost creat și este în curs de punere în aplicare		
<b>1.4 Termenul de îndeplinire a condițiilor sau de obținere a rezultatelor</b>	31/12/2024, defalcat la punctul 1.7		
<b>1.5 Definirea de indicatori pentru livrabile</b>	<p>% din personal care finalizează o autoevaluare pe baza cadrului de competență – procentajul din personal în activitate (inclusiv persoanele cu fracțiune de normă) care finalizează o autoevaluare.</p> <p>% din personal pentru care a fost creat și convenit un plan de dezvoltare individuală – procentajul din personal în activitate (inclusiv persoanele cu fracțiune de normă) pentru care a fost creat un plan de dezvoltare individuală.</p> <p>Dezvoltarea și punerea în aplicare a unui plan de învățare și dezvoltare pentru autoritatea de management – Aceasta înseamnă crearea unui plan de învățare și dezvoltare cu puncte de acțiune specifice pe baza unei cartografieri a competențelor personalului care a utilizat instrumentul de autoevaluare. „În curs de punere în aplicare” înseamnă că cel puțin X % din punctele de acțiune din planul de învățare și dezvoltare al autorității de management sunt finalizate.</p>		
<b>1.6 Unitatea de măsură a indicatorului pentru livrabile</b>	%, %, DA/NU, %		
<b>1.7 Livrabile intermediare (dacă este cazul) care determină rambursarea de către Comisie, cu calendarul de rambursare</b>	<b>Livrabile intermediare</b>	<b>Data</b>	<b>Sume (EUR)</b>
	90 % din personal finalizează o autoevaluare prin utilizarea unui instrumente de autoevaluare în temeiul cadrului de competență	31/12/2021	XXX (Sumă forfetară – substituent pentru costurile reale)
	Planuri de dezvoltare individuală create pentru 90 % din personal	30/6/2022	XXX (Sumă forfetară – substituent pentru costurile reale)
	Planul de învățare și dezvoltare pentru AM a fost	30/6/2023	XXX (Sumă

	creat și este în curs de punere în aplicare		forfetară – substituent pentru costurile reale)
<b>1.8 Suma totală (inclusiv finanțarea națională și din partea UE)</b>	XXX EUR		
<b>1.9 Metoda de ajustare</b>	Metoda de calcul trebuie să includă ipoteze rezonabile referitoare la dimensiunea populației (și anume, numărul și gama personalului din cadrul autorității de management). Metoda de ajustare ar putea fi utilizată pentru a ține cont de schimbări ale ipotezelor inițiale.		
<b>1.10 Verificarea realizării rezultatului sau condiției (și, acolo unde este relevant, rezultatele intermediare)</b> - descrieți ce document sau documente vor fi utilizate pentru verificarea realizării rezultatului sau condiției - descrieți ce se va verifica în cursul controalelor de gestiune (inclusiv la fața locului) și de către cine - descrieți modalitățile de colectare și stocare a datelor/documentelor	<p>Livrabilele sunt utilizate pentru a verifica dacă au fost îndeplinite condițiile relevante și/sau au fost obținute rezultatele relevante.</p> <p>Autoritatea de management furnizează un raport elaborat de către o companie de audit independentă pentru a demonstra Comisiei că livrările intermediare au fost realizate și condițiile au fost îndeplinite.</p> <p>Autoritatea de management colectează și stochează datele agregate din autoevaluările individuale, datele privind numărul de autoevaluări, dovezi potrivit cărora planurile de dezvoltare individuală au fost create și dovezi potrivit cărora un plan de învățare și dezvoltare a fost creat de către autoritatea de management și este în curs de punere în aplicare.</p>		
<b>1.11 Măsuri pentru asigurarea pistei de audit</b> Vă rugăm să specificați organismul sau organismele responsabile pentru aceste măsuri.	<p>Autoritatea de management este responsabilă de păstrarea:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- documentelor care stabilesc condițiile sprijinului;</li> <li>- documentelor care fac dovada acordului <i>ex ante</i> al Comisiei privind condițiile care trebuie îndeplinite sau rezultatele care trebuie obținute și sumele corespunzătoare (aprobarea programului sau amendament);</li> <li>- documentelor care fac dovada îndeplinirii condițiilor sau a realizării rezultatelor în fiecare etapă (dacă se face pe etape), precum și înainte de declararea cheltuielii finale către Comisie.</li> </ul>		



## EXEMPLUL 2 - Îmbunătățirea duratei de acordare și a duratei de efectuare a plăților

Exemplul de mai jos ilustrează modul în care pot fi completate tabelele A și B pentru o acțiune ipotetică „**Îmbunătățirea calității și a eficienței autorității de management/organismului intermediar în regiunea ABCD**”.

Raționamentul acțiunii: investițiile din fondurile ESI sunt mai eficiente dacă are loc o îmbunătățire în ceea ce privește eficacitatea și eficiența cu care autoritatea de management și/sau organismele intermediare din regiunea ABCD evaluează propunerile de proiecte, semnează acordurile de grant și procesează plățile către beneficiari.

Organismele intermediare vor fi recompensate prin scheme de finanțare nelegată de costuri. Aceasta va oferi **stimulente** pentru îmbunătățirea rezultatelor duratei de acordare și a duratei de efectuare a plăților.

Pentru a îmbunătăți aceste rezultate, este posibil să fie necesar ca autoritatea de management/organismele intermediare să simplifice procedurile interne, să îmbunătățească utilizarea și eficacitatea instrumentelor și a soluțiilor de e-Coeziune, să reducă „suprareglementarea” și, prin urmare, să scadă costul controalelor în cadrul sistemului de gestiune și de control, precum și pentru beneficiari.

### Model pentru transmiterea datelor către Comisie spre analiză (articolul 89 și tabelele A și B din apendicele 2 din anexa V, RDC)

Data transmiterii propunerii	1/1/2020
------------------------------	----------

#### **A. Rezumatul principalelor elemente**

Prioritate	Fond	Obiectiv specific	Categorie de regiuni	Suma acoperită de finanțarea nelegată de costuri	Tipul (tipurile) de operațiuni	Condițiile care trebuie îndeplinite și/sau rezultatele care trebuie obținute	Denumirea (denumirile) indicatorului echivalent		Unitatea de măsură a indicatorului
							Cod	Descriere	
X	FEDR	Nu se aplică	Mai puțin dezvoltate	XXX EUR	Îmbunătățirea performanței autorității de management/ a organismelor intermediare în regiunea ABCD	Durata de acordare (redușă cu 30 % față de valoarea inițială) Țintă – 95 % în 90 de zile  Durata de efectuare a plăților (redușă cu 20 % față de valoarea inițială) Țintă – 95 % în 60 de zile	Nu se aplică sau specific programului	Durata de acordare  Durata de efectuare a plăților	Durata medie de acordare în zile  Durata medie de efectuare a plăților în zile

Suma totală acoperită	FEDR		Mai puțin dezvoltate	XXX EUR					
-----------------------	------	--	----------------------	---------	--	--	--	--	--

**B. Detalii pe tip de operațiune (a se completa pentru fiecare tip de operațiune)**

<b>1.1. Descrierea tipului de operațiune</b>	Îmbunătățirea eficienței autorității de management/a organismelor intermediare în regiunea ABCD		
<b>1.2 Obiectiv sau obiective prioritare/specifice vizate</b>	Prioritatea X		
<b>1.3 Condițiile care trebuie îndeplinite sau rezultatele care trebuie obținute</b>	<p>Durata de acordare (redușă cu 30 % față de valoarea inițială)</p> <p>Țintă – 95 % în 90 de zile</p> <p>Durata de efectuare a plăților (redușă cu 20 % față de valoarea inițială)</p> <p>Țintă – 95 % în 60 de zile</p> <p>Analiza calității – rezultate pozitive în urma evaluării</p>		
<b>1.4 Termenul de îndeplinire a condițiilor sau de obținere a rezultatelor</b>	31/12/2023		
<b>1.5 Definirea de indicatori pentru livrabile</b>	<p>Durata medie de acordare– indicatorul este calculat ca medie anuală a zilelor de la termenul de depunere a propunerii la semnarea acordului de grant (adică include evaluarea și procesele de contractare). Indicatorul este calculat separat pentru fiecare instituție. Valoarea de referință este identificată pentru fiecare instituție.</p> <p>Țintă – se preconizează că 95 % dintre granturi vor fi semnate în 90 de zile. Indicatorul prezintă numărul de contracte semnate în 90 de zile ca procentaj din numărul total.</p> <p>Durata medie de efectuare a plăților– indicatorul este calculat ca medie anuală a zilelor din momentul în care beneficiarul depune solicitarea de plată până în momentul în care beneficiarul este anunțat fie că plata a fost procesată, fie că s-a decis să nu se efectueze plata. Indicatorul este calculat separat pentru fiecare instituție. Valoarea de referință este identificată pentru fiecare instituție.</p> <p>Țintă – se preconizează că 95 % dintre solicitările de plată vor fi plătite în 60 de zile. Indicatorul este numărul de solicitări de plată plătite în 60 de zile ca procentaj din numărul total de solicitări de plată.</p> <p>Analiza calității țintă – o evaluare pozitivă a unui evaluator, potrivit căreia o reducere a duratei medii de acordare și a duratei medii de efectuare a plăților nu poate fi atribuită unei scăderi a nivelului de calitate a serviciilor. Analiza calității trebuie să fie efectuată de către un evaluator independent.</p>		
<b>1.6 Unitatea de măsură a indicatorului pentru livrabile</b>	<p>Zile</p> <p>%</p> <p>Situație pozitivă în urma evaluării</p>		
<b>1.7 Livrabile</b>	<b>Livrabile intermediare</b>	<b>Data</b>	<b>Sume (EUR)</b>

intermediare (dacă este cazul) care determină rambursarea de către Comisie, cu calendarul de rambursare

Plată anuală pe baza rezultatelor rapoartelor de performanță anuală și a grilei de stabilire a prețurilor <sup>18</sup>					Continuă, până la 31/12/2023	Până la XXX
Rezultate intermediare/Puncte de declanșare	Instituții					
	Organism intermediar (OI) A	OI B	OI C	Supliment pentru depășirea obiectivelor		
<b>Primul an</b>	Situație de referință: Durata de acordare – 110 Durata de efectuare a plăților – 80	Situație de referință : Durata de acordare – 160 Durata de efectuare a plăților – 90	Situație de referință : Durata de acordare – 190 Durata de efectuare a plăților – 110	<i>Sumă forfetară (de utilizat pentru dezvoltarea personală a personalului)</i>		
Durata de acordare (redușă cu 30 % față de valoarea inițială) sau în cadrul țintei – 95 % în 90 de zile	Y % din bugetul anual al OI	Y % din bugetul anual al OI	Y % din bugetul anual al OI	XX EUR		Până la XXX (suma care corespunde valorii de Y % din bugetul anual al celor trei OI + suplimentul pentru depășirea obiectivelor)
Durata de efectuare a plăților (redușă cu 20 % față de valoarea inițială) sau în cadrul țintei – 95 % în 60 de zile	Z % din bugetul anual al OI	Z % din bugetul anual al OI	Z % din bugetul anual al OI	XX EUR		Până la XXX (suma care corespunde valorii de Z % din bugetul anual al celor trei OI + suplimentul pentru depășirea obiectivelor)
Analiza calității – rezultate pozitive în urma evaluării	pozitiv	pozitiv	pozitiv	nu se aplică		
<b>Al doilea și al treilea an</b>						

<sup>18</sup> Grila de stabilire a prețurilor include toate instituțiile, valorile de referință ale indicatorilor lor, plățile pe etape pentru realizări și plățile de stimulare pentru depășirea obiectivelor fiecărui indicator.

	În cadrul țintei – 95 % în 90 de zile	Y % din bugetul anual al OI	Y % din bugetul anual al OI	Y % din bugetul anual al OI	nu se aplică		Până la XXX (suma care corespunde valorii de Y % din bugetul anual al celor trei OI)
	În cadrul țintei – 95 % în 60 de zile	Z % din bugetul anual al OI	Z % din bugetul anual al OI	Z % din bugetul anual al OI	nu se aplică		Până la XXX (suma care corespunde valorii de Z % din bugetul anual al celor trei OI)
	Analiza calității – rezultate pozitive în urma evaluării	pozitiv	pozitiv	pozitiv	nu se aplică		
<b>1.8 Suma totală (inclusiv finanțarea națională și din partea UE)</b>	XXXXXX EUR						
<b>1.9 Metoda de ajustare</b>	Metoda de calcul ia în considerare diferitele sectoare, natura cererilor de propuneri și ciclul de viață al programului. (Metoda ar putea include măsuri referitoare la modul de abordare a finanțării neutilizate din cauza nerealizării rezultatelor.)						
<b>1.10 Verificarea realizării rezultatului sau condiției (și, acolo unde este relevant, rezultatele intermediare)</b> - descrieți ce document sau documente vor fi utilizate pentru verificarea realizării rezultatului sau condiției - descrieți ce se va verifica în cursul controalelor de gestiune (inclusiv la fața locului) și de către cine - descrieți care sunt măsurile de colectare și stocare a datelor/documentelor	<p>Sistemele informatice de monitorizare ale instituțiilor (și anume, înregistrările termenelor cererilor de propuneri și ale semnării acordurilor, precum și înregistrările depunerii de solicitări de plată și ale plăților efectuate) vor fi utilizate pentru a verifica dacă sunt îndeplinite condițiile și dacă sunt realizate rezultatele. Toate modificările vor fi raportate și evaluate în cadrul unor rapoarte anuale de implementare.</p> <p>Raportul evaluatorului independent va fi depus împreună cu raportul anual de implementare.</p> <p><i>Furnizarea mai multor detalii care să acopere toate punctele din partea stângă.</i></p>						

<p><b>1.11 Măsuri pentru asigurarea pistei de audit</b></p> <p><b>Vă rugăm să specificați organismul sau organismele responsabile pentru aceste măsuri.</b></p>	<p>Autoritatea de management/organismul intermediar este responsabil de păstrarea:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- documentelor care fac dovada înregistrării termenelor cererilor de propuneri și ale semnării acordurilor, precum și a înregistrării depunerii de solicitări de plată și ale plăților efectuate. Rapoartele anuale de implementare și rapoartele elaborate de un evaluator independent.</li> <li>- documentelor care fac dovada acordului <i>ex ante</i> al Comisiei privind condițiile care trebuie îndeplinite sau rezultatele care trebuie obținute și sumele corespunzătoare (aprobarea programului sau amendament);</li> <li>- documentelor care arată că au fost îndeplinite condițiile sau au fost realizate rezultatele în fiecare etapă (dacă se face pe etape) și înainte de declararea cheltuielii finale către Comisie.</li> </ul>
---	---