



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007-2013

Proiect „Analiza la nivel național a sectorului comunicații și societatea Informațională și planificarea pentru cadrul financiar 2014 -2020”

Cod SMIS 48820

Contract de servicii nr. 60 din data de 23.03.2015

Ministerul Societății Informaționale

Studiu privind posibile probleme în implementarea proiectelor pentru sectorul societății informaționale pentru perioada 2014-2020 și recomandări de prevenire și soluționare a acestora

14 Decembrie 2015

Elaborat de:	Ernst & Young		
Aprobat de:	Carmen Adamescu, Director executiv, Ernst & Young SRL		
Data:	14 decembrie 2015		
Versiunea:	3		
Modificări:	Versiunea	Data	Modificări
Lista de distribuție:	Eugen Cojoacă, Manager de proiect Director General Adjunct, Ministerul pentru Societatea Informațională		
Aprobare din partea Ministerului pentru Societatea Informațională			

Cuprins

Sumar executiv	4
Introducere	5
Contextul general, obiectivele și rezultatele proiectului	5
Despre studiu	5
Capitolul 1 - Metodologia de cercetare	7
Capitolul 2 – Identificarea problemelor care au avut loc în 2007-2013	10
2.1. Prezentarea problemelor identificate pentru perioada 2007 - 2013	10
2.2. Sinteza problemelor identificate pentru perioada de implementare 2007-2013	18
Capitolul 3 - Formularea unor previziuni a supra problemelor ce pot apărea în 2014 - 2020..	25
3.1. Probleme din 2007-2013 relevante pentru 2014-2020	25
3.2. Probleme potențiale pentru 2014-2020.....	26
Capitolul 4 – Recomandări și soluții pentru o bună implementare a intervențiilor de tip TIC în 2014-2020	31
Concluzii finale.....	63

Sumar executiv

Acest studiu își propune să evidențieze problemele care pot apărea în implementarea proiectelor din sectorul TIC în 2014 – 2020, să formuleze o serie de opțiuni pentru soluționarea acestor probleme și să se selecteze acele modalități de soluționare care rezolvă în cea mai mare măsură problema, în condiții de eficiență economică.

Metodologia folosită pentru realizarea acestui studiu a implicat colectarea de date și informații relevante printr-un proces de cercetare documentară, precum și organizarea a patru focus grupuri, pentru a identifica problemele întâmpinate în sectorul TIC în perioada de implementare 2007 - 2013.

Problemele identificate au fost prezentate în mod structurat, separate în probleme generale de implementare și probleme specifice, precum și în subcategorii în funcție de factorii interni sau externi cu care au legătură. În continuare, aceste probleme au fost grupate într-un tabel centralizat, împreună cu frecvența semnalării și a impactului estimat al fiecăreia.

Aceste probleme au fost sintetizate pentru a accentua aspectele care vor rămâne valabile și în perioada următoare de implementare, la care s-au adăugat o serie de probleme noi, folosind informațiile primite în cadrul focus grupurilor din partea autorităților publice cât și a beneficiarilor, pentru a crea o listă extinsă de potențiale probleme ce pot apărea în perioada 2014 – 2020. Această listă accentuează probleme de ordin sistemic, de personal în cadrul AM / OI, precum și cele aferente asistenței oferite în cadrul proiectelor.

Pe baza acestei liste extinse, a fost realizată o analiză detaliată a fiecărei probleme în parte, având în vedere natura și cauzele principale ale acesteia și au fost prezentate opțiuni de soluționare, dintre care a fost selectată varianta preferată, cea care să ofere cele mai multe avantaje și care să soluționeze în cea mai mare măsură problema. În plus, pentru fiecare opțiune selectată s-au identificat o serie de riscuri aferente, împreună cu potențiale măsuri de prevenire sau de diminuare a impactului acestora.

În ceea ce privește personalul, problema cel mai des semnalată a fost aceea a insuficienței acestuia și a pregătirii lui reduse. Aceste aspecte au impact asupra altor aspecte din implementare, precum evaluarea, implementarea sau controlul proiectelor. Achizițiile publice sunt un alt aspect problematic, fiind recomandate realizarea unor studii și standarde care să uniformizeze procedurile și care să vină în sprijinul autorităților contractante și a beneficiarilor. O altă categorie de probleme vizează schimbările dese de legislație sau abordările strategice ale AM / OI care împovărează administrativ beneficiarii. Pentru problemele de capacitate administrativă ale MSI este recomandată contractarea la timp a fondurilor disponibile prin POAT, iar pentru sprijinirea beneficiarilor care implementează proiecte din sectorul TIC a fost recomandat să fie crescută transparența comunicării.

Pentru a contribui la prevenirea și diminuarea impactului problemelor potențiale ce pot afecta proiectele implementate în 2014-2020, Ministerul pentru Societatea Informațională, în calitate de coordonator al inițiativelor ce intră sub incidența Strategiei pentru Agenda Digitală a României trebuie să aibă în vedere lecțiile învățate în perioada 2007-2013, să demonstreze o abordare strategică orientată către simplificare și reducerea sarcinii administrative pentru beneficiari și creșterea transparenței în comunicarea cu beneficiarii.

Introducere

Contextul general, obiectivele și rezultatele proiectului

Acest studiu este realizat în contextul proiectului "Analiza la nivel național a sectorului comunicații și societatea informațională și planificarea pentru cadrul financiar 2014-2020", derulat de EY în beneficiul Ministerului pentru Societatea Informațională.

Obiectivul general al proiectului este acela de a propune acțiuni concrete instituționale și operaționale care să asigure o coordonare eficientă în implementarea Acordului de Parteneriat și a programelor subsecvente 2014-2020 pentru componentele specifice sectorului de tehnologia informației și comunicațiilor (TIC). Proiectul vizează obținerea următoarelor rezultate:

1. Pregătirea unui raport de planificare a principalelor proiecte 2014-2020 pentru sectorul societății informaționale necesare atingerii obiectivelor stabilite prin Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020 (SNARD), Acordul de Parteneriat și programele operaționale subsecvente;
2. Pregătirea unui studiu privind posibile probleme în implementarea proiectelor pentru sectorul societății informaționale pentru perioada 2014-2020 și recomandări de prevenire și soluționare a acestora;
3. Pregătirea unui studiu privind modalitățile de implementare a intervențiilor în domeniul TIC din cadrul programelor operaționale 2014-2020;
4. Organizarea a 10 evenimente de diseminare a rezultatelor preliminare ale proiectului.

Despre studiu

Subactivitatea 2 a proiectului urmărește identificarea problemelor ce pot apărea în implementarea proiectelor din sectorul societății informaționale în perioada 2014-2020, precum și a măsurilor ce pot fi luate pentru a preveni sau diminua impactul acestor probleme. Rezultatul acestei subactivități constă în elaborarea "Studiului privind posibile probleme în implementarea proiectelor pentru sectorul societății informaționale pentru perioada 2014-2020 și recomandări de prevenire și soluționare a acestora". Pentru a atinge acest rezultat, echipa de experți are în vedere derularea următoarelor activități:

1. Planificarea analizei;
2. Stabilirea gradului de integrare cu politicile publice naționale
3. Definirea tipurilor de probleme
4. Identificarea opțiunilor
5. Analiza opțiunilor
6. Analiza riscurilor și recomandărilor de prevenire sau soluționare
7. Consultarea principalilor factori interesați
8. Pregătirea studiului privind posibilele probleme în implementare pentru perioada 2014-2020

Prezentul document reflectă rezultatul implementării activităților 1 - 8 dintre cele ilustrate mai sus și reprezintă *studiul privind posibilele probleme în implementare pentru perioada 2014-2020*, aferent activității 8.

Documentul este structurat astfel:

Capitolul I prezintă **metodologia de cercetare** folosită pentru a identifica problemele ce pot apărea în implementarea proiectelor din sectorul societății informaționale în perioada 2014-2020, precum și măsurile ce pot fi luate pentru a preveni sau diminua impactul acestora.

În Capitolul II sunt identificate **problemele care au avut loc în 2007-2013** atât din perspectiva beneficiarilor cât și a autorităților implicate în derularea fondurilor structurale.

Capitolul III include **formularea unor previziuni asupra problemelor** ce pot apărea în implementare, atât din punct de vedere al autorităților publice cât și al beneficiarilor, în baza cercetării documentare realizate și a informațiilor colectate în timpul focus-grupurilor realizate.

În Capitolul IV, cel de **recomandări și soluții pentru o bună implementare** a intervențiilor de tip TIC în perioada de programare 2014-2020 sunt prezentate intervenții ce pot soluționa problemele identificate, efectele acestor intervenții. De asemenea, este prezentată o analiză a riscurilor pentru fiecare opțiune și sunt formulate măsuri de prevenire sau de reducere a efectelor materializării riscului.

Studiul se încheie cu capitolul de **Concluzii finale**, care prezintă o serie de recomandări generale cu privire la prevenirea și diminuarea impactului problemelor ce pot apărea în implementarea intervențiilor de tip TIC în perioada de programare 2014-2020.

Capitolul 1 - Metodologia de cercetare

Acest capitol prezintă metodologia care a fost folosită pentru realizarea acestui studiu. Activitățile derulate au cuprins:

Metodologie pentru identificarea problemelor de implementare apărute între 2007-2013

Pentru identificarea problemelor din 2007-2013 au fost colectate date și informații relevante prin **cercetare documentară** și prin intermediul unor **focus grupuri**.

Cercetarea documentară a presupus consultarea unor rapoarte, studii și evaluări existente, care prezintă astfel de probleme întâlnite în sectorul TIC în perioada de timp avută în vedere. Astfel, au fost luate în considerare informațiile din Rapoartele Anuale de Implementare dintre anii 2007-2013 ale Programului Operațional Creșterea Competitivității Economice, care a sprijinit sectorul IT&C prin intermediul Axei Prioritare 3 – “Tehnologia informației și comunicațiilor pentru sectoarele privat și public”. De asemenea, au fost consultate „Studiul privind dinamica implementării programelor finanțate prin instrumentele structurale 2007-2013 în domeniul TIC și pregătirea pentru perioada 2014-2020”, Raportul despre “Analiza stadiului de pregătire pentru perioada de programare 2014-2020 și propuneri de eficientizare a implementării intervențiilor în domeniul TIC” (ambele realizate de Innovera Consulting S.R.L. pentru Ministerul Societății Informaționale, în septembrie 2014 și respectiv octombrie 2014).

Un alt document luat în considerare în analiză a fost “Studiul privind evaluarea sarcinilor administrative pentru beneficiarii de fonduri structurale și de coeziune”, realizat de GEA Strategy & Consulting în anul 2015. De asemenea, cercetarea documentară în baza căroră au fost identificate problemele apărute în implementare între 2007-2013 a luat în considerare și “Evaluarea intermediare a Programului Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice” (2009) și „Evaluarea modului de implementare a Planului de Comunicare al POSCCE”.

Al doilea instrument de colectare a datelor în cadrul activității de identificare a problemelor a fost acela al focus grupurilor. În paralel cu activitățile de cercetare documentară au fost organizate **patru focus grupuri**, în timpul cărora au fost colectate de la participanți informații referitoare la problemele pe care le-au întâmpinat între 2007 – 2013 în implementarea proiectelor din sectorul TIC, mai precis în cadrul axei prioritare 3 a POSCCE.

La primul focus grup au participat reprezentanți ai autorităților de management ale programelor operaționale ce vor finanța și care au finanțat intervenții relevante pentru sectorul TIC, anume autoritățile de management pentru programele operaționale de Capacitate Administrativă, Asistență Tehnică și Competitivitate. La al doilea focus grup au participat reprezentanți ai beneficiarilor publici care au implementat proiecte TIC în 2007 – 2013. Instituțiile reprezentate au inclus: Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, Ministerul Educației, Ministerul pentru Societatea Informațională, Ministerul Afacerilor, Ministerul Culturii, Interne Autoritatea Națională de reglementare în domeniul Comunicațiilor, Serviciul Român de Informații, Agenția pentru Agenda Digitală a României, Societatea Națională de Radiocomunicații. La al treilea și al patrulea focus grup au participat beneficiarii privați care au implementat proiecte între 2007-2013.

În cadrul acestei activități rezultatul obținut a fost elaborarea unei liste de probleme semnalate de factorii interesați, în perioada 2007-2013, pe baza datelor primare obținute prin focus grupuri cât și a celor secundare obținute din studiile, rapoartele și evaluările consultate. Lista cuprinde tipul de probleme identificate, frecvența semnalării acestora și impactul estimat asupra fiecărei etape din ciclul de viață al

unui proiect (din etapa de consultare premergătoare lansării apelurilor de proiecte, în etapa de contractare, în implementarea proiectelor, cât și post-implementare).

Metodologie pentru formularea unor previziuni asupra problemelor ce pot apărea în implementare în 2014-2020

Pentru realizarea listei de probleme care pot apărea în implementarea proiectelor TIC în 2014 – 2020 au realizate urmate o serie de activități, așa cum este redat mai jos:

- ▶ Au fost centralizate problemele identificate pentru perioada 2007-2013, așa cum au reieșit din cercetarea documentară, pe de o parte și din informațiile colectate în timpul focus grupurilor, pe de altă parte.
- ▶ Au fost adăugate probleme noi, care nu au fost prezente în 2007-2013, dar care pot apărea în 2014-2020 (din cauze precum schimbările de politică publică, noua structură a aparatului administrativ care implementează programele operaționale etc.). Sursele pentru aceste noi probleme au constat în contribuția participanților la focus grupuri și contribuția echipei de consultanță.
- ▶ După realizarea listei extinse a potențialelor probleme pentru 2014-2020, a fost realizată o analiză detaliată a fiecăreia dintre acestea, având în vedere natura problemei și cauzele principale semnalate de beneficiari

În final, concluziile capitolului prezintă care sunt eventualele probleme care pot apărea în implementare în 2014-2020, împreună cu cauzele care le însoțesc și impactul anticipat al acestor probleme.

Metodologie pentru formularea unor recomandări și soluții pentru o bună implementare a intervențiilor de tip TIC în perioada de programare 2014-2020

Pentru fiecare dintre problemele identificate anterior au fost găsite cel puțin trei opțiuni de soluționare ce au fost ulterior analizate din prisma constrângerilor pe care le întâmpină implementarea lor. Astfel, pentru fiecare dintre cele trei opțiuni de soluționare s-au avut în vedere resursele necesare pentru implementare (resurse umane, reglementare, aranjamente instituționale), disponibilitatea acestor resurse și impactul implementării (prin menționarea avantajelor și dezavantajelor implementării).

Dintre cele trei opțiuni prezentate pentru fiecare problemă, două dintre ele au fost menținerea *statusului quo* și intervenția printr-o politică publică. A treia opțiune a reieșit din contribuția participanților la focus grupuri, din informațiile cuprinse în documentele consultate în cercetarea documentară sau din contribuțiile echipei de consultanți.

Luând în considerare criteriile de analiză menționate mai sus pentru fiecare dintre opțiuni, a fost argumentată selecționarea uneia dintre cele trei opțiuni pentru fiecare problemă identificată. Selecția presupune identificarea opțiunii care are cele mai multe avantaje și soluționează în cea mai mare măsură problema. Analiza presupune, de asemenea, reflectarea asupra caracterului acestor beneficii: secundare (generate nu de politica publică, ci de impactul primordial al acesteia), cumulative (efectele combinate ale politicii publice), sinergetice (generate în rezultatul combinării cu alte politici existente), pe termen scurt, mediu sau lung, permanente sau temporare, negative sau pozitive. După realizarea acestei analize a fost obținută o listă a eventualelor probleme pentru 2014 – 2020, împreună cu opțiunea posibilă pentru soluționarea fiecăreia dintre ele. Având în vedere recomandările Regulamentului UE 1303/2013, opțiunile

prezentate se vor concentra pe simplificarea modalităților de gestiune la toate nivelurile de implementare a fondurilor europene structurale și de investiții, cu accent pe reducerea sarcinilor administrative pentru beneficiari.

Pentru opțiunile de soluționare selectate au fost apoi identificate o serie de riscuri atrase și au fost formulate măsuri de prevenire sau de diminuare a impactului, a căror implementare este direct legată de capacitatea MSI. În situațiile în care implementarea opțiunii de soluționare nu este în sfera de activitate a MSI, a fost specificată contribuția pe care o poate avea MSI la promovarea acelei soluții.

În final, a fost rezultatul analizelor a condus la elaborarea unei **liste de probleme potențiale** pentru 2014-2020, însoțite de:

- ▶ câte o opțiune de soluționare propusă (în baza selectării acesteia dintre trei opțiuni)
- ▶ riscurile aferente implementării soluției
- ▶ măsurile de prevenire și diminuare a impactului materializării riscurilor.

Capitolul 2 – Identificarea problemelor care au avut loc în 2007-2013

2.1. Prezentarea problemelor identificate pentru perioada 2007 - 2013

Această secțiune prezintă problemele care au fost întâmpinate în implementarea proiectelor TIC în 2007-2013, așa cum reies ele din cercetarea documentară și din informațiile colectate în timpul focus grupurilor. Informațiile sunt prezentate luând în considerare sursa prin care au fost colectate:

- ▶ Evaluări, studii și rapoarte realizate de părți interesate (*stakeholders*) care sunt externe sistemului de implementare a fondurilor structurale, precum echipe de evaluatori
- ▶ Rapoarte Anuale de Implementare ale POSCCE, care oferă informații obiective prezente la nivelul sistemului de implementare a fondurilor structurale, mai precis al Autorității de Management
- ▶ Informații primare colectate în timpul focus grupurilor organizate în derularea prezentului proiect.

În cele ce urmează sunt prezentate problemele identificate de către părțile interesate externe în implementarea POS CCE în perioada 2007 – 2013, prin analiza documentelor relevante precum “Studiul privind dinamica implementării programelor finanțate prin Instrumentele Structurale 2007 – 2013 în domeniul TIC”, „Evaluarea Intermediară 2012 – 2013 a POS CCE” și „Evaluarea modului de Implementare a Planului de comunicare al POS CCE”.

Astfel, au fost extrase principalele probleme, dificultăți și deficiențe semnalate, având în vedere **aspecte generale** ale problemelor întâmpinate în implementare, precum și **probleme specifice** Axei Prioritare 3 – Tehnologia Informațiilor și Comunicațiilor pentru Sectoarele Public și Privat. Totodată, atât pentru problemele generale cât și pentru cele specifice AP 3 s-a avut în vedere legătura acestora cu factori interni sau externi.

În cele ce urmează sunt prezentate problemele identificate, după următoarea structură:

- ▶ Probleme generale, clasificate în funcție de factorii interni cu care au legătură
 - a) Capacitatea administrativă redusă a instituțiilor care implementează fondurile structurale
 - b) Capacitatea administrativă redusă a beneficiarilor
- ▶ Probleme generale, clasificate în funcție de factorii externi cu care au legătură
- ▶ Probleme specifice Axei Prioritare 3 a POSCCE, clasificate în funcție de factorii interni cu care au legătură
- ▶ Probleme specifice, clasificate în funcție de factorii externi cu care au legătură

Probleme generale, clasificate în funcție de factorii interni cu care au legătură

a) Capacitatea administrativă redusă a instituțiilor care implementează fondurile structurale

În perioada 2007-2013 au fost cauzate dificultăți în coordonare prin **modificările constante aduse sistemului de gestionare** al instrumentelor structurale, precum și prin lipsa mecanismelor de control între Autoritatea Centrală pentru Instrumente Structurale și autoritățile de management care stau în subordinea altor ministere.

Din punct de vedere al **resurselor umane**, s-au constatat insuficiențe la nivelul personalului, precum și **motivația slabă** din punct de vedere financiar, în situația în care **volumul de activitate** a crescut sistematic. La această suprarăncărcare a personalului a contribuit și **birocrația sistemului instituțional**. Așadar, din cauza volumului crescut de muncă și a gradului ridicat de responsabilitate, a existat o **fluctuație sporită** a personalului AM/OI cu expertiză în gestionarea fondurilor, fapt ce a dus la **întârzieri în diverse faze ale implementării**, precum elaborarea ghidurilor pentru solicitanți, contractarea de

asistență tehnică, finalizarea pregătirii proiectelor, inclusiv în implementarea proiectelor. Acestea au condus în mod direct la întârzieri frecvente în verificarea cererilor de rambursare și în efectuarea plăților către beneficiari. În plus, în ceea ce privește **achizițiile publice**, a existat un număr insuficient de personal calificat care să se ocupe de verificarea procedurilor de achiziții publice și a conflictului de interese, de instrumentarea proceselor verbale/notelor de constatare nereguli, de stabilirea și recuperarea debitelor cu efecte directe asupra rambursărilor sau a finalizării implementării proiectelor.

De asemenea, au existat dificultăți semnalate și din punct de vedere al sistemelor și procedurilor aferente proceselor din ciclul de viață al proiectului. Astfel, problema cel mai des întâlnită se referă la **confuzia creată de diferitele seturi de instrucțiuni** emise atât de AM POS CCE, cât și de organismele intermediare de pe fiecare Axă Prioritară. La această confuzie se adaugă **suprapunerea de verificări** a cererilor de rambursare, întârzieri și probleme apărute în legătură cu **sistemul SMIS**, proces decizional lent la nivelul AM și al OI și birocrație contraproductivă procesului de management.

În plus, schimbările majore apărute în **sistemul de management** al POS CCE prin desființarea și absorbția în AM a OI pentru IMM, precum și modificarea pistei de audit, combinate cu suspiciuni de fraudă, nereguli în respectarea procedurilor de achiziții și conflicte de interese la nivelul OI IMM și a unor firme beneficiare sau de consultanță au contribuit la îngreunarea procedurilor, ducând chiar la blocaje în anumite situații. Eficiența managementului a fost afectată și de faptul că **AM POS CCE joacă un rol dublu**, cel de Autoritate de Management pentru întregul Program Operațional Sectorial precum și cel de Organism Intermediar pentru componenta programului destinată finanțării companiilor mari, iar această organizare a creat o relație de management slabă între AM și OI-uri, unde cele din urmă primesc atribuțiile delegate ale AM.

Au fost semnalate diverse insuficiențe și nereguli legate de **web site-urile AM și ale OI-urilor**, printre care faptul că nu sunt suficient de prietenoase, informațiile se găsesc greu și nu sunt structurate într-un mod eficient. Legat de web site-ul AM, acesta este perceput ca fiind contra-intuitiv, că acesta nu integrează toate informațiile de pe site-urile OI-urilor.

O altă categorie de dificultăți semnalată a fost una anterioară lansării cererilor de proiecte, incluzând **necunoașterea calendarului de lansare** a apelurilor de proiecte, **amânarea lansărilor apelurilor** față de termenele anunțate sau **schimbarea eligibilității tipurilor de beneficiari** între momentul consultării publice și apariției ghidului, ceea ce a îngreunat activitatea beneficiarilor de a pregăti și depune proiecte.

b) Capacitatea administrativă redusă a beneficiarilor

O problemă semnalată încă din anul 2008 se referă la dificultățile beneficiarilor în întocmirea unui dosar de cerere de finanțare, din punct de vedere al efortului financiar presupus și al timpului necesar. Cauza indicată pentru această problemă a fost capacitatea și expertiza limitată a beneficiarilor, împreună cu lipsa unei planificări strategice și a unei bugetări riguroase din partea AM / OI. Astfel, procesul de contractare a fost îngreunat de **contestațiile primite** din partea beneficiarilor, sau din cauza **neprezentării în termen a documentelor solicitate** în procesul de evaluare a proiectelor / ofertelor depuse în cadrul procedurilor de achiziție publică.

După lansarea cererilor de proiecte s-au semnalat dificultăți și întârzieri în faza de încheiere a contractelor de finanțare, din motive precum nerespectarea termenelor de transmitere a documentelor de către beneficiari, transmiterea de documente incomplete sau incorect completate, precum și indisponibilitatea reprezentanților legali ai beneficiarilor.

Durata evaluării proiectelor reprezintă o altă problemă majoră la nivelul tuturor programelor operaționale, inclusiv POSCCE, înregistrându-se întârzieri între 6 și până la 24 de luni. Principalele deficiențe care generează astfel de întârzieri sunt legate de insuficiența personalului care evaluează proiecte, pe de o parte, dar și lipsa de experiență a solicitanților în întocmirea de proiecte, împreună cu

gradul ridicat de complexitate al documentației solicitate. Per total, a existat un număr mare de proiecte depuse, dar **calitatea scăzută** a acestora și **lipsa personalului** calificat necesar pentru evaluarea lor au condus la întârzieri în evaluare, demararea proiectelor și în depunerea cererilor de rambursare și a plăților subsecvente.

O altă problemă legată de capacitatea beneficiarilor a fost reprezentată de dificultățile din desfășurarea procedurilor de achiziție publică. Astfel, întârzierile înregistrate în procesul de atribuire a contractelor de achiziție publică din cauza unor factori precum: lipsa unor ghiduri orientative și de bune practici pentru autoritățile publice contractante, interpretări diferite ale unor aspecte legislative ale achizițiilor publice de către reprezentanții organismelor desemnate cu rol în monitorizare și control, **lipsa unor modele de contracte de achiziție sectoriale**, precum și **numărul mare de contestații** ale procedurilor de achiziții publice și **termenele de decizie îndelungate** și procesele amânate sau chiar anulate.

Probleme generale, clasificate în funcție de factorii externi cu care au legătură

Problemele externe cele mai des întâlnite sunt legate de factori precum **birocrația excesivă**, serviciile de calitate inegală regăsite pe piața de consultanță sau **necorelarea datelor despre proiecte din SMIS** și proiectele primite. În plus, **neclaritățile și lipsa unor criterii clare în reglementare** duc deseori la probleme precum corecții financiare aplicate beneficiarilor.

Din punct de vedere al beneficiarilor, s-a observat o tendință a acestora de a-și supraestima capacitatea de implementare atât din punct de vedere financiar cât și tehnic. În cadrul perioadei de contractare, pe fondul crizei financiare, beneficiarii au dovedit o **capacitate redusă de asigurare a cofinanțării**, cauzată de situația economică slăbită a firmelor, obligativitatea cheltuielilor în valută în situația în care leul a fluctuat substanțial, precum și a întârzierilor în procesul de evaluare și selecție a proiectelor. Acești factori au dus la retragerea proiectelor sau chiar la rezilierea de contracte în cazurile în care beneficiarii nu l-au mai putut susține din punct de vedere financiar. În egală măsură, politica prudentă a băncilor în acordarea de credite, emiterea de scrisori de confort sau garanții pentru prefinanțare au contribuit la problemă.

Tot pe fond economic, **măsurile de restructurare a sectorului bugetar** care au vizat reducerea salariilor funcționarilor publici cu 25%, înghețarea posturilor vacante și reducerea numărului de salariați au cauzat o demotivare în rândul angajaților și au dus la o scădere a disponibilității personalului necesar pentru a lucra pe un număr de proiecte în continuă creștere.

Creșterea TVA-ului de la 19% la 24% începând cu 1 iulie 2010 a avut un impact prin prisma creșterii prețurilor bunurilor și serviciilor per total, afectând bugetele proiectelor finanțate, bugetate și aprobate anterior schimbării.

În materie de achiziții publice, beneficiarii publici au semnalat probleme legate de durata procedurilor sau anulările acestora și necesitatea unor instrucțiuni detaliate în acest sens. Astfel, în **lipsa de claritate în procesul de achiziții publice** a dus la corecții financiare aplicate beneficiarilor pentru nerespectarea legislației, din motive precum confuzii între criteriile de calificare și cele de atribuire, utilizarea de criterii de atribuire subiective sau insuficient detaliate, utilizarea unor criterii discriminatorii care restricționează participarea operatorilor economici la procedura de achiziție sau impunerea unor criterii de calificare pentru eventualii sub-contractanți.

Pe de altă parte, problemele legislative și de aplicare reies și din **schimbările dese în legislația din domeniul achizițiilor publice**. Spre exemplu, noul mecanism de aprobare a cererilor de plată instituit prin punctele 8 și 9 ale OUG 84/2013 care obligă beneficiarii care doresc să folosească acest mecanism de plată să selecteze și să contracteze furnizori din România, ceea ce distorsionează respectarea principiului egalității de șanse.

Probleme specifice Axei Prioritare 3 a POSCCE, clasificate în funcție de factorii interni cu care au legătură

Deficitul de personal la nivelul OI PSI a reprezentat o problemă constantă pe toată perioada 2007 - 2013, constatându-se un număr ridicat de posturi vacante, afectând în mod direct capacitatea de management precum și activitățile de bază ale organizației. La acest aspect se adaugă **motivarea financiară limitată** și **nivelul ridicat de răspundere** pe care îl au angajații și care au afectat per total fidelitatea și implicarea angajaților. În plus, **OIPSI nu a beneficiat de contracte de asistență tehnică în sprijinul îndeplinirii funcțiilor delegate în perioada 2009 – 2012.**

OI PSI a înregistrat probleme în verificarea procedurilor de achiziții publice de la nivelul Axei Prioritare 3, probleme care au persistat inclusiv după ce au fost depistate de misiunile de audit ale AA și CE din 2010.

Probleme specifice Axei Prioritare 3 a POSCCE, clasificate în funcție de factorii externi cu care au legătură

Problemele externe care au cauzat nereguli și corecții în cadrul Axei Prioritare 3 au ținut în principal de **neconformitatea procedurilor de achiziții publice derulate de către beneficiari**. Aceste dificultăți ale beneficiarilor au generat și întârzieri în implementarea respectivelor proiecte care, împreună cu problemele financiare și capacitatea tehnică limitată a acestora au dus la implementarea deficitară și chiar la rezilierea contractelor de către beneficiari.

În continuare vor fi prezentate problemele întâmpinate în implementarea POSCCE, așa cum reies ele din Rapoartele Anuale de Implementare ale programului, pentru intervalul 2007-2013. Problemele ilustrate sunt structurate în două categorii, astfel:

- ▶ dificultăți întâmpinate atât a nivelul autorităților însărcinate cu implementarea POSCCE, cât și la nivelul beneficiarilor în fiecare dintre etapele ciclului de viață al proiectului:
 - Lansarea apelului de proiecte
 - Pregătire proiecte
 - Evaluare proiecte
 - Contractarea proiectelor
 - Implementarea proiectelor
 - Monitorizare proiectelor
 - Controlul implementării proiectelor
 - Realizarea și verificarea cererilor de rambursare
 - Realizarea plății cererii de rambursare
- ▶ Dificultăți legate de alte aspecte, precum:
 - Achizițiile publice
 - Stocarea datelor în SMIS
 - Alți factori externi

Lansarea apelului de proiecte

Lansarea concomitentă a mai multor apeluri a suprasolicitat personalul de la nivelul AM / OI, ducând la întârzieri în evaluarea proiectelor și decalarea calendarelor de implementare.

Pregătire proiecte

Experiența limitată a solicitanților (în special IMM) în ceea ce privește întocmirea de proiecte a condus la nevoia de a solicita clarificări, care au prelungit procesul de pregătire al proiectelor. Totodată, procesul de întocmire a unui dosar de cerere de finanțare a fost perceput ca fiind relativ complicat, beneficiarii întâmpinând dificultăți în întocmirea unui dosar de cerere de finanțare, din punct de vedere al efortului

financiar și de timp. În ceea ce privește proiectele majore, beneficiarii mari au fost caracterizați de un proces decizional lent și birocratic, dar și de competențe tehnice necesare reduse, îngreunând pregătirea proiectelor.

De asemenea, rapoartele de implementare semnaleză **lipsa unei planificări strategice și a unei bugetări riguroase a proiectelor la nivelul beneficiarilor, competențe scăzute în domeniile cheie precum managementul de proiecte**, achizițiile publice sau managementul financiar-bugetar.

Evaluare proiecte

Durata mare a evaluării proiectelor este problema recurentă în anii de implementare 2007-2013. Cauzele menționate pentru această problemă sunt **capacitatea limitată de evaluare a OIPSI, lansarea simultană** a mai multor operațiuni din cadrul AP3 care a condus la un necesar mare de proiecte care trebuiau evaluate concomitent

Implementarea proiectelor

Rapoartele anuale de implementare semnaleză un nivel redus de expertiză la nivelul beneficiarilor în domeniul implementării de proiecte finanțate din instrumente structurale. De asemenea, întârzierile mari în plata cererilor de prefinanțare sau finanțare au făcut imposibilă o planificare a fluxului financiar la nivelul beneficiarilor, îngreunând implementarea. Capacitatea beneficiarilor de a implementa proiecte a fost afectată suplimentar în 2009, din cauza crizei financiare, care a afectat situația economică a acestora și posibilitatea de a își asigura cofinanțarea.

Probleme precum **lipsa de cofinanțare, achiziții publice reluate, neplata la timp a cererilor de rambursare**, management defectuos al proiectelor realizat de beneficiari etc. au dus la înregistrarea a numeroase **solicitări pentru prelungirea contractelor de finanțare**, afectând calendarul de implementare și absorbția fondurilor.

Monitorizare proiectelor

În ceea ce privește monitorizarea, RAI-urile semnaleză problema resurselor umane corespunzătoare insuficiente pentru monitorizarea implementării proiectelor.

Controlul implementării proiectelor

Realizarea și verificarea cererilor de rambursare

Durata îndelungată a verificării cererilor de rambursare și a efectuării plăților către beneficiari a fost o altă problemă semnalată, cauzată de insuficiența personalului dar și a competențelor tehnice pe care acesta trebuia să le aibă pentru a realiza verificarea cererilor. Din punctul de vedere al beneficiarilor, beneficiarii s-au confruntat cu un nivel redus de expertiză în domeniul redactării cererilor de rambursare.

Realizarea plății cererii de rambursare

Realizarea plăților către beneficiari au fost întârziate de aspecte precum volumul mare de documente ce trebuiau verificate, având efecte directe asupra termenului legal de rambursare. Această problemă este în strânsă legătură și cu lipsa personalului suficient la nivelul OI.

Stocarea datelor în SMIS

Printre problemele referitoare la SMIS, RAI-urile amintesc **corelarea defectuoasă a datelor despre proiecte introduse în SMIS și datele din documentele de proiect primite**, din cauza volumului foarte mare de informații introduse în sistem într-o perioadă foarte scurtă de timp. De asemenea, RAI-urile menționează problema **întârzierii foarte mari în introducerea datelor proiectelor în SMIS**.

Resurse umane în structurile de implementare (AM/OI)

Problema generală prezentată cu privire la resursele umane este aceea a **insuficienței personalului**, a **lipsei de motivare financiară**, **volumul mare de muncă** și **gradul ridicat de responsabilitate** al activităților desfășurate, **fluctuații ale personalului** cu experiență în gestionarea fondurilor ceea ce a creat discontinuitate. Problema insuficienței resurselor umane a avut impact asupra mai multor activități din derularea implementării POSCCE, urmarea principală fiind întârzierea proceselor din implementare a proiectelor.

Achiziții publice

Procedurile de achiziție publică au fost caracterizate de o serie de dificultăți precum **întârzieri în procesul de atribuire a contractelor de achiziție publică**. De asemenea, a fost semnalată **lipsa unor ghiduri orientative și de bune practici** care să sprijine autoritățile contractante și să fie adaptate specificului diverselor contracte de achiziție. **Interpretările diferite ale unor aspecte legislative** ale achizițiilor publice de către reprezentanții organismelor desemnate cu rol în monitorizare și control (ANRMAP, UCVAP, CNSC) au fost un alt factor care a îngreunat procesul de implementare. **Numărul mare de contestații** depuse în cadrul procedurilor de achiziții publice, la care se adaugă **termenele mari de emitere a deciziei CNSC** au dus la amânarea proceselor, inclusiv la anularea lor, sau la reluarea procedurilor de achiziție publică. Aceste întârzieri au afectat respectarea calendarului proiectului, prelungind sau chiar blocând implementarea proiectelor.

Alte dificultăți care au vizat achizițiile publice s-au referit la **neclaritățile privind responsabilitățile instituționale AM/OI** pe lanțul detectare – raportare - corectare nereguli, ducând la interpretări diferite ale diferitelor situații din implementare.

De asemenea, s-a constatat că achizițiile publice pentru beneficiarii privați au fost efectuate neunitar și fără respectarea principiilor corespunzătoare, antrenând corecții financiare aplicate acestora.

Alți factori

Alte tipuri de proiecte au vizat **maturitatea scăzută a pieței de consultanță**, care a oferit servicii de calitate inegală, ceea ce a condus la dificultăți atât în accesarea fondurilor, cât și în implementare.

În ceea ce privește interacțiunea cu ACP, la nivelul AM-ului a fost semnalat **numărul mic al personalului care să alcătuiască declarațiile de cheltuieli către ACP și lipsa planificării lunare/trimestriale a declarațiilor de cheltuieli** către ACP (de exemplu, pentru anul 2012, toate declarațiile de cheltuieli s-au făcut în ultimele două săptămâni ale anului). De asemenea, RAI-urile au menționat problema întârzierilor în concilierea cu ACP, în special pe subiecte precum corecțiile financiare.

Schimbările din sistemul de management al POSCCE, **desființarea OI pentru IMM și absorbția acestuia în AM**, a condus la schimbarea pistei de audit pentru beneficiari, necesitatea de a elabora noi documente, probleme legate de resursele umane prin redistribuirea personalului preluat pe noi funcții specifice AM.

În paragrafele următoare vor fi prezentate problemele de implementare semnalate de autoritățile care finanțează intervenții de tip TIC, de beneficiarii publici al acestor tip de proiecte precum și de beneficiarii privați.

La focus grupul care a vizat autoritățile care finanțează intervenții de tip TIC au participat reprezentanți ai autorității de management pentru Programul Operațional Capacitate Administrativă, Programul Operațional Asistență Tehnică și Programul Operațional Competitivitate și reprezentanți ai Autorității de Certificare și Plată.

Achiziții publice – dificultatea atrasă de folosirea în procedură a **criteriului pentru prețul cel mai scăzut**, care afectează calitatea produselor și serviciilor cumpărate.

Pregătire proiecte – a fost semnalată **calitatea slabă a proiectelor** depuse de beneficiari.

Evaluare proiecte – **dificultatea evaluării tehnice a proiectelor**, de a evalua dacă performanțele tehnice incluse în proiect nu sunt supraevaluate și dacă bugetarea acestora este corectă. A fost menționată soluția externalizării evaluării, însă problema ridicată referitoare la acest aspect a fost aceea că responsabilitatea rămâne în sfera AM / OI, dar evaluarea este realizată de externi. S-a încercat evaluarea proiectelor de către actori externi, însă aceasta nu s-a dovedit o metodă eficientă, AM-urile fiind nemulțumite de calitatea evaluării.

Implementare – au fost menționate **schimbările relativ frecvente ale membrilor echipei** de implementare de partea beneficiarului, schimbări ce au condus la rezultatele slabe și întârzieri foarte mari în implementare. Tot referitor la personal, a fost menționată lipsa unui personal calificat, de specialitate la nivel de AM sau de beneficiar. De asemenea, au existat proiecte de e-guvernare dar care, deși au fost foarte bine scrise, acestea nu au putut fi implementate pentru că primăriile din țară nu au toate acces la internet

O problemă a planificării proiectelor a fost că a permis **dezvoltarea izolată a sistemelor informatice** de către diferite instituții publice, ceea ce a dus la **suprapuneri între sistemele informatice** dezvoltate. Acest aspect a îngreunat efortul AM-urilor de colaborare. O altă problemă legată de planificare a fost aceea că **s-au dezvoltat sisteme care nu au intrat în producție**, deoarece perioada de implementare a proiectului nu a inclus operaționalizarea sistemelor și obținerea rezultatelor prin utilizarea lor, ci numai producția sistemului.

De asemenea, contractele de finanțare pentru proiectele ce vizau dezvoltarea de sisteme **nu au inclus și finanțarea mentenanței ulterioare proiectului**, ceea ce a dus la incapacitatea întreținerii sistemelor și erodarea acestora. Legislația însă, în forma ei actuală, nu permite includerea mentenanței în costurile proiectului, deoarece sunt costuri apărute după încheierea proiectului.

În urma focus grupului cu beneficiarii publici și privați ai proiectelor TIC, precum și autoritățile de management implicate în implementarea proiectelor din sector în 2007-2013 au reieșit probleme precum:

- ▶ În pregătirea proiectelor a fost inclusă achiziția de software și/sau hardware, dar nu a fost inclusă **instruirea personalului** care le va folosi, astfel că utilitatea achiziției făcute este redusă, sunt cumpărate sisteme informatice dar **lipsesc competențele de utilizare** a acestora.
- ▶ **Interpretarea diferită între AM și OI** cu privire la plata TVA de către beneficiari, care a avut ca impact aplicarea unor corecții financiare și revenirea asupra opiniilor deja emise pentru cereri de rambursare plătite
- ▶ **Schimbarea regulilor** financiare în timpul implementării proiectelor, afectând implementarea
- ▶ **Instabilitatea cadrului legal**, adoptarea neașteptată a unor Hotărâri de Guvern care afectează cadrul de implementare
- ▶ Problema întârzierii procedurilor de achiziție publică prin **depunerea succesivă a contestațiilor** care necesită timp pentru soluționare
- ▶ **Rigiditatea parametrilor de implementare a proiectelor**, din partea AM, astfel că nu sunt permise modificări în implementare care să faciliteze derularea proiectului, ci îngreunează procesul. Din partea AM, accentul a fost pus pe procedurile de implementare și nu pe obținerea rezultatelor din cadrul proiectelor. Exemple de astfel de constrângeri includ necesitatea de a încheia acte adiționale la contractul de finanțare pentru modificări precum permiterea amânării realizării unui livrabil, chiar și atunci când acesta este amânat din cauza unei proceduri de achiziție publică întârziată, nevoia de a urma întocmai calendarul de implementare al proiectului,

indiferent de factorii externi care pot afecta derularea activităților. Nevoia semnării actelor adiționale pentru fiecare modificare adusă planificării inițiale este consumatoare de timp, resurse financiare și mută eforturile echipei de la activitatea de implementare la activități administrative de management de contract.

- ▶ **Durata foarte lungă a evaluărilor proiectelor depuse afectează relevanța proiectelor**, deoarece în domeniul TIC tehnologia avansează rapid, iar tehnologii și soluții propuse printr-un proiect pot deveni mai puțin relevante dacă evaluarea durează un an, iar implementarea este adeseori prelungită. Prin natura acestui domeniu, dacă între momentul depunerii unui proiect și finalizarea acestuia (obținerea rezultatelor aferente) trece o perioadă lungă de timp (de până la 2,5 – 3 ani în unele cazuri), atunci este afectată nu numai calendarul proiectului ci și utilitatea rezultatelor acestuia.
- ▶ **Proces anevoios de luare a deciziei în interiorul OI PSI**, ofițerii de proiect nu au flexibilitatea necesară și nu li se oferă atribuții pentru a putea lua decizii care să soluționeze problemele. În legătură cu acest aspect, au fost semnalate probleme în legătura cu procedurile foarte birocratice de luare a deciziei în OIPSI și lipsa unor proceduri care să vizeze fluxul informațiilor, al documentelor și luarea deciziilor în instituție.
- ▶ **Comunicarea formală** (prin adrese de înaintare depuse la sediul MSI și răspunsuri scrise transmise beneficiarilor) a îngreunat schimbul de informații între autorități și beneficiari. După ce a fost aprobată comunicarea pe e-mail, timpii de comunicare au fost reduși considerabil.
- ▶ Perioada lungă de evaluare din partea AM-urilor, din cauza lipsei de personal
- ▶ **Lipsa de corelare între prevederile legale** care reglementează atribuțiile și spețele / deciziile organismelor de implementare și ale celor de control (ANRMAP, Curtea de conturi, UCVAP) .
- ▶ **Controalele efectuate beneficiarilor** sunt numeroase, necoordonate și adeseori emit opinii diferite despre o situație concretă a beneficiarului. Acest fapt creează confuzie deoarece implementarea nu este consecventă și de multe ori are și un impact financiar asupra beneficiarului
- ▶ **Controalele derulate de AM și OIPSI** au același scop dar sunt efectuate separat, rezultând în povară administrativă pentru beneficiari
- ▶ Necorelări între prevederile diferitelor legi ce reglementează salarizarea personalului implicat în implementarea fondurilor la nivelul AM / OIPSI, astfel că personalul intern nu poate fi motivat financiar din cauza barierelor legale, dar personalul extern poate fi plătit la un nivel mai ridicat. Aceste dezechilibre afectează motivarea angajaților din instituțiile publice duce la creșterea fluctuației personalului
- ▶ Inconsistențele între răspunsurile primite în diferite situații din partea Autorităților de Management, Organismelor intermediare și a Organismelor de control
- ▶ Probleme legate de legea achizițiilor publice
- ▶ Lipsa unor standarde generale pentru Caietele de sarcini; acestea au fost percepute ca fiind orientate către soluții tehnice detaliate, dar nu către funcționalități, beneficii și valoare adăugată
- ▶ Durata mare de evaluare a proiectelor
- ▶ Durata mare până la efectuarea rambursărilor
- ▶ Refuzul băncilor de a finanța proiectul până la primirea rambursării
- ▶ Flux greoi al informațiilor cauzat de necesitatea depunerii tuturor documentelor în format fizic
- ▶ Lipsa cursurilor pentru ofițerii de proiect, aceștia neputând ține pasul cu dinamica tehnologiei
- ▶ Lipsa unui serviciu de Helpdesk tehnic specializat și a unui sistem de tip *tracking-order* pentru dosarele depuse, pentru monitorizarea de către beneficiar a etapei în care se află proiectul, în procesul de evaluare și implementare la AM / OI.

2.2. Sinteza problemelor identificate pentru perioada de implementare 2007-2013

În cele ce urmează, problemele de implementare identificate pentru perioada 2007-2013 sunt prezentate în mod sintetic, împreună cu frecvența semnalării problemei și impactul estimat asupra etapelor din ciclul de viață al proiectului:

Nr. Crt.	Problema identificată	Frecvența semnalării problemei (problema a fost sesizată de: - cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup), - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	Impactul estimat asupra etapelor din ciclul de viață al proiectului (se menționează etapa din ciclul de viață a proiectului care este afectată: - Lansarea apelului de proiecte - Pregătire proiecte - Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor - Monitorizare proiectelor - Controlul implementării proiectelor - Realizarea și verificarea cererilor de rambursare - Realizarea plății cererii de rambursare)
1	Modificările constante aduse sistemului de gestionare al instrumentelor structurale prin schimbări de legislație, instrucțiuni numeroase emise de autoritatea de management	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
2	Insuficiența personalului AM POSCCE / OIPSI	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
3	Motivarea slabă a personalului, din punct de vedere financiar și al potențialului de dezvoltare în carieră și dobândirea de noi competențe	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
4	Fluctuație sporită a personalului din AM POSCCE și OI PSI	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
5	Deficitul de personal la nivelul OI PSI a reprezentat o problemă constantă pe toată perioada 2007 - 2013	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
6	Birocrația sistemului instituțional: lipsa flexibilității AM în implementarea proiectului, nevoia de a încheia acte adiționale pentru schimbări minore apărute în implementarea proiectului,	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Implementarea proiectelor
7	Întârzieri în elaborarea ghidurilor pentru solicitanți	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Pregătire proiecte - Evaluare proiecte
8	Întârzieri în contractarea asistenței tehnice, care să sprijine implementarea POSCCE	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
9	Web site-urile AM și ale OI-urilor nu sunt suficient de prietenoase, informațiile de pe acestea se găsesc greu și nu sunt structurate într-un mod eficient	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte)	- Lansarea apelului de proiecte - Pregătire proiecte - Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor
10	Durata mare a evaluării proiectelor este problema recurentă în anii de implementare 2007-2013	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor

Nr. Crt.	Problema identificată	Frecvența semnalării problemei (problema a fost sesizată de: - cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup), - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	Impactul estimat asupra etapelor din ciclul de viață al proiectului (se menționează etapa din ciclul de viață a proiectului care este afectată: - Lansarea apelului de proiecte - Pregătire proiecte - Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor - Monitorizare proiectelor - Controlul implementării proiectelor - Realizarea și verificarea cererilor de rambursare - Realizarea plății cererii de rambursare)
11	Necunoașterea de către beneficiari a calendarului de lansare a apelurilor de proiecte	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte)	- Pregătire proiecte
12	Amânarea lansărilor apelurilor față de termenele anunțate	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte)	- Pregătire proiecte - Evaluare proiecte
13	Schimbarea eligibilității tipurilor de beneficiari între momentul consultării publice și apariției ghidului	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Pregătire proiecte - Evaluare proiecte
14	Durata îndelungată a evaluării proiectelor	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor
15	OIPSI nu a beneficiat de contracte de asistență tehnică în sprijinul îndeplinirii funcțiilor delegate în perioada 2009 – 2012	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
16	Neplata la timp a cererilor de rambursare, afectând fluxul de numerar al beneficiarilor	- cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Implementarea proiectelor
17	Durata îndelungată a verificării cererilor de rambursare	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Realizarea plății cererii de rambursare)
18	Numărul mic al personalului care să alcătuiască declarațiile de cheltuieli către ACP	- cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	N/A Această problemă vizează interacțiunea dintre AM POSCCE și ACP, neafectând direct proiectele implementate. Indirect, proiectele sunt întârziate, deoarece personalul AM este concentrat pe alcătuirea declarațiilor de cheltuieli
19	Lipsa planificării lunare/trimestriale a declarațiilor de cheltuieli către ACP	- cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	N/A Această problemă vizează interacțiunea dintre AM POSCCE și ACP, neafectând direct proiectele implementate. Indirect, proiectele sunt întârziate, deoarece personalul AM este concentrat pe alcătuirea declarațiilor de cheltuieli
20	Termenele de decizie îndelungate în privința contestațiilor	- cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor

Nr. Crt.	Problema identificată	Frecvența semnalării problemei	Impactul estimat asupra etapelor din ciclul de viață al proiectului
21	Lipsa unor modele de contracte de achiziție sectoriale	(problema a fost sesizată de: - cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup), - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	(se menționează etapa din ciclul de viață a proiectului care este afectată: - Lansarea apelului de proiecte - Pregătire proiecte - Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor - Monitorizare proiectelor - Controlul implementării proiectelor - Realizarea și verificarea cererilor de rambursare - Realizarea plății cererii de rambursare)
22	Număr insuficient de personal calificat care să se ocupe de verificarea procedurilor de achiziții publice și a conflictului de interese	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor
23	Lipsa de claritate pentru beneficiari în procesul de achiziții publice (ex. confuzii între criteriile de calificare și cele de atribuire, utilizarea de criterii de atribuire subiective sau insuficient detaliate, utilizarea unor criterii discriminatorii care restricționează participarea operatorilor economici la procedura de achiziție sau impunerea unor criterii de calificare pentru eventualii sub-contractanți)	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Pregătire proiecte - Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor
24	Neconformitatea procedurilor de achiziții publice derulate de către beneficiari	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Implementarea proiectelor
25	Lansarea concomitentă a mai multor apeluri a suprasolicitat personalul de la nivelul AM / OI, ducând la întârzieri în evaluarea proiectelor și decalarea calendarelor de implementare	- cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor
26	Procesul de întocmire a unui dosar de cerere de finanțare a fost perceput de beneficiari ca fiind relativ complicat	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Pregătire proiecte
27	Dificultăți în elaborarea proiectelor majore cauzate de un proces decizional lent și birocratic la nivelul beneficiarilor, dar și de competențe tehnice necesare reduse	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Pregătire proiecte
28	Neclaritățile privind responsabilitățile instituționale AM/OI pe lanțul detectare – raportare - corectare nereguli	- cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Monitorizare proiectelor - Controlul implementării proiectelor - Realizarea și verificarea cererilor de rambursare
29	Dificultatea atrasă de folosirea în procedură a criteriului pentru prețul cel mai scăzut, care afectează calitatea produselor și serviciilor cumpărate	- autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
30	Dificultatea evaluării tehnice a proiectelor din cauza competențelor reduse la nivelul evaluatorilor	- cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Evaluare proiecte

Nr. Crt.	Problema identificată	Frecvența semnalării problemei (problema a fost sesizată de: - cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup), - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	Impactul estimat asupra etapelor din ciclul de viață al proiectului (se menționează etapa din ciclul de viață a proiectului care este afectată: - Lansarea apelului de proiecte - Pregătire proiecte - Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor - Monitorizare proiectelor - Controlul implementării proiectelor - Realizarea și verificarea cererilor de rambursare - Realizarea plății cererii de rambursare)
31	Lipsa unei planificări strategice a proiectelor, astfel că s-a permis dezvoltarea izolată a sistemelor informatice de către diferite instituții publice care au funcții suprapuse dar care nu sunt interoperabile	- cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	N/A Această problemă este o problemă la nivel de sistem, nu la nivelul individual al proiectelor
32	Dezvoltarea unor sisteme informatice care nu au intrat în producție, deoarece perioada de implementare a proiectului nu a inclus operaționalizarea sistemelor și obținerea rezultatelor prin utilizarea lor, ci numai producția sistemului	- autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup)	Impactul este de tip post-implementare, vizând utilitatea redusă a rezultatelor proiectelor în cauză
33	Neinclusiunea mentenanței sistemelor create prin proiecte în contractul de finanțare a afectat sustenabilitatea proiectelor	- autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup)	Impactul este de tip post-implementare, vizând utilitatea redusă a rezultatelor proiectelor în cauză
34	În pregătirea proiectelor a fost inclusă achiziția de software și/sau hardware, dar nu a fost inclusă instruirea personalului care le va folosi, sunt cumpărate sisteme informatice dar lipsesc competențele de utilizare a acestora.	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	Impactul este de tip post-implementare, vizând utilitatea redusă a rezultatelor proiectelor în cauză
35	Interpretarea diferită între AM și OI a unor situații punctuale, care a avut ca impact aplicarea unor corecții financiare beneficiarului	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
36	Schimbarea regulilor financiare în timpul implementării proiectelor	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
37	Instabilitatea cadrului legal, adoptarea neașteptată a unor Hotărâri de Guvern care afectează cadrul de implementare	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
38	Depunerea succesivă a contestațiilor, care necesită timp pentru soluționare	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor
39	Rigiditatea parametrilor de implementare a proiectelor, din partea AM, prin care accentul a fost pus pe procedurile de implementare și nu pe obținerea rezultatelor din cadrul proiectelor	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Implementarea proiectelor - Monitorizare proiectelor - Controlul implementării proiectelor - Realizarea și verificarea cererilor de rambursare - Realizarea plății cererii de rambursare
40	Durata foarte lungă a evaluărilor proiectelor depuse afectează relevanța proiectelor	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Evaluare proiecte - Impact de tip post-implementare, vizând utilitatea redusă a rezultatelor proiectelor în cauză
41	Proces anevoios de luare a deciziei în interiorul OI PSI	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
42	Comunicarea formală (prin adrese de înaintare) a îngreunat schimbul de informații între autorități și beneficiari	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului

Nr. Crt.	Problema identificată	Frecvența semnalării problemei	Impactul estimat asupra etapelor din ciclul de viață al proiectului
		(problema a fost sesizată de: - cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup), - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	(se menționează etapa din ciclul de viață a proiectului care este afectată: - Lansarea apelului de proiecte - Pregătire proiecte - Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor - Monitorizare proiectelor - Controlul implementării proiectelor - Realizarea și verificarea cererilor de rambursare - Realizarea plății cererii de rambursare)
43	Lipsa de corelare între prevederile legale care reglementează atribuțiile și deciziile organismelor de implementare și ale celor de control (ANRMAR, Curtea de conturi, UCVAP) .	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Implementarea proiectelor - Monitorizare proiectelor - Controlul implementării proiectelor
44	Controalele efectuate beneficiarilor sunt numeroase, necoordonate și adeseori emit opinii diferite despre o situație concretă a beneficiarului	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Implementarea proiectelor - Monitorizare proiectelor - Controlul implementării proiectelor
45	Controalele derulate de AM și OIPSI au același scop dar sunt efectuate separat, rezultând în povară administrativă pentru beneficiari	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Implementarea proiectelor - Monitorizare proiectelor - Controlul implementării proiectelor
46	Necorelări între prevederile diferitelor legi ce reglementează salarizarea personalului implicat în implementarea fondurilor la nivelul AM / OIPSI	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
47	Dificultățile beneficiarilor în întocmirea unui dosar de cerere de finanțare cauzate de capacitatea și expertiza limitată a acestora	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Pregătire proiecte
48	Neprezentarea în termen a documentelor solicitate în procesul de evaluare a proiectelor / ofertelor depuse în cadrul procedurilor de achiziție publică	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte)	- Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor
49	Numărul mare de contestații primite din partea beneficiarilor, care a îngreunat procesul de contractare	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor
50	Întârzieri în faza de încheiere a contractelor de finanțare, din motive precum nerespectarea termenelor de transmitere a documentelor de către beneficiari, transmiterea de documente incomplete sau incorect completate, precum și indisponibilitatea reprezentanților legali ai beneficiarilor	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte)	- Contractarea proiectelor
51	Calitatea scăzută a proiectelor depuse	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup)	- Pregătire proiecte - Evaluare proiecte
52	Lipsa unor ghiduri orientative și de bune practici pentru autoritățile publice contractante pentru a sprijini derularea achizițiilor publice	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Pregătire proiecte - Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor
53	Capacitate financiară redusă de asigurare a cofinanțării, în special în contextul crizei economice declanșate în 2009	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Implementarea proiectelor
54	Fluctuația cursului valutar și modificările fiscale (ex. valoarea cotei TVA) afectează capacitatea financiară de implementare a beneficiarilor	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte)	- Implementarea proiectelor

Nr. Crt.	Problema identificată	Frecvența semnalării problemei (problema a fost sesizată de: - cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare) - autoritățile care implementează fonduri structurale (focus grup), - beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	Impactul estimat asupra etapelor din ciclul de viață al proiectului (se menționează etapa din ciclul de viață a proiectului care este afectată: - Lansarea apelului de proiecte - Pregătire proiecte - Evaluare proiecte - Contractarea proiectelor - Implementarea proiectelor - Monitorizare proiectelor - Controlul implementării proiectelor - Realizarea și verificarea cererilor de rambursare - Realizarea plății cererii de rambursare)
55	Competențe scăzute în domeniile cheie precum managementul de proiecte, achizițiile publice sau managementul financiar-bugetar	- cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Implementarea proiectelor
56	Întârzieri în introducerea datelor proiectelor în SMIS	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
57	Necorelarea dintre datele prezente în SMIS referitoare la un proiect și informațiile din documentele acestuia	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
58	Desființarea și absorbția în AM a OI pentru IMM, creând instabilitate și îngreunând implementarea prin nevoia de adaptare a personalului cu noile atribuții și sarcini de lucru	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte) - cercetare documentară (Rapoarte anuale de implementare)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
59	Funcția dublă a AM POSCCE de Autoritate de Management pentru întregul Program Operațional Sectorial precum și cel de Organism Intermediar pentru componenta programului destinată finanțării companiilor mari	- cercetarea documentară (evaluări, studii, rapoarte)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
60	Lipsa unor standarde generale pentru caietele de sarcini ce au fost percepute ca fiind orientate către soluții tehnice detaliate, dar nu către funcționalități	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Pregătire proiecte - Evaluare proiecte
61	Lipsa unui serviciu de <i>help-desk</i> tehnic specializat	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului
62	Lipsa unui sistem de tip <i>tracking-order</i> pentru dosarele depuse, pentru monitorizarea de către beneficiar a etapei în care se află proiectul	- beneficiarii publici și/sau de beneficiarii privați (focus grup)	- Problema afectează toate etapele din ciclul de viață al proiectului

Capitolul 3 - Formularea unor previziuni asupra problemelor ce pot apărea în 2014 - 2020

Acest capitol prezintă problemele potențiale ce pot apărea în implementarea intervențiilor de tip TIC în 2014-2020. Lista acestor probleme a fost realizată printr-o abordare duală:

- ▶ pornind de la problemele din 2007-2013 identificate anterior, acestea au fost sintetizate într-o listă restrânsă care surprinde toate aspectele problemelor ce rămân valabile și pentru perioada 2014 – 2020
- ▶ au fost adăugate noi posibile probleme pentru 2014-2020, folosind informațiile colectate de la autorități de management și beneficiari în timpul focus grupurilor

3.1. Probleme din 2007-2013 relevante pentru 2014-2020

Personal AM / OIPSI

- Insuficiența personalului AM POSCCE (AM POC) / OIPSI
- Motivarea slabă a personalului, din punct de vedere financiar și al potențialului de dezvoltare în carieră și dobândirea de noi competențe
- Fluctuație sporită a personalului din AM POSCCE și OI PSI
- Numărul mic al personalului care să alcătuiască declarațiile de cheltuieli către ACP
- Dificultatea evaluării tehnice a proiectelor din cauza competențelor reduse la nivelul evaluatorilor

Achiziții publice

- Neconformitatea procedurilor de achiziții publice derulate de către beneficiari
- Dificultatea atrasă de folosirea în procedura de achiziții publice a criteriului pentru prețul cel mai scăzut, care afectează calitatea produselor și serviciilor cumpărate
- Lipsa unor ghiduri orientative și de bune practici pentru autoritățile publice contractante pentru a sprijini derularea achizițiilor publice
- Lipsa de claritate pentru beneficiari în procesul de achiziții publice
- Lipsa unor standarde generale pentru caietele de sarcini ce au fost percepute ca fiind orientate către soluții tehnice detaliate, dar nu către funcționalități

Sistemul de implementare

- Modificările constante aduse sistemului de gestionare al instrumentelor structurale prin schimbări de legislație, instrucțiuni numeroase emise de autoritatea de management
- Birocrația sistemului instituțional: lipsa flexibilității AM în implementarea proiectului, nevoia de a încheia acte adiționale pentru schimbări minore apărute în implementarea proiectului
- Întârzieri în contractarea asistenței tehnice, care să sprijine implementarea POSCCE (POC)
- Web site-urile AM și ale OI-urilor nu sunt suficient de prietenoase pentru utilizatori
- Neclaritățile privind responsabilitățile instituționale AM/OI pe lanțul detectare – raportare - corectare nereguli
- Rigiditatea parametrilor de implementare a proiectelor, din partea AM, prin care accentul a fost pus pe procedurile de implementare și nu pe obținerea rezultatelor din cadrul proiectelor
- Proces anevoios de luare a deciziei în interiorul OI PSI
- Lipsa planificării lunare/trimestriale a declarațiilor de cheltuieli către ACP
- Lipsa unui serviciu de *help-desk* tehnic specializat
- Lipsa unui sistem de tip tracking-order pentru dosarele depuse, pentru monitorizarea de către beneficiar a etapei în care se află proiectul

Lansarea apelurilor de proiecte

- Necunoașterea de către beneficiari a calendarului de lansare a apelurilor de proiecte

- Amânarea lansărilor apelurilor față de termenele anunțate
- Lipsa unei planificări strategice a proiectelor din partea AM-urilor

Pregătirea proiectelor

- Întârzieri în elaborarea ghidurilor pentru solicitanți
- Procesul de întocmire a unui dosar de cerere de finanțare a fost perceput de beneficiari ca fiind relativ complicat, iar calitatea proiectelor a fost scăzută
- Competențe scăzute ale beneficiarilor în domenii cheie precum managementul de proiecte, achizițiile publice sau managementul financiar-bugetar
- Neincluderea componentei de instruire a personalului în proiecte care presupun achiziție de software și/sau hardware

Evaluarea proiectelor

- Durata mare a evaluării proiectelor

Monitorizare și control

- Lipsa de corelare între prevederile legale care reglementează atribuțiile și deciziile organismelor de implementare și ale celor de control
- Numărul mare de controale efectuate beneficiarilor, creând sarcină administrativă suplimentară
- Interpretarea diferită între AM și OI, în cazul controalelor, a unor situații punctuale din implementarea proiectului

Verificarea cererilor de rambursare

- Durata îndelungată a verificării cererilor de rambursare

SMIS

- Întârzieri în introducerea datelor proiectelor în SMIS
- Necorelarea dintre datele prezente în SMIS referitoare la un proiect și informațiile din documentele acestuia

3.2. Probleme potențiale pentru 2014-2020

Acest set de probleme a fost elaborat în urma colectării informațiilor din cadrul focus grupurilor, și vizează aspecte noi (față de 2007-2013) care pot îngreuna implementarea intervențiilor de tip TIC.

- ▶ Lipsa coordonării strategice și a definirii proiectelor prioritare la nivel național pentru sectorul TIC
- ▶ Lipsa personalului cu competențe IT în cadrul instituțiilor publice
- ▶ Cadru legal al achizițiilor publice care îngreunează derularea procedurilor
- ▶ Lipsa de claritate în ceea ce privește implicarea din partea responsabililor / coordonatorilor de programe naționale
- ▶ Slaba capacitate administrativă a Ministerului pentru Societatea Informațională
- ▶ Lipsa unei delimitări clare a funcțiilor diferitelor instituții pentru punerea în aplicare a Strategiei Naționale Agenda Digitală pentru România
- ▶ Lipsa coerenței între rezultatele proiectelor din 2007-13 și cele ale proiectelor 2014-2020
- ▶ Lipsa unei baze de date comune pentru înregistrarea rezultatelor proiectelor care au implementat sisteme informatice în perioada 2007-2013.

În cele ce urmează sunt prezentate în mod sintetic problemele ce au fost semnalate pentru implementarea proiectelor din sectorul TIC în 2007 – 2013, așa cum au reieșit ele din cercetarea documentară și din colectarea directă de informații de la autorități publice și beneficiari. Problemele sunt prezentate împreună cu tipologia lor (natura) și principalele cauze menționate care au dus la apariția lor:

Nr. crt.	Problema indentificată	Natura problemei	Cauzele principale semnalate
1	Insuficiența personalului AM POSCCE (AM POC) / OIPSI	Personal AM / OIPSI	<ul style="list-style-type: none"> - motivare salarială redusă - volum foarte mare de lucru - oportunități reduse de dezvoltare în carieră
2	Motivarea slabă a personalului, din punct de vedere financiar și al potențialului de dezvoltare în carieră și dobândirea de noi competențe	Personal AM / OIPSI	<ul style="list-style-type: none"> - contractare târzie a asistenței tehnice pentru salarii - limite impuse prin lege până la care poate fi mărit venitul personalului AM / OI - lipsa unei strategii de resurse umane care să includă planuri de carieră și oportunități de dezvoltare
3	Fluctuație sporită a personalului din AM POSCCE și OI PSI	Personal AM / OIPSI	<ul style="list-style-type: none"> - motivare salarială redusă - volum foarte mare de lucru - oportunități reduse de dezvoltare în carieră
4	Numărul mic al personalului care să alcătuiască declarațiile de cheltuieli către ACP	Personal AM / OIPSI	<ul style="list-style-type: none"> - insuficiența generală a personalului la nivelul AM
5	Dificultatea evaluării tehnice a proiectelor din cauza competențelor reduse la nivelul evaluatorilor	Personal AM / OIPSI	<ul style="list-style-type: none"> - lipsa instruirii tehnice a personalului prin programe de formare specifice - lipsa unor parteneriate stabile cu institute / organizații specializate în domeniul TIC
6	Lipsa personalului cu competențe IT în cadrul instituțiilor publice	Personal AM / OIPSI (2014 - 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - personal redus și insuficient pregătit
7	Neconformitatea procedurilor de achiziții publice derulate de către beneficiari	Achiziții publice	<ul style="list-style-type: none"> - lipsa unor ghiduri pentru beneficiari care să sprijine derularea achizițiilor publice
8	Dificultatea atrasă de folosirea în procedura de achiziții publice a criteriului pentru prețul cel mai scăzut, care afectează calitatea produselor și serviciilor cumpărate	Achiziții publice	<ul style="list-style-type: none"> - folosirea criteriului economic permite ofertanților să depună contestații asupra procedurii, prelungind achiziția. Astfel, proiectele sunt întârziate, iar folosirea criteriului prețului cel mai scăzut permite derularea mai rapidă a procedurii.
9	Lipsa unor ghiduri orientative și de bune practici pentru autoritățile publice contractante pentru a sprijini derularea achizițiilor publice	Achiziții publice	

10	Lipsa de claritate pentru beneficiari în procesul de achiziții publice	Achiziții publice	-lipsa unor ghiduri dedicate și a unei comunicări facile ofertanți și autoritatea contractantă, în vederea obținerii clarificărilor
11	Lipsa unor standarde generale pentru caietele de sarcini ce au fost percepute ca fiind orientate către soluții tehnice detaliate, dar nu către funcționalități	Achiziții publice	
12	Modificările constante aduse sistemului de gestionare al instrumentelor structurale prin schimbări de legislație, instrucțiuni numeroase emise de autoritatea de management	Sistemul de implementare	- lipsa unei abordări strategice în ceea ce privește sistemul de gestionare al fondurilor structurale, neglijarea poverii administrative suplimentare adusă beneficiarilor
13	Birocrația sistemului instituțional: lipsa flexibilității AM în implementarea proiectului, nevoia de a încheia acte adiționale pentru schimbări minore apărute în implementarea proiectului	Sistemul de implementare	- cultura organizațională a AM / OI, concentrată pe procedurile de implementare, iar nu pe obținerea rezultatelor din proiecte și reducerea poverii administrative pentru beneficiari
14	Întârzieri în contractarea asistenței tehnice, care să sprijine implementarea POSCCE (POC)	Sistemul de implementare	- capacitatea administrativă a AM POSCCE / OI PSI
15	Web site-urile AM și ale OI-urilor nu sunt suficient de prietenoase pentru utilizatori	Sistemul de implementare	- cultura organizațională a AM / OI, concentrată pe procedurile de implementare, iar nu pe obținerea rezultatelor din proiecte și reducerea poverii administrative pentru beneficiari
16	Neclaritățile privind responsabilitățile instituționale AM/OI pe lanțul detectare – raportare - corectare nereguli	Sistemul de implementare	- delegare insuficient de clară între atribuțiile AM și atribuțiile OI
17	Rigiditatea parametrilor de implementare a proiectelor, din partea AM, prin care accentul a fost pus pe procedurile de implementare și nu pe obținerea rezultatelor din cadrul proiectelor	Sistemul de implementare	- cultura organizațională a AM / OI, concentrată pe procedurile de implementare, iar nu pe obținerea rezultatelor din proiecte și reducerea poverii administrative pentru beneficiari
18	Proces anevoios de luare a deciziei în interiorul OI PSI	Sistemul de implementare	- lipsa aparentă a unor proceduri de luare a deciziei și a fluxului de informații în interiorul OI PSI
19	Lipsa planificării lunare/trimestriale a declarațiilor de cheltuieli către ACP	Sistemul de implementare	- personal insuficient - planificare precară a activităților în interiorul AM
20	Lipsa unui serviciu de help-desk tehnic specializat	Sistemul de implementare	- cultura organizațională a AM / OI, neconcentrată pe reducerea poverii administrative pentru beneficiari '- personal insuficient la nivelul AM / OI
21	Lipsa unui sistem de tip tracking-order pentru dosarele depuse, pentru monitorizarea de către beneficiar a etapei în care se află proiectul	Sistemul de implementare	- cultura organizațională a AM / OI, concentrată pe procedurile de implementare, iar nu pe obținerea rezultatelor din proiecte și reducerea poverii administrative pentru beneficiari

22	Lipsa coordonării strategice și a definirii proiectelor prioritare la nivel național pentru sectorul TIC	Sistemul de implementare (2014 - 2020)	- comunicarea interinstituțională deficitară
23	Lipsa de claritate în ceea ce privește implicarea din partea responsabililor / coordonatorilor de programe naționale	Sistemul de implementare (2014 - 2020)	- comunicarea interinstituțională deficitară
24	Slaba capacitate administrativă a Ministerului pentru Societatea Informațională	Sistemul de implementare (2014 - 2020)	- Personal insuficient numeric și contractare redusă a asistenței tehnice pentru sprijinirea capacității administrative în 2007-2013
25	Lipsa unei delimitări clare a funcțiilor diferitelor instituții pentru punerea în aplicare a Strategiei Naționale Agenda Digitală pentru România	Sistemul de implementare (2014 - 2020)	- Comunicare și colaborare deficitară între instituțiile implicate în punerea în aplicare a Strategiei Naționale Agenda Digitală pentru România - Existența redusă a unei viziuni strategice practice, care să permită implementarea facilă a direcțiilor strategice
26	Lipsa coerenței între rezultatele proiectelor din 2007-13 și cele ale proiectelor 2014-2020	Sistemul de implementare (2014 - 2020)	- Existența redusă a unei viziuni strategice practice, care să permită implementarea facilă a direcțiilor strategice
27	Lipsa unei baze de date comune pentru înregistrarea rezultatelor proiectelor care au implementat sisteme informatice în perioada 2007-2013.	Sistemul de implementare (2014 - 2020)	- Existența redusă a unei viziuni strategice practice, care să permită implementarea facilă a direcțiilor strategice
28	Necunoașterea de către beneficiari a calendarului de lansare a apelurilor de proiecte	Lansarea apelurilor de proiecte	- comunicare insuficient de transparentă între AM / OI i beneficiari
29	Amânarea lansărilor apelurilor față de termenele anunțate	Lansarea apelurilor de proiecte	- capacitate administrativă redusă și personal insuficient pentru a pregăti apelurile de proiecte
30	Lipsa unei planificări strategice a proiectelor din partea AM-ului, prin lansarea concomitentă a mai multor apeluri	Lansarea apelurilor de proiecte	- capacitate administrativă redusă și personal insuficient pentru a pregăti apelurile de proiecte
31	Întârzieri în elaborarea ghidurilor pentru solicitanți	Pregătirea proiectelor	- capacitate administrativă a AM-ului / OI redusă și personal insuficient pentru a pregăti apelurile de proiecte
32	Procesul de întocmire a unui dosar de cerere de finanțare a fost perceput de beneficiari ca fiind relativ complicat, iar calitatea proiectelor a fost scăzută	Pregătirea proiectelor	- întocmirea dosarului este birocratică, prin solicitarea unui număr mare de documente pentru aplicația inițială a proiectului

33	Competențe scăzute ale beneficiarilor în domenii cheie precum managementul de proiecte, achizițiile publice sau managementul financiar-bugetar	Pregătirea proiectelor	- lipsa unor manuale, ghiduri care să vină în sprijinul beneficiarilor și care să fie scrise într-un limbaj simplu și concis
34	Neincluderea componentei de instruire a personalului în proiecte care presupun achiziție de software și/sau hardware	Pregătirea proiectelor	- abordare nestrategică a proiectelor în faza de evaluare a acestora
35	Durata mare a evaluării proiectelor	Evaluarea proiectelor	- personal insuficient la nivelul AM/OI - competențe tehnice limitate ale personalului care evaluează
36	Lipsa de corelare între prevederile legale care reglementează atribuțiile și deciziile organismelor de implementare și ale celor de control	Monitorizare și control	
37	Numărul mare de controale efectuate beneficiarilor, creând sarcină administrativă suplimentară	Monitorizare și control	- Implementare din parte instituțiilor publice orientată pe control și corecție, iar nu pe sprijinirea beneficiarilor și prevenția erorilor
38	Interpretarea diferită între AM și OI, în cazul controalelor, a unor situații punctuale din implementarea proiectului	Monitorizare și control	- inexistența unui cadru
39	Durata îndelungată a verificării cererilor de rambursare	Verificarea cererilor de rambursare	- personal insuficient la nivelul AM/OI
40	Întârzieri în introducerea datelor proiectelor în SMIS	SMIS	- personal insuficient la nivelul AM/OI
41	Necorelarea dintre datele prezente în SMIS referitoare la un proiect și informațiile din documentele acestuia	SMIS	- neresponsabilizarea personalului pentru calitatea datelor introduse în sistemul informatic

Capitolul 4 – Recomandări și soluții pentru o bună implementare a intervențiilor de tip TIC în 2014-2020

În cadrul acestei secțiuni este efectuată formularea de recomandări de prevenire și soluționare a problemelor identificate.

Pentru fiecare tip de problemă identificată a fost realizată:

- ▶ Formularea modalităților pentru soluționarea problemelor identificate în etapa anterioară
- ▶ Îngusarea numărului de opțiuni în baza unei analize generale ale constrângerilor tehnice
- ▶ Identificarea doar a opțiunii “status quo” sau a opțiunii preferate
- ▶ Asigurarea că opțiunile sunt în măsură să soluționeze problema
- ▶ Asigurarea că opțiunile vizează și alte instrumente decât cele regulatorii

Pentru soluționarea unei probleme există cel puțin două posibilități: intervenția printr-o politică publică sau status quo, cea din urmă presupune neimplicarea în situația existentă. Intervențiile pot avea un caracter diferit, și poate fi: majoră – crearea unui nou sistem, abrogarea legislației existente și elaborarea legislației noi, moderată – formarea unor noi componente ale sistemului existent, modificarea considerabilă a actelor normative existente, și minoră – îmbunătățirea situației actuale prin perfecționarea unor elemente ale sistemului existent, modificarea neesențială a legislației.

Analiza opțiunilor este importantă pentru a estima impactul implementării acestora și pentru a evalua dacă beneficiile acestora par să fie durabile. Opțiunile formulate au avut în vedere capacitatea MSI de a interveni în soluționarea problemelor enunțate. Selectarea opțiunilor a luat în considerare acest aspect, astfel că, din punct de vedere al Ministerului pentru Societatea Informațională, sunt mai relevante acele soluții pentru a căror rezolvare are capacitate, decât cele la nivel de sistem pe care le poate coordona într-o măsură limitată.

În formularea opțiunilor și selectării soluțiilor s-a avut în vedere principiul diminuării sarcinii administrative pentru beneficiari, astfel că au prioritate acele opțiuni care contribuie la reducerea poverii administrative.

În continuare sunt prezentate opțiunile identificate pentru problemele potențiale pentru 2014-2020, împreună cu riscurile aferente pe care le presupun acestea și măsurile de diminuare a impactului sau prevenirii riscului.

1	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Insuficiența personalului AM POSCE (AM POC) / OIPSI	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Angajare personal nou	Resurse necesare	- Financiare, prin alocare bugetară a MFE și MSI (AM POC, respectiv OIPSI) - Politică și proces de recrutare resurse umane		
		Disponibilitate resurse	- Buget de stat, buget Asistență Tehnică		
		Avantaje	- Capacitate sporită a AM / OI pentru a gestiona POC - Optimizarea încărcării angajaților		
		Dezavantaje	- Cheltuirea de resurse financiare - Costurile cu resursele umane și de timp cu procesul de recrutare		
	Externalizare servicii de evaluare / monitorizare către părți terțe	Resurse necesare	- Financiare, prin fonduri de asistență tehnică - Personal dedicat implementării proiectului de externalizare a serviciilor - Piață care poate oferi expertiza necesară		
		Disponibilitate resurse	- buget disponibil Asistență Tehnică - personal cu disponibilitate redusă - expertiză redusă existentă pe piață		
		Avantaje	- Eliberarea resurselor umane proprii		
		Dezavantaje	- Riscul aferent răspunderii AM-ului pentru serviciile prestate de externi		

2	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Motivarea slabă a personalului, din punct de vedere financiar și al potențialului de dezvoltare în carieră și dobândirea de noi competențe	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Derularea unui program de pregătire / instruire profesională pentru personalul OIPSI	Resurse necesare	- Resurse umane necesare pentru scrierea și implementarea proiectului		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a personalului la nivel OIPSI		
		Avantaje	- Derularea unor programe de instruire pentru personal, care ar contribui la motivarea și creșterea eficienței acestuia		
		Dezavantaje	- Disponibilitate redusă a personalului la nivel OIPSI		
	Contractarea de asistență tehnică pentru mărirea venitului salarial al personalului OIPSI	Resurse necesare	- Resurse umane necesare pentru scrierea și implementarea proiectului		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a personalului la nivel OIPSI		
		Avantaje	- Motivarea financiară a personalului		

			- Complexitate redusă a proiectului, implică un management de proiect care nu are nevoie de resurse umane	
		Dezavantaje	- Disponibilitate redusă a personalului la nivel OIPSI	
		Disponibilitate resurse	N/A	
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse	
		Dezavantaje	- Menținerea problemei	

3	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Fluctuație sporită a personalului din AM POSCE și OI PSI	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Derularea unui program de pregătire / instruire profesională pentru personalul OIPSI	Resurse necesare	- Resurse umane necesare pentru scrierea și implementarea proiectului		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a personalului la nivel OIPSI		
		Avantaje	- Derularea unor programe de instruire pentru personal, care ar contribui la motivarea și creșterea eficienței acestuia		
		Dezavantaje	- Disponibilitate redusă a personalului la nivel OIPSI		
	Contractarea de asistență tehnică pentru mărirea venitului salarial al personalului OIPSI	Resurse necesare	- Resurse umane necesare pentru scrierea și implementarea proiectului		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a personalului la nivel OIPSI		
		Avantaje	- Motivarea financiară a personalului - Complexitate redusă a proiectului, implică un management de proiect care nu are nevoie de resurse umane		
		Dezavantaje	- Disponibilitate redusă a personalului la nivel OIPSI		

4	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Numărul mic al personalului care să alcătuiască declarațiile de cheltuieli către ACP	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Numirea unei echipe responsabile de alcătuirea declarațiilor de cheltuieli către ACP	Resurse necesare	- Resurse umane suficiente pentru a putea acoperi volumul de muncă solicitat de realizarea declarațiilor		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a personalului		
		Avantaje	- Alocare clară a atribuțiilor și responsabilităților personalului în ceea ce privește realizarea declarațiilor		
		Dezavantaje	- Disponibilitate redusă a personalului, implică dificultatea alocării acestor responsabilități unui grup specific de angajați		
	Externalizarea serviciilor de alcătuire a	Resurse necesare	- Implementarea unui proiect de asistență tehnică prin care să fie externalizate serviciile (resurse umane și de timp)		

	declarațiilor, împreună cu numirea unor persoane responsabile de alcătuirea declarațiilor de cheltuieli către ACP		- Fonduri de asistență tehnică pentru implementarea proiectului - Un număr redus al personalului AM / OI pentru a	
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a personalului pentru implementarea proiectului de AT - Resurse financiare disponibile prin POAT 2014-2020	
		Avantaje	- Eliberarea unei părți a personalului din AM / OI de sarcina realizării declarațiilor	
		Dezavantaje	- Responsabilitatea asupra calității declarațiilor rămâne în sarcina OI / AM	

5	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Dificultatea evaluării tehnice a proiectelor din cauza competențelor reduse la nivelul evaluatorilor	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Dezvoltarea competențelor tehnice ale evaluatorilor	Resurse necesare	- Fonduri (de asistență tehnică) pentru derularea unui proiect de instruire a personalului și dezvoltare a competențelor tehnice - Resurse umane și de timp din partea AM / OI pentru derularea unui astfel de proiect		
		Disponibilitate resurse	- Resurse financiare disponibile prin POAT 2014-2020 - Disponibilitate redusă a personalului pentru implementarea proiectului de AT		
		Avantaje	- Dezvoltarea propriului personal al AM / OI, motivarea angajaților		
		Dezavantaje	- Pentru ca noile competențe să fie asimilate este nevoie de o perioadă de timp în care proiectul să fie implementat - Nevoia de asigurare a actualizării constante a cunoștințelor evaluatorilor, întrucât informațiile de domeniu tehnic se schimbă cu regularitate - Disponibilitate redusă a personalului pentru implementarea proiectului de AT		
	Realizarea unei echipe de experți externe care să colaboreze, la cerere, cu personalul OI pentru evaluarea proiectelor	Resurse necesare	- Resurse umane în interiorul AM / OI care să gestioneze cu echipele de experți - Fonduri (de asistență tehnică) pentru derularea unui proiect de cumpărare servicii de la experți externi - Existența unor experți din piață care prezintă competențele și cunoștințele necesare		
		Disponibilitate resurse	- Resurse umane limitate în interiorul OI - Disponibilitate relativ răspândită a experților cu competențele și cunoștințele relevante - Resurse financiare disponibile prin POAT 2014-2020		
		Avantaje	- în OI nu ar mai fi nevoie ca personalul să aibă toate cunoștințele tehnice necesare, deoarece se poate apela punctual la experți cu cunoștințe specifice - reducerea costurilor prin contractarea punctuală a experților		
		Dezavantaje	- Dificultatea găsirii unor parteneri / experți care să prezinte cunoștințele tehnice necesare - Dificultatea realizării unor parteneriate între Am / OI acești parteneri, în scopul evaluării proiectelor		
					Prezența în MSI a tuturor competențelor tehnice necesare pentru evaluarea proiectelor este dificilă, deoarece ar fi nevoie de un număr mare de specialiști care să fie angajați constant. Astfel, competențele acestora pot fi folosite atunci când este necesar în proiecte punctuale, evitându-se astfel nevoia de a angaja un număr mare de persoane specializate. Prin urmare, se reduc costurile pentru obținerea expertizei în evaluare și crește disponibilitatea experților, care pot derula și alte activități în paralel cu cea de evaluare.

6	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Lipsa personalului cu competențe IT în cadrul instituțiilor publice	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Promovarea la nivel de sistem (prin comunicare)	Resurse necesare	- Personal implicat în comunicarea interinstituțională, conceptualizarea și promovarea proiectului		

	interinstituțională și colaborare cu POCA, un finanțator posibil) a unui program de instruire în competențe tehnice și IT generale, comune personalului din instituțiile publice		- Disponibilitatea altor instituții publice de a colabora pentru realizarea unui astfel de proiect	Prin instruirea comună în competențe tehnice și IT generale la nivelul MSI se poate crea o bază comună de cunoștințe și competențe care să fie aplicate în activitatea personalului și care să contribuie la derularea mai rapidă a activităților.
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă	
		Avantaje	- Crearea unei baze comune generale de competențe IT la nivelul instituțiilor publice	
		Dezavantaje	- Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă - Colaborarea redusă a altor instituții pentru realizarea unui astfel de proiect	
	Implementarea unui proiect de instruire în competențe tehnice și IT generale la nivelul MSI	Resurse necesare	- Personal al MSI implicat în conceptualizarea și implementarea proiectului de instruire - Sprijin la nivelul conducerii MSI pentru derularea unui astfel de proiect - Realizarea unei analize a nevoilor de training	
		Disponibilitate resurse	- Personal relativ redus pentru a implementa o astfel de inițiativă	
		Avantaje	- Crearea unei baze comune generale de competențe IT la nivelul MSI, care să permită derularea mai eficientă a activităților	
		Dezavantaje	- Personal relativ redus pentru a implementa o astfel de inițiativă	

7	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii	Argumentarea alegerii opțiunii
Neconformitatea procedurilor de achiziții publice derulate de către beneficiari	Menținerea status-quo	Resurse necesare	N/A	
		Disponibilitate resurse	N/A	
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse	
		Dezavantaje	- Menținerea problemei	
	Crearea unei linii de help-desk pentru beneficiari cu privire la procedurile de derulare a achizițiilor publice	Resurse necesare	- Resurse financiare (din POAT) - Personal disponibil la nivelul OI / AM să implementeze acest proiect pentru beneficiarii pe proiecte din sectorul TIC - Personal disponibil pentru help-desk care să poată oferi informații complexe cu privire la achizițiile publice	
		Disponibilitate resurse	- Resurse financiare disponibile prin POAT 2014-2020 - Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă	
		Avantaje	- Ușurința pentru beneficiari de a obține informații punctuale utile cu rapiditate	
		Dezavantaje	- Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă - Dificultatea de a găsi personal care să aibă cunoștințele necesare și care să poată răspundă solicitărilor primite	
	Realizarea unui set de ghiduri / manuale / website dedicate derulării procedurilor de achiziții publice	Resurse necesare	- Resurse financiare (din POAT) prin care să fie implementat un proiect care să obțină ca rezultat aceste ghiduri, manuale, site web - Personal disponibil la nivelul OI / AM să implementeze acest proiect pentru beneficiarii pe proiecte din sectorul TIC	
		Disponibilitate resurse	- Resurse financiare disponibile prin POAT 2014-2020 - Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă	
		Avantaje	- Sprijin direct beneficiarii prin ghidarea acestora cu privire la procedurile publice	
		Dezavantaje	- Dacă nu sunt scrise într-un limbaj simplu și concis și dacă nu sunt realizate la timp sau actualizate frecvent, ghidurile, manualele și site-ul web devin inutile și numai consumatoare de resurse	

8	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii		
Dificultatea atrasă de folosirea în procedura de achiziții publice a criteriului pentru prețul cel mai scăzut, care afectează calitatea produselor și serviciilor cumpărate	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A				
		Disponibilitate resurse	N/A				
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse				
		Dezavantaje	- Menținerea problemei				
	Promovarea (cel puțin la nivelul MSI și a intervențiilor TIC) a utilizării criteriului economic pentru procedurile de achiziții publice	Resurse necesare	- Personal implicat în comunicarea interinstituțională și promovarea acestei inițiative - Disponibilitatea altor instituții publice de a colabora pentru realizarea unei astfel de inițiative			Promovarea criteriului economic în procedurile de achiziție publică este o măsură necesară la nivel de sistem, pentru a permite componentei calitative a ofertelor tehnice să nu fie neglijată. Totdată, este mai dificilă realizarea acestei orientări în domeniul achizițiilor publice la nivel de sistem, (comparativ cu realizarea acestei schimbări la nivel de sector), iar MSI poate avea o contribuție directă în ceea ce privește tipul achizițiilor publice derulate în MSI și în sectorul TIC.	
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă				
		Avantaje	- Folosirea crescută a criteriului economic, care pune accent și pe calitatea produselor / serviciilor achiziționate				
		Dezavantaje	- Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă - Colaborarea redusă a altor instituții pentru realizarea unei astfel de inițiative				
	Promovarea la nivel guvernamental a unui proiect de lege prin care criteriul economic să fie cel folosit cu preponderență în procedurile de achiziție publică	Resurse necesare	- Personal implicat la nivelul MSI în comunicarea interinstituțională și promovarea acestei inițiative - Disponibilitatea altor instituții publice de a colabora pentru realizarea unei astfel de inițiative				
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă				
		Avantaje	- Contribuția la simplificarea procedurilor de achiziție publică - Facilitarea unei implementări mai ușoare a proiectelor				
		Dezavantaje	- Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă - Procesul decizional anevoios necesar pentru a elabora un proiect de lege și a îl înainta Parlamentului				

9	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii	
Lipsa unor ghiduri orientative și de bune practici pentru autoritățile publice contractante pentru a sprijini derularea achizițiilor publice	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A			
		Disponibilitate resurse	N/A			
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse			
		Dezavantaje	- Menținerea problemei			
	Crearea unei linii de help-desk pentru autoritățile publice contractante pentru a sprijini derularea achizițiilor publice	Resurse necesare	- Resurse financiare (din POAT) - Personal disponibil la nivelul OI / AM să implementeze acest proiect pentru autoritățile publice contractante din sectorul TIC - Personal disponibil pentru help-desk care să poată oferi informații complexe cu privire la achizițiile publice			
		Disponibilitate resurse	- Resurse financiare disponibile prin POAT 2014-2020 - Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă			

		Avantaje	Ușurința pentru autoritățile publice contractante de a obține informații punctuale utile cu rapiditate	Realizarea unor materiale detaliate și concise privitoare la procedurile de achiziții publice, dedicate autorităților publice contractante ar crea un set comun de cunoștințe referitor la dezvoltarea achizițiilor. Comparativ cu soluția înființării unui help-desk, avantajul aceste soluții este acela că se evită ca, pentru aceeași problemă comună, OIPSI să fie contactat de mai multe ori și să îngreuneze activitatea celor care lucrează în help-desk.
		Dezavantaje	- Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă - Dificultatea de a găsi personal care să aibă cunoștințele necesare și care să poată răspundă solicitărilor primite	
	Realizarea unui set de ghiduri / manuale / website dedicate autorităților publice contractante pentru a sprijini derularea achizițiilor publice	Resurse necesare	- Resurse financiare (din POAT) prin care să fie implementat un proiect care să obțină ca rezultat aceste ghiduri, manuale, site web - Personal disponibil la nivelul OI / AM să implementeze acest proiect pentru autoritățile publice contractante din sectorul TIC	
		Disponibilitate resurse	- Resurse financiare disponibile prin POAT 2014-2020 - Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă	
		Avantaje	- Sprijin direct autoritățile publice contractante prin ghidarea acestora cu privire la procedurile publice	
		Dezavantaje	- Dacă nu sunt scrise într-un limbaj simplu și concis și dacă nu sunt realizate la timp sau actualizate frecvent, ghidurile, manualele și site-ul web devin inutile și numai consumatoare de resurse	

10	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Lipsa de claritate pentru beneficiari în procesul de achiziții publice	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Crearea unei linii de help-desk pentru beneficiari cu privire la procedurile de derulare a achizițiilor publice	Resurse necesare	- Resurse financiare (din POAT) - Personal disponibil la nivelul OI / AM să implementeze acest proiect pentru beneficiarii pe proiecte din sectorul TIC - Personal disponibil pentru help-desk care să poată oferi informații complexe cu privire la achizițiile publice		În paralel cu dezvoltarea ghidurilor pentru beneficiari în ceea ce privește procesul de achiziții publice, este necesară existența unui help-desk la care beneficiarii să poată apela pentru problememai puțin comune. Help-desk-ul poate fi sprijinit de o pagină web care să includă secțiuni de întrebări frecvente, astfel ca beneficiarii să poată, pe cât posibil, obține singuri informația
		Disponibilitate resurse	- Resurse financiare disponibile prin POAT 2014-2020 - Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă		
		Avantaje	- Ușurința pentru beneficiari de a obține informații punctuale utile cu rapiditate		
		Dezavantaje	- Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă - Dificultatea de a găsi personal care să aibă cunoștințele necesare și care să poată răspundă solicitărilor primite		
	Realizarea unui set de ghiduri / manuale / website dedicate derulării procedurilor de achiziții publice	Resurse necesare	- Resurse financiare (din POAT) prin care să fie implementat un proiect care să obțină ca rezultat aceste ghiduri, manuale, site web - Personal disponibil la nivelul OI / AM să implementeze acest proiect pentru beneficiarii pe proiecte din sectorul TIC		
		Disponibilitate resurse	- Resurse financiare disponibile prin POAT 2014-2020 - Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă		
		Avantaje	- Sprijin direct beneficiarii prin ghidarea acestora cu privire la procedurile publice		
		Dezavantaje	- Dacă nu sunt scrise într-un limbaj simplu și concis și dacă nu sunt realizate la timp		

			sau actualizate frecvent, ghidurile , manualele și site-ul web devin inutile și numai consumatoare de resurse	
--	--	--	---	--

11	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Lipsa unor standarde generale pentru caietele de sarcini ce au fost percepute ca fiind orientate către soluții tehnice detaliate, dar nu către funcționalități	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Realizarea unui set de standarde aplicabile pentru caietele de sarcini, astfel încât acestea să nu fie exclusiv tehnice ci să aibă în vedere și funcționalitățile sistemelor / produselor achiziționate	Resurse necesare	- Resurse financiare (din POAT) - Personal disponibil la nivelul OI / AM să implementeze acest proiect finanțat din pentru a realiza setul de standarde pentru caietele de sarcini din sectorul TIC		Realizarea unor astfel de standarde presupune un cost semnificativ la momentul elaborării lor, însă acestea vor oferi un sprijin constant în derularea achizițiilor ulterioare. De asemenea, aceasta este o soluție mai economică decât cea a aprobării prin CTE a unui caiet de sarcini, deoarece nu ar implica munca resurselor umane (din CTE), iar evaluarea conformării cu aceste standarde s-ar efectua în etapa de evaluare a proiectului. Un alt avantaj este acela că s-ar crea uniformitate în maniera de elaborare a caietelor de sarcini.
		Disponibilitate resurse	- Resurse financiare disponibile prin POAT 2014-2020 - Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă		
		Avantaje	- Facilitarea realizării unor caiete de sarcini de calitate care au în vedere și funcționalitățile sistemelor / produselor achiziționate		
		Dezavantaje	- Disponibilitate redusă a resurselor umane ce se pot implica într-o astfel de inițiativă		
	Aprobarea Caietelor de Sarcini de către CTE sau un organism similar, care să asigure includerea și a funcționalităților sistemelor / produselor achiziționate	Resurse necesare	- Alăturarea în CTE a unor noi persoane care să preia sarcina suplimentară de evaluare a caietelor de sarcini în sectorul TIC - Disponibilitatea unor persoane de specialitate care să facă parte dintr-un organism similar CTE care să verifice că în caietele de sarcini sunt incluse și funcționalitățile sistemelor / produselor achiziționate - Necesitatea aprobării și sprijinului unui astfel de inițiativă la nivel guvernamental		
		Disponibilitate resurse	- Personal cu competențele necesare pentru această inițiativă se regăsesc în CTE		
		Avantaje	- Permite ca achizițiile publice derulate să nu pună accentul exclusiv pe componenta tehnică, dar și pe funcționalitatea sa, integrarea cu alte sisteme și, în consecință, creșterea eficienței investiției		
		Dezavantaje	- Dificultatea instituțională de a atribui CTE această nouă sarcină sau de a crea un organism similar care verifică conținutul caietelor de sarcini lansate în sectorul TIC		

12	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Modificările constante aduse sistemului de gestionare al instrumentelor structurale prin schimbări de legislație, instrucțiuni numeroase emise de autoritatea de	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Angajamentul prealabil	Resurse	- Colaborare eficientă între AM / OI		

management	al AM POC de a nu aduce schimbări în sistemul de implementare pe o perioadă de minim 2 sau 3 ani de la lansarea Programului Operațional	necesare	- Stabilitate politică - Existența unei orientări strategice la nivel AM / OI	OI PSI nu poate influența modificările impuse de AM POC, însă poate să evite emiterea unor noi regulamente, suplimentare celor deja existente, care să accentueze povara administrativă a beneficiarilor.
		Disponibilitate resurse	- Stabilitate politică relativ scăzută - Existența limitată a unei orientări strategice la nivel AM / OI, predispusă schimbărilor frecvente	
		Avantaje	- Crearea stabilității în implementarea programului operațional, atât pentru instituțiile implicate în implementare cât mai ales pentru beneficiari, care pot capitaliza experiențele anterioare de implementare și pot derula proiecte cu ușurință, crescând absorbția de fonduri	
		Dezavantaje	- Probabilitatea să apară o serie de aspecte problematice ce nu pot fi schimbate în perioada pentru care s-a luat angajamentul	
	Angajamentul, la nivel de OI, că după lansarea apelurilor de proiecte, nu vor face decât acele modificări impuse de AM sau alte autorități superioare și nu vor impune constrângeri și reguli noi pentru beneficiari	Resurse necesare	- Colaborare eficientă între AM / OI - Stabilitate politică - Existența unei orientări strategice la nivel OI	
		Disponibilitate resurse	- Stabilitate politică relativ scăzută - Existența limitată a unei orientări strategice la nivel OI, predispusă schimbărilor frecvente	
		Avantaje	- Crearea stabilității în implementarea programului operațional, atât pentru instituțiile implicate în implementare cât mai ales pentru beneficiari, care pot capitaliza experiențele anterioare de implementare și pot derula proiecte cu ușurință, crescând absorbția de fonduri	
		Dezavantaje	- Probabilitatea să apară o serie de aspecte problematice ce nu pot fi schimbate în perioada pentru care s-a luat angajamentul	

13	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Birocrația sistemului instituțional: lipsa flexibilității AM în implementarea proiectului, nevoia de a încheia acte adiționale pentru schimbări minore apărute în implementarea proiectului	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		Buna colaborare între OIPSI și AM POC poate facilita ca regulile de implementare să fie mai orientate către rezultat, nu spre procedură și să diminueze povara administrativă a beneficiarilor.
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Promovarea, la nivel OI și în relația cu AM, a relaxării condițiilor de implementare, astfel ca acestea să permită o simplificare a procedurilor de implementare, prin care modificările din proiect se realizează prin intermediul notificărilor (și nu al actelor adiționale).	Resurse necesare	- Colaborare eficientă între AM / OI - Conducere a OI dornică să promoveze către AM simplificarea procedurilor de implementare pentru beneficiari - Existența unei orientări strategice la nivel OI		
		Disponibilitate resurse	- Existența limitată a unei orientări strategice la nivel OI, predispusă schimbărilor frecvente și concentrată pe procedurile de implementare, mai degrabă decât pe obținerea rezultatelor prin proiect		
		Avantaje	- Crearea stabilității în implementarea programului operațional, atât pentru instituțiile implicate în implementare cât mai ales pentru beneficiari, care pot capitaliza experiențele anterioare de implementare și pot derula proiecte cu ușurință, crescând absorbția de fonduri		
		Dezavantaje	- Nevoia de a crea o schimbare de abordare strategică la nivel de AM / OI, schimbare care este greu de asimilat		
	Angajamentul, la nivel de OI, că după lansarea apelurilor de proiecte, nu vor face decât acele modificări impuse de AM	Resurse necesare	- Colaborare eficientă între AM / OI - Stabilitate politică - Existența unei orientări strategice la nivel OI		
		Disponibilitate resurse	- Stabilitate politică relativ scăzută - Existența limitată a unei orientări strategice la nivel OI, predispusă schimbărilor frecvente		

	sau alte autorități superioare și nu vor impune constrângeri și reguli noi pentru beneficiari	Avantaje	- Crearea stabilității în implementarea programului operațional, atât pentru instituțiile implicate în implementare cât mai ales pentru beneficiari, care pot capitaliza experiențele anterioare de implementare și pot derula proiecte cu ușurință, crescând absorbția de fonduri	
		Dezavantaje	- Probabilitatea să apară o serie de aspecte problematice ce nu pot fi schimbate în perioada pentru care s-a luat angajamentul	

14	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Intârzieri în contractarea asistenței tehnice, care să sprijine implementarea POSCCE (POC)	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	- N/A		
		Disponibilitate resurse	- N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Menținerea unei comunicări constante cu AM POAT pentru a facilita colaborarea și contractarea asistenței tehnice	Resurse necesare	- Sunt necesare resurse umane dedicate din partea AM POAT și din partea AM POC		
		Disponibilitate resurse	- La momentul prezent nu sunt disponibile resurse umane suficiente pentru asigurarea unei comunicări stranse cu AM POAT		
		Avantaje	- Reducerea timpului de contractare a asistenței tehnice		
		Dezavantaje	- Supraîncărcarea personalului cu sarcini de lucru		
	Pregătirea unor fișe de proiect concentrate pe nevoile existente la nivelul OIPSI și depunerea acestora atunci când implementarea POAT o permite	Resurse necesare	- Resurse umane prin disponibilitatea de experți care să elaboreze fișele de proiect		
		Disponibilitate resurse	- Indisponibilitatea unui număr suficient de experți astfel încât să poată fi scrise fișele necesare		
		Avantaje	- Acoperirea nevoilor OIPSI prin contractarea asistenței tehnice; - Sprijin în implementarea POSCCE (POC)		
		Dezavantaje	- Supraîncărcarea personalului cu sarcini de lucru		

15	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Web site-urile AM și ale OI-urilor nu sunt suficient de prietenoase pentru utilizatori	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		Interfața paginilor web ale AM / OI reprezintă un mijloc important de comunicare cu beneficiarii, iar lipsa / neactualitatea informațiilor prezente pe acestea crește nevoia interacțiunii directe dintre beneficiari și OI. Totodată, dezvoltarea, gestionarea și actualizarea constantă presupune existența unei echipe dedicate. În contextul personalului redus din OIPSI, alocarea
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Derularea unui proiect prin care să fie externalizată dezvoltarea, gestionarea și să actualizeze constant Web site-urile AM și ale OI-urilor	Resurse necesare	- Resurse financiare necesare dezvoltării și actualizării web site-urilor - Derularea procesului de achiziții publice - Resurse umane interne care să supravegheze procesele de achiziție, implementare și actualizare permanentă		
		Disponibilitate resurse	- Resurse financiare POAT		
		Avantaje	- Nu este necesar un număr mare de resurse umane și experți tehnici din partea AM și OI-uri - Oferirea unui sprijin direct beneficiarilor		

	Dezvoltarea, gestionarea și actualizarea Web site-urilor AM și ale OI-urilor cu resurse interne ale AM/OI	Dezavantaje	<ul style="list-style-type: none"> - Trebuie puse la dispoziție resurse financiare în vederea externalizării procesului - Dificultatea de evaluare și monitorizare a calitatii serviciilor furnizate de către terți 	unei echipe dedicate este dificilă, astfel că externalizarea acestor servicii poate soluționa această problemă.
		Resurse necesare	- Asigurarea de resurse umane și expertiza tehnică la nivelul AM și OI-uri	
		Disponibilitate resurse	- Nu sunt disponibile resurse umane și expertiza tehnică suficiente	
		Avantaje	<ul style="list-style-type: none"> - Resurse financiare reduse față de cele necesare externalizării - Control sporit asupra rezultatelor obținute 	
		Dezavantaje	- Ocuparea resurselor umane ale AM și OI	

16	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii	
Neclaritățile privind responsabilitățile instituționale AM/OI pe lanțul detectare – raportare - corectare nereguli	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A			
		Disponibilitate resurse	N/A			
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse			
		Dezavantaje	- Menținerea problemei			
	Realizarea cu resurse interne a unui studiu / unei analize care să clarifice responsabilitățile instituționale AM/OI pe lanțul detectare – raportare - corectare nereguli în baza documentelor oficiale relevante	Resurse necesare	- Resurse umane, financiare din partea AM / OI			
		Disponibilitate resurse	- Resurse umane, financiare limitate din partea AM / OI			
		Avantaje	<ul style="list-style-type: none"> - Clarificarea responsabilităților instituționale - Folosirea și dezvoltarea cunoștințelor interne ale personalului AM / OI privind responsabilitățile instituționale - 			
		Dezavantaje	- Supraîncărcarea personalului cu sarcini de lucru			
	Realizarea cu resurse externe a unui studiu / unei analize care să clarifice responsabilitățile instituționale AM/OI pe lanțul detectare – raportare - corectare nereguli în baza documentelor oficiale relevante	Resurse necesare	<ul style="list-style-type: none"> - Resurse financiare POAT - Resurse umane în OIPSI pentru derularea achiziției și implementarea contractului 			Prin realizarea unui astfel de studiu cu resurse externe este evitată folosirea resurselor financiare și umane interne, și facilitează analiza obiectivă și independentă a responsabilităților instituționale AM/OI pe lanțul detectare – raportare - corectare nereguli
		Disponibilitate resurse	- Resurse umane limitate în OIPSI			
		Avantaje	<ul style="list-style-type: none"> - Alocarea unei echipe dedicate pentru realizarea studiului - Nevoie de personal redusă, comparativ cu realizarea internă a studiului 			
		Dezavantaje	- Control redus asupra calității obținute			

17	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Rigiditatea parametrilor de implementare a proiectelor, din partea AM, prin care	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		

accentul a fost pus pe procedurile de implementare și nu pe obținerea rezultatelor din cadrul proiectelor	Promovarea, la nivel OI și în relația cu AM, a relaxării condițiilor de implementare, astfel ca acestea să permită o simplificare a procedurilor de implementare, fără a neglija rezultatele ce se urmăresc să fie obținute prin proiect.	Dezavantaje	- Menținerea problemei	Buna colaborare între OIPSI și AM POC poate facilita ca regulile de implementare să fie mai orientate către rezultat, nu spre procedură și să diminueze povara administrativă a beneficiarilor.
		Resurse necesare	- Colaborare eficientă între AM / OI - Conducere a OI dornică să promoveze către AM simplificarea procedurilor de implementare pentru beneficiari - Existența unei orientări strategice la nivel OI	
		Disponibilitate resurse	- Existența limitată a unei orientări strategice la nivel OI, predispusă schimbărilor frecvente și concentrată pe procedurile de implementare, mai degrabă decât pe obținerea rezultatelor prin proiect	
		Avantaje	- Crearea stabilității în implementarea programului operațional, atât pentru instituțiile implicate în implementare cât mai ales pentru beneficiari, care pot capitaliza experiențele anterioare de implementare și pot derula proiecte cu ușurință, crescând absorbția de fonduri	
	Angajamentul, la nivel de OI, că după lansarea apelurilor de proiecte, nu vor face decât acele modificări impuse de AM sau alte autorități superioare și nu vor impune constrângeri și reguli noi pentru beneficiari	Dezavantaje	- Nevoia de a crea o schimbare de abordare strategică la nivel de AM / OI, schimbare care este greu de asimilat	
		Resurse necesare	- Colaborare eficientă între AM / OI - Stabilitate politică - Existența unei orientări strategice la nivel OI	
		Disponibilitate resurse	- Stabilitate politică relativ scăzută - Existența limitată a unei orientări strategice la nivel OI, predispusă schimbărilor frecvente	
		Avantaje	- Crearea stabilității în implementarea programului operațional, atât pentru instituțiile implicate în implementare cât mai ales pentru beneficiari, care pot capitaliza experiențele anterioare de implementare și pot derula proiecte cu ușurință, crescând absorbția de fonduri	
	Dezavantaje	- Probabilitatea să apară o serie de aspecte problematice ce nu pot fi schimbate în perioada pentru care s-a luat angajamentul		

18	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Proces anevoios de luare a deciziei în interiorul OI PSI	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Realizarea cu resurse interne ale OI PSI a unor proceduri de flux al informațiilor și luarea deciziilor în interiorul OI, în funcție de natura informațiilor primite și a deciziilor ce trebuie luate	Resurse necesare	- Resurse umane și expertiza pentru definirea și formalizarea procedurilor și a fluxurilor interne		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a personalului OI PSI		
		Avantaje	- Nu este necesară alocarea de fonduri suplimentare în vederea implementării		
		Dezavantaje	- Lipsa capacității interne de a defini fluxuri de informații și luare a deciziilor de management - Disponibilitatea redusă a resurselor umane în cadrul OI PSI		
	Realizarea cu resurse externe ale OI PSI a unor proceduri de flux al informațiilor și luarea deciziilor în interiorul OI, în funcție de natura informațiilor primite și a	Resurse necesare	- Resurse financiare în POAT în vederea finanțării achiziției - Resurse umane în OIPSI care să implementeze proiectul		Prin realizarea unor astfel de proceduri cu resurse externe este evitată folosirea resurselor financiare și umane interne, și facilitează analiza obiectivă și independentă a fluxului informațiilor și luării deciziilor în interiorul OI
		Disponibilitate resurse	- Este necesară bugetarea și alocarea financiară necesară achiziției serviciilor externe		
		Avantaje	- Nu sunt alocate și ocupate resurse interne în vederea implementării soluției - Poate fi utilizată experiența similară a tertului care implementează soluția - Nevoie redusă de personal, comparativ cu realizarea internă a procedurilor		

	deciziilor ce trebuie luate	Dezavantaje	- Control redus asupra rezultatelor proiectului din punctul de vedere al calitatii	
--	------------------------------------	-------------	--	--

19	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii	
Lipsa planificării lunare / trimestriale a declarațiilor de cheltuieli către ACP	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A			
		Disponibilitate resurse	N/A			
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse			
		Dezavantaje	- Menținerea problemei			
	Realizarea unui calendar de planificare lunară / trimestrială a declarațiilor de cheltuieli către ACP	Resurse necesare	- Resurse umane si expertiza din partea OIPSI			Prin realizarea unui calendar se crează predictibilitate la nivelul activității OI și permite alocarea planificată a resurselor necesare derulării activităților
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusa a personalului OIPSI / AM			
		Avantaje	- Nu este necesara alocarea de fonduri suplimentare in vederea implementarii			
		Dezavantaje	- Lipsa experientei externe - Disponibilitatea redusa a resurselor umane			
	Externalizarea realizării declarațiilor de cheltuieli către ACP	Resurse necesare	- Resurse financiare in vederea finantarii achizitiei			
		Disponibilitate resurse	- Este necesara bugetarea si alocarea financiara necesara achizitiei serviciilor externe			
		Avantaje	- Nu sunt alocate si ocupate resurse interne in vederea implementarii solutiei - Poate fi utilizata experienta similara a tertului care implementeaza solutia			
		Dezavantaje	- Control redus asupra rezultatelor proiectului din punctul de vedere al calitatii			

20	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii	
Lipsa unui serviciu de help-desk tehnic specializat	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A			
		Disponibilitate resurse	N/A			
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse			
		Dezavantaje	- Menținerea problemei			
	Realizarea, cu resurse interne ale OI PSI, a unui help-desk specializat	Resurse necesare	- Resurse umane si expertiza tehnica - Resurse financiare pentru achizitia de infrastructura si licente necesare implementarii sistemului electronic			
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusa a personalului - Disponibilitate redusa a resurselor financiare			
		Avantaje	- Nu este necesara alocarea de fonduri suplimentare in vederea implementarii			
		Dezavantaje	- Disponibilitatea redusa a resurselor umane si a expertizei tehnice			
	Realizarea, cu resurse externe ale OI PSI, a unui help-desk specializat	Resurse necesare	- Resurse financiare in vederea finantarii achizitiei echipamentelor si platii salariilor personalului din help-desk			În paralel cu dezvoltarea ghidurilor pentru beneficiari este necesară existența unui help-desk la care beneficiarii să poată apela pentru problememai puțin comune. Help-desk-ul poate fi sprijinit de o pagină web care să includă secțiune de întrebări frecvente, astfel ca beneficiarii să poată, pe cât posibil, obține singuri
		Disponibilitate resurse	- Este necesara bugetarea si alocarea financiara necesara achizitiei serviciilor externe si implementarii sistemului			
		Avantaje	- Nu sunt alocate si ocupate resurse interne in vederea implementarii solutiei			
		Dezavantaje	- Control redus asupra rezultatelor proiectului din punctul de vedere al calitatii			

21	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii	
Lipsa unui sistem de tip <i>tracking-order</i> pentru dosarele depuse, pentru monitorizarea de către beneficiar a etapei în care se află proiectul	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A			
		Disponibilitate resurse	N/A			
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse			
		Dezavantaje	- Menținerea problemei			
	Realizarea, cu resurse interne ale OI PSI, a unui sistem de tip <i>tracking-order</i> pentru dosarele depuse, pentru monitorizarea de către beneficiar a etapei în care se află proiectul	Resurse necesare	- Resurse umane si expertiza tehnica - Resurse financiare pentru achizitia de infrastructura si licente necesare implementarii sistemului electronic			
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusa a personalului si a resurselor financiare			
		Avantaje	- Oferirea unui sprijin direct beneficiarilor			
		Dezavantaje	- Disponibilitatea redusa a resurselor umane - este necesara alocarea de fonduri suplimentare in vederea implementarii			
	Realizarea, cu resurse externe ale OI PSI, a unui sistem de tip <i>tracking-order</i> pentru dosarele depuse, pentru monitorizarea de către beneficiar a etapei în care se află proiectul	Resurse necesare	- Resurse financiare in vederea finantarii achizitiei - Resurse umane pentru derularea proiectului prin care se achizitioneaza solutia			
		Disponibilitate resurse	- Este necesara bugetarea si alocarea financiara necesara achizitiei serviciilor externe si implementarii sistemului			
		Avantaje	- Nu sunt alocate si ocupate resurse interne in vederea implementarii solutiei			
		Dezavantaje	- Control redus asupra rezultatelor proiectului din punctul de vedere al calitatii			

22	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii	
Lipsa coordonării strategice și a definirii proiectelor prioritare la nivel național pentru sectorul TIC	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A			
		Disponibilitate resurse	N/A			
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse			
		Dezavantaje	- Menținerea problemei			
	Agrearea unui set de proiecte strategice naționale de către Guvernul României (MSI, CTE, Comitetul pentru coordonarea implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice, Comitetul pentru implementare a SNADR)	Resurse necesare	- Resurse umane implicate în comunicarea inter-instituțională			
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a resurselor umane			
		Avantaje	- Sprijinul de la nivel guvernamental al proiectelor crește probabilitatea ca acestea să fie acceptate de părțile interesate și implementate			
		Dezavantaje	- Dificultatea comunicării și coordonării inter-instituționale			

	Selectarea proiectelor prioritare la nivel național de către MSI	Resurse necesare	- Resurse umane implicate în cercetarea și analiza proiectelor prioritare	
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a resurselor umane	
		Avantaje	- Implementare facilă a soluției la nivelul MSI din punct al vedere al comunicării și coordonării	
		Dezavantaje	- Lipsa unei colaborări inter-instituționale în procesul de definire a proiectelor strategice scade probabilitatea ca acestea să fie acceptate de părțile interesate și implementate	

23	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
	Lipsa de claritate în ceea ce privește implicarea din partea responsabililor / coordonatorilor de programe naționale	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A	
			Disponibilitate resurse	N/A	
			Avantaje	- Neconsumarea de resurse	
			Dezavantaje	- Menținerea problemei	
		Realizarea cu surse interne a unui studiu / unei analize care să clarifice implicarea din partea responsabililor / coordonatorilor de programe naționale în baza documentelor oficiale relevante	Resurse necesare	- Resurse umane, financiare din partea AM / OI	
			Disponibilitate resurse	- Resurse umane, financiare limitate din partea AM / OI	
			Avantaje	- Clarificarea implicării din partea responsabililor / coordonatorilor de programe naționale - Folosirea și dezvoltarea cunoștințelor interne ale personalului AM / OI privind implicarea din partea responsabililor / coordonatorilor de programe naționale -	
			Dezavantaje	- Supraîncărcarea personalului cu sarcini de lucru	
		Realizarea cu surse externe a unui studiu / unei analize care să clarifice implicarea din partea responsabililor / coordonatorilor de programe naționale în baza documentelor oficiale relevante	Resurse necesare	- Resurse financiare POAT - Resurse umane în OIPSI pentru derularea achiziției și implementarea contractului	
			Disponibilitate resurse	- Resurse umane limitate în OIPSI	
			Avantaje	- Alocarea unei echipe dedicate pentru realizarea studiului - Nevoie de personal redusă, comparativ cu realizarea internă a studiului	
			Dezavantaje	- Control redus asupra calității obținute	

24	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
	Slaba capacitate administrativă a Ministerului pentru Societatea Informațională	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A	
			Disponibilitate resurse	N/A	
			Avantaje	- Neconsumarea de resurse	
			Dezavantaje	- Menținerea problemei	
		Analiza punctelor slabe ale MSI în ceea ce privește capacitatea administrativă	Resurse necesare	- Resurse umane și financiare pentru dezvoltarea analizei	
			Disponibilitate	- Disponibilitate limitată a resurselor umane și financiare pentru dezvoltarea analizei	

	și dezvoltarea unor inițiative care să contribuie la întărirea capacității administrative în punctele cheie	resurse		
		Avantaje	- Înțelegerea nevoilor de dezvoltare a capacității MSI, pentru a putea defini măsuri de întărire a capacității adecvate	
		Dezavantaje	- Calitatea redusă a analizelor - Nevoia de a implementa măsuri de întărire a capacității după realizarea analizei, pentru ca această să fie utilă	
	Dezvoltarea unei strategii de resurse umane care să vizeze dezvoltarea, fidelizarea și motivarea personalului MSI	Resurse necesare	- Resurse umane și financiare pentru dezvoltarea strategiei	Dezvoltarea unei strategii de resurse umane poate rezolva problema personalului insuficient, a lipsei motivării acestuia dar poate și contribui la realizarea de proceduri de lucru necesare derulării activităților. Toate acestea contribuie a întărirea capacității administrative
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate limitată a resurselor umane și financiare pentru dezvoltarea strategiei	
		Avantaje	- Înțelegerea nevoilor și a direcției strategice cu privire la resursele umane, pentru a putea defini măsuri concrete de dezvoltare, fidelizare și motivare a personalului MSI	
		Dezavantaje	- Calitatea redusă a analizelor - Nevoia de a implementa măsuri concrete de dezvoltare, fidelizare și motivare a personalului MSI după realizarea strategiei, pentru ca această să fie utilă	

25	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Lipsa unei delimitări clare a funcțiilor diferitelor instituții pentru punerea în aplicare a Strategiei Naționale Agenda Digitală pentru România	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Derularea unui proiect prin care sunt delimitate funcțiile diferitelor instituții pentru punerea în aplicare a Strategiei Naționale Agenda Digitală pentru România	Resurse necesare	- Resurse umane, financiare din partea AM / OI		
		Disponibilitate resurse	- Resurse umane, financiare limitate din partea AM / OI		
		Avantaje	- Delimitarea funcțiilor diferitelor instituții pentru punerea în aplicare a Strategiei Naționale Agenda Digitală pentru România - Folosirea și dezvoltarea cunoștințelor interne ale personalului AM / OI privind funcțiile diferitelor instituții pentru punerea în aplicare a Strategiei Naționale Agenda Digitală pentru România		
		Dezavantaje	- Supraîncărcarea personalului cu sarcini de lucru		
	Derularea unor întâlniri regulate cu instituțiile implicate în punerea în aplicare a Strategiei Naționale Agenda Digitală pentru România pentru a delimita funcțiile acestora	Resurse necesare	- Resurse umane dedicate din partea AM / OI		
		Disponibilitate resurse	- Resurse umane, financiare limitate din partea AM / OI		
		Avantaje	- Implicarea constantă și frecventă a părților interesate relevante având flexibilitate asupra delimitării funcțiilor instituțiilor în punerea în aplicare a Strategiei Naționale Agenda Digitală pentru România		
		Dezavantaje	- Resurse umane, financiare limitate din partea AM / OI - Comunicare și coordonare inter-instituțională dificilă		

26	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Lipsa coerenței între	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse	N/A		

rezultatele proiectelor din 2007-13 și cele ale proiectelor 2014-2020		necesare			
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Realizarea unei centralizări electronice a rezultatelor proiectelor obținute în 2007-2013, pentru a urmări coerența cu proiectele implementate în 2014	Resurse necesare	- Resurse umane, financiare și echipamente tehnice		Realizarea unei astfel de baze de date ar permite corelarea finanțărilor noi cu cele deja implementate și o vizibilitate sporită asupra tuturor inițiativelor din 2007-2013. Totdată, ea ar permite să fie utilizată de beneficiari fără a fi nevoie să fie contactate persoane din OIPSI pentru obținerea acestor informații.
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate internă redusă a resurselor, însă acestea pot fi disponibile prin fonduri POAT		
		Avantaje	- Corelarea finanțărilor noi cu cele deja implementate - Vizibilitate sporită asupra tuturor inițiativelor din 2007-2013		
		Dezavantaje	- Supraîncărcarea resurselor umane interne		
	Verificarea prin CTE, la momentul primirii unui dosar de proiect, că acesta nu repetă activitățile și rezultatele unui proiect similar deja implementat	Resurse necesare	- Resurse umane, financiare și echipamente tehnice		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate internă redusă a resurselor, însă acestea pot fi disponibile prin fonduri POAT		
		Avantaje	- Corelarea finanțărilor noi cu cele deja implementate		
		Dezavantaje	- Supraîncărcarea resurselor umane interne		

27	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Lipsa unei baze de date comune pentru înregistrarea rezultatelor proiectelor care au implementat sisteme informatice în perioada 2007-2013	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Derularea unui proiect prin care să fie contorizate proiectele care au implementat sisteme informatice în perioada 2007-2013, înaintea primirii unui nou set de proiecte spre aprobare	Resurse necesare	- Resurse umane, financiare și echipamente tehnice		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate internă redusă a resurselor, însă acestea pot fi disponibile prin fonduri POAT		
		Avantaje	- Corelarea finanțărilor noi cu cele deja implementate - Vizibilitate sporită asupra tuturor inițiativelor din 2007-2013		
		Dezavantaje	- Supraîncărcarea resurselor umane interne		
	Derularea unui proiect prin care să fie contorizate proiectele care au implementat sisteme informatice în perioada 2007-2013, în paralel cu primirea unui nou set de proiecte spre aprobare	Resurse necesare	- Resurse umane, financiare și echipamente tehnice		Contorizarea proiectelor implementate în 2007-2013 în paralel cu derularea proiectelor noi din 2014-2020 evită stagnarea implementării noilor proiecte și nu întârzie derularea programelor operaționale.
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate internă redusă a resurselor, însă acestea pot fi disponibile prin fonduri POAT		
		Avantaje	- Corelarea finanțărilor noi cu cele deja implementate - Vizibilitate sporită asupra tuturor inițiativelor din 2007-2013		
		Dezavantaje	- Supraîncărcarea resurselor umane interne - Până la finalizarea proiectului ar trebui stagnată implementarea noilor proiecte din 2014-2020, ceea ce ar întârzia implementarea programului operațional		

28	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Necunoașterea de către beneficiari a calendarului de lansare a apelurilor de proiecte	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Comunicare transparentă între AM / OI și beneficiari prin publicarea calendarului de lansare a apelurilor de proiecte și modificarea acestuia cât mai puțin posibil pe timpul perioadei de programare	Resurse necesare	- Resurse umane		
		Disponibilitate resurse	- Resurse umane disponibile pentru această activitate cu volum restrâns,		
		Avantaje	- Informarea beneficiarilor cu privire la lansarea apelurilor și permiterea acestora să pregătească și să implementeze proiecte		
		Dezavantaje	- N/A		
	Crearea unui sistem de „abonare newsletter” pe site-ul web al AM / OI prin care să fie transmise frecvent către beneficiarii abonați informațiile relevante pentru implementare	Resurse necesare	- Resurse umane		Prin crearea unui sistem de abonare de tip “news letter” toți beneficiarii și potențialii beneficiari interesați pot afla informațiile relevante pentru ei la timp, fără să fie necesară consultarea permanentă a site-ului web sau a altor surse de informare de către beneficiari. Mai mult, implementarea acestei soluții este una care nu necesită un volum mare de resurse financiare, umane sau competențe tehnice.
		Disponibilitate resurse	- Resurse umane disponibile pentru această activitate cu volum restrâns		
		Avantaje	- Informarea în timp real a beneficiarilor cu privire la lansarea apelurilor și permiterea acestora să pregătească și să implementeze proiecte		
		Dezavantaje	N/A		

29	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Amânarea lansărilor apelurilor față de termenele anunțate	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Comunicare transparentă între AM / OI și beneficiari prin publicarea calendarului de lansare a apelurilor de proiecte și modificarea acestuia cât mai puțin posibil pe timpul perioadei de programare	Resurse necesare	- Resurse umane care să realizeze comunicarea		Publicarea calendarului de lansare crează predictibilitate și comunicare transparentă între beneficiari și AM / POC. Acest lucru permite beneficiarilor să pregătească din timp proiecte, să le depună la deschiderea apelurilor și să contribuie la absorbția fondurilor.
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a resurselor umane care să realizeze comunicarea		
		Avantaje	- Informarea beneficiarilor cu privire la lansarea apelurilor și permiterea acestora să pregătească și să implementeze proiecte		
		Dezavantaje	- Implicarea unui număr mare de personal în această activitate		
	Crearea unui sistem de „abonare newsletter” pe site-ul web al AM / OI prin care să fie transmise	Resurse necesare	- Resurse umane		
		Disponibilitate resurse	- Resurse umane disponibile pentru această activitate cu volum restrâns		

	frecvent către beneficiari informațiile relevante pentru implementare	Avantaje	- Informarea în timp real a beneficiarilor cu privire la lansarea apelurilor și permiterea acestora să pregătească și să implementeze proiecte	
		Dezavantaje	N/A	

30	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Lipsa unei planificări strategice a proiectelor din partea AM-ului, prin lansarea concomitentă a mai multor apeluri	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Realizarea de către AM / OI a unui calendar de lansare a apelurilor de proiecte și modificarea acestuia cât mai puțin posibil pe timpul perioadei de programare	Resurse necesare	- Resurse umane		
		Disponibilitate resurse	- Resurse umane disponibile pentru această activitate cu volum restrâns,		
		Avantaje	- Informarea beneficiarilor cu privire la lansarea apelurilor și permiterea acestora să pregătească și să implementeze proiecte		
		Dezavantaje	- N/A		
	N/A	Resurse necesare	- N/A		
		Disponibilitate resurse	- N/A		
		Avantaje	- N/A		
		Dezavantaje	- N/A		

31	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Întârzieri în elaborarea ghidurilor pentru solicitanți	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Dezvoltarea de către OI, cu resurse interne, a ghidurilor pentru solicitanți, conform calendarului apelului de proiecte acordat	Resurse necesare	- Resurse financiare, umane		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a resurselor financiare, umane		
		Avantaje	- Control asupra calității livrabilelor soluției		
		Dezavantaje	- Disponibilitatea redusă a resurselor		
	Dezvoltarea de către OI, cu resurse externe (proiect finanțat prin POAT), a ghidurilor pentru solicitanți, conform calendarului apelului de proiecte acordat	Resurse necesare	- Resurse financiare disponibile prin POAT		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a resurselor umane pentru implementarea proiectului de asistență tehnică		
		Avantaje	- Utilizarea redusă a resurselor umane interne, comparativ cu realizarea ghidurilor prin folosirea capacității interne		
		Dezavantaje	- Control redus asupra calității livrabilelor soluției		

32	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Procesul de întocmire a unui dosar de cerere de finanțare a fost perceput de beneficiari ca fiind relativ complicat, iar calitatea proiectelor a fost scăzută	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Realizarea de către OI, cu resurse interne, a unui ghid general de întocmire a dosarului de finanțare care să includă contribuțiile beneficiarilor din perioada de consultare publică	Resurse necesare	- Resurse financiare, umane		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a resurselor financiare, umane		
		Avantaje	- Sprijinirea beneficiarilor în procesul de pregătire a proiectului		
		Dezavantaje	- Neincluderea contribuțiilor beneficiarilor din perioada de consultare publică poate rezulta într-o calitate scăzută a ghidurilor elaborate		
	Modificarea procesului de depunere proiecte prin solicitarea inițială de la beneficiari a unei fișe de proiect care să prezinte succint rezultatele și activitățile proiectului, și ulterior să fie solicitată cererea de finanțare și documentele suport numai pentru proiectele a căror fișă a fost selectată	Resurse necesare	- Resurse umane necesare pentru evaluarea fișelor		Pregătirea unor fișe de proiect reduce sarcina administrativă pentru beneficiari, care nu trebuie să colecteze toate documentele necesare cererii de finanțare și nu consumă resurse pentru scrierea unei cereri elaborate. Pe de altă parte, evaluatorii OIPSI vor evalua un număr redus de cereri de finanțare, preselecția proiectelor făcându-se după o serie de criterii cheie incluse în fișa de proiect
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a resurselor umane la nivel OIPSI		
		Avantaje	- Selectarea preliminară a unor proiecte cu potențial, scăzând volumul de muncă al evaluatorilor prin analiza unei fișe (și nu a unei cereri de finanțare) - Povară administrativă redusă pentru beneficiari		
		Dezavantaje	- N/A		

33	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Competențe scăzute ale beneficiarilor în domeniul cheie precum managementul de proiecte, achizițiile publice sau managementul financiar-bugetar	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Realizarea unor manuale, ghiduri, materiale didactice interactive disponibile pe pagina web, care să fie dedicate beneficiarilor și să vizeze domeniul cheie precum managementul de proiecte, achizițiile publice sau managementul financiar-bugetar	Resurse necesare	- Resurse umane, financiare și expertiza necesară elaborării materialelor din aceste domenii		Prin realizarea unor materiale care vin în sprijinul beneficiarilor, capacitatea administrativă a acestora crește și facilitează pregătirea și implementarea proiectelor. Această soluție este mai economică decât cea prin care sunt derulate programe de formare.
		Disponibilitate resurse	- Resurse umane, financiare limitate		
		Avantaje	- Sprijinirea beneficiarilor în procesul de pregătire și implementare a proiectului		
		Dezavantaje	- Nevoia de a actualiza constant materialele realizate - Disponibilitatea redusă a resurselor		
	Realizarea unor programe	Resurse	- Resurse umane, financiare și expertiza necesară elaborării materialelor și derulării		

	de instruire în domenii cheie precum managementul de proiecte, achizițiile publice sau managementul financiar-bugetar pentru beneficiarii proiectelor a căror valoare depășesc un prag financiar stabilit.	necesare	cursurilor de instruire din aceste domenii	
		Disponibilitate resurse	- Resurse umane, financiare limitate	
		Avantaje	- Sprijinirea beneficiarilor în procesul de pregătire și implementare a proiectului	
		Dezavantaje	- Nevoia de a actualiza constant materialele realizate - Disponibilitatea redusă a resurselor, în special cele umane și capacitatea redusă a acestora de a dedica timp derulării programelor de instruire pentru beneficiari	

34	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Neinclusiunea componentei de instruire a personalului în proiecte care presupun achiziție de software și/sau hardware	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Dezvoltarea unor standarde pentru caietele de sarcini care să aibă în vedere și funcționalitatea sistemelor (software și/sau hardware) achiziționate, nu numai cumpărarea acestora.	Resurse necesare	- Resurse umane, financiare și expertiză în domenii precum IT, juridic și achiziții publice	Realizarea unor astfel de standarde presupune un cost semnificativ la momentul elaborării lor, însă acestea vor oferi un sprijin constant în derularea achizițiilor ulterioare. Un alt avantaj este acela că s-ar crea uniformitate în maniera de elaborare a caietelor de sarcini.	
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a resurselor specializate		
		Avantaje	- Creșterea funcționalității sistemelor achiziționate - Armonizarea conținutului caietelor de sarcini		
		Dezavantaje	- Implicarea unui număr mare de resurse umane specializate		
	Crearea unui cadru de implementare care să nu permită achiziția de software și/sau hardware fără includerea componentei de instruire	Resurse necesare	- Resurse umane, financiare și expertiză în domenii precum IT, juridic și achiziții publice		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a resurselor specializate		
		Avantaje	- Creșterea funcționalității sistemelor achiziționate - Armonizarea conținutului caietelor de sarcini		
		Dezavantaje	- Implicarea unui număr mare de resurse umane specializate		

35	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Durata mare a evaluării proiectelor	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Crearea unor proceduri simple și concise cu privire la evaluare, care includ termene limită pentru etapele evaluării și urmările	Resurse necesare	- Resurse umane dedicate realizării procedurilor	Realizarea unor proceduri despre evaluarea proiectelor care includ termene limită pentru etapele evaluării și urmările neîncadrării în aceste termene, ar facilita activitatea	
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a personalului		
		Avantaje	- Înțelegerea atribuțiilor și termenelor de lucru de către cei implicați în evaluare		
		Dezavantaje	-		

	neîncadrării în aceste termene	Dezavantaje	- Acceptarea dificilă a condițiilor și procedurilor menționate în proceduri	personalului prin clarificarea condițiilor în care trebuie să se deruleze activitatea de evaluare
	Mărirea numărului personalului din Ol implicat în evaluare	Resurse necesare	- Bugetare resurse financiare	
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă	
		Avantaje	- Posibilitatea specializării și implicării eficiente a personalului în activitățile de evaluare	
		Dezavantaje	- Bugetare financiară dificilă	

36	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Lipsa de corelare între prevederile legale care reglementează atribuțiile și deciziile organismelor de implementare și ale celor de control	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Analiza cadrului legal care reglementează atribuțiile și deciziile organismelor de implementare și ale celor de control și promovarea de către MSI a armonizării acestuia	Resurse necesare	- Resurse umane specializate		Pentru a diminua sarcina administrativă reieșită din neclariatatea atribuțiilor și deciziilor organismelor de implementare și ale celor de control, trebuie să fie realizată o înțelegere de ansamblu a prevederilor legale în acest sens. Ulterior, în baza acestei înțelegeri, MSI poate avea inițiative de promovare a armonizării legislației.
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate limitată		
		Avantaje	- Înțelegerea delimitării atribuțiilor organismelor de implementare și ale celor de control - Contribuirea la funcționarea coerentă a mecanismelor de implementare și control		
		Dezavantaje	- Mobilizarea dificilă a resurselor umane necesare		

37	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Numărul mare de controale efectuate beneficiarilor, creând sarcină administrativă suplimentară	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Analiza cadrului legal care reglementează numărul de controale efectuate beneficiarilor și promovarea de către MSI a eficientizării acestuia	Resurse necesare	- Resurse umane specializate		Pentru a diminua sarcina administrativă reieșită din numărul mare de controale trebuie să fie realizată o înțelegere de ansamblu a numărului și tipului de controale care se realizează. Ulterior, în baza acestei înțelegeri, MSI poate avea inițiative de diminuare a sarcinii administrative prin promovarea reducerii numărului de controale și a complexității acestora.
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate limitată		
		Avantaje	- Înțelegerea delimitării atribuțiilor organismelor de control - Contribuirea la funcționarea coerentă a mecanismelor de control		
		Dezavantaje	- Mobilizarea dificilă a resurselor umane necesare		

38	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Interpretarea diferită între AM și OI, în cazul controalelor, a unor situații punctuale din implementarea proiectului	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare			Pentru a diminua efectele negative asupra beneficiarilor reieșite Interpretarea diferită între AM și OI, în cazul controalelor, a unor situații punctuale din implementarea proiectului, trebuie să fie realizată o înțelegere de ansamblu a tipului de probleme înregistrate. Ulterior, această bază de date trebuie să fie un instrument folosit de organismele de control.
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Derularea unui proiect prin care să fie contorizate problemele care au fost identificate prin controale în implementarea proiectelor, și consultarea acestei baze de date de către organismele de control pentru a facilita derularea similară a funcției de control	Resurse necesare	- Resurse umane, financiare și echipamente tehnice		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate internă redusă a resurselor, însă acestea pot fi disponibile prin fonduri POAT		
		Avantaje	- Sprijinirea funcției de control - Evitarea interpretării diferite a unor situații similare		
		Dezavantaje	- Supraîncărcarea resurselor umane interne - Reticența organismelor de control de a folosi o astfel de bază de date		

39	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Durata îndelungată a verificării cererilor de rambursare	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A		Realizarea unor proceduri despre verificarea cererilor de rambursare care includ termene limită pentru etapele verificării cererilor de rambursare și urmările neîncadrării în aceste termene, ar facilita activitatea personalului prin clarificarea condițiilor în care trebuie să se deruleze activitatea de verificare a cererilor de rambursare
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Crearea unor proceduri simple și concise cu privire la verificarea cererilor de rambursare care includ termene limită pentru etapele verificării cererilor de rambursare și urmările neîncadrării în aceste termene	Resurse necesare	- Resurse umane dedicate realizării procedurilor		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a personalului		
		Avantaje	- Înțelegerea atribuțiilor și termenelor de lucru de către cei implicați în verificare a cererilor de rambursare		
		Dezavantaje	- Acceptarea dificilă a condițiilor și procedurilor menționate în proceduri		
	Mărirea numărului personalului din OI implicat în verificarea cererilor de rambursare	Resurse necesare	- Bugetare resurse financiare		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă		
		Avantaje	- Posibilitatea specializării și implicării eficiente a personalului în activitățile de în verificare a cererilor de rambursare		
		Dezavantaje	- Bugetare financiară dificilă		

40	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Întârzieri în	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse	N/A		

introducerea datelor proiectelor în SMIS		necesare		Realizarea unor proceduri despre introducerea calitativă a datelor în SMIS precum și introducerea lor într-un interval de timp specificat ar facilita activitatea personalului, prin clarificarea condițiilor în care activitatea de introducere date în SMIS trebuie să se deruleze
		Disponibilitate resurse	N/A	
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse	
		Dezavantaje	- Menținerea problemei	
	Crearea unor proceduri simple și concise cu privire la introducerea datelor proiectelor în SMIS care includ termene limită pentru introducerea datelor și urmările neîncadrării în aceste termene	Resurse necesare	- Resurse umane dedicate realizării procedurilor	
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a personalului	
		Avantaje	- Înțelegerea atribuțiilor și termenelor de lucru de către cei implicați în introducerea datelor proiectelor în SMIS	
		Dezavantaje	- Acceptarea dificilă a condițiilor și procedurilor menționate în proceduri	
	Mărirea numărului personalului din OI implicat în introducerea datelor proiectelor în SMIS	Resurse necesare	- Bugetare resurse financiare	
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă	
		Avantaje	- Posibilitatea specializării și implicării eficiente a personalului în activitățile de introducere a datelor proiectelor în SMIS	
		Resurse necesare	- Resurse umane dedicate realizării procedurilor	

41	Problema identificată	Opțiuni pentru soluționare	Criterii de analiză a opțiunii		Argumentarea alegerii opțiunii
Necorelarea dintre datele prezente în SMIS referitoare la un proiect și informațiile din documentele acestuia	Menținerea <i>status-quo</i>	Resurse necesare	N/A	Realizarea unor proceduri despre introducerea calitativă a datelor în SMIS precum și introducerea lor într-un interval de timp specificat ar facilita activitatea personalului, prin clarificarea condițiilor în care activitatea de introducere date în SMIS trebuie să se deruleze	
		Disponibilitate resurse	N/A		
		Avantaje	- Neconsumarea de resurse		
		Dezavantaje	- Menținerea problemei		
	Crearea unor proceduri simple și concise cu privire la corelarea datelor proiectelor în SMIS care includ criterii de calitate a datelor și urmarea neîndeplinirii acestora	Resurse necesare	- Resurse umane dedicate realizării procedurilor		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a personalului		
		Avantaje	- Înțelegerea atribuțiilor și termenelor de lucru de către cei implicați în introducerea corectă a datelor proiectelor în SMIS		
		Dezavantaje	- Acceptarea dificilă a condițiilor și procedurilor menționate în proceduri		
	Mărirea numărului personalului din OI implicat în introducerea datelor proiectelor în SMIS, urmând criteriile de calitate	Resurse necesare	- Bugetare resurse financiare		
		Disponibilitate resurse	- Disponibilitate redusă a personalului		
		Avantaje	- Posibilitatea specializării și implicării eficiente a personalului în activitățile de introducere calitativă a datelor proiectelor în SMIS		
		Resurse necesare	- Resurse umane dedicate realizării procedurilor		

În continuare sunt prezentate opțiunile identificate pentru problemele potențiale pentru 2014-2020, împreună cu riscurile aferente pe care le presupun acestea și măsurile de diminuare a impactului sau prevenirii riscului.

Problema 1: Insuficiența personalului AM POSCCE (AM POC) / OIPSI	
Soluția propusă: Angajare personal nou	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Lipsă de candidați pentru posturile deschise.	Mediatizarea și promovarea posturilor deschise.
Lipsa candidaților specializați pentru posturile deschise.	Mediatizarea și promovarea posturilor deschise.
Proces selecție a candidaților ce necesită resurse interne.	Conștientizarea personalului despre importanța procesului de selecție.
Angajarea de personal insuficient specializat.	Standarde ridicate în evaluarea candidaților.

Problema 2: Motivarea slabă a personalului, din punct de vedere financiar și al potențialului de dezvoltare în carieră și dobândirea de noi competențe	
Soluția propusă: Derularea unui program de pregătire / instruire profesională pentru personalul OIPSI	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Personalul instruit va părăsi OIPSI în căutarea altor posturi după programul de instruire profesională.	Motivarea permanentă prin crearea de programe coerente de instruire continuă.
Costurile prea mari aferente programului de pregătire.	Atragerea de finanțări care să poată susține programele de instruire.

Problema 3: Fluctuație sporită a personalului din AM POSCCE și OI PSI	
Soluția propusă: Contractarea de asistență tehnică pentru mărirea venitului salarial al personalului OIPSI	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Dificultăți în scrierea proiectului	Comunicare strânsă între OI PSI și AM POAT
Contractare dificilă a finanțării și întârzieri în rambursarea cheltuielilor	Comunicare strânsă între OI PSI și AM POAT
Neaprobarea proiectului de către AM POAT	Comunicare strânsă între OI PSI și AM POAT

Problema 4: Numărul mic al personalului care să alcătuiască declarațiile de cheltuieli către ACP	
Soluția propusă: Numirea unei echipe responsabile de alcătuirea declarațiilor de cheltuieli către ACP	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Insuficiența de personal calificat pentru a alcătui echipa.	Organizarea unui seminar de instruire pentru viitorii membri ai echipei.
Personal insuficient pentru operațiunile OIPSI după formarea echipei.	Angajarea de personal adițional, fie în scopul alcătuirii echipei, fie pentru a înlocui angajații care vor alcătui echipa.
Lipsa de motivare legată de participarea în echipa propusă.	Conștientizarea personalului despre importanța responsabilităților echipei.

Problema 5: Dificultatea evaluării tehnice a proiectelor din cauza competențelor reduse la nivelul evaluatorilor	
Soluția propusă: Realizarea unei echipe de experți externe care să colaboreze, la cerere, cu personalul OI pentru evaluarea proiectelor	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Lipsa de disponibilitate a echipei de experți în momente critice ale evaluării proiectelor.	Asigurarea prin contract a disponibilității echipei. În plus, planificarea timpurie a programului de evaluare împreună cu echipa de experți.
Lipsa competențelor necesare ale membrilor echipei de experți.	Elaborarea de criterii coerente de evaluare în cadrul

	documentației de atribuire. Analizarea amănunțită a CV-urilor și ofertelor primite.
--	---

Problema 6: Lipsa personalului cu competențe IT în cadrul instituțiilor publice	
Soluția propusă: Implementarea unui proiect de instruire în competențe tehnice și IT generale la nivelul MSI	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Costurile prea mari aferente proiectului de instruire.	Contractarea de finanțări care să susțină instruirea.
Participarea personalului ar putea cauza dificultăți în desfășurarea sarcinilor de zi cu zi.	Programarea participării pe segmente a personalului, astfel încât să poată fi îndeplinite sarcinile de zi cu zi fără probleme.

Problema 7: Neconformitatea procedurilor de achiziții publice derulate de către beneficiari	
Soluția propusă: Realizarea unui set de ghiduri / manuale / website dedicate derulării procedurilor de achiziții publice	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Dificultăți în a implica toate părțile interesate în elaborarea setului de ghiduri / manuale / website.	Colaborare strânsă cu toate părțile interesate.

Problema 8: Dificultatea atrasă de folosirea în procedura de achiziții publice a criteriului pentru prețul cel mai scăzut, care afectează calitatea produselor și serviciilor cumpărate	
Soluția propusă: Promovarea (cel puțin la nivelul MSI și a intervențiilor TIC) a utilizării criteriului economic pentru procedurile de achiziții publice	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Complicarea procesului de achiziție publică pentru participanții obișnuiți cu un singur criteriu.	Stabilirea unor criterii economice ușor de înțeles.
Creșterea duratei și numărului de persoane necesare pentru evaluarea ofertelor de participare.	Asigurarea personalului necesar, atât din punct de vedere al numărului, cât și al competențelor, pentru a putea evalua în mod eficient ofertele.
Diferențe în criteriile economice ale cererilor de ofertă.	Stabilirea unor criterii standard pentru fiecare tip de cerere de ofertă.
Reticența beneficiarilor de a participa la licitații cu criterii economice.	Organizarea unor conferințe/seminarii pentru a promova și explica utilizarea criteriilor economice.

Problema 9: Lipsa unor ghiduri orientative și de bune practici pentru autoritățile publice contractante pentru a sprijini derularea achizițiilor publice	
Soluția propusă: Realizarea unui set de ghiduri / manuale / website dedicate autorităților publice contractante pentru a sprijini derularea achizițiilor publice	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Dificultăți în a implica toate părțile interesate în elaborarea setului de ghiduri / manuale / website.	Colaborare strânsă cu toate părțile interesate.

Problema 10: Lipsa de claritate pentru beneficiari în procesul de achiziții publice	
Soluția propusă: Crearea unei linii de help-desk pentru beneficiari cu privire la procedurile de derulare a achizițiilor publice	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Lipsa personalului calificat pentru a crea linia help-desk.	Contractarea unei firme specializate pentru a dezvolta linia help-desk.
Lipsa personalului calificat pentru a administra linia help-desk.	Organizarea unor cursuri/seminarii de pregătire în acest scop.
Costul prea mare al dezvoltării și întreținerii unei astfel de linii help-desk.	Analiza costurilor proiectului și contractarea finanțărilor necesare.

Problema 11: Lipsa unor standarde generale pentru caietele de sarcini ce au fost percepute ca fiind orientate către soluții tehnice detaliate, dar nu către funcționalități	
--	--

Soluția propusă: Realizarea unui set de standarde aplicabile pentru caietele de sarcini, astfel încât acestea să nu fie exclusiv tehnice ci să aibă în vedere și funcționalitățile sistemelor / produselor achiziționate	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Dificultate în a atrage expertiza necesară elaborării standardelor	Colaborare interinstituțională strânsă

Problema 12: Modificările constante aduse sistemului de gestionare al instrumentelor structurale prin schimbări de legislație, instrucțiuni numeroase emise de autoritatea de management	
Soluția propusă: Angajamentul, la nivel de OI, că după lansarea apelurilor de proiecte, nu vor face decât acele modificări impuse de AM sau alte autorități superioare și nu vor impune constrângeri și reguli noi pentru beneficiari	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Nerespectarea angajamentului de către OI.	Supraveghere a activității OI pentru a se evita nerespectarea angajamentului.

Problema 13: Birocrația sistemului instituțional: lipsa flexibilității AM în implementarea proiectului, nevoia de a încheia acte adiționale pentru schimbări minore apărute în implementarea proiectului	
Soluția propusă: Promovarea, la nivel OI și în relația cu AM, a relaxării condițiilor de implementare, astfel ca acestea să permită o simplificare a procedurilor de implementare, prin care modificările din proiect se realizează prin intermediul notificărilor (și nu al actelor adiționale).	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Simplificarea procedurilor și relaxarea condițiilor să ducă la rezultate suboptimale.	O monitorizare atentă a rezultatelor obținute, pentru a se asigura standardele dorite.
Suprasimplificarea procedurilor.	Stabilirea limitelor acceptabile de simplificare a procedurilor.
Nemulțumiri din partea anumitor beneficiari care consideră că un sistem mai complex oferă rezultate mai bune.	Accentuarea avantajelor unui sistem birocratic mai simplu.

Problema 14: Întârzieri în contractarea asistenței tehnice, care să sprijine implementarea POSCCE (POC)	
Soluția propusă: Pregătirea unor fișe de proiect concentrate pe nevoile existente la nivelul OI PSI și depunerea acestora atunci când implementarea POAT o permite	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Lipsa expertizei tehnice pentru a elabora astfel de fișe.	Contractarea de servicii pentru a elabora fișe de proiect de acest fel.

Problema 15: Web site-urile AM și ale OI-urilor nu sunt suficient de prietenoase pentru utilizatori	
Soluția propusă: Derularea unui proiect prin care să fie externalizată dezvoltarea, gestionarea și să actualizeze constant Web site-urile AM și ale OI-urilor	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Costul ridicat al operațiunii de externalizare al dezvoltării și gestionării web site-urilor.	Identificarea surselor de finanțare necesare.

Problema 16: Neclaritățile privind responsabilitățile instituționale AM/OI pe lanțul detectare – raportare - corectare nereguli	
Soluția propusă: Realizarea cu surse externe a unui studiu / unei analize care să clarifice responsabilitățile instituționale AM/OI pe lanțul detectare – raportare - corectare nereguli în baza documentelor oficiale relevante	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Nu este disponibilă expertiza necesară.	Elaborarea criteriilor de achiziție având în vedere expertiza necesară a furnizorului.
Nu sunt disponibile către furnizor documentele ce clarifică responsabilitățile instituționale .	Colaborare strânsă între AM / OI și furnizor.
AM / OI nu colaborează suficient cu echipa contractată.	Colaborare strânsă între AM / OI și furnizor.

Problema 17: Rigiditatea parametrilor de implementare a proiectelor, din partea AM, prin care accentul a fost pus pe procedurile de implementare și nu pe obținerea rezultatelor din cadrul proiectelor	
Soluția propusă: Promovarea, la nivel OI și în relația cu AM, a relaxării condițiilor de implementare, astfel ca acestea să permită o simplificare a procedurilor de implementare, fără a neglija rezultatele ce se urmăresc să fie obținute prin proiect.	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Simplificarea procedurilor și relaxarea condițiilor să ducă la rezultate suboptimale.	O monitorizare atentă a rezultatelor obținute, pentru a se asigura standardele dorite.
Suprasimplificarea procedurilor.	Stabilirea limitelor acceptabile de simplificare a procedurilor.
Nemulțumiri din partea anumitor beneficiari care consideră că un sistem mai complex oferă rezultate mai bune.	Accentuarea avantajelor unui sistem birocratic mai simplu.

Problema 18: Proces anevoios de luare a deciziei în interiorul OI PSI	
Soluția propusă: Realizarea cu resurse externe ale OI PSI a unor proceduri de flux al informațiilor și luarea deciziilor în interiorul OI, în funcție de natura informațiilor primite și a deciziilor ce trebuie luate	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Eficiența scăzută a procedurilor implementate.	Contractarea de servicii adecvate pentru a eficientiza procedurile implementate.
Complicarea procedurilor existente în încercarea de a le simplifica.	Monitorizarea atentă a rezultatelor procedurilor implementate.

Problema 19: Lipsa planificării lunare / trimestriale a declarațiilor de cheltuieli către ACP	
Soluția propusă: Realizarea unui calendar de planificare lunară / trimestrială a declarațiilor de cheltuieli către ACP	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Întârzieri apărute în completarea declarațiilor de cheltuieli.	Eficientizarea procesului de completare al declarațiilor de cheltuieli.
Lipsa personalului calificat pentru a organiza și urma un calendar al trimerii declarațiilor de cheltuieli către ACP.	Organizarea unor sesiuni de instruire pentru personalul AM sau angajarea de personal calificat.

Problema 20: Lipsa unui serviciu de help-desk tehnic specializat	
Soluția propusă: Realizarea, cu resurse externe ale OI PSI, a unui help-desk specializat	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Lipsa personalului calificat pentru a administra un help-desk.	Organizarea unor cursuri/seminarii de pregătire în acest scop.
Costul prea mare al dezvoltării și întreținerii unui astfel de help-desk.	Analiza costurilor proiectului și contractarea fondurilor necesare.
Dificultăți în accesarea/utilizarea help-desk-ului.	Elaborarea unui manual de utilizare.

Problema 21: Lipsa unui sistem de tip tracking-order pentru dosarele depuse, pentru monitorizarea de către beneficiar a etapei în care se află proiectul	
Soluția propusă: Realizarea, cu resurse externe ale OI PSI, a unui sistem de tip tracking-order pentru dosarele depuse, pentru monitorizarea de către beneficiar a etapei în care se află proiectul	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Dificultăți în accesarea/utilizarea sistemului.	Elaborarea unui manual de utilizare.
Costul prea mare al dezvoltării unui astfel de sistem.	Analiza costurilor proiectului și contractarea fondurilor necesare.

Problema 22: Lipsa coordonării strategice și a definirii proiectelor prioritare la nivel național pentru sectorul TIC	
Soluția propusă: Agrearea unui set de proiecte strategice naționale de către Guvernul României (MSI, CTE, Comitetul pentru coordonarea implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice, Comitetul pentru implementare a SNADR)	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Dificultăți în a stabili consensul asupra listei de proiecte	Asigurarea unei colaborări interinstituționale strânse.

strategice.	
-------------	--

Problema 23: Lipsa de claritate în ceea ce privește implicarea din partea responsabililor / coordonatorilor de programe naționale	
Soluția propusă: Realizarea cu surse externe a unui studiu / unei analize care să clarifice implicarea din partea responsabililor / coordonatorilor de programe naționale în baza documentelor oficiale relevante	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Nu este disponibilă expertiza necesară.	Elaborarea criteriilor de achiziție având în vedere expertiza necesară a furnizorului.
Nu sunt disponibile către furnizor documentele necesare.	Colaborare strânsă cu furnizorul.

Problema 24: Slaba capacitate administrativă a Ministerului pentru Societatea Informațională	
Soluția propusă: Dezvoltarea unei strategii de resurse umane care să vizeze dezvoltarea, fidelizarea și motivarea personalului MSI	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Imposibilitatea adresării tuturor problemelor personalului MSI.	Adresarea celor mai importante probleme.

Problema 25: Lipsa unei delimitări clare a funcțiilor diferitelor instituții pentru punerea în aplicare a Strategiei Naționale Agenda Digitală pentru România	
Soluția propusă: Derularea unui proiect prin care sunt delimitate funcțiile diferitelor instituții pentru punerea în aplicare a Strategiei Naționale Agenda Digitală pentru România	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Funcții imposibil de delimitat, deoarece sunt relevante mai multor instituții.	Implementarea unei soluții prin care funcțiile comune să poate fi împărțite într-un mod care să permită delimitarea.
Incapacitatea unor instituții de a-și îndeplini atribuțiile din cauza realocării unor funcții esențiale.	Se vor avea în vedere funcțiile esențiale fiecărei instituții și acestea vor fi păstrate pentru a nu cauza probleme.

Problema 26: Lipsa coerenței între rezultatele proiectelor din 2007-13 și cele ale proiectelor 2014-2020	
Soluția propusă: Realizarea unei centralizări a rezultatelor proiectelor obținute în 2007-2013, pentru a urmări coerența cu proiectele implementate în 2014	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Discrepanțe între tipurile de proiecte din cele două perioade.	Vor fi luate în calcul diversele tipuri de proiecte și rezultatele acestora vor fi centralizate în consecință.

Problema 27: Lipsa unei baze de date comune pentru înregistrarea rezultatelor proiectelor care au implementat sisteme informatice în perioada 2007-2013	
Soluția propusă: Derularea unui proiect prin care să fie contorizate proiectele care au implementat sisteme informatice în perioada 2007-2013, în paralel cu primirea unui nou set de proiecte spre aprobare	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Întârzierea finalizării proiectului.	Pregătirea din timp a proiectului.
Întârzierea contractării.	Pregătirea din timp a proiectului.
Neconsultarea bazei de date după ce a fost realizată.	Conștientizarea asupra importanței proiectului.

Problema 28: Necunoașterea de către beneficiari a calendarului de lansare a apelurilor de proiecte	
Soluția propusă: Crearea unui sistem de „abonare newsletter” pe site-ul web al AM / OI prin care să fie transmise frecvent către beneficiarii abonați informațiile relevante pentru implementare	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Dificultăți în accesarea sistemului de abonare newsletter de pe web site-ul AM/OI.	Optimizarea web site-ului astfel încât sistemul să fie la îndemână.
Frecvența redusă a newsletter-elor trimise către beneficiari.	Implementarea unui program de trimitere a newsletter-elor.
Informații insuficiente conținute de newsletter.	Asigurarea unei cantități și calități adecvate de informații în fiecare newsletter.

Informațiile din newsletter pot fi mai ușor accesate direct pe web site.	Adăugarea pe web site a informațiilor conținute în newsletter.
--	--

Problema 29: Amânarea lansărilor apelurilor față de termenele anunțate	
Soluția propusă: Comunicare transparentă între AM / OI și beneficiari prin publicarea calendarului de lansare a apelurilor de proiecte și modificarea acestuia cât mai puțin posibil pe timpul perioadei de programare	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Apariția factorilor externi care influențează modificarea calendarului de lansare.	Limitarea influenței factorilor externi asupra calendarului de lansare a proiectelor.
Lipsa anunțurilor legate de modificări aduse calendarului.	Afișarea anunțurilor pe web site-urile AM/OI și prin newsletter- ele aferente.
Publicarea cu întârziere a calendarului de lansare.	Organizarea timpurie a publicării calendarului, pentru a preveni întârzieri.

Problema 30: Lipsa unei planificări strategice a proiectelor din partea AM-ului, prin lansarea concomitentă a mai multor apeluri	
Soluția propusă: Realizarea de către AM / OI a unui calendar de lansare a apelurilor de proiecte și modificarea acestuia cât mai puțin posibil pe timpul perioadei de programare	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Apariția factorilor externi care influențează modificarea calendarului de lansare.	Limitarea influenței factorilor externi asupra calendarului de lansare a proiectelor.
Lipsa anunțurilor legate de modificări aduse calendarului.	Afișarea anunțurilor pe web site-urile AM/OI și prin newsletter- ele aferente.
Publicarea cu întârziere a calendarului de lansare.	Organizarea timpurie a publicării calendarului, pentru a preveni întârzieri.

Problema 31: Întârzieri în elaborarea ghidurilor pentru solicitanți	
Soluția propusă: Dezvoltarea de către OI, cu resurse externe (proiect finanțat prin POAT), a ghidurilor pentru solicitanți, conform calendarului apelului de proiecte agreeat	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Decalaje între calendarul apelului de proiecte și ghidul pentru solicitanți, cauzate de întârzieri aferente calendarului.	Prevenirea întârzierilor aferente calendarului.
Modificări apărute în cadrul proiectelor.	Limitarea modificărilor aduse proiectelor după publicarea ghidurilor.
Neclarități sau confuzii în ghidurile elaborate.	Se vor revizui și clarifica ghidurile înainte de a fi publicate.

Problema 32: Procesul de întocmire a unui dosar de cerere de finanțare a fost perceput de beneficiari ca fiind relativ complicat, iar calitatea proiectelor a fost scăzută	
Soluția propusă: Modificarea procesului de depunere proiecte prin solicitarea inițială de la beneficiari a unei fișe de proiect care să prezinte succint rezultatele și activitățile proiectului, și ulterior să fie solicitată cererea de finanțare și documentele suport numai pentru proiectele a căror fișă a fost selectată	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Neclarități cu privire la conținutul fișei de proiect solicitate de la beneficiari.	Elaborarea unui model de fișă de proiect pentru solicitările aferente.
Reclamații din partea beneficiarilor legate de elemente neclare din prima etapă a procesului care au cauzat ca anumite fișe de proiect să nu fie selectate.	Elaborarea unui ghid clar de notare al fișelor de proiect, pentru a asigura transparență în deciziile privind selecția acestora.
Ineficiență în evaluarea fișelor de proiect.	Se va selecta personal calificat și pregătit adecvat pentru etapa de evaluare a fișelor de proiect.

Problema 33: Competențe scăzute ale beneficiarilor în domenii cheie precum managementul de proiecte, achizițiile publice sau managementul financiar-bugetar	
Soluția propusă: Realizarea unor manuale, ghiduri, materiale didactice interactive disponibile pe pagina web, care să fie dedicate beneficiarilor și să vizeze domenii cheie precum managementul de proiecte, achizițiile publice sau managementul financiar-bugetar	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Lipsa disponibilității beneficiarilor de a accesa astfel de materiale.	Adăugarea de cerințe specifice cu privire la nivelul de competență al beneficiarilor.
Dificultăți în accesarea/utilizarea materialelor disponibile pe web site.	Optimizarea web site-ului și a materialelor informaționale pentru a fi accesate ușor.
Insuficiența materialelor puse la dispoziție.	Oferirea de reduceri sau sponsorizări pentru cursuri avansate de management de proiecte sau achiziții publice pentru beneficiarii vizați.

Problema 34: Neincluderea componentei de instruire a personalului în proiecte care presupun achiziție de software și/sau hardware	
Soluția propusă: Dezvoltarea unor standarde pentru caietele de sarcini care să aibă în vedere și funcționalitatea sistemelor (software și/sau hardware) achiziționate, nu numai cumpărarea acestora.	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Creșterea duratei și numărului de persoane necesare pentru evaluarea ofertelor de participare.	Asigurarea personalului necesar, atât din punct de vedere al numărului, cât și al competențelor, pentru a putea evalua în mod eficient ofertele.
Reticența beneficiarilor de a participa la licitații cu criterii economice.	Organizarea unor conferințe/seminarii pentru a promova și explica utilizarea criteriilor economice.

Problema 35: Durata mare a evaluării proiectelor	
Soluția propusă: Crearea unor proceduri simple și concise cu privire la evaluare, care includ termene limită pentru etapele evaluării și urmările neîncadrării în aceste termene.	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Stabilirea unor termene limită prea restrictive.	Se va avea în vedere o planificare pe o perioadă suficientă pentru etapele evaluării.
Urmări prea punitive sau prea permissive pentru neîncadrarea în termenele stabilite	Se vor stabili consecințe potrivite și relevante pentru nerespectarea termenelor.
Dificultăți în simplificarea procedurilor fără a afecta eficiența evaluării.	Se vor respecta normele de evaluare în procesul de simplificare al procedurilor.

Problema 36: Lipsa de corelare între prevederile legale care reglementează atribuțiile și deciziile organismelor de implementare și ale celor de control	
Soluția propusă: Analiza cadrului legal care reglementează atribuțiile și deciziile organismelor de implementare și ale celor de control și promovarea de către MSI a armonizării acestuia	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Dificultate în identificarea totalității reglementărilor	Strânsa legătura cu toate părțile implicate

Problema 37: Numărul mare de controale efectuate beneficiarilor, creând sarcină administrativă suplimentară	
Soluția propusă: Analiza cadrului legal care reglementează numărul de controale efectuate beneficiarilor și promovarea de către MSI a eficientizării acestuia	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Dificultate în identificarea totalității reglementărilor.	Strânsa legătura cu toate părțile implicate.

Problema 38: Interpretarea diferită între AM și Ol, în cazul controalelor, a unor situații punctuale din implementarea proiectului	
Soluția propusă: Derularea unui proiect prin care să fie contorizate problemele care au fost identificate prin controale în implementarea proiectelor, și consultarea acestei baze de date de către organismele de control pentru a facilita derularea similară a funcției de control	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Dificultăți în a armoniza punctul de vedere al tuturor părților implicate.	Organizarea de întâlniri de lucru periodice cu toate părțile implicate și stabilirea unei proceduri de comunicare eficientă.

Problema 39: Durata îndelungată a verificării cererilor de rambursare	
Soluția propusă: Crearea unor proceduri simple și concise cu privire la verificarea cererilor de rambursare care includ termene limită pentru etapele verificării cererilor de rambursare și urmările neîncadrării în aceste termene	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Lipsa competențelor necesare ale membrilor echipei de experți.	Instruirea membrilor echipei.

Problema 40: Întârzieri în introducerea datelor proiectelor în SMIS	
Soluția propusă: Crearea unor proceduri simple și concise cu privire la introducerea datelor proiectelor în SMIS care includ termene limită pentru introducerea datelor și urmările neîncadrării în aceste termene	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Lipsa competențelor necesare ale membrilor echipei de experți.	Instruirea membrilor echipei.

Problema 41: Necorelarea dintre datele prezente în SMIS referitoare la un proiect și informațiile din documentele acestuia	
Soluția propusă: Crearea unor proceduri simple și concise cu privire la corelarea datelor proiectelor în SMIS care includ criterii de calitate a datelor și urmarea neîndeplinirii acestora	
Riscuri	Măsurile de prevenire sau diminuare a impactului riscului.
Lipsa competențelor necesare ale membrilor echipei de experți.	Instruirea membrilor echipei.

Concluzii finale

Problemele identificate pentru perioada de implementare 2014-2020 vizează următoarele categorii:

- ▶ Personal AM / OIPSI
- ▶ Achiziții publice
- ▶ Sistemul de implementare
- ▶ Etapele de implementare a proiectului

În ceea ce privește personalul, problema cel mai des semnalată a fost aceea a insuficienței personalului și a pregătirii reduse a acestuia. Aceste aspecte au impact asupra altor aspecte din implementare, precum întârzierea evaluării, implementării, monitorizării, controlului, verificării cererilor de rambursare și rambursării. Pentru diminuarea acestor probleme, recomandările sunt formulate în jurul creșterii numărului personalului din OIPSI, împreună cu pregătirea acestuia prin diferite programe de formare și de dezvoltare. Pentru situațiile în care expertiza tehnică necesară nu se regăsește în OIPSI sau este prea costisitoare angajarea, este recomandată crearea unei echipe de experți care sunt consultați la cerere.

Achizițiile publice sunt un alt aspect problematic, fiind recomandate realizarea unor studii și standarde care să uniformizeze procedurile și care să vină în sprijinul autorităților contractante și a beneficiarilor. Alte probleme sunt legate de elaborarea târzie a ghidurilor pentru solicitanți, în acest sens fiind recomandate calendarizarea implementării inițiativelor TIC și folosirea sorjiniului extern pentru elaborarea ghidurilor și a altor documente suport.

O altă categorie de probleme vizează schimbările dese de legislație sau abordările strategice ale AM / OI care împovărează administrativ beneficiarii. În acest sens, recomandările sunt de a realiza analize punctuale care să permită identificarea exactă a nevoilor/problemelor existente și inițiativa MSI de a colabora cu alte instituții decidente în privința cadrului de implementare a programelor operaționale.

Pentru problemele de capacitate administrativă ale MSI este recomandată contractarea la timp a fondurilor disponibile prin POAT, pentru probleme precum: neclarități privind responsabilitățile instituționale, proces anevoios de luare a deciziei în interiorul OI PSI, lipsa unui sistem de tip tracking-order pentru dosarele depuse.

Pentru sprijinirea beneficiarilor care implementează proiecte din sectorul TIC a fost recomandat să fie crescută transparența comunicării prin publicarea și actualizarea informațiilor pe web site-urile relevante, crearea de sisteme tip *help-desk* sau abonare *news-letter*. O altă recomandare în acest sens este de a face public calendarul apelurilor de proiecte și evitarea modificărilor ulterioare ale acestuia.

Pentru a contribui la prevenirea și diminuarea impactului problemelor potențiale ce pot afecta proiectele implementate în 2014 -2020, Ministerul pentru Societatea Informațională, în calitate de coordonator al inițiativelor ce intră sub incidența Strategiei pentru Agenda Digitală a României trebuie să aibă în vedere lecțiile învățate în perioada 2007-2013, să demonstreze o abordare strategică orientată către simplificare și reducerea sarcinii administrative pentru beneficiari și creșterea transparenței în comunicarea cu beneficiarii.