

<b>ADI ITI DD</b>		
TULCEA		
INTRARE	Nr.	274
IESIRE		
Ziua	Luna	Anul
09	04	2015



EUROPEAN UNION



GOVERNMENT OF ROMANIA



Structural Instruments  
2007 - 2013

*Proiect cofinanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională, prin Programul Operațional de Asistență Tehnică 2007-13*

ROMÂNIA

Acord de Servicii de Consultanță

Asistența pentru dezvoltarea capacității operaționale a

Asociației pentru Dezvoltare Intercomunitară ITI Delta Dunării

**Livrabilul 1.1:**

**Raport Organizational**

Martie 2015



**THE WORLD BANK**  
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



*Raportul de față corespunde livrabilului intitulat „Raport de organizare” (Produsul 1.1.), în cadrul “Contractului de Servicii de Consultanță privind asistența pentru dezvoltarea capacității operaționale a Asociației pentru Dezvoltare Intercomunitară ITI Delta Dunării”, semnat de către Asociația pentru Dezvoltare Intercomunitară ITI Delta Dunării și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare, la data de 23 decembrie 2014.*

Cuprins	
Rezumat .....	6
CAPITOLUL 1: Introducere .....	8
Metodologie .....	8
Context.....	9
Strategia de dezvoltare durabilă integrată a Deltei Dunării și pașii următori (Planul de Acțiune) ...	12
Capitolul 2: Sprijinul financiar.....	13
Tranșa precedentă a Fondurilor Structurale și de Coeziune (2007-13):.....	13
Tranșa actuală a fondurilor structurale europene și de investiții (2014-20).....	14
Capitolul 3: Rolul și responsabilitățile ADI ITI DD .....	18
Cadrul instituțional .....	18
Situția curentă a ADI ITI DD.....	19
Relația cu Beneficiarii (Comunicare).....	26
Capitolul 4: Sistemul de Management al Calității.....	30
Contextul pentru elaborarea unui Sistem de Management al Calității.....	30
Cadrul pentru un SMC al ADI ITI DD .....	30
Abordarea necesară pentru evaluarea Asociației .....	31
Concluzii și recomandări pe scurt – SMC.....	31
Capitolul 5: Revizuirea bazei legale a ADI ITI DD .....	35
Actul Constitutiv al ADI .....	35
Regulamentul de Organizare și Funcționare .....	40
Regulamentul de ordine interioară .....	42
CAPITOLUL 6: Sprijin privind fișa postului .....	46
Introducere .....	46
Constatări și recomandări – Model de fișă a postului .....	48
CAPITOLUL 7: Riscuri.....	52
Introducere .....	52
Riscuri specifice.....	52
ANEXE .....	55
ANEXA 1: Fondurile Structurale și de Investiții Europene (FSIE) – Sistemul de management .....	55
ANEXA 2: Structura instituțională pentru administrarea FSIE 2014-2020.....	59
ANEXA 3: Organismele intermediare pentru ITI .....	60
Anexa 4: Sisteme de comunicare în timpul Perioadei de programare anterioare pentru fonduri UE (2007-13).....	62

ANEXA 5: Chestionar privind sistemele de management al calității .....	68
ANEXA 6: Sistemul de control al calității - constatări și recomandări .....	70
ANEXA 7: Actul constitutiv - constatări și recomandări.....	82
ANEXA 8: Regulamentul de organizare și funcționare - constatările și recomandările.....	86
ANEXA 9: Model de fișă a postului (Personalul Departamentului pentru Proiecte) .....	93
Bibliografie .....	97

### Lista figurilor

Figura 1: Hartă: Distribuția spațială a locuitorilor din zona Deltei Dunării.....	10
Figura 2: Hartă: Distribuția spațială a unităților administrativ-teritoriale (suprafață și locuitori) .....	11
Figura 3: Arhitectura Strategiei - de la viziune la pilonii de dezvoltare .....	12
Figura 4: Structura organizațională a ADI ITI DD .....	22
Figura 5: Structura organizatorică a ADI ITI DD .....	24
Figura 6: Structura instituțională pentru administrarea FSIE 2014-2020.....	59

### Lista tabelelor

Tabelul 1: Structura administrativ-teritorială.....	10
Tabelul 2: Protocolul cvadripartit: Anexele 1 și 2 - Responsabilitățile ADI ITI.....	21
Tabelul 3: Structura actului constitutiv și a statutului.....	23
Tabelul 4: Legătura dintre sarcinile Asociației și participarea personalului tehnic nominalizat în structura sa .....	47

## Lista abrevierilor

ADI ITI DD	Asociației pentru Dezvoltare Intercomunitară ITI Delta Dunării ("Asociația")
AM	Autoritatea de Management
AP	Acordul de Parteneriat
CE	Comisia Europeană
CIAP	Comitetul Interministerial pentru Acordul de Parteneriat
CTE	Cooperare Teritorială Europeană
DPIIS	Departamentul pentru Proiecte de Infrastructură și Investiții Străine
FC	Fond de Coeziune
FEADR	Fondul European pentru Agricultură și Dezvoltare Regională
FEDER	Fondul European de Dezvoltare Regională
FEGA	Fondul European de Garantare Agricolă
FEMP	Fondul European Maritim și pentru Pescuit
FSE	Fondul Social European
FSIE	Fondurile structurale și de investiții europene
GLF	Grupul de lucru funcțional
ITI	Investiții teritoriale integrate
MADR	Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale
MDRAP	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice
ME	Ministerul Economiei
MEN	Ministerul Educației Naționale
MFE	Ministerul Fondurilor Europene
MMFPSPV	Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice
MMSC	Ministerul Mediului și Schimbărilor Climatice
MSI	Ministerul Societății Informaționale
MT	Ministerul Transporturilor
OI	Organism intermediar
OT	Obiectiv tematic
PNDR	Planul Național de Dezvoltare Rurală
PO AMP	Programul Operațional pentru Afaceri Maritime și Pescuit
PO CU	Programul Operațional Capital Uman
PO DCA	Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative
PO	Programul Operațional
POAD	Programul Operațional Ajutorarea Persoanelor Defavorizate
POAT	Programul Operațional Asistență Tehnică
POC	Programul Operațional Competitivitate
POIM	Programul Operațional Infrastructură Mare
POR	Programul Operațional Regional
RDC	Regulamentul privind dispozițiile comune
RTE	Rețeaua Trans-europeană
SDDIDD	Strategia de dezvoltare durabilă integrată a Deltei Dunării
TIC	Tehnologia informației și comunicațiilor

## **Mulțumiri**

Raportul de față a fost elaborat sub conducerea și îndrumarea d-nei Bernice K. Van Bronkhorst și a d-nei Elisabetta Capannelli. Echipa de studiu al Băncii Mondiale a fost condusă de către dl. Toshiaki Keicho (Conducătorul Grupului de Lucru) și dl. Cesar Niculescu (Conducător asociat al Grupului de Lucru); echipa a fost formată din dl. George McDonnell (Management Sprijin), d-na Adina Făgărășan (Managementul Fondurilor UE), d-na Viorela Voinea (Management financiar), dl. Gabriel Ioniță (Sisteme de management al calității), dl. Adrian Mihailescu (Fișe de post), d-na Roxana Nesa (Comunicații), dl. Nicolae Țărălungă (Management organizațional), d-na Roxana Tudor (Legislație), beneficiind și de sprijinul acordat de d-na Silvia Pintilii și de dl. Andrei Zambor.

Echipa de studiu dorește să mulțumească pe această cale ADI ITI DD (Tulcea), Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MRDPA), Ministerului Fondurilor Europene (MEF), precum și altor părți interesate, pentru cooperarea fructuoasă și contribuția valoroasă la pregătirea acestui raport.

## Rezumat

### Introducere

Prima componentă a Contractului de Servicii de Consultanță este reprezentată de "Dezvoltarea condițiilor de funcționare eficientă și eficace a ADI ITI DD prin sprijinirea dezvoltării inițiale a resurselor logistice umane, procedurale și logistice necesare în vederea respectării cerințelor ITI pentru perioada 2014-2020 ". Această componentă va fi abordată prin intermediul a două rezultate, primul (acest document) fiind:

Produsul 1.1: Raportul de organizare, în care se prezintă un rezumat al recomandărilor privind organizarea ADI, inclusiv proiecte de fișe de post pentru posturile tehnice cheie, precum și comentarii cu privire la aspectele de reglementare conexe.

Activitățile relevante pentru acest rezultat sunt:

- Activitatea 1.1: Revizuirea actului constitutiv al ADI, sprijinirea procesului de elaborare a Regulamentului intern de organizare și funcționare, evaluarea condițiilor pentru un sistem de management al calității, precum și identificarea documentelor și procedurilor specifice necesare.

Această activitate a fost finalizată și este cuprinsă în Raportul de organizare anexat.

- Activitatea 1.2: Sprijinirea procesului de elaborare a fișelor de post pentru pozițiile tehnice-cheie ale ADI (cu indicarea superiorilor ierarhici) și a indicatorilor de performanță.

Această activitate a fost de asemenea finalizată, fiind însoțită de examinarea detaliată a cadrului ADI ITI DD și de întocmirea unui model de fișă de post, precum și de furnizarea de recomandări detaliate, care pot fi utilizate de către Asociație la compilarea unui set complet de fișe de post.

### Rezumat

Raportul de organizare propus este conceput în vederea utilizării Asociației pentru Dezvoltare Intercomunitară recent înființate pentru gestionarea noului mecanism integrat de investiții teritoriale în regiunea Deltei Dunării (ADI ITI DD - Asociația).

Raportul stabilește contextul - aspirațiile României în direcția atragerii de finanțări semnificative pentru regiunea Deltei Dunării în cadrul noii tranșe de finanțare acordate de UE (FSIE 2014-20), folosind mecanismul ITI ca o oportunitate de a maximiza sprijinul pentru Strategia de dezvoltare durabilă integrată a Deltei Dunării (SDDIDD sau Strategia), finalizată recent.

Sprijinul financiar furnizat în cadrul tranșei anterioare de finanțare acordată de UE (2007-13) este examinat pe scurt, ca și tranșa actuală de finanțare FSIE, iar noile Programe Operaționale sunt prezentate împreună cu o explicație a rolului Autorităților de Management.

Este descris procesul decizional cu privire la tipul de organizație necesar pentru gestionarea mecanismului ITI la nivel local, în regiunea Deltei Dunării; de asemenea, este explicat modul în care au fost luate în considerare patru opțiuni și în care a fost adoptată decizia privind constituirea ADI ITI DD.

Urmează o serie de subiecte care prezintă relevanță pentru organizarea și gestionarea noii Asociații și care sunt de asemenea descrise în detaliu. Acestea includ rolul de comunicare și informare al

Asociației, cu furnizarea unei descrieri detaliate a unui rol similar în cadrul tranșei anterioare de finanțare și parametrii pentru instituirea unui Sistem de Management al Calității în cadrul Asociației.

În plus, datorită naturii și amplitudinii activităților care urmează să fie desfășurate de către Asociație, care presupun potențiali multipli beneficiari ai fondurilor UE, s-a realizat o examinare detaliată a documentelor juridice ale ADI ITI DD - Actul constitutiv, cadrul legal și de reglementare, Regulamentul intern de organizare și funcționare, comunicându-se și o serie de recomandări.

În ceea ce privește funcționarea zilnică a Asociației, s-a realizat o examinare detaliată a situației curente a personalului și s-a elaborat un proiect de fișă a postului, care va fi utilizat ca model pentru fișele de post ale personalului Asociației.

În cele din urmă, s-au descris și evaluat riscurile asociate funcționării Asociației, de natură politică, economică etc.



## CAPITOLUL 1: Introducere

Contractul de Servicii de Consultanță furnizează sprijin și consiliere Asociației pentru Dezvoltare Intercomunitară (ADI) recent înființate, pentru facilitarea gestionării noului mecanism integrat de investiții teritoriale în regiunea Deltei Dunării. Această organizație, ADI ITI DD, cu sediul în Tulcea, este denumită în continuare și "Asociația".

Asociația a fost înființată la mijlocul anului 2014 de către Consiliul Județean Tulcea împreună cu alte autorități locale din regiune. S-a semnat un protocol cvadripartit între Ministerul Fondurilor Europene, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale și Asociație, care prevede principalele responsabilități ale noului organism (coordonarea programului ITI, în cooperare cu Autoritățile de Management). Protocolul a inclus și decizia de a finanța dezvoltarea capacităților ADI ITI DD (Asociația), prin intermediul unei asistențe tehnice (AT) alocate prin PO Asistență Tehnică 2007-13. Protocolul prevede, de asemenea, crearea unui Grup de Lucru Funcțional, care va supraveghea punerea în aplicare a instrumentului ITI în România.

Scopul acestui studiu este de a sprijini Asociația în consolidarea capacității organizaționale printr-o analiză detaliată a rolului său, așa cum este acesta definit în Protocol, precum și a temeiului juridic al acesteia, așa cum este acesta definit în Actul constitutiv, în Regulamentul de Organizare și Funcționare și în Regulamentul Intern. De asemenea, se furnizează consiliere cu privire la situația personalului, precum și un model de fișă a postului, destinat Asociației.

### Metodologie

Prezentul document evaluează:

- (1) Structura cadrului instituțional și regulile și regulamentele oficiale ale Asociației care trebuie să-și îndeplinească atribuțiile în legătură cu alte organizații interesate
- (2) Capacitatea operațională a Asociației, având în vedere mixul de competențe manageriale și tehnice transferate prin Protocolul cvadripartit.

Metodologia ia în considerare aspectele interne și externe în scopul de a identifica împrejurările care ar putea sprijini sau limita capacitatea Asociației de a pune în aplicare noul instrument ITI, în cadrul sistemului de finanțare al UE pentru regiunea Deltei Dunării. Aspectele externe se concentrează asupra Asociației și a relației acesteia cu organizațiile implicate în perioada de programare FSIE 2014-20, așa cum sunt acestea descrise în Protocolul cvadripartit și în Statutul Asociației. Aspectele interne se concentrează exclusiv asupra Asociației, analizând stilul de management, structura organizațională, elaborarea și planificarea politicilor existente, sistemul de control pus în aplicare, managementul personalului și dezvoltarea resurselor umane

Metodologia se bazează în principal pe o abordare combinată, care include elemente de teorie a managementului, teoria comportamentului organizațional, dar și instrumente de evaluare participativă, analiza părților interesate, etc. Rezultatul evaluării capacității organizaționale care ajută la definirea rolurilor și responsabilităților factorilor implicați în implementarea instrumentelor ITI determină gradul de consolidare a capacităților Asociației în vederea planificării și punerii în aplicare a

obiectivelor și politicilor Strategiei Deltei Dunării, precum și a proiectelor propuse în Planul de Acțiune bazat pe resurse și intervale de timp realiste.

## Context

### Prezentarea geografică și administrativă a Regiunii Deltei Dunării

#### Prezentarea geografică

**Amplasare și clasificare geografică:** Regiunea Deltei Dunării este situată în partea de est a României, în bazinul inferior al Dunării. Este o regiune slab populată,<sup>1</sup> cu o suprafață de 4340 km<sup>2</sup> (care include complexul lagunar Rezelm), în proporție de 87% apă. Conform *Strategiei de dezvoltare teritorială a României până în anul 2035*, zona este clasificată ca unitate geografică, incluzând lunci, iazuri, Delta Dunării și laguna Razim. Clasificată ca Rezervație a Biosferei UNESCO și sit Ramsar, Delta Dunării este una dintre cele mai valoroase habitate ale continentului european sub aspectul faunei sălbatice specifice deltei și sub aspectul biodiversității<sup>2</sup>.

**Dinamici demografice:** În ceea ce privește tendințele demografice, regiunea Deltei este caracterizată de îmbătrânirea și scăderea populației. Ambele aspecte afectează caracteristicile demografice ale zonei și au un impact asupra pieței forței de muncă, conducând la un risc ridicat de sărăcie și excluziune socială. Printre recomandările formulate cu privire la deciziile legate de politici se numără și necesitatea de a valorifica potențialul tineretului și conectarea sistemului de învățământ la realitățile pieței forței de muncă.

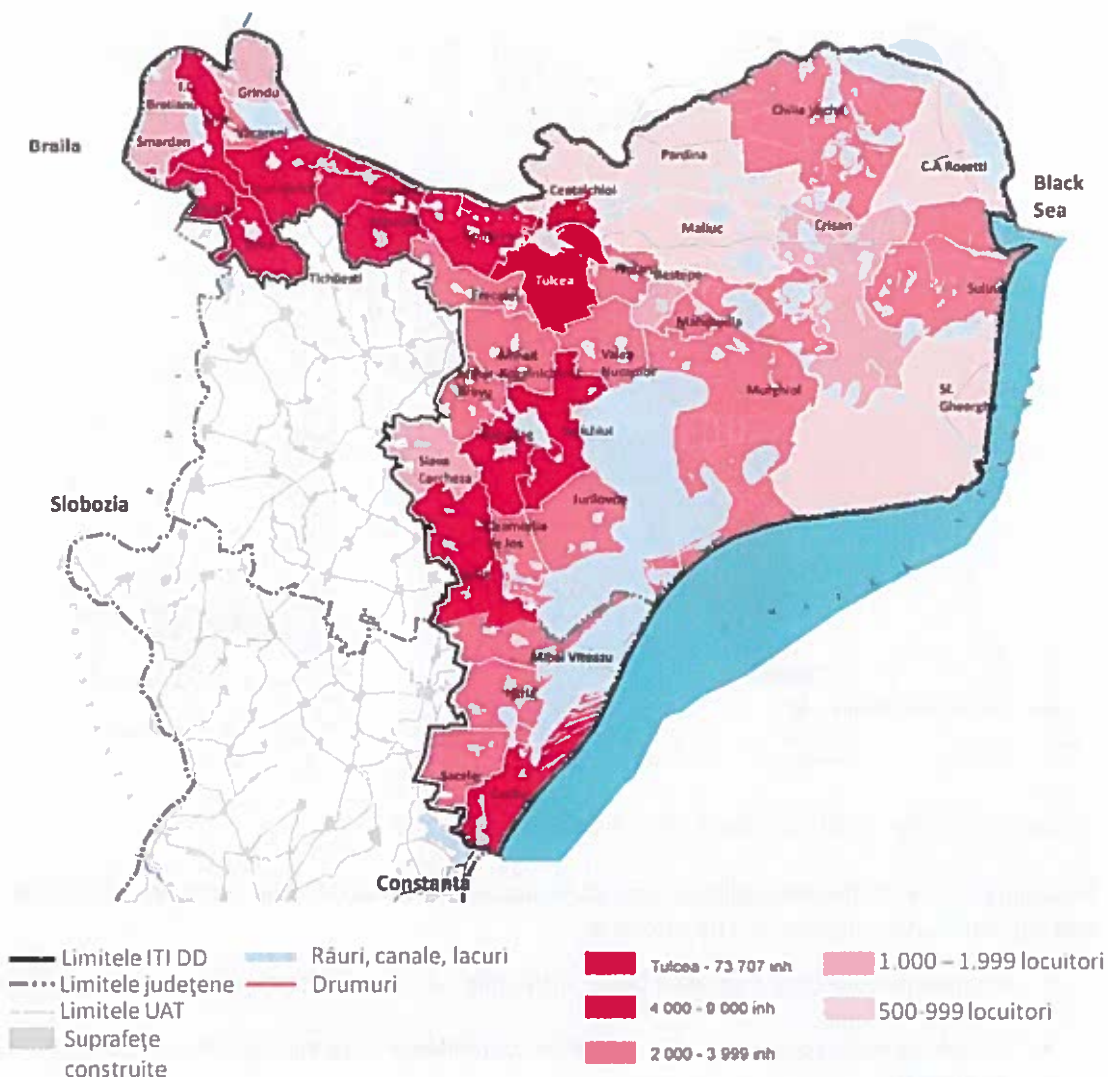
**Utilizarea terenului și modificări privind utilizarea terenurilor:** în zonă predomină terenul arabil, utilizat pentru culturi și pășuni, dar există și zone împădurite în apropierea fermelor. Zona este caracterizată de o rată scăzută a conversiei rurale cu un grad neglijabil de ocupare a terenurilor și o rată scăzută de intensificare (LLTK, Atlasul ESPON, 2014). Există două fațete a interacțiunii pământ-mare care se manifestă aici. Din punct de vedere economic, semnificația terenului este scăzută. Cu toate acestea, presiunea de mediu specifică zonei Mării Negre are drept rezultat înregistrarea unui nivel ridicat de intensitate (S&W, Atlasul ESPON, 2014).

**Caracteristici hidrografice:** Regiunea Deltei aflată pe teritoriul României este formată din zona de coastă a Mării Negre (aproximativ 146 km lungime) și patru zone hidrologice: Chilia-Sulina (aprox. 160.700 ha), Sulina – Sf. Gheorghe (aprox. 101.850 ha), Sf. Gheorghe-Razelm (aprox. 75.325 ha) și Laguna Razelm-Sinoe (aprox. 72.820 ha). Zona de coastă se întinde de la granița cu Ucraina la nord-est până la Capul Midia în partea de sud.

<sup>1</sup>Județul Tulcea are o densitate a populației de 30,4 locuitori/km<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Cea mai semnificativă caracteristică fizică și ecologică a Rezervației Biosferei Delta Dunării este suprafața vastă de zone umede, care cuprinde mlaștini cu apă dulce, lacuri și iazuri, cursuri de apă și canale (sursa: Strategia de dezvoltare durabilă integrată a Deltei Dunării, Banca Mondială, 2014).

Figura 1: Hartă: Distribuția spațială a locuitorilor din zona Deltei Dunării



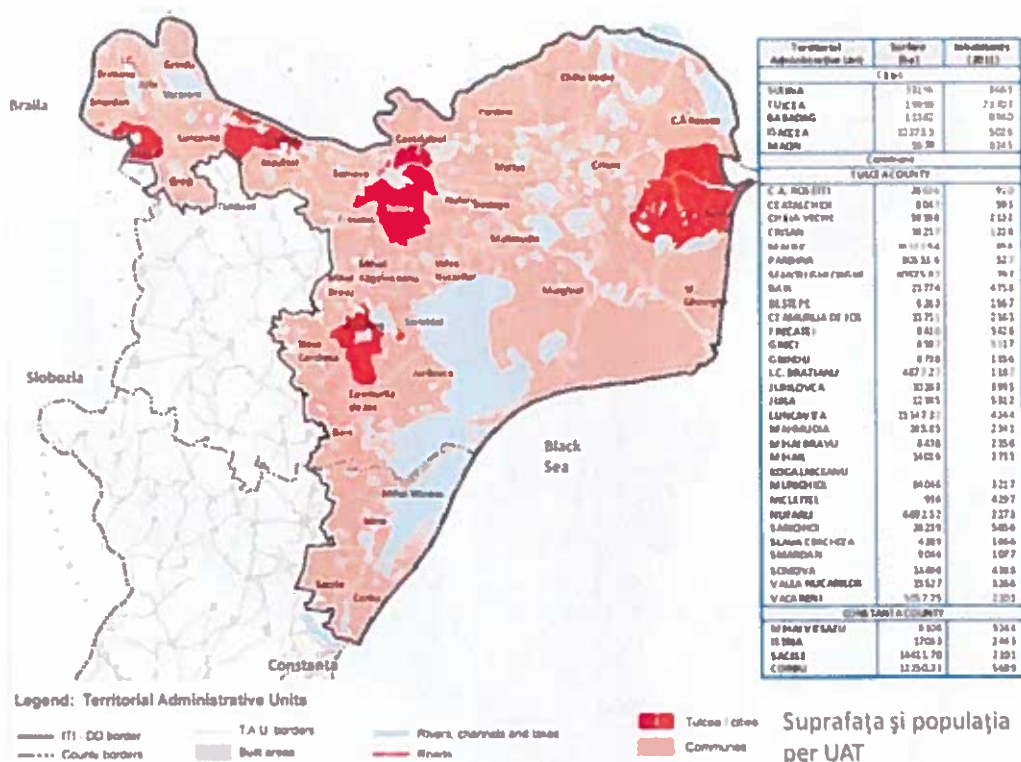
### Prezentare administrativă

Structura administrativă a regiunii Deltei Dunării (zona ITI) include două județe, Tulcea și o parte din Constanța, un municipiu, patru orașe de dimensiuni mici, 33 de comune și 89 de sate. Unitățile administrativ-teritoriale (UAT) din zona proiectului sunt prezentate în tabelul și în harta de mai jos.

Tabelul 1: Structura administrativ-teritorială

UAT	UAT	Total	UAT	UAT
Județul Tulcea	Județul Constanța		Zona centrală a Deltei	Zonă învecinată
1 municipiu / 4 orașe de dimensiuni mici	-	1 municipiu / 4 orașe de dimensiuni mici	1 municipiu	4 orașe de dimensiuni mici
29 comune	4 comune	33 comune	7	26
81 sate	8 sate	89 sate	23	67

Figura 2: Hartă: Distribuția spațială a unităților administrativ-teritoriale (suprafață și locuitori)



### Capacitatea administrativă și aspecte-cheie pentru Asociație

În comune nu există personal calificat care să se ocupe de fonduri UE. Din organigrama unităților administrativ-teritoriale au reieșit următoarele:

- în comunele din Zona centrală a Deltei, atribuțiile sunt îndeplinite cu ajutorul unui număr de 20-22 de angajați;
- în comunele din zona învecinată, atribuțiile sunt îndeplinite cu ajutorul unui număr de 30-35 de angajați;
- în municipii, atribuțiile sunt îndeplinite cu ajutorul unui număr de 90-100 de angajați.

Multe dintre autoritățile comunelor își desfășoară activitatea cu mai puțin de 10 angajați, care au competențe în domenii precum utilități, servicii publice, amenajarea teritoriului, contabilitate și consultanță juridică. Primăriile de municipii au, în plus, departamente de achiziții publice și de investiții publice. De asemenea, este evident că există multe posturi vacante care trebuie să fie ocupate în majoritatea comunelor, din cauza situației financiare.

Pentru a asigura un flux constant de informații între fiecare UTA, se impune realizarea unei investiții inițiale în resurse umane. Se recomandă implementarea a cel puțin două măsuri până la sfârșitul anului 2015:

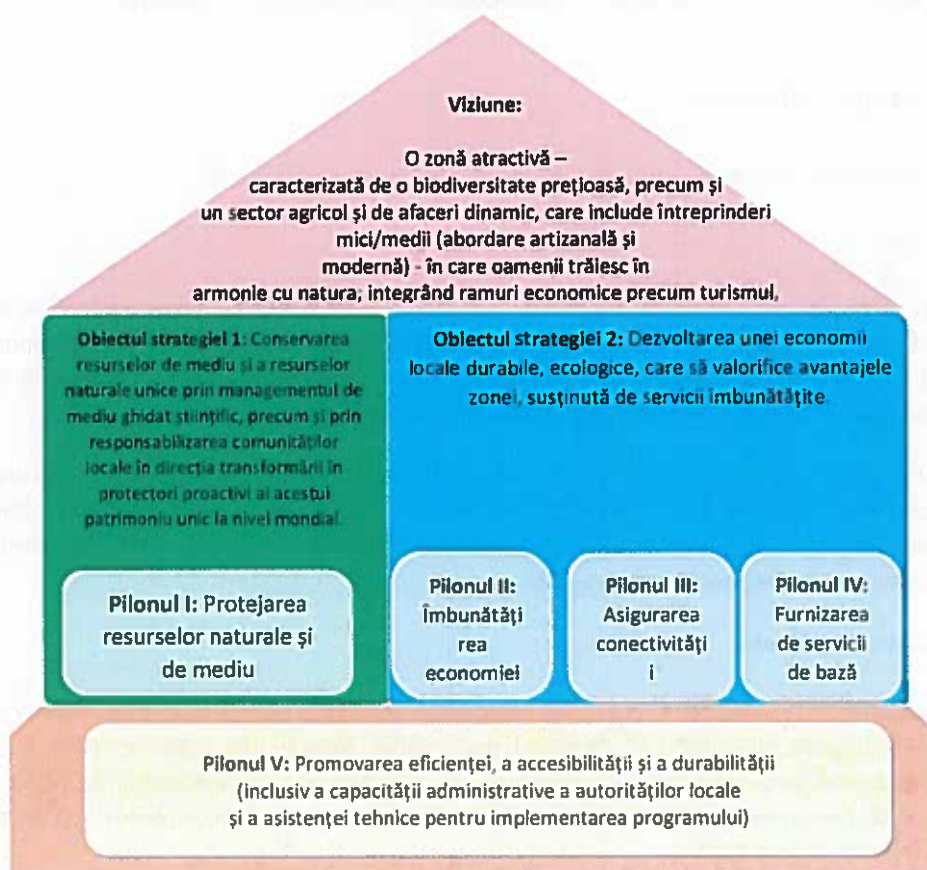
1. Numirea, în fiecare UTA, a unei persoane de contact specializate în fonduri UE în general și în domeniul instrumentului ITI în special, ca persoană de contact pentru Asociație;
2. Se recomandă utilizarea Internetului pentru partajarea de informații, precum și pentru a asigura contactul permanent cu Serviciul de asistență (Help Desk) al Asociației. Distanțele fizice și de comunicare din zona Deltei vor fi astfel depășite.



## Strategia de dezvoltare durabilă integrată a Deltei Dunării și pașii următori (Planul de Acțiune)

Strategia de dezvoltare durabilă integrată, recent finalizată, a fost concepută având ca orizont de timp anul 2030. Documentul descrie Delta Dunării ca fiind o regiune atractivă din mai multe puncte de vedere (locuit, angajare, vizită turistică), caracterizată de o biodiversitate prețioasă, unde oamenii trăiesc în armonie cu natura, integrând ramuri economice precum turismul, agricultura și pescuitul. Obiectivele strategice derivate din viziunea Strategiei ar trebui să servească drept ghid pentru comunități în ceea ce privește conservarea resurselor de mediu și a resurselor naturale unice, precum și în ceea ce privește dezvoltarea unei economii locale durabile, ecologice, susținută de servicii îmbunătățite. Obiectivele sunt complementare și cuprind cinci piloni: mediul și resursele naturale; economia locală; conectivitate și accesibilitate; servicii de interes general, și management public. Arhitectura dezvoltării strategiei este prezentată în figura de mai jos:

Figura 3: Arhitectura Strategiei – de la viziune la pilonii de dezvoltare



Acești cinci piloni furnizează direcțiile de dezvoltare și demonstrează complementaritatea acestora. Strategia subliniază legătura existentă între diferite sectoare:

*“Potențialul turistic va continua să aibă de suferit dacă serviciile urbane (apă, salubritate și colectarea gunoierii) și infrastructura turistică nu vor fi îmbunătățite. Va trebui ca servicii precum sănătatea publică și educația să se bazeze tot mai mult pe instrumente de comunicare*

*virtuale, așa cum se practică în alte zone izolate din lume. Creșterea vitezei și accesul la serviciile TIC vor facilita furnizarea serviciilor de sănătate și de școlarizare. Beneficiile turismului vor fi mai evidente după ce se vor fi dezvoltat mai multe atracții și servicii - de la acvacultură, pescuit de agrement și agricultură ecologică la tururi cu ghid. Bogățiile naturale și culturale ale Rezervației Biosferei Delta Dunării sunt atracțiile principale ale regiunii și vor influența decisiv dezvoltarea durabilă a acesteia - restaurarea, protejarea și optimizarea acestor active reprezintă, prin urmare, o prioritate".*

Distribuția spațială a orașelor, comunelor și satelor incluse în proiect, situate în zona ITI, trebuie să fie evaluată în raport cu costurile de transport, precum și cu intervalul de implementare a proiectelor ITI.

Amplasamentele incluse în proiect vor influența costurile de transport de echipamente, logistică, materiale și forță de muncă și ar putea duce la întârzieri, în special în regiunea centrală a Deltei, cauzate de condițiile de transport și de fenomenele meteorologice. În cadrul procesului de selecție aferent proiectelor ITI trebuie să se evalueze riscurile și costurile în funcție de localizare.

Strategia va fi implementată printr-un Plan de Acțiune care urmează să fie finalizat până la jumătatea anului 2015. Planul de Acțiune va include o lista de proiecte eligibile pentru finanțare ITI.

## Capitolul 2: Sprijinul financiar

### Tranșa precedentă a Fondurilor Structurale și de Coeziune (2007-13):

#### Alocare națională

Alocarea totală de fonduri europene destinate României, în perioada 2007-13, a fost de aproximativ 31 de miliarde EUR, după cum urmează: Fonduri Structurale și de Coeziune - 19,7 miliarde EUR; Fonduri Structurale (obiectivul de convergență) - 12,7 miliarde EUR; Fonduri de Coeziune - 6,6 miliarde EUR; obiectivul de Cooperare Teritorială Europeană - 0,46 miliarde EUR.

Pe lângă investițiile realizate prin intermediul instrumentelor structurale aferente Politicii de coeziune, fondurile alocate disponibile prin Politica Agricolă Comună și Politica Comună în domeniul Pescuitului (prin intermediul Fondului European Agricol pentru Dezvoltare Rurală și a Fondului European pentru Pescuit) s-au ridicat la aproximativ 12 miliarde EUR.

#### Rata națională de absorbție

La data de 31 ianuarie 2015, Ministerul Fondurilor Europene a raportat o rată de absorbție a fondurilor UE de 52% pentru perioada 2007-13.<sup>3</sup> Conform declarațiilor Ministerului, "plățile totale către beneficiari (prefinanțări și rambursări), cu excepția rambursării TVA-ului, s-au ridicat la aproximativ 11,17 miliarde EUR. Din această sumă, contribuția UE a fost de 10 miliarde EUR, respectiv 52,08% din alocarea pentru perioada 2007-13".

<sup>3</sup>Informații privind punerea în aplicare a programelor operaționale pentru instrumentele structurale până la data de 31 ianuarie 2015, Ministerul Fondurilor Europene, România. [http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker\\_users/cd25a597fd-62/rezultate/std\\_abs/Informare\\_PO\\_31.Ianuarie.2015.pdf](http://www.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/rezultate/std_abs/Informare_PO_31.Ianuarie.2015.pdf)

## Tranșa actuală a fondurilor structurale europene și de investiții (2014-20)

### Noutăți specifice acestei tranșe (introducerea ITI)

Comisia Europeană a introdus un nou instrument financiar (investiții teritoriale integrate - ITI) pentru perioada de programare FSIE 2014-20. Scopul ITI este de a stimula dezvoltarea teritorială integrată. Instrumentul este prevăzut la Articolul 36 din Regulamentul 1303/2013 (17 decembrie 2013) și va servi drept ghid pentru punerea în aplicare a politicii de coeziune 2014-20. Acesta permite României, în calitate de stat membru al UE, să comaseze finanțări acordate în conformitate cu mai multe axe prioritare ale unuia sau a mai multor programe operaționale (PO) - folosind Autoritățile de Management (AM) și Organismele Intermediare (OI) ca și în cazul tranșei anterioare de finanțare - pentru a asigura punerea în aplicare a unei strategii integrate pentru o anumită zonă geografică (teritoriu). Elementele-cheie ale unui program ITI sunt:

- a) un teritoriu desemnat (zonă funcțională);
- b) o strategie integrată conexasă de dezvoltare teritorială;
- c) un pachet de acțiuni prioritare (proiecte) care urmează să fie puse în aplicare (un plan de investiții);
- d) măsuri de guvernare, pentru gestionarea punerii în aplicare a programului ITI.

ITI-urile pot fi folosite eficient dacă, pe baza unei strategii teritoriale intersectoriale, unele părți interesate locale (cum ar fi autoritățile publice, universitățile, asociațiile, firmele private, etc.) desfășoară inițiative și proiecte comune care au efecte benefice în mai multe jurisdicții teritoriale.

Fișa Comisiei Europene cu privire la ITI<sup>4</sup> identifică patru avantaje principale, și anume:

- I. Potențialul de obținere a unor rezultate agregate mai bune, cu aceleași investiții publice;
- II. Delegarea și managementul ITI contribuie la creșterea competențelor actorilor subregionali (de exemplu, orașe, actori locali, etc.);
- III. Un grad mai ridicat de certitudine cu privire la fondurile disponibile pentru acțiunile integrate (diversele surse de finanțare ale ITI sunt definite la început);
- IV. Posibilitatea de a debloca potențialul nevalorificat la nivel local, municipal, regional, având în vedere faptul că ITI este un instrument conceput pentru o abordare locală pentru dezvoltare.

Acordul de parteneriat<sup>5</sup>, semnat de România și Comisia Europeană, prevede cinci fonduri de investiții structurale europene și de investiții (FSIE) în cadrul tranșei actuale de programare (2014-20): Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR), Fondul de Coeziune (FC), Fondul Social European (FSE), Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală. Prin Acordul de parteneriat, Guvernul României confirmă decizia de a utiliza instrumentul ITI în cadrul Rezervației Biosferei Delta Dunării și în zonele învecinate. Acesta este un teritoriu unic, cu caracteristici specifice: slab populat și izolat, cu specializare economică și defavorizat, cu accesul limitat la servicii.

În cadrul demersului de pregătire pentru utilizare a instrumentului ITI, s-a constituit o Asociație de Dezvoltare Intercomunitară, ADI ITI Delta Dunării (Asociația), la mijlocul anului 2014, de către Consiliul Județean Tulcea și alte autorități locale din regiune. Mai mult decât atât, s-a semnat un protocol cvadripartit între Ministerul Fondurilor Europene, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale și Asociație, care prevede principalele responsabilități ale noului organism (coordonarea programului ITI, în cooperare cu Autoritățile de Management). Acest Protocol a inclus și decizia de a finanța dezvoltarea capacităților ADI ITI DD (Asociația), prin intermediul unei asistențe tehnice (AT) alocate prin PO Asistență Tehnică 2007-13. În

<sup>4</sup> Comisia Europeană, Investiții teritoriale integrate - Politică de coeziune 2014-2020 (martie 2014)  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/iti\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/iti_en.pdf)

<sup>5</sup> Acordul de parteneriat pentru România, 2014-2020

cele din urmă, Protocolul prevede, de asemenea, crearea unui Grup de Lucru Funcțional, care va supraveghea punerea în aplicare a instrumentului ITI în România.

### Lecții învățate în urma primei tranșe de fonduri UE alocate

Provocările majore cu care se confruntă principalii actori implicați în gestionarea tranșei anterioare de finanțare (2007-13) includ, dar fără limitare la acestea<sup>6</sup>:

- Birocrația și documentația excesive aferente proiectării și implementării proiectelor;
- Procedurile lungi și complexe de achiziții publice și lipsa unui sistem eficient de verificare a procedurilor de achiziții *ex-ante*, care a dus la întârzieri semnificative în derularea și implementarea proiectului;
- Slabe abilități de management de proiect ale beneficiarilor fondurilor UE, care au condus la numeroase corecții financiare pe parcursul implementării proiectului;
- Calitatea slabă a documentației tehnice și capacitatea redusă a beneficiarilor de a dezvolta/verifica o astfel de documentație, fapt care a influențat viabilitatea și eficiența proiectelor;
- Întârzieri semnificative ale solicitărilor financiare/de rambursare, din cauza resurselor insuficiente din cadrul AM-urilor/OI-urilor.

În urma experienței acumulate în perioada de programare anterioară, s-a constatat că există o anumită nevoie de a consolida parteneriatul dintre Autoritățile de Management (AM), Organismele Intermediare (OI) și beneficiari, prin valorificarea cunoștințelor existente, acumulate de experții în domeniu.

### Cum va funcționa această nouă tranșă în cazul României?

Cadrul instituțional pentru perioada de programare FSIE 2014-20 a fost stabilit integral. Principalele Autorități de Management sunt cele trei ministere: MFE, MADR și MDRAP. Pe lângă rolul său de coordonare, MFE va acționa în calitate de AM pentru patru programe operaționale (PO Infrastructură Mare, PO Capital Uman, PO Competitivitate și PO Asistență Tehnică). MADR va acționa în calitate de AM pentru PO Dezvoltare Rurală și PO Pescuit, iar MDRAP va acționa în calitate de AM pentru PO Capacitate Administrativă, PO Regional și PO CTE.

Sistemul de management al FSIE și structura instituțională necesară pentru gestionarea FSIE 2014-20 sunt prezentate în cele două anexe.

Mecanismul de coordonare instituțională propus pentru perioada de programare 2014-20 programare are trei niveluri, după cum urmează:

1. Nivelul 1 - Comitetul director al Acordului de Parteneriat (CDAP) va fi înființat ca un comitet interministerial, acesta reprezentând responsabilitatea MFE;
2. Nivelul 2 - cinci subcomitete directoare tematice;
  - a. care să promoveze competitivitatea economică și dezvoltarea locală
  - b. îmbunătățirea capitalului uman printr-o mai bună ocupare a forței de muncă mare și o mai intensă incluziune socială și politici educaționale;
  - c. îmbunătățirea capitalului uman printr-o mai bună ocupare a forței de muncă mare și o mai intensă incluziune socială și politici educaționale

---

<sup>6</sup>Sursa:...



- d. dezvoltarea infrastructurii moderne pentru creștere economică și ocuparea forței de muncă; optimizarea utilizării și protecția activelor și resurselor naturale
  - e. modernizarea și consolidarea administrației naționale și a sistemului judiciar)
3. Nivelul 3 - trei Grupuri de Lucru Funcționale coordonate de MFE.

Acordul de Parteneriat și PO reprezintă partea principală a cadrului pentru România, în vederea gestionării FSIE 2014-20. AP cuprinde programe operaționale tematice care acoperă următoarele domenii: Infrastructură Mare, Capital Uman, Competitivitate, Capacitate Administrativă, Dezvoltare Rurală, Pescuit, Dezvoltare Regională, Cooperare Teritorială Europeană cu Ungaria și cu Bulgaria, AT și plăți directe pentru agricultură.

**PO Infrastructură Mare** – administrat de MFE, prin Autoritatea de Management (AM) și implementat de patru Organisme Intermediare (OI) - Departamentul de proiecte de infrastructură și investiții străine, MT, MMSC, ME. Investițiile prioritare din cadrul PO includ: infrastructură rutieră TEN-T; căi ferate TEN-T; - porturi TEN -T; utilități și servicii publice (apă și canalizare, managementul deșeurilor); prevenirea riscurilor și climă (măsuri structurale - baraje); zone de coastă și măsuri nestructurale pentru combaterea riscurilor, inclusiv a secetei); Natura 2000; biodiversitate; eficiența energetică în industrie (producție, transport și distribuție de energie din surse regenerabile și rezultată din sistemele de cogenerare).

**PO Capital Uman** – administrat de MFE, prin AM și implementat de două OI-uri (MMFPSPV și MEN). Investițiile prioritare includ ocuparea forței de muncă, incluziunea socială, consolidarea capacității instituționale a Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă, precum și educația și formarea.

**PO Competitivitate** – administrat de MEF, printr-o AM și implementat de două OI-uri (MEN și MSI). Investițiile prioritare includ: cercetarea, dezvoltarea și inovarea (inclusiv pentru întreprinderile mari), agenda digitală (bandă largă și diverse infrastructuri IT și interoperabilitate)

**PO Asistență Tehnică** – administrat și pus în aplicare de către MFE, prin AM. Domeniul prioritar este asistența tehnică orizontală pentru gestionarea fondurilor structurale și de investiții.

**PO Capacitate Administrativă** - administrat și pus în aplicare de MDRAP. Investițiile prioritare sunt legate de consolidarea capacității administrative; modernizarea sistemului judiciar; e-guvernare (e-sănătate, e-justiție, e-educație, etc.), sistem de management.

**PO Regional** – administrat de Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, prin intermediul Autorității de Management și pus în aplicare de 8 Agenții de Dezvoltare Regională (ADR). Investițiile prioritare includ: drumuri locale, port feroviar și rutier; dezvoltarea urbană/locală (inclusiv transportul în comun și infrastructura conexă, patrimoniul cultural, facilități sportive, facilități multifuncționale); eficiența energetică (inclusiv reabilitarea rețelelor, dacă este nevoie); educație și infrastructură socială; infrastructură de sănătate; competitivitate și mediu de afaceri pentru IMM-uri, inclusiv instrumente financiare; cadastru.

**PO Dezvoltare Rurală** – administrat de MADR și pus în aplicare de două OI-uri (MADR și MDRAP). Investițiile prioritare vizează agricultura și dezvoltarea rurală, precum și infrastructura publică din zonele rurale (drumuri, apă, centru comunitar, ape uzate).

**PO Pescuit și Afaceri Maritime** - administrat de MADR. Investițiile prioritare includ: investițiile în pescuitul durabil și în acvacultură (private și publice).

**PO Cooperare Teritorială Europeană – administrat și pus în aplicare de MDRAP. Investițiile prioritare vizează două programe de cooperare teritorială: România - Ungaria și România - Bulgaria.**

Alocarea FSIE 2014-20 pentru România

După cum se descrie în Acordul de parteneriat, pentru perioada de programare 2014-20 România va beneficia de o alocare de 30,6 miliarde EUR. Aceste fonduri pot fi defalcate pe categorii în cadrul FSIE: FEDER; FSE, FC; FEADR și FEMP - la care se adaugă cofinanțarea națională aferentă celor 11 obiective tematice ale UE 2020 și priorităților naționale ale României, indicate în Parteneriatul pentru aderare. Se vor sprijini investițiile în domeniile identificate ca fiind cele mai afectate. Nu va exista o concentrare tematică semnificativă a investițiilor, în conformitate cu prevederile regulamentelor UE și cu natura specifică a regiunilor din România.

## Capitolul 3: Rolul și responsabilitățile ADI ITI DD

### Cadrul instituțional

Procesul de constituire a ADI ITI DD (Asociația) a fost dezvoltat în cadrul Acordului de Servicii de Consultanță al Băncii Mondiale privind Strategia de dezvoltare durabilă integrată a Deltei Dunării (Rezultatul 3-1: Cadrul metodologic național pentru definirea și punerea în aplicare a ITI, inclusiv a acordurilor instituționale). Raportul Băncii Mondiale a prevăzut patru opțiuni instituționale pentru înființarea și funcționarea Strategiei:

- a) Unitatea de coordonare ITI Delta Dunării, cu reprezentanții OI
- b) Unitatea de coordonare ITI Delta Dunării, formată din unitățile OI ITI respective
- c) OI secundar
- d) Nu există un OI desemnat (ADI ITI DD)

Prima opțiune (Biroul de coordonare ITI Delta Dunării) a fost concepută să funcționeze având la bază mecanismul polilor de dezvoltare și experiența existentă. Pentru opțiunea UC ITI DD, fiecare OI desemnează un reprezentant, care își va desfășura activitatea într-o Unitate de Coordonare ITI de sine stătătoare. În mod ideal, această Unitate de Coordonare ar trebui să aibă sediul la Tulcea, aproape de beneficiarii potențiali și curenți. În cadrul acestei opțiuni, Unitatea de Coordonare ar urma să fie gestionată de un Coordonator ITI, care urmează să fie desemnat din cadrul Agenției de Dezvoltare Regională Sud-Est (ADR SE).

A doua opțiune prevede înființarea de Unități ITI pentru Delta Dunării în cadrul fiecărui OI, care comunică între ele pentru coordonarea investițiilor din zonă. Unitatea de conducere ar urma să fie situată în Tulcea, iar celelalte unități vor fi localizate în întreaga regiune a Deltei Dunării. Unitățile de Coordonare, care se vor afla în cadrul OI, vor contribui la eficientizarea proceselor, deoarece s-ar afla în imediata apropiere a Serviciilor de Asistență, a Unităților de evaluare etc.

Cea de-a treia opțiune - OI secundar - are la bază modelul utilizat în alte state membre ale UE. În aceste cazuri, OI secundare sunt create atunci când sunt alocate sume semnificative unui program special cu mai mulți beneficiari. Această opțiune ar ajuta la menținerea unui accent clar pe programul ITI, principalul scop fiind gestionarea de proiecte ITI în regiunea Deltei Dunării. Unitatea OI secundar va fi subordonată unității OI principal, dar AM va continua să fie factorul principal de decizie. Principalul dezavantaj ar fi acela că OI secundar ar atrage după sine o serie de demersuri birocratice suplimentare, fiind oarecum îndepărtat de OI principal.

A patra și ultima opțiune - fără OI desemnat (opțiunea selecției) - implică faptul că AM delegă funcții către ADI ITI DD, recent constituită, în timp ce OI existente au încă un rol administrativ. În cadrul acestei opțiuni selectate, toate AM relevante trebuie să delege aceleași funcții către ADI ITI DD, acestea fiind apoi incluse în Protocolul semnat de ADI ITI DD și toate AM. ADI ITI va avea un rol de coordonare din punct de vedere tehnic, în timp ce responsabilitățile OI sunt în principal administrative (verificarea respectării regulilor de finanțare și a procedurilor programului sunt respectate, etc.). Este evident că trebuie să se abordeze orice probleme legate de conflicte de interese în cadrul acestei opțiuni selectate. În plus, această opțiune presupune faptul că ADI ITI DD va include atât o unitate de management de proiect (UMP), cât și o unitate de tip OI. În ceea ce privește rolul principal al organizației, AM trebuie să decidă de comun acord care sunt responsabilitățile pe care urmează să le delege către ADI ITI DD, evitând conflictelor de interese (de exemplu, în cazul în care o instituție care este foarte aproape de beneficiarii potențiali și curenți ai FSIE care joacă și un rol în procesul de

evaluare și monitorizare a proiectelor beneficiare). Această opțiune trebuie să specifice clar care sunt rolurile OI în raport cu ADI ITI. În cele din urmă, în ceea ce privește experiența și capacitatea, este clar că OI beneficiază de experiențele anterioare la nivel instituțional cu fonduri UE și că pot mobiliza rapid angajați care cunosc sistemul destul de bine. Pe de altă parte, ADI ITI, o structură instituțională complet nouă, va avea nevoie de timp înainte de a deveni complet operațională.

Raportul menționat mai sus a analizat cele patru opțiuni din trei puncte de vedere:

- Absorbție - în ce măsură fiecare dintre cele patru opțiuni pot ajuta la absorbția fondurilor UE
- Coordonare - în ce măsură poate fiecare dintre opțiuni să eficientizeze procesele dintre diverse unități
- Fezabilitate - cât de ușor se pune în aplicare fiecare opțiune (cu întreruperi minime, într-un mod rapid și eficient).

După un proces complex de consultare între AM și actorii locali, s-a luat decizia selectării celei de-a patra opțiuni și a stabilirii unei Asociații de Dezvoltare Intercomunitară, formată din autoritățile locale situate în zona ITI - ADI ITI DD (Asociația). Potrivit raportului susmenționat al Băncii Mondiale, principalul avantaj al soluției selectate (opțiunea 4) a fost independența acesteia, localizarea sa în zona Deltei și legăturile puternice cu potențialii beneficiari (membri ai Asociației).

Autoritățile guvernamentale și părțile interesate au încheiat acordurile necesare în luna iulie 2014, prin semnarea protocolului cvadripartit descris anterior. În cadrul acestui protocol, s-au stabilit responsabilități specifice pentru Asociație, sub "umbrela" Strategiei, a viitoarei ITI și a ciclului de proiect FSIE în Delta Dunării.

### Situația curentă a ADI ITI DD

ADI ITI DD (Asociația) a fost înregistrată la Tribunalul Tulcea în luna iulie 2014 și își desfășoară activitatea în clădirea Consiliului Județean Tulcea. Aceasta are la dispoziție toate actele necesare necesare pentru a-și desfășura activitatea în conformitate cu prevederile legislației în vigoare în România. Principalele documente care prezintă interes sunt Actul constitutiv, Regulamentul de organizare și funcționare, Regulamentul Intern, Statutul, organigrama, fișele de post și contractele de muncă.

Analiza de mai jos ia în considerare cadrul juridic existent, inclusiv Acordul de Parteneriat cu România, Protocolul cvadripartit și structura organizatorică. Aceste trei elemente sunt discutate în detaliu mai jos.

#### Acordul de Parteneriat, România

Acordul de parteneriat (2014RO16M8PA001.1.2) prevede că, pentru perioada de programare FSIE 2014-20... "România va utiliza instrumentul ITI cu prioritate în Rezervația Biosferei Delta Dunării (un teritoriu unic, cu caracteristici specifice: slab populat și izolat, cu specializare economică și defavorizat, cu accesul limitat la servicii etc.)".

Strategia finalizată pentru Delta Dunării va fi implementată printr-un plan de acțiune care este în prezent în curs de elaborare, cu sprijinul Băncii Mondiale, în parteneriat cu autoritățile centrale și locale. Strategia include o serie de sectoare-cheie, inclusiv dezvoltarea economică locală - turism (natură și cultură), agricultură și pescuit - transport, servicii de interes public general (sănătate, educație, sociale), mediu și biodiversitate.

Coordonarea strategică a FSIE 2014-20 se va realiza prin intermediul Comitetului Director pentru Managementul Acordului de Parteneriat (CDMAP). Există două niveluri ulterioare de coordonare, subcomitetele directoare tematice și grupurile de lucru funcționale, care vor sprijini activitățile CDMAP. Grupul de lucru funcțional al ITI va asigura o coordonare strânsă între toți partenerii implicați în punerea în aplicare a ITI, printr-un mecanism de coordonare instituțional. Ministerul Fondurilor Europene va acționa ca punct unic de contact între toate părțile implicate în punerea în aplicare a mecanismului ITI, prin intermediul unui secretariat permanent. Mai mult decât atât, se are în vedere faptul că Ministerul Fondurilor Europene ar trebui să asigure coordonarea adecvată a implementării proiectului ITI.

În acest sens, principalele ministere (MDRAP, MFE, MADR) implicate în coordonarea și gestionarea FSIE 2014-20 au încheiat un parteneriat cu ADI ITI DD, pe baza unui protocol de cooperare interinstituțională (Protocolul cvadripartit, descris mai jos).

Asociația va acorda prioritate proiectelor incluse în Planul de Acțiune, care va fi elaborat cu sprijinul Băncii Mondiale, în vederea punerii în aplicare a Strategiei finalizate. Asociația va avea un rol foarte important în încurajarea beneficiarilor potențiali și curenți în vederea sprijinirii și urmăririi procesului de pregătire a cererilor de finanțare FSIE (conform Programului Operațional relevant). În acest sens, ministerele atribuie Asociației responsabilități specifice, în funcție de ciclul proiectului. La nivelul fiecărei AM, proiectele ITI vor respecta procedura generală a PO relevant.

#### Protocolul Cvadrilateral (*Four-Party Protocol*)

Obiectivul protocolului constă în a defini clar rolul, responsabilitățile și cadrul instituțional (în cadrul administrației FSIE din România) ale ADI ITI DD, instituție recent înființată. Aceasta poate fi considerată ca reprezentând o "fișă a postului" pentru această nouă organizație.

Protocolul creează, de asemenea, un cadru instituțional pentru punerea în aplicare a mecanismului ITI în regiunea Deltei Dunării, în cursul perioadei de programare FSIE 2014-20 (art. 4). Protocolul a fost semnat de trei ministere și de către ADI ITI DD<sup>7</sup> în 2014 și este valabil până la sfârșitul anului 2023 (art. 5).

Protocolul identifică părțile și organismele responsabile aflate în jurisdicția sa, precum și drepturile și responsabilitățile părților (art. 1-3 și 6-10), procedurile de cooperare instituțională (art. 11) și prevederile privind comunicările (art. 12). 11), and Comunicații (Art. 12). Articolul 16 identifică persoanele responsabile de punerea în aplicare a protocolului (Directorii Generali din fiecare minister și AM și Președintele Consiliului Executiv al ADI ITI DD).

Conform protocolului, cele patru părți au următoarele responsabilități cu privire la punerea în aplicare a strategiei:

- **MDRAP** acționează ca autoritate națională responsabilă cu monitorizarea procesului de implementare a SDDIDD. De asemenea, acesta este AM pentru PO Regional, PO Capacitate Administrativă și Programele Europene de Cooperare Teritorială. În plus, MDRAP va sprijini MFE în eforturile de coordonare a mecanismului ITI în legătură cu regiunea Deltei;
- **MFE** este coordonatorul național al FSIE 2014-20 și este AM pentru PO Asistență Tehnică, PO Infrastructură Mare, PO Capital Uman și PO Competitivitate;
- **MADR** este autoritatea națională responsabilă cu coordonarea punerii în aplicare a Politicii Agricole Comune și a Politicii Comune în domeniul Pescuitului, fiind totodată și AM pentru

<sup>7</sup>Protocolul cvadripartit semnat de Ministerul Fondurilor Europene (2101 / 02 iulie 2014), Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (49421/03 iulie 2014), Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale (47/10 iulie 2014) și ADI ITI Delta Dunării (17 iulie 2014).

Programul Național de Dezvoltare Rurală (PNDR) și PO Pescuit și Afaceri Maritime. În plus, acesta va sprijini MFE în eforturile de coordonare a mecanismului ITI în legătură cu regiunea Deltei;

- **ADI ITI DD** va contribui la punerea în aplicare a planului de acțiune SDDIDD (în prezent în curs de elaborare, cu sprijinul Băncii Mondiale).

Anexele 1 și 2 din Protocol stabilesc responsabilitățile Grupului de Lucru Funcțional al ADI ITI DD și ale Secretariatului acesteia. Mai precis, ADI ITI DD are următoarele competențe (extras dintr-o traducere a anexelor 1 și 2 la Protocolul cvadripartit: Responsabilitățile ADI ITI DD, care acoperă Pregătirea Proiectului și Implementarea Proiectului)

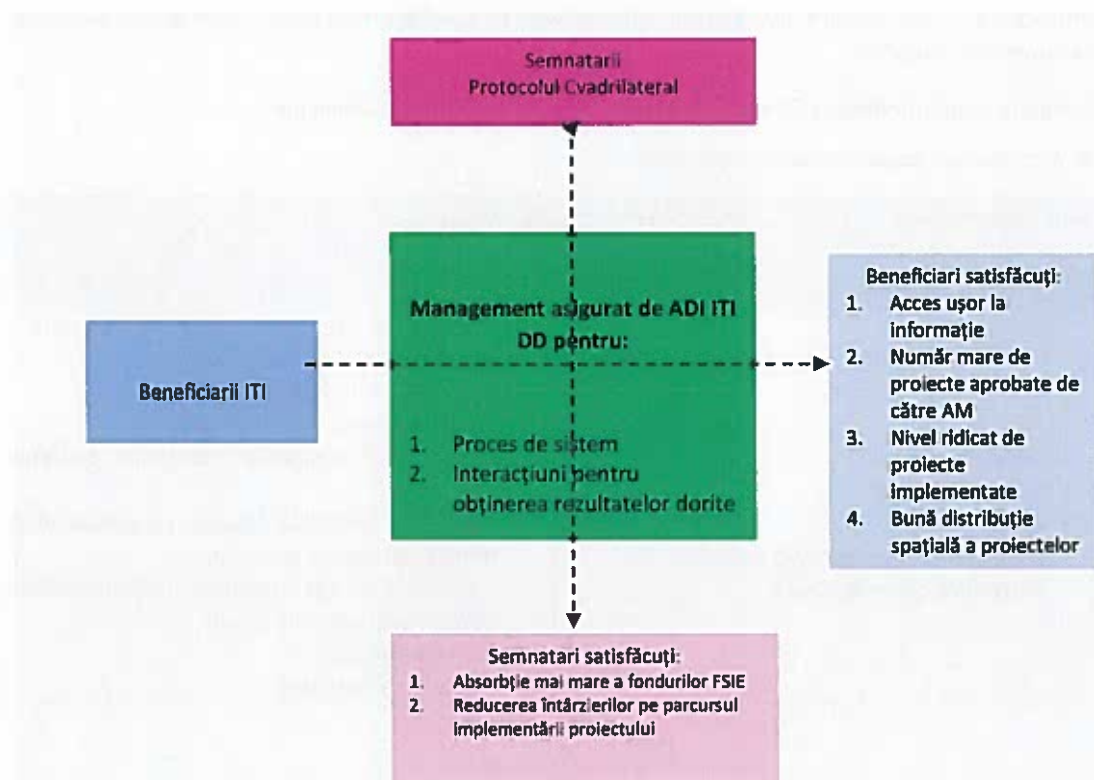
<b>Tabelul 2: Protocolul cvadripartit: Anexele 1 și 2 - Responsabilitățile ADI ITI</b>
<b>Anexa 1: Pregătirea proiectului</b>
ADI ITI DD îi susține pe beneficiarii locali (autorități locale, instituții publice și private, fie că au sau nu calitatea de membru), în vederea dezvoltării de proiecte, în conformitate cu Planul de Acțiune aprobat: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizează întâlniri prezidate de către personalul ADI ITI DD pentru a prezenta și explica beneficiarilor locali care sunt criteriile de conținut și de eligibilitate pentru proiecte ITI, în conformitate cu Ghidul Solicitantului pentru fiecare PO.</li> <li>▪ Dezvoltă și consolidează capacitățile de proiect în domeniul ITI, prin furnizarea de recomandări și orientări către personalul implicat din cadrul consiliilor județene și locale (municipii, orașe și comune), în cadrul ședințelor grupului de lucru.</li> <li>▪ Elaborează și distribuie planul de lucru inițial pentru formularea proiectului ITI către toți beneficiarii, indicând principalele repere care trebuie să fie respectate.</li> <li>▪ Monitorizează performanțele fiecărui beneficiar în cursul perioadei de pregătire a proiectelor/solicitărilor de finanțare și acționează în vederea evitării întârzierilor și pentru a-i sprijini pe beneficiari în funcție de necesități.</li> <li>▪ Oferă servicii de asistență destinate Beneficiarilor (informații privind documentele necesare, procedurile de achiziții publice, sfaturi practice, etc.).</li> </ul>
ADI ITI DD participă la lucrările Comitetului Tehnic din cadrul unităților administrației publice locale. Aceste comitete sunt responsabile pentru aprobarea studiilor tehnice și a indicatorilor de performanță pentru proiecte.
ADI ITI DD primește proiecte/solicitări de finanțare complete de la beneficiari, conform planului de lucru. Proiectele depuse de beneficiarii din sectorul public sunt evaluate în conformitate cu planul de acțiune al Strategiei Deltei Dunării, pe bază acordului comunicat de Comitetul Consultativ al ADI ITI DD. Proiectele se depun la AM pentru evaluare. Proiectele prezentate de beneficiarii din sectorul privat sunt evaluate în conformitate cu Strategia și Ghidul Solicitantului pentru fiecare axă prioritară PO. Proiectele se depun la AM pentru evaluare.
ADI ITI DD organizează întâlniri în timpul etapei de pregătire a proiectului, pentru o mai mare vizibilitate a activităților sale, păstrând deschise toate canalele de comunicare cu privire la subiectul ITI.
ADI ITI DD susține Beneficiarii în funcție de necesități, furnizând clarificări cu privire la procesul de evaluare tehnică și financiară desfășurat de AM împreună cu evaluatorii externi.
ADI ITI DD susține Beneficiarii care doresc să prezinte un proiect inclus pe lista de rezervă, în cazul în care o cerere de proiect nu este acceptată (nu a fost prezentată sau a fost respinsă).
<b>Anexa 2: Implementarea proiectului</b>
ADI DD îi ajută pe Beneficiari să organizeze procesul de achiziții publice, oferind asistență la formularea TR pentru proiectele ITI
În timpul procesului de achiziții publice, ADI ITI DD îi ajută pe Beneficiari să-și organizeze pachetul de servicii, contribuind la asigurarea unei alocări eficiente a resurselor și activităților optime de construcții
ADI ITI DD monitorizează implementarea proiectului, prezintă rapoarte către Secretariatul Grupului de Lucru Funcțional la fiecare trei luni, precum și către Adunarea Generală a ADI ITI DD la fiecare șase luni, subliniind rezultatele obținute, întârzierile prevăzute, riscurile, etc. Procesul de monitorizare are la bază planul de lucru stabilit cu beneficiarii, inclusiv etapele determinante pentru începerea, punerea în aplicare și finalizarea lucrărilor, în conformitate cu contractele de finanțare semnate de beneficiari și AM-uri.

ADI ITI DD asigură vizibilitatea proiectelor, prin campanii de informare publică permanentă, desfășurate pe parcursul etapei de implementare.

### Structura organizațională a ADI ITI DD

Obiectivul general al ADI ITI DD (Asociația) este coordonarea procesului de implementare a Strategiei de dezvoltare durabilă integrată a Deltei Dunării (Strategia), în conformitate cu competențele transferate prin Protocolul cvadripartit descris mai sus. Misiunea Asociației este de a sprijini procesul de programare FSIE 2014-20 din două puncte de vedere: creșterea impactului și a valorii proiectelor ITI și acordarea de asistență pentru creșterea ratei de absorbție a fondurilor UE în regiunea Deltei Dunării. Figura de mai jos prezintă Misiunea Asociației.

Figura 4: Structura organizațională a ADI ITI DD



ADI ITI DD este înscrisă în Registrul Asociațiilor și Fundațiilor de pe lângă Judecătoria Tulcea (nr. 3797/327/12.06.2014) ca persoană juridică de drept privat și o funcție de utilizare publică, în conformitate cu prevederile din Actul Constitutiv și Statut. Aceasta este o structură care include reprezentanți ai autorităților locale din regiunea Deltei Dunării și acționează ca o asociație a autorităților locale care își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile Legii 215/2001 privind administrația publică locală, precum și cu cele ale Ordonanței Guvernului nr. 26/2000 cu privire la fundații și asociații, modificată prin Legea nr. 246/2005.

În plan intern, Asociația funcționează pe baza unui regulament de organizare și funcționare și a unui regulament intern.

Resursele financiare ale Asociației provin din contribuțiile membrilor (cotizații) și din alte fonduri, cum ar fi PO Asistență Tehnică (Ministerul Fondurilor Europene acționând în calitate de AM).

Membrii Asociației sunt unități teritoriale-administrative (comune, orașe, municipiul Tulcea, județele Tulcea și Constanța), fiind reprezentate de primării și de președinții de consilii județene. Asociația este condusă de Adunarea Generală și prezidată, în cursul primului mandat de patru ani, de către Președintele Consiliului Județean Tulcea, fiind administrată de un organism executiv. Asociația a fost înregistrată în 2014, dată la care avea patru membri fondatori; în prezent Asociația are 26 de membri (sursa: Regulamentul de Organizare și Funcționare al ADI ITI DD)

Membrii Adunării Generale și ai organului executiv (*Consiliul Director*) sunt aleși o dată la patru ani. Activitatea de supraveghere financiară este desfășurată de către un organism de control (*Comisia de cenzori*). Responsabilitățile specifice sunt desfășurate de către Departamentul Tehnic al Asociației - șapte departamente - cu ajutorul unui coordonator, al experților, consilierilor și personalului auxiliar (asistenți și personal administrativ). Personalul profesionist al Asociației (19 angajați în prezent) a fost contractat în urma aplicării unor criterii clare de selecție și a fișelor de post. Organigrama Asociației este prezentată mai jos.

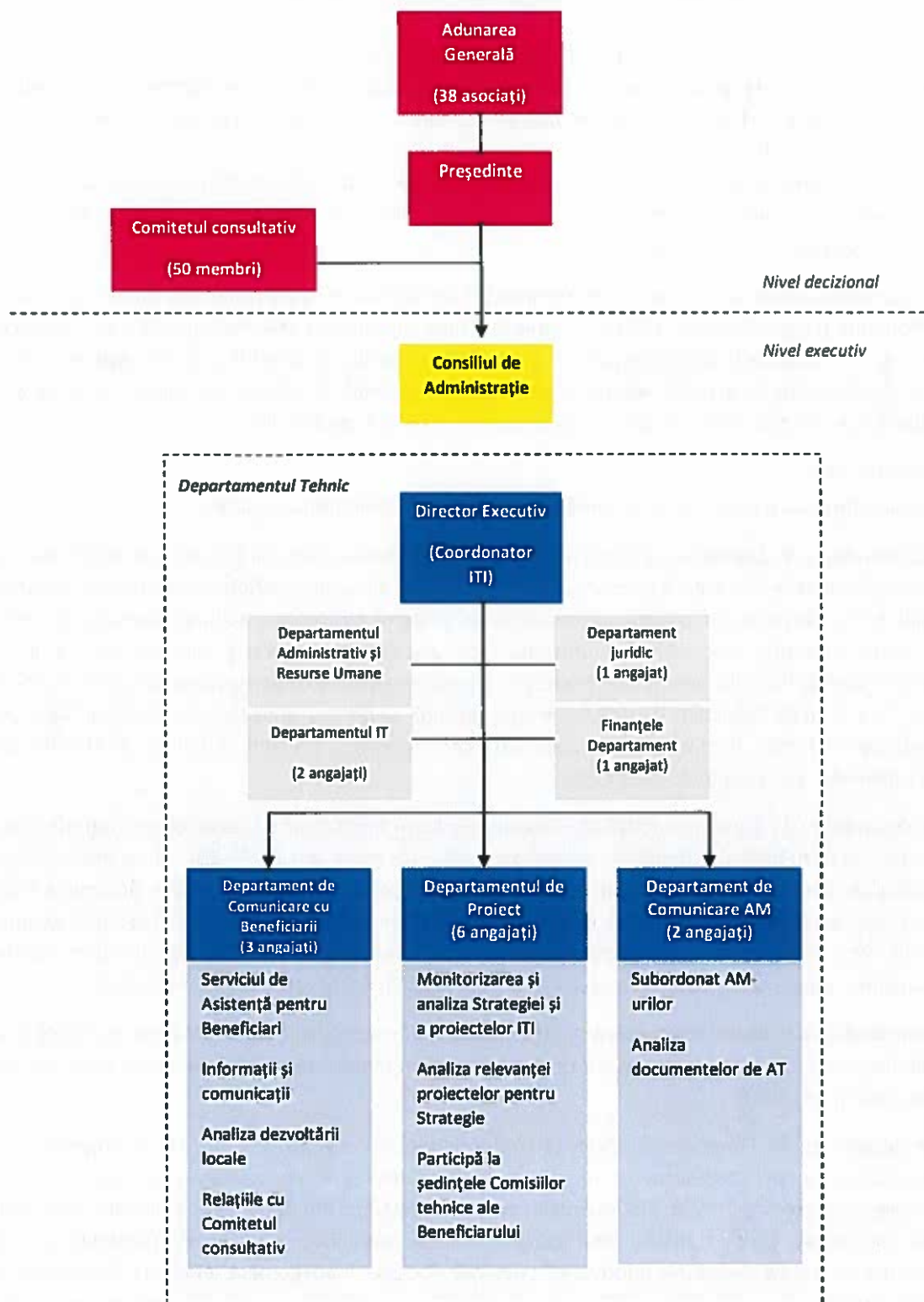
O schiță a structurii Actului Constitutiv și a Statutului este prezentată mai jos:

Tabelul 3: Structura actului constitutiv și a statutului

Actul constitutiv (Act Constitutiv)	Statutul
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociații:</li> <li>- Declarația de constituire a asociației</li> <li>- Numele și prenumele</li> <li>- Amplasarea</li> <li>- Durata</li> <li>- Scopul asociației</li> <li>- Active inițiale</li> <li>- Conducere, administrare, control</li> <li>- Procedura de înregistrare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numele și prenumele, adresa, asociați și durata mandatului acestora</li> <li>- Scopul și obiectivele asociației</li> <li>- Activele și resursele financiare</li> <li>- Drepturile și obligațiile membrilor, condițiile de afiliere</li> <li>- Adunarea Generală (statut, responsabilități, durată, proceduri de lucru)</li> <li>- Consiliul Executiv (mandat, responsabilități, durată, proceduri de lucru)</li> <li>- Control financiar</li> <li>- Dizolvare și lichidare</li> </ul>



Figura 5: Structura organizatorică a ADI ITI DD<sup>8</sup>



<sup>8</sup>Această diagramă este conformă cu prevederile Anexei 4 din Protocolul cvadripartit

Departamente administrative: Financiar (2), Juridic (1), IT (2), Administrativ și RU (5).

#### Responsabilitățile personalului tehnic din cadrul ADI ITI DD

Regulamentul de organizare și funcționare al Asociației subliniază rolul de coordonare și monitorizare a Departamentului Tehnic, în timpul etapei de punere în aplicare a Strategiei și a mecanismului ITI. Departamentul este autorizat să angajeze personal și să semneze contracte cu o valoare de maximum 15.000 EUR. Regulamentul descrie în mod clar responsabilitățile Directorului Executiv/ Coordonatorului ITI și ale celor șapte departamente ale Asociației din cadrul Departamentului Tehnic, care sunt subordonate Directorului Executiv.

Regulamentul intern al Asociației este formulat în conformitate cu prevederile Codului Muncii în vigoare în România (Legea 53/24.01.2013). Documentul face trimitere la aspectele juridice ale contractelor de muncă, la drepturile și obligațiile părților (angajator, angajați), la principii precum egalitatea de șanse și lipsa discriminării, la aspecte legate de sănătate și siguranță, la măsuri disciplinare și de gestionare a activității de muncă, la fișe de post, evaluarea personalului și promovări.

#### Recomandări

Se poate formula o serie de recomandări cu privire la funcționarea Asociației.

**Recomandarea 1 - Evaluare:** Asociația are temeiul legal necesar pentru a-și desfășura activitatea. Cu toate acestea, sunt necesare criteriile de evaluare a capacității de a îndeplini cerințele specifice ale documentației legale relevante (cum ar fi legătura dintre prevederile legale existente și acțiunile corective și preventive). Evaluarea eficientă, efectuată în conformitate cu un calendar adecvat și folosind o serie de mijloace variate - cum ar fi auditurile interne și externe, sondajele realizate cu participarea clienților, auto-evaluare etc. - vor fi utile Asociației pentru realizarea misiunii și pentru atingerea obiectivelor sale, pentru a răspunde mai bine la diverse nevoi ale părților interesate, precum și pentru a efectua controlul documentelor și al gestionării resurselor.

**Recomandarea 2 - Corelarea activității Grupului de lucru funcțional cu cea a Secretariatului:** Este posibil ca, din cauza duratei perioadei de programare FSIE, de șapte ani (2014-20), să se producă schimbări structurale la nivelul grupului de lucru, care să aibă posibile consecințe negative (întârzieri în procesul decizional sau planificarea de noi activități care au efecte negative asupra relației Asociației cu Beneficiarii locali). Prin urmare, se recomandă realizarea unui proces de auto-evaluare de către aceste două organisme, acesta contribuind la asigurarea continuității în procesul de implementare ITI.

**Recomandarea 3 - Monitorizare și control:** pentru a verifica conformitatea cu responsabilitățile și sarcinile stabilite inițial, se impune evaluarea periodică a schimbărilor din mediul de lucru, care pot influența procesele și activitățile.

**Recomandarea 4 - Funcționare eficientă sub presiune:** pe măsură ce procesul de programare FSIE se dezvoltă, personalul Asociației va lucra sub presiuni din ce în ce mai mari, din cauza volumului și complexității activității. Pentru a se pregăti pentru această posibilitate, este important să se anticipeze care sunt factorii care vor mări nivelul stresului în cadrul organizației și la nivelul personalului, precum și măsurile corective necesare (motivare, asistență socială, management eficient). Departamentul de resurse umane din cadrul Asociației trebuie să dezvolte tehnicile și instrumentele necesare, în cadrul organizației, pentru a identifica modalități de atenuare a presiunii la locul de muncă.

## Orientări pentru evaluare

În ceea ce privește auto-evaluarea, așa cum s-a propus mai sus, se recomandă ca semnatarii Protocolului cvadripartit să desemneze o comisie internă, care va avea drept atribuție implementarea unei proceduri de evaluare. Alternativ, această activitate poate fi externalizată (cu condiția elaborării unor TR clari). În ambele cazuri, auto-evaluarea trebuie să se realizeze cu ajutorul "Chestionarelor pentru auto-evaluare" (CAE), pentru a identifica provocările și pentru a le putea face față. Rezultatele procesului de auto-evaluare vor fi utilizate pentru actualizarea procedurilor relevante. Evaluarea trebuie să fie efectuată anual și trebuie să cuprindă întrebări din următoarele patru domenii:

1. Misiunea, Valorile organizației și Factori care determină succesul: evaluarea trebuie să includă schimbări ale misiunii și domeniului de activitate al Asociației, schimbări ale cadrului organizațional, schimbări ale felului în care funcționează Asociația (în special principii legate de furnizarea de servicii mandatate prin Protocolul cvadripartit).
2. Părțile interesate: evaluarea trebuie să ia în considerare orice modificări la nivelul percepției părților interesate/beneficiarilor Asociației și ale performanței acesteia.
3. Procesul: evaluarea trebuie să analizeze schimbările legate de modul în care Asociația desfășoară diverse activități, în care sunt identificate riscurile, lista parametrilor care garantează rezultate de înaltă calitate, precum și abilitățile necesare.
4. Evaluarea performanței: chestionarele de autoevaluare trebuie să opereze distincția între analiza performanței (îndeplinirea adecvată a sarcinilor), analiza eficienței (îndeplinirea sarcinilor în modul optim) și analiza eficacității (obținerea de rezultate).

Pentru a implementa mecanismul de monitorizare, control și auto-evaluare, procedurile și metodele necesare, acceptate de toate părțile semnatare, trebuie să fie puse în aplicare prin Protocolul cvadripartit până la sfârșitul anului 2015.

## Relația cu Beneficiarii (Comunicare)

### Introducere

Protocolul Cvadripartit anticipează crearea unei funcții eficace de informare și comunicare în cadrul Asociației. Se recomandă ca Strategia de comunicare, care urmează să fie dezvoltată de către Asociație, să aibă două componente principale:

- Informare și comunicare pentru promovarea Strategiei de dezvoltare durabilă integrată a Deltei Dunării și a acțiunilor întreprinse în vederea atingerii obiectivelor Strategiei;
- Informare și comunicare pentru promovarea mecanismului ITI pentru regiunea Deltei Dunării.

Dacă în ceea ce privește promovarea Strategiei, rolul Asociației este clar, în ceea ce privește stabilirea responsabilităților pentru cea de-a doua componentă, referitoare la comunicări legate de ITI, trebuie să reținem faptul că MFE și Autoritățile de Management pentru perioada de programare 2014-20 vor avea propriile strategii de informare și publicitate, structurile, mecanismele și instrumentele aferente Programelor Operaționale relevante.

În perioada de programare anterioară (2007-13), comunicarea globală și programul de vizibilitate pentru fonduri UE s-a bazat pe un sistem coordonat, care a inclus:

- Strategia Națională de Comunicare privind instrumentelor structurale;
- Planurile de comunicare emise de AM (cu instrumentele de implementare)

Sintetic vorbind, comunicarea și vizibilitatea fondurilor UE în cadrul tranșei precedente au fost asigurate de:

- Autoritatea de Coordonare a Instrumentelor Structurale
- Autoritățile de Management
- Organismele Intermediare (în conformitate cu acordurile de delegare încheiate cu AM)
- Secretariatele tehnice comune
- Alte organisme, în situații clar stabilite (de exemplu Coordonatorii Polului de Dezvoltare, pentru punerea în aplicare a Axei prioritare 1 a PO Regional).

Pentru a identifica rolul Asociației cu privire la comunicări și asistență pentru solicitanți și beneficiari, o anexă la prezentul raport exemplifică rolurile relevante ale AM și OI pentru PO și Coordonatorul Polului de Dezvoltare, pentru tranșa anterioară de finanțare UE (2007- 13). Acesta poate fi folosit ca model de către Asociație, atunci când elaborează o Strategie de Comunicare.

Arhitectura responsabilităților de comunicare, la nivel național și regional, pentru FSIE 2014-20, este similară celei utilizate în tranșa anterioară (2007-13) - prin urmare se anexează și o descriere a procesului din tranșa anterioară. În prezent, principala sursă de informare cu privire la mecanismul de comunicare necesar (informare și publicitate), inclusiv Serviciul de Asistență pentru beneficiari, este PO Asistență Tehnică. PO AT își propune să coordoneze toate activitățile de comunicare desfășurate la nivelul AM și să conceapă acțiuni sincronizate, pentru a spori coerența și vizibilitatea acțiunilor de comunicare.

Acest document stă la baza cadrului național, a Programelor Operaționale Sectoriale și a Programului Operațional Regional (aprobat sau versiuni preliminare), oferind astfel o imagine completă la nivelul AM și la nivel regional.

Sursa principală de informații, pagina web a MFE [www.fonduri-ue.ro](http://www.fonduri-ue.ro), va fi dezvoltată în continuare ca principal punct public de acces pentru informații cu privire la toate Programele Operaționale. În plus, Centrul de Informare și rețeaua regională FSIE, coordonate de MFE, vor beneficia de sprijin în cadrul tranșei curente de finanțare. Această rețea va reprezenta un instrument important pentru diseminarea informațiilor relevante către publicul-țintă, la nivel național. Potențialii beneficiari vor fi susținuți și vor beneficia de îndrumare cu privire la elaborarea și prezentarea de proiecte viabile.

În plus, măsurile de informare și comunicare vor fi prezentate în detaliu în cadrul Strategiei de Comunicare pentru fiecare PO și pentru Planul de Acțiune Multianual.

#### Situația actuală în cadrul ADI ITI DD - Comunicare și Informare

În conformitate cu Anexa 4 la Protocolul cvadripartit, funcția de comunicare și informare revine Departamentului de Comunicare cu Beneficiarii din cadrul Asociației. Astfel, Departamentul are următoarele funcții de bază: Serviciu de Asistență pentru beneficiari; rol de informare și comunicare; revizuirea informațiilor privind dezvoltarea locală și relațiile cu Comitetul Consultativ.

În conformitate cu Regulamentul de Organizare și Funcționare al Asociației, Departamentul de Comunicare cu Beneficiarii are funcții similare celor ale Departamentului de Comunicare cu AM și ale altor

departamente (Departamentul de proiect și Departamentul IT). Prin urmare, se pare că atribuțiile acestora se suprapun, într-o oarecare măsură. Pentru a evita confuziile și pentru a facilita accesul la informații, se recomandă ca activitățile de comunicare să rămână în sarcina exclusivă a Departamentului de Comunicare cu Beneficiarii.

### Rolul de comunicare și informare al ADI ITI DD

De la înființare, Asociația a depus eforturi lucrând pentru stabilirea de relații eficiente cu părțile interesate de SDDIDD și cu potențialii beneficiari ai FSIE din regiunea Delta Dunării.

Deși până în prezent nu există o strategie de comunicare și proceduri clare scrise pentru comunicarea cu beneficiarii și pentru operarea unui Serviciu de Asistență, unele acțiuni au fost deja implementate cu succes. De exemplu, Asociația a împărțit zona ITI (regiunea Deltei Dunării) în zece centre, fiecăruia fiindu-i atribuite câte 3-4 comune. Asociația a organizat întâlniri cu actorii din sectorul public și privat din cadrul fiecărui centru și a realizat prezentări cu privire la Programele Operaționale viitoare. După organizarea acestora, potențialii beneficiari au solicitat Asociației informații suplimentare.

O bază de date a actorilor ITI a fost înființată în cadrul Asociației, aceasta fiind gestionată de personalul administrativ al acesteia. Aceasta include datele de contact ale instituțiilor publice și organismelor private din mai multe sectoare (pescuit, educație, agricultură, sănătate etc.) și este folosită pentru a furniza informații potențialilor beneficiari.

### Recomandări

Având în vedere responsabilitățile Asociației, atât în ceea ce privește punerea în aplicare a SDDIDD, cât și a mecanismului ITI, este evident că Departamentul de Comunicare cu Beneficiarii trebuie să fie transformat într-un Departament de Comunicare și Informare. În cadrul acestui nou departament, activitatea de comunicare cu beneficiarul va continua să existe, dar va fi susținută și de un Serviciu de Asistență și de alte activități de sprijin.

La transmiterea comunicărilor cu privire la mecanismul ITI trebuie să se ia în considerare echilibrul dintre obiectivele generale și responsabilitățile Asociației, pe de-o parte, și structura globală la nivel național, pe de altă parte, care va fi stabilită pentru a veni în sprijinul beneficiarilor potențiali și reali ai FSIE în perioada de programare 2014-20.

Configurarea și funcționarea Departamentului de Comunicare și Informare va contribui direct la atingerea obiectivelor Asociației. În același timp, trebuie să se depună eforturi pentru a evita suprapunerea cu rolurile și activitățile altor organisme implicate în gestionarea și implementarea FSIE.

În ceea ce privește punerea în aplicare a SDDIDD, Asociația ar putea avea următoarele responsabilități în domeniul comunicărilor:

- Promovarea obiectivelor Strategiei la nivel local;
- Promovarea rezultatelor Strategiei la nivel local, regional, național și internațional;
- Creșterea gradului de conștientizare a actorilor locali cu privire la importanța rolului pe care îl joacă în implementarea Strategiei;
- Sprijinirea actorilor locali în identificarea și utilizarea fondurilor FSIE (și a altor fonduri) pentru activitățile din cadrul Strategiei.

În ceea ce privește mecanismul ITI, Asociația trebuie să aibă următoarele responsabilități:

- Elaborarea și diseminarea de informații privind activitățile ITI, în cadrul întâlnirilor cu potențialii beneficiari (atât publice, cât și private) pentru Programe Operaționale aprobate și solicitări de proiecte conexe, pentru a explica cerințele care trebuie să fie îndeplinite și pentru a identifica potențialele dificultăți la nivelul solicitanților;
- Sprijinirea solicitanților (la cerere) în mai multe domenii:
  - o clarificarea cerințelor formularului de cerere și conținutul documentelor solicitate (anexele la solicitare);
  - o clarificarea procedurilor administrative care trebuie să fie urmate pentru a obține permisele și/sau aprobările necesare (anexe);
  - o clarificarea procedurilor de punere în aplicare.

Trebuie avut în vedere faptul că, la elaborarea și punerea în aplicare a sistemului de comunicare descris mai sus, trebuie să se facă o delimitare clară între Departamentul de Comunicare și Informare și Departamentul de Proiect, prin Procedurile Operaționale (care urmează să fie dezvoltate în Manual - rezultatul următor al colaborării actuale cu Banca Mondială).

În același timp, Departamentul de Comunicare și Informare va acționa în calitate de punct de contact al Asociației pentru mijloacele de comunicare în masă, în legătură cu punerea în aplicare a Strategiei prin mecanismul ITI (și alte surse de finanțare). Departamentul va elabora un plan de acțiune pentru desfășurarea activităților planificate, care va include responsabilitățile aferente fiecărei acțiuni, precum și sursele de finanțare identificate.



## Capitolul 4: Sistemul de Management al Calității

### Contextul pentru elaborarea unui Sistem de Management al Calității

Este evident că actorii locali vor juca un rol vital în a contribui la implementarea eficientă a mecanismului ITI în regiunea Deltei Dunării. În consecință, în acest scop a fost înființată o asociație a autorităților locale care să sprijine investițiile în regiunea Deltei Dunării. Având în vedere rolul jucat de Asociație și cerințele mari legate de activitatea sa, în contextul elanului câștigat de activitățile derulate în cadrul perioadei actuală de finanțare din Fonduri Structurale și de Investiții Europene (FSIE), un Sistem de Management al Calității (SMC) ar fi un instrument esențial pentru o astfel de organizație.

În esență, SMC este o colecție de structuri, politici, procese organizaționale și resurse umane care ajută la îmbunătățirea și realizarea obiectivelor organizației. Deși nu există un „Standard de SMC” adecvat pentru Asociație, toate părțile implicate au recunoscut necesitatea și importanța unui sistem de management al calității.

Implementarea unui SMC este o etapă importantă pentru atingerea obiectivelor organizaționale și în cele din urmă pentru implementarea în mod corespunzător a Strategiei. Acest aspect este deosebit de important având în vedere responsabilitățile Asociației legate de corelarea investițiilor, pregătirea proiectelor, mobilizarea resurselor locale și coordonarea generală a eforturilor autorităților locale – toate aceste aspecte se combină formând un volum mare de lucru.

### Cadrul pentru un SMC al ADI ITI DD

Asociația este deținută de entități publice, dar prin „natura” sa aparține sectorului privat. Astfel, Asociația nu este considerată o entitate publică în sensul Ordonanței de Guvern nr. 199/1999, prin urmare cerințele legale normale legate de controlul intern, incluzând diferite standarde de management al calității, nu se aplică în cazul Asociației.

Având de asemenea în vedere faptul că Asociației nu i-au fost delegate nici un fel de responsabilități oficiale de către nici o Autoritate de Management, cerințele aferente legate de Autoritatea de Management și de Organismele Intermediare nu sunt încă aplicabile în cazul său.

Astfel pe baza unei analize din punct de vedere legal, putem conchide că nu există un cadru legal sau de reglementare pentru un SMC aplicabil Asociației. Cu toate acestea, cerințele legate de managementul calității sunt abordate în Protocolul celor patru păți, după cum urmează:

- cerința referitoare la existența unei fișe a postului pentru personal;
- nevoia evitării conflictelor de interese și a incompatibilităților;
- cerința referitoare la angajarea de personal conform organigramei;
- Necesitatea asigurării de condiții și resurse financiare pentru buna funcționare a Coordonatorului și a personalului Asociației.

Conform standardului ISO 9001, această certificare este opțională pentru Asociație și poate fi luată în considerare în etapele ulterioare de dezvoltare organizațională.

## Abordarea necesară pentru evaluarea Asociației

Având în vedere inexistența unui cadru standard pentru un SMC aplicabil Asociației, se propune o abordare adaptată pentru evaluarea capacităților organizaționale, luând în considerare cerințele-cheie legate de management și administrare ținând totodată seama de rolurile atribuite Asociației și de natura și dimensiunea acesteia.

În acest sens, a fost elaborat un chestionar specific pentru acest proces (consultați anexa) care face referire o serie de criterii:

- Stabilirea limitelor organizaționale;
- Abordarea legată de management;
- Structura organizațională
- Spațiile de lucru;
- Sistemele informatice;
- Procedurile și procesele;
- Personalul.

Chestionarul a fost stabilit luând în considerare elementele cadrului COSO - standardul ISO 9001/2008 și cerințele generale legate de implementarea fondurilor europene. Însă, dat fiind caracterul unic al Asociației, chestionarul a fost adaptat pentru a corespunde situației existente.

Odată stabilit cadrul pentru evaluarea calității, acesta a fost prezentat în cadrul unei reuniuni cu personalul Asociației, inclusiv cu Coordonatorul și Președintele ITI (Tulcea, 27 februarie 2015). Aceasta a fost urmată de o serie de interviuri cu personalul relevant, prin care s-au verificat încă o dată, acolo unde a fost cazul, documentele, structurile și protocoalele și aranjamentele de lucru ale organizației.

Constatările și recomandările stabilite pe baza acestor interviuri și a analizei detaliate a tuturor documentelor puse la dispoziție, sunt detaliate într-o anexă și prezentate pe scurt mai jos.

Conform analizei, per ansamblu, Asociația este în mod evident în fază incipientă a dezvoltării sistemelor adoptate și a practicilor de management. În timp ce structura și sistemele trebuie să fie ajustate și consolidate, experiența personalului pare să fie solidă și relevantă în multe privințe. În plus, motivarea și dedicarea personalului par adecvate, iar acest lucru formează o bază solidă pentru o îmbunătățire continuă a funcționării Asociației. Urmărind abordarea legată de Managementul Calității, Asociația poate adopta o standard și un format recunoscute, adaptate nevoilor sale specifice și își poate consolida semnificativ capacitatea de gestionare a unui volum amplu și complex de lucru.

### Concluzii și recomandări pe scurt – SMC

S-a realizat o analiză detaliată a Asociației, folosindu-se o combinație de cercetare și interviuri pe baza punctelor enumerate în chestionarul dedicat SMC (Sistemul de Management al Calității). Constatările și recomandările rezultate din această analiză sunt incluse într-o anexă separată și sunt prezentate pe scurt mai jos.



### Stabilirea limitelor organizației

Deși Actul Constitutiv și Statutul îndeplinesc în mod clar cerințele legale minime, totuși sunt necesare și ajutări mai detaliate pentru a asigura conformitatea cu Protocolul Cvadripartit și pentru a reflecta organizarea actuală a Asociației. Au fost făcute o serie de recomandări în special în ceea ce privește domeniul decizional, al resurselor financiare, etc. În plus, modificările propuse pentru Actul Constitutiv sunt prezentate într-un capitol separat al raportului de față.

Protocolul cvadrilateral definește rolul fiecărei părți implicate, inclusiv asociația, în implementarea mecanismului ITI. Cu toate acestea, unele domenii nu sunt acoperite deloc în timp ce altele sunt acoperite doar în mod general. Se recomandă ca Asociația să reevalueze rolurile și responsabilitățile fiecăreia din cele patru părți și să actualizeze descrierea rolurilor fiecărei părți – cu o modificare ulterioară a Protocolului.

În plus, dat fiind că prevederile referitoare la mecanismul ITI din Acordul de Parteneriat și din Programele Operaționale aferente sunt mai degrabă de ordin general și nu oferă o detaliere suficientă a rolurilor și responsabilităților părților implicate în implementarea mecanismului ITI, se recomandă ca Asociația să elaboreze un document referitor la zonele de coordonare, cerințele legate de sisteme, riscurile avute în vedere și alte aspecte.

### Abordarea conducerii

Un criteriu de bază pentru conducerea oricărei organizații este stabilirea obiectivelor – iar acestea urmează să fie stabilite. Acest criteriu ar trebui să fie completat prin elaborarea unor planuri de lucru anuale, care să prevadă obiective clare. În plus, Asociația ar trebui să elaboreze indicatori de performanță pentru organizația propriu-zisă.

Sistemul actual de management se bazează în principal pe o ierarhie clar stratificată – însă este nevoie de eforturi mai intense pentru delegarea responsabilităților către nivelul adecvat și pentru încurajarea inițiativei.

În plus, organizația, cu o multitudine de membri și clienți (beneficiari, etc) are nevoie de o strategie clară de comunicare, care să abordeze atât aspectele legate de comunicarea internă cât și de comunicarea externă.

### Regulamentul de ordine interioară

Regulamentul intern al Asociației constituie un set de reguli de management de bază al organizației, iar prin lege, ar trebui să fie acceptat de către angajați (pe bază de semnătură) și să fie afișat la vedere. Prin urmare, Regulamentul ar trebui să fie afișat la sediul central al Asociației și ar trebui să fie organizate sesiuni de prezentare și explicare a regulamentului pentru a obține semnăturile tuturor angajaților.

### Conflictul de interese

Potențialele probleme legate de conflictul de interese și de transparentă cu care s-ar putea confrunta organizația sunt mai ușor de prevenit decât de înlăturat și trebuie procedat cu mare atenție în această privință. În anexa raportului de față sunt descrise o serie de scenarii și se recomandă elaborarea, prezentarea și implementarea unui cod de conduită.

Asociația ar trebui să ia în considerare și problemele legate de transparentă convenind asupra tipului de informații care vor fi diseminate publicului și asupra modurilor în care se va realiza diseminarea.

### Sustenabilitatea financiară

Sursele de finanțare ale Asociației sunt formate din cotizațiile membrilor și fondurile provenite din Programul Operațional pentru Asistență Tehnică. Bugetul pentru 2015 este în curs de întocmire (la data prezentului raport) și va fi prezentat Adunării Generale spre aprobare împreună cu situația financiară pe anul 2014, până la sfârșitul lunii aprilie 2015. Se recomandă ca Asociația: să îmbunătățească estimările bugetare printr-o previzionare clară a cheltuielilor necesare pentru sarcinile alocate; să monitorizeze îndeaproape colectarea creanțelor; și să se asigure că cererile de sprijin din Programul Operațional de Asistență Tehnică în cadrul noii perioade de programare (2015-20) sunt depuse la timp.

### Structura organizațională

În prezent, organigrama reflectă nivelurile decizionale, în special pe baza cerințelor din Statutul Asociației. Însă unele unități au mai multe poziții decât s-a specificat – prin urmare, organigrama trebuie ajustată. În plus, Asociația ar trebui să clarifice responsabilitățile și rolurile fiecărui departament și să actualizeze ROF-ul în mod corespunzător și să revizuiască Regulamentul după ce au fost elaborate procedurile.

În ceea ce privește fișele de post existente se recomandă ca Asociația: să stabilească în mod clar cerințele pentru fiecare post ajustând în mod corespunzător fișa postului; și să se asigure că fișele posturilor sunt conforme cu Regulamentul actualizat. În paralel, dat fiind că Asociația nu a luat în considerare nici o separare a funcțiilor atunci când și-a proiectat structura, se recomandă adoptarea practicii standard de a avea două persoane diferite care să aprobe cheltuielile și să facă și să înregistreze plățile.

### Facilitățile la locul de muncă

Deși setul actual de echipamente de birou pare corespunzător, Asociația ar trebui să stabilească și să întrețină o bază de date exactă a echipamentelor și a mobilierului de birou și să reevalueze cererile de astfel de dotări în mod regulat.

În ceea ce privește localizarea centrului de informare (în clădirea Consiliului Județean Tulcea), se recomandă mutarea acestuia într-un loc mai vizibil și mai accesibil – spre exemplu, Centrul de Informare Turistică – pentru că se poate ca unii turiști să nu se simtă confortabil fiind nevoiți să intre în clădirea Consiliului Tulcea (locul unde este situat sediul Asociației).

### Sistemele informatice

Se pare că nu a fost implementat un sistem de securitate IT sau de securitate a datelor. Asociația trebuie, de urgență: să elaboreze și să implementeze un plan de siguranță, protecție și recuperare în urma dezastrelor; să asigure o conexiune dedicată și sigură la internet și să asigure că proprietatea asupra site-ului internet al Asociației este deținută în mod corespunzător (înregistrare pe termen lung a domeniului) și că este dezvoltat un site internet.

Planurile Asociației de a crea un Sistem de Management al Informațiilor (SMI) ar putea fi îmbunătățite prin: elaborarea unui document conceptual care să descrie sistemul informatic dorit (funcții, specificații tehnice, etc.); angajarea de resurse externe – dacă este cazul – pentru elaborarea unui sistem informatic atât în ceea ce privește partea de proiectare cât și de suport tehnic (AutoCAD, etc.); și susținerea unor cursuri pentru ca personalul să învețe să utilizeze și să actualizeze sistemul de management al informației nou creat.

### Proceduri și alte documente

Asociația nu a dezvoltat încă nicio procedură. Însă sprijinul pentru elaborarea unui manual de proceduri va fi furnizat în baza contractului de servicii existent încheiat cu Banca Mondială. În timpul fazei actuale, a fost realizată o evaluare a câtorva procese, bazată pe informațiile primite și au fost făcute recomandări detaliate (vezi anexa) referitoare la managementul documentelor, pregătirea proiectului, management și control financiar.

### Personalul

Până în prezent nu s-au luat măsuri pentru formalizarea procedurii de selecție și angajare a personalului (în afară de selectarea Coordonatorului ITI). Însă au fost elaborate criterii de selecție pentru o serie de posturi (inclusiv pentru personalul administrativ, administratorul bazei de date, economist, consilier juridic, etc.). Este recomandat ca Asociația să elaboreze un ghid de selectare a personalului, în care să facă referire la publicitatea locurilor vacante, procesul de evaluare (interviu, testare), selectare și angajare.

În plus, Asociația ar trebui să: introducă un sistem de înlocuire a personalului în caz de neocupare temporară a unui post, astfel încât toate activitățile să poate fi derulate în mod continuu și corespunzător; să ia măsurile necesare pentru angajarea de personal pentru posturile vacante; și să realizeze o analiză a volumului de lucru cu alocare clară a responsabilităților și elaborare a procedurilor operaționale. De asemenea, Asociația ar trebui să elaboreze o procedură de evaluare regulată a personalului, folosind indicatori de performanță clari și agreeți.

Pe lângă acestea, ar fi utilă o evaluare a nevoilor de formare ale personalului pentru a avea o bază de proiectare și livrare a cursurilor de formare profesională.

## Capitolul 5: Revizuirea bazei legale a ADI ITI DD

### Actul Constitutiv al ADI

Actul Constitutiv (Actul), principala bază legală a Asociației, a fost revizuit și analizat în detaliu. Dat fiind rolul Asociației în a ajuta regiunea Deltei Dunării să obțină și să utilizeze fonduri europene structurale și de investiții și ale fonduri semnificative este important să se asigure că Actul Constitutiv este corect și complet și că sunt făcute modificările necesare, indiferent de cât de ne semnificative ar fi acestea.

### Cadrul legal și de reglementare

Organizarea și funcționarea ADI ITI DD (Asociația) sunt reglementate prin:

- **Ordonanța de Guvern nr. 26/2000** privind înregistrarea și funcționarea asociațiilor și fundațiilor.
- **Legea nr. 213/1998** privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia;
- **Legea nr. 273/2006** privind finanțele publice locale;
- **Legea nr. 215/2001** privind legea administrației publice locale, aplicabilă asociațiilor de dezvoltare intercomunitară formate de unitățile administrativ teritoriale.
- **Ordonanța de urgență nr. 34/2006** privind atribuirea contractelor de achiziții publice, concesiuni de lucrări și a contractelor de concesiuni de servicii, cu modificările ulterioare
- **Protocolul Cvadripartit** încheiat între Ministerul Fondurilor Europene, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Durabile și ADI ITI DD (nr. 17/10 iulie 20014) (numit în continuare Protocolul Cvadripartit).

Asociația este de fapt o asociație a unităților administrativ teritoriale (UAT-uri), cu personalitate juridică de drept privat înființată pentru a îndeplini un obiectiv comun. În conformitate cu legile care reglementează funcționarea sa, Asociația are dreptul de a primi fonduri sub formă de contribuții de la bugetele UAT-urilor și din alte surse.

### Cadrul pentru rolul și responsabilitățile Asociației

Asociația va furniza un instrument prin care beneficiarii publici și privați pot sprijini dezvoltarea socio-economică a comunităților locale din regiunea Deltei Dunării. Asigurarea reprezentării tuturor UAT-urilor, cu înțelegerea lor inerentă asupra aspectelor sociale, economice și de mediu locale, este esențială pentru o dezvoltare durabilă.

Asociația va sprijini în primul rând identificarea și implementarea de proiecte într-o serie de domenii diverse, incluzând, fără limitare: domeniul social (ex. managementul angajaților/ resurse umane); mediul înconjurător (ex. managementul biroului, eficiența energetică, instruire privind sensibilizarea asupra mediului înconjurător, politicile privind deplasările); și, economic (ex. inițiative parteneriale)

În plus, Asociația ar putea spori angajamentele beneficiarilor publici și privați pentru a include o abordare integrată a strategiei în vederea implementării cu succes și realizarea principiilor dezvoltării durabile atât din perspectivă publică cât și privată.

Per ansamblu, obiectul de activitate al Asociației va necesita integrarea tuturor domeniilor profesionale - inclusiv dezvoltarea, managementul activelor și serviciile comunitare – pentru a putea soluționa fiecare aspect legat de sustenabilitate (socială, de mediu, economică și organizațională).

Există cerințe-cheie care trebuie îndeplinite de un beneficiar pentru a contribui la dezvoltarea durabilă, cum ar fi guvernanta, planuri de acțiune, măsurarea performanței, revizuire, raportare și auditare. În cazul regiunii Deltei Dunării, acestea sunt implementate mai bine de către un organism independent, adică Asociația, cu un scop specific și care sprijină interesele locale.

ADI ITI DD a fost înființată ca asociație de drept privat și de utilitate publică. Astfel, obiectivele Asociației vizează organizația, reglementarea, finanțarea, monitorizarea și coordonarea activităților relevante în cadrul atribuțiilor UAT-urilor menționate în Strategie. Aceste obiective includ sprijinirea proiectelor de investiții publice pentru conservarea și reconstrucția ecologică a regiunii Deltei Dunării, modernizarea infrastructurii și dezvoltarea sectorului economic public și privat.

Asociația a fost înființată în baza a două documente constitutive: Actul Constitutiv și Statutul. Acestea sunt prezentate pe scurt mai jos.

#### Protocolul Cvadrilateral (Four-Party Protocol)

După cum a fost descris anterior în documentul de față, obiectivul Protocolului Cvadrilateral este acela de a sprijini cooperarea interinstituțională cu privire la implementarea mecanismului ITI în cursul perioadei de programare 2014-20.

Pentru acest obiectiv Protocolul prevede ca Asociația:

- să contribuie la îndeplinirea Strategiei și a Planului de acțiune;
- să ajute beneficiarii locali și completeze cererile de aplicare pentru proiecte, conform planului de acțiune;
- să sprijine beneficiarii în procedura de achiziții publice ajutându-i la pregătirea dosarului de licitație pentru implementarea proiectelor;
- să monitorizeze implementarea proiectului și să trimită Grupului de Lucru/ Secretarului rapoarte trimestriale privind rezultatele și eventualele întârzieri și riscuri.
- să asigure vizibilitatea proiectelor și informarea permanentă a publicului cu privire la implementarea acestora.

#### Statutul

Conform Statutului, obiectivele Asociației sunt următoarele:

1. Dezvoltarea socio-economică durabilă a regiunii Deltei Dunării, în cooperare cu unitățile administrativ teritoriale (în calitate de membre ale Asociației);
2. Inițierea, promovarea și executarea proiectelor de dezvoltare integrată în zonă și reducerea diferențelor existente între nivelurile de dezvoltare ale diferitelor localități;
3. Accesarea, în parteneriat, a diferitelor surse internaționale de finanțare, în special a fondurilor nerambursabile din cadrul Programelor Operaționale finanțate din Fondurile Structurale și de Investiții Europene, în cazul în care administrațiile locale sunt eligibile pentru a solicita fonduri;

4. Îmbunătățirea și dezvoltarea infrastructurii de transport care deservește unitățile administrativ teritoriale (în calitate de membre ale Asociației);
5. Dezvoltarea, modernizarea și îmbunătățirea serviciilor publice;
6. Dezvoltarea resurselor umane, creșterea ratei de ocupare a forței de muncă și reducerea gradului de excluziune socială;
7. Sporirea investițiilor private pentru dezvoltarea durabilă a regiunii Deltei Dunării și a unităților administrativ teritoriale membre ale acesteia;
8. Promovarea și sprijinirea discuțiilor cu autoritățile publice locale în vederea coordonării politicilor și acțiunilor de interes intercomunitar.
9. Monitorizarea și executarea proiectelor de investiții;
10. Monitorizează starea contractului de finanțare pentru Asociație și implementarea proiectelor în perioada 2014-20 și furnizează informații în mod regulat;
11. Sprijinirea acționarilor și beneficiarilor Asociației în vederea implementării Strategiei;
12. Coordonarea și sprijinirea acționarilor și a beneficiarilor în vederea implementării Strategiei ca un concept unitar, conectat la programele de dezvoltare socio-economică din regiune;
13. Îndrumarea și aprobarea selecției de proiecte din lista cuprinsă în Planul de acțiune (în curs de elaborare).

#### Starea actuală a înființării Asociației

ADI ITI DD a fost înființată pentru o perioadă de timp nelimitată în baza Actului de Asociere și a Statutului semnate de patru acționari (02 iunie 2014). Actele constitutive respectă prevederile legale corespunzătoare (spre exemplu, prin includerea clauzelor obligatorii).

După cum a fost descris anterior, la data de 10 iunie 2014, Tribunalul Tulcea a acceptat cererea de înregistrare a Asociației în Registrul Asociațiilor și Fundațiilor. Ulterior, la data de 18 septembrie 2014, a fost înregistrat Actul adițional nr. 1 la Actul Constitutiv, în baza căruia:

- numărul acționarilor a fost majorat de la 4 la 26;
- capitalul Asociației a fost majorat de la 53.000 lei la 83.000 lei;
- noii acționari au fost identificați în Adunarea Generală a Acționarilor.

Activitatea continuă, la momentul redactării prezentului document, în vederea elaborării procedurilor și adoptarea câtorva schimbări cum ar fi includerea în Asociație a membrilor suplimentari. Fiecare UAT care intenționează să devină membră a Asociației trebuie să adopte o hotărâre în acest sens și trebuie să obțină o hotărâre cu majoritate de voturi din partea Consiliului Local. Conform Legii nr. 215/2001 (Art. 36 și Art. 37, alin. 2) Consiliul Local are dreptul de a decide asupra tuturor aspectelor de interes local, inclusiv a aspectelor de natură socio-economică și de mediu.

Pentru adoptarea unei hotărâri de către Consiliul Local, primarul UAT-ului redactează o rezoluție de includere pe agenda oficială a ședinței Consiliului Local. Conform Legii nr. 215/2001, proiectele de hotărâri incluse pe agendă nu pot fi discutate decât dacă sunt însoțite de un raport din partea departamentului competent al administrației locale specializat pe luarea deciziilor respective. Raportul trebuie să fie finalizat cu cel puțin 30 de zile înaintea ședinței de Consiliu Local și trebuie să susțină decizia de aderare

la Asociație și să explice eficacitatea dezvoltării regionale și beneficiile obținute prin faptul de a fi membră a Asociației.

În conformitate cu prevederile Art. 37 din Legea nr. 215/2001 „Persoanele împuternicite să reprezinte interesele unităților administrativ-teritoriale în cadrul companiilor, intereselor locale autonome, al asociațiilor de dezvoltare comunitară și cooperare sau al organismelor partenoriale, vor fi desemnate de Consiliul Local conform legii, respectând configurația politică a celor mai recente alegeri locale”.

În ceea ce îi privește pe reprezentanții legali ai acționarilor care au semnat pentru constituirea Asociației și Actul adițional nr. 1 (menționat mai sus), hotărârile membrilor consiliului au fost analizate pentru a se stabili temeiul lor legal. În conformitate cu Actul de Asociere și cu Statutul Asociației, Adunarea Generală este compusă din reprezentanții tuturor acționarilor numiți prin rezoluțiile membrilor consiliilor. A fost remarcată legătura dintre reprezentanții numiți de consiliile locale și persoanele mandatate să semneze documentele de constituire a Asociației.

În prezent sediul Asociației se află în incinta Consiliului Județean Tulcea. Adunarea Generală a Asociației acționează ca organ de conducere și este constituită din reprezentanții acționarilor, desemnați prin hotărâre. În relația cu terții, Asociația este reprezentată de Președintele Adunării Generale.

Hotărârile Adunării Generale se iau în prezența a cel puțin două treimi din acționari, trecute cu o majoritate de voturi ale acționarilor prezenți la reuniune. Dacă nu există cvorum la prima reuniune, Adunarea Generală poate fi reconvocată în interval de 15 zile calendaristice. A doua reuniune este considerată ca fiind un cvorum indiferent de numărul membrilor prezenți. Hotărârile anterioare pot fi trecute de către o majoritate a acționarilor prezenți la a doua reuniune.

Organul executiv al Asociației este Consiliul de Administrare format din Președinte și alți doi membri desemnați de Adunarea Generală, toți pentru o perioadă de patru ani. Controlul financiar al Asociației este asigurat de o comisie formată din trei membri desemnați de Adunarea Generală pentru o perioadă de trei ani, cu posibilitate de prelungire a mandatului.

#### **Constatări și recomandări pe scurt – Actul Constitutiv**

O analiză a Actului Constitutiv (denumit în continuare „Actul”) al ADI ITI DD ridică o serie de probleme-cheie și recomandările aferente. Deși acestea se referă în principal la aspecte de protocol, ele sunt foarte importante din punct de vedere juridic și administrativ. Constatările și recomandările legate de Actul Constitutiv (cu anumite referiri la Statutul Asociației) sunt cuprinse într-o anexă și sunt rezumate mai jos.

#### ***Atribuțiile Președintelui Consiliului de Administrație***

Actul Constitutiv nu menționează numele Președintelui Consiliului de Administrație – însă pentru a respecta Protocolul, Actul Constitutiv ar trebui modificat în acest sens. Se face referire și la alte schimbări minore (vezi anexa).

#### ***Procesul decizional în cadrul Consiliului de Administrație***

Statutul ar trebui modificat în sensul menționării faptului că la o a doua reuniune a consiliului, hotărârile pot fi luate cu o majoritate de voturi, indiferent de numărul membrilor prezenți (adică fără a fi necesar un cvorum).



#### *Competența pentru semnarea hotărârilor și a proceselor-verbale ale Consiliului de Administrație*

Statutul ar trebui modificat în sensul menționării faptului că hotărârile Consiliului de Administrație trebuie să fie semnate de toți membrii.

#### *Constituirea unui departament separat în cadrul Asociației*

Statutul ar trebui modificat în sensul menționării faptului că Asociația dispune de un departament tehnic cu 19 angajați și este condusă de un Coordonator și ar trebui să includă în mod specific structura respectivului departament.

#### *Structura aparatului tehnic*

Pentru a evita o definiție strictă a structurii tehnice a departamentelor din cadrul Asociației – care ar putea împiedica funcționarea unei organizații eficiente și eficace – ar trebui luate măsuri pentru înlocuirea caracterului obligatoriu al fiecărui departament cu unul mai general (evitând în continuare o posibilă suprapunere de funcții).

#### *Corelarea Protocolului Cvadripartit cu Actul Constitutiv*

Pentru a elimina unele discrepanțe minore, Asociația ar trebui să-și coreleze atributele (inclusiv Adunarea Generală și Consiliul de Administrație) cu cele prevăzute în Protocolul Cvadripartit.

#### *Corelarea între organigramă și Statut*

Asociația ar trebui să-și clarifice organigrama pentru ca ea să corespundă formulării din Protocol.

#### *Comitetul Consultativ*

La momentul redactării acestui document nu a fost posibilă verificarea constituirii și a membrilor Comitetului Consultativ. Acest aspect ar trebui clarificat urgent – în orice caz, este clară că procedura de eligibilitate și numire a membrilor trebuie să fie independentă.

#### *Lack of Specialized Committee for Adoption of Local Decisions*

Pentru a elimina un aspect minor, dar potențial problematic, o hotărâre a consiliului local din Luncavița trebuie readoptată - după analiza făcută de comitetul specializat - conform Art. 44 of Law 215/2001.

#### *Approval by Territorial Administrative Units of Statute and Articles of Association*

Unitățile administrativ teritoriale care intenționează să se alăture Asociației trebuie să aprobe în mod explicit Statutul și Actul Constitutiv. Hotărârile locale anterioare, luate înainte ca UAT respectivă să devină membră a Asociației ar trebui modificate pentru a include această aprobare.

#### *Contribuția anuală*

Caracterul anual al contribuțiilor membrilor Asociației ar trebui stipulat în mod explicit.

#### *Separarea funcțiilor la nivelul ADI ITI*

Deși o separare specifică a funcțiilor nu este nici definită nici cerută când Asociația este implicată în achiziții, este recomandabil ca persoana care aprobă cheltuielile în cadrul contractelor de servicii să fie diferită de cea care face și înregistrează plățile.



## Regulamentul de Organizare și Funcționare

### Introducere

Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) este un document complex care, deși necesită ajustări, descrie, alături de organigrama aferentă, principalele funcții și responsabilități ale Asociației.

În termeni generali, un Regulament de Organizare și Funcționare ar trebui să acopere aspectele următoare:

- Cadrul legal
- Rolul și responsabilitățile organizației;
- Descrierea întregii organizații;
- Rolurile și responsabilitățile fiecărei unități din organizație;
- Limitele de autoritate ale organizației.

Deși Asociația a elaborat un ROF, versiunea actuală arată clar că sunt necesare ajustări (și acestea au fost propuse Asociației în cursul procesului de formulare a documentului de față). Aceste ajustări sunt considerate mai degrabă urgente deoarece ROF-ul existent ar putea duce la unele probleme administrative în cadrul Asociației după cum este descris mai jos. Spre exemplu, a fost clar că există suprapuneri de responsabilități între Departamentul de Legătură cu Beneficiarii și Departamentul de Legătură cu Autoritatea de Management. Acest lucru poate fi rectificat prin stabilirea unor roluri clare pentru Departamentul de Legătură cu Autoritatea de Management axate pe:

- primirea de informații despre proiecte atât în cursul etapei de selecție cât și al celei de implementare;
- centralizarea și analizarea informațiilor primite de la Autoritățile de Management;
- elaborarea de rapoarte privind proiectele ITI pentru a fi utilizate de Grupul de Lucru Funcțional;
- colectarea de informații de la alte departamente din cadrul Asociației, analizarea și furnizarea de rapoarte către Autoritățile de Management (la cerere).

### Constatări și recomandări pe scurt – Regulamentul de Organizare și Funcționare

#### *Constatarea 1 – Rolurile departamentelor din proiect*

Responsabilitățile fiecărui departament ar trebui revizuite pentru a clarifica rolurile sale referitoare la deservirea nevoilor beneficiarilor, și evitarea neînțelegerilor și a suprapunerilor.

#### *Constatarea 2 – Departamentul de Administrație și Resurse Umane*

Funcții de comunicare și informare: responsabilitățile trebuie să fie revizuite pentru a evita suprapunerile cu rolul Departamentului de Legătură cu Beneficiarii și cu alte departamente.

#### *Constatarea 3 – Rolul Departamentului de Legătură cu Beneficiarii*

Acest rol al departamentului respectiv trebuie să fie clarificat în conformitate cu responsabilitățile Asociației în cadrul sistemului de management al Fondurilor Europene Structurale și de Investiții 2014-20. În acest caz, este clar că responsabilitatea pentru asigurarea conformității cu regulile privind identificarea vizuală revine Autorităților de Management.

#### *Constatarea 4 – Coordonarea cu acțiunile Autorității de Management și ale Organismului Intermediar*

Asociația ar trebui să-și coordoneze eforturile cu cele ale Autorităților de Management relevante pentru implementarea unor campanii coerente, fără suprapuneri.

#### *Constatarea 5 – Departamentul de Legătură cu Beneficiarii – separarea rolurilor*

S-au făcut o serie de recomandări inclusiv separarea anumitor responsabilități în acțiuni distincte, spre exemplu, relația cu beneficiarii și relația cu Strategia Deltei Dunării și cu Departamentul de Proiect al Asociației. Se recomandă și concentrarea pe etapa de pregătire a proiectului (mai degrabă decât pe etapa de implementare). În plus, este evident că monitorizarea implementării Strategiei (prin intermediul Planului de Acțiune) este responsabilitatea Departamentului de Proiect, iar ROF-ul poate utiliza asistență externă pentru domenii specifice de responsabilitate

De asemenea, este important să se stabilească clar limitele rolului Departamentului de Legătură cu Beneficiarii, atât în relația cu alte structuri din cadrul Asociației cât și cu organisme naționale. Identificarea oportunităților de finanțare ar trebui să constituie o sarcină a Departamentului de Proiect. Totuși, promovarea investitorilor nu este o funcție potrivită pentru Asociație atât timp cât în această privință acționează organe diferite la nivel național (ex. Camera de Comerț). În orice caz, Asociația poate prezenta proiecte ca povești de succes, în urma implementării mecanismului ITI.

#### *Constatarea 6: Departamentul de Legătură cu Beneficiarii – Realocarea sau partajarea anumitor roluri*

Unele dintre rolurile acestui departament fie aparțin altor structuri din cadrul Asociației sau trebuie să fie implementate cu sprijinul altor structuri – spre exemplu organizarea întâlnirilor în cadrul cărora deciziile luate pot afecta responsabilitățile altor părți. Acest rol ar trebui să fie îndeplinit de Departamentul Administrativ cu sprijinul altor structuri (ex. Departamentul de proiect și Departamentul de Legătură cu Autoritatea de Management). Sunt prezentate o serie de exemple suplimentare însoțite de recomandările aferente.

#### *Constatarea 7: Realizarea de către Asociație a anumitor activități într-un mod clar stabilit*

ROF prevede că Asociația „elaborează și distribuie beneficiarilor un plan de lucru inițial pentru elaborarea proiectelor ITI, indicând reperele” – această afirmație ar trebui să se refere la implementarea unui plan de acțiune pus la dispoziția tuturor beneficiarilor potențiali. În plus, Asociația trebuie să asigure vizibilitatea Strategiei și a mecanismului ITI și implementarea acestuia

#### *Constatarea 8: Atributele Departamentului de proiect trebuie să fie clarificate*

Este necesară o delimitare clară pentru a evita suprapunerile cu alte departamente – în special cu Departamentul de Legătură cu Autoritatea de Management și cu Departamentul de Legătură cu Beneficiarii.

#### *Constatarea 9: Definierea rolurilor Departamentului de proiect în privința strategiei și a proiectului ITI*

Acest aspect ar trebui clarificat prin proceduri de lucru deoarece este important să se stabilească în mod clar faptul că Departamentul respectiv este responsabil pentru monitorizarea implementării proiectului, spre exemplu. Prezentul Regulament prevede faptul că această funcție este îndeplinită atât de către

Departamentul de Legătură cu Beneficiarii, cât și de către Departamentul pentru Proiecte. Este de asemenea necesar să se clarifice limitele sprijinului Asociației pentru potențialii beneficiari în momentul elaborării cererilor și monitorizării implementării proiectului (în conformitate cu responsabilitățile Autorităților de Management și a Organismelor Intermediare și pentru a evita orice conflict de interese sau suprapuneri. Acest punct este deosebit de important și trebuie analizat în detaliu.

#### *Constatarea 10: Definierea clară a activităților administrative și de secretariat*

Aceste aspecte trebuie să fie definite clar din punct de vedere al responsabilităților și rolurilor fiecărui departament implicat.

Departamentul de Legătură cu Beneficiarii și Departamentele de Legătură cu Autoritatea de Management par să aibă responsabilități care se suprapun din acest punct de vedere.

Pentru completarea celor descrise mai sus mai pot fi făcute o serie de recomandări suplimentare:

#### *Bază de date*

Rolul Departamentului de IT trebuie să fie corelat cu rolurile altor Departamente. Spre exemplu, Departamentul de Legătură cu Beneficiarii și Departamentul de Legătură cu Autoritatea de Management dezvoltă și actualizează o bază de date cu potențiali beneficiari ITI – FSIE. Departamentul IT stabilește regulile pentru actualizarea bazei de date care va fi publicată pe website-ul Asociației.

#### *Revizuirea Regulamentului în conformitate cu Protocolul Cvadripartit*

Recomandările făcute mai sus sunt bazate pe înțelegerea rolurilor și a responsabilităților Asociației, urmărind prevederile din Protocolul Cvadripartit. Deși este necesară o clarificare mai aprofundată a rolului Asociației, se recomandă ca Regulamentul să fie revizuit odată ce procedurile operaționale au fost elaborate și aprobate. În plus, o astfel de revizuire trebuie să fie în conformitate cu prevederile Protocolului și cu viitoarele modificări din organigrama Asociației.

## Regulamentul de ordine interioară

### Introducere

Deși Asociația a elaborat un Regulament Intern preliminar, după o revizuire detaliată se pot face o serie de recomandări legate de revizuirea acestuia, acolo unde este cazul. Aceste posibilități sunt detaliate în cele ce urmează.

Conform legislației aplicabile (Codul Muncii din România, Art. 241, cu modificările ulterioare), Asociațiile de felul acesta trebuie să adopte un Regulament intern care trebuie să conțină o serie de categorii și prevederi bine stabilite.

Regulamentul intern este un document obligatoriu care ar trebui să fie emis în termen de 60 de zile de la data constituirii Asociației. Un astfel de regulament trebuie să fie prezentat de angajator la cererea reprezentanților de la inspecția muncii.

Conform articolului 243 din Codul Muncii, Regulamentul trebuie să fie prezentat și angajaților, de către angajator și este obligatoriu începând de la data la care aceștia iau cunoștință de el (prin semnătura angajatului). Regulamentul Intern trebuie să fie afișat în incinta Asociației și orice angajat interesat poate

contesta în fața angajatorului orice prevederi ale acestuia, cu condiția să poată demonstra că Regulamentul Intern încalcă drepturile legale ale acestora.

Următoarele tipuri de prevederi ar trebui incluse în Regulamentul intern pentru a respecta legislația românească:

- a) protecția, igiena și securitate în muncă;
- b) nediscriminarea și eliminarea oricăror forme de încălcare a demnității;
- c) maternitatea;
- d) drepturile și obligațiile angajaților și ale angajatorilor;
- e) plângerile din partea angajaților;
- f) disciplina muncii;
- g) încălcările și penalizările disciplinare;
- h) procedurile disciplinare;
- i) alte modalități de implementare a prevederilor legale sau contractuale specifice;
- j) evaluarea angajaților profesioniști.

Regulamentul nu poate duce la impunerea de sancțiuni disciplinare care diferă de cele stipulate în Codul Muncii din România sau în alte regulamente specifice. În același timp, Regulamentul acționează ca bază legală pentru sancționarea unui angajat.

## Constatări și recomandări – Regulamentul Intern

### *Amendamente recomandate*

Având în vedere modificările din Codul Muncii din România (Legea nr. 53/2003, modificată recent prin Legea nr. 12/2015 – Monitorul Oficial, Partea I, Nr. 52, 12 ianuarie 2015), Asociația trebuie să-și actualizeze Regulamentul intern pentru a se conforma. Unul dintre aspectele care trebuie rezolvate este perioada de raportare a concediului anual, pentru că aceasta a fost extinsă conform Codului Muncii. Atunci când concediul anual nu este luat, integral sau parțial, pe parcursul anului calendaristic respectiv, angajatorul trebuie să acorde concediu, cu aprobarea angajatului, într-un interval de 18 luni începând din prima zi a următorului an. De asemenea, nu se acordă compensații bănești pentru concediul anual, cu excepția cazului în care încetează contractul individual de muncă.

Astfel, sunt recomandate următoarele amendamente la Articolul 39 din Regulamentul Asociației:

- În cazul în care concediul anual nu este luat integral în cursul unui an calendaristic, angajatul are dreptul la concediul anual rămas pe parcursul următoarelor 18 luni, începând din prima zi a anului următor;
- Angajații cu concediu anual nevalorificat care încetează să lucreze în cadrul Asociației – fie în mod voluntar sau involuntar - au dreptul la o compensație financiară proporțională.

De asemenea, având în vedere modificările din Codul Muncii din România (Legea nr. 53/2003, modificată prin Legea nr. 77/2014, publicată în Monitorul Oficial, Partea I, Nr. 470, 26 iunie 2014), Regulamentul

intern reflectă drepturile angajaților la reprezentare juridică în cazul oricărei anchete disciplinare. Prin urmare este recomandat ca Articolul 55, Punctul 4c, din Regulament să fie modificat după cum urmează:

-Să fie asista(ă) la cerere *de un avocat* sau de un reprezentant al angajaților ADI ITI DD.

#### CONFLICTUL DE INTERESE

Recomandarea Consiliului de Miniștri al UE (R 2000 10, 11 mai 2000) definește conflictul de interese drept „*situația în care funcționarul public are un interes privat care este în măsură să influențeze sau pare să influențeze, executarea parțială și obiectivă a obligațiilor oficiale ale acestuia*”<sup>9</sup>.

Interesul privat reprezintă „*orice avantaj pentru persoana în chestiune, familia acesteia, rudele apropiate, prietenii și persoanele sau organizațiile cu care aceasta are sau a avut relații profesionale sau politice. Acesta include și răspunderea, financiară sau civilă, aferentă unei astfel de situații*”<sup>10</sup>.

În ceea ce privește incompatibilitățile, Recomandarea stabilește<sup>11</sup> că „*funcționarul public nu trebuie să se implice în nici o activitate sau tranzacție nici să dobândească vreo poziție au funcție, remunerată sau nu, care este incompatibilă sau îl face să se abată de la exercitarea obligațiilor sale ca funcționar public*”.

În România, conflictul de interese și incompatibilitățile sunt reglementate printr-o serie de legi:

- Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală
- Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției;
- Legea nr. 393/2004 privind statutul funcționarilor locali aleși;
- Legea nr. 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și a demnităților publice.

În ceea ce privește ADI ITI DD, unde membrii sunt de fapt unități administrativ-teritoriale, deci nu există nici un conflict vizibil cu legislația existentă. Această afirmație este valabilă numai atât timp cât interesele Asociației nu intră în conflict cu interesele private ale Primarilor UAT-urilor. Cu alte cuvinte, orice situație unde un reprezentant al unei UAT în Asociație are un interes privat care ar putea influența sau pare să influențeze, executarea în mod imparțial și obiectiv a obligațiilor sale ar putea fi perceput drept un conflict de interese.

Interesele private pot fi evaluate pe baza fiecărei situații în parte. În general, criteriile de independență ar trebui să fie stabilite înainte de adoptarea deciziilor la nivelul Asociației și printr-o verificare directă a structurii corporative a beneficiarilor privați care vor obține fonduri Structurale și de Investiții Europene cu sprijinul Asociației.

Un alt caz specific de conflict de interese este reglementat în baza Ordonanței de Urgență a Guvernului României nr. 66/2011. Aceasta se referă la prevederile legate limitate privind verificarea, evaluarea și

<sup>9</sup> Articolul 13, alin 1, Recomandarea nr. R (2000) 10, Consiliul de Miniștri

<sup>10</sup> Articolul 13, alin 2, Recomandarea nr. R (2000) 10, Consiliul de Miniștri

<sup>11</sup> Articolul 15, Recomandarea nr. R (2000) 10, Consiliul de Miniștri

aprobarea cererilor de finanțare pentru fonduri UE. În acest sens, persoanele care au un interes față de un solicitant sau care sunt în consiliul de administrație al solicitantului, în organismul de guvernare sau supervizare, nu pot fi implicate în verificarea, evaluarea și aprobarea cererilor de finanțare din FSIE De asemenea, nu pot fi implicați soțul/soția sau o altă rudă (până la gradul al doilea).

În cazul în care Asociația întreprinderi achiziții publice conform Ordonanței de Urgență a Guvernului (OUG) nr. 34/2006, trebuie să fie evitate potențialele conflicte de interese, așa cum sunt definite prin lege.

În orice caz, pentru Asociație, nu pare să se aplice nici un exemplu de potențial conflict de interese – cu excepția celor cu caracter general menționate în OUG nr. 66/2011 și OUG nr. 34/2006. Cu toate acestea, se recomandă ca potențialele conflicte de interese la nivel de organizație să fie redefinite luând în considerare cerințele legale similare. În această privință, cazurile următoare reprezintă conflicte de interese posibile și ar trebui în mod evident evitate:

- Participarea personalului Asociației, remunerată sau nu, la elaborarea de proiecte care vor fi finanțate în cadrul Strategiei;
- Implicarea personalului Asociației în prioritizarea serviciilor private finanțate în cadrul Strategiei în cazul în care aceștia au un interes concret de orice natură în beneficiar (financiar, managerial, administrare etc.);
- Implicarea personalului Asociației în procesul de evaluare și selecție întreprins de Autoritățile de Management și de Organismele Intermediare dacă au fost implicați în prioritizarea acelorași proiecte;
- Implicarea personalului Asociației în verificarea și aprobarea plăților de orice natură, referitoare la cheltuielile declarate ale Beneficiarului;
- Participarea personalului Asociației la gestionarea (remunerată sau nu) de proiecte finanțate conform Strategiei;
- Participarea Asociației la furnizarea de servicii de consultanță (remunerate sau nu) pentru proiecte finanțate conform Strategiei.



## CAPITOLUL 6: Sprijin privind fișa postului

### Introducere

Pentru a sprijini Asociația în vederea identificării pozițiilor tehnice-cheie și elaborarea fișelor de post, au fost derulate activități la Tulcea în prima parte a anului 2015 (17-20 februarie). Au fost colectate documente referitoare la funcționarea Asociației și au avut loc o serie de discuții cu Directorul Executiv și cu membrii Departamentului de Proiect.

S-a formulat o imagine generală asupra structurii existente a Asociației, în ceea ce privește acoperirea responsabilităților în setul de poziții profesionale definit în prezent. Acesta reprezintă un punct de pornire pentru dezvoltarea și întărirea ulterioară a capacității administrative.

Rolul Asociației și structura sa actuală sunt definite în Protocolul Cvadripartit. În plus, Asociația este responsabilă pentru elaborarea fișelor de post pentru Coordonatorul ITI și pentru restul personalului profesionist. Asociația ar trebui să includă de asemenea specificații clare în contractele angajaților pentru a evita conflictele de interese sau orice incompatibilitate cu postul ocupat.

Următoarele roluri principale în funcție de faza proiectului sunt considerate ca fiind parte a responsabilităților Asociației:

- Pe parcursul fazei de pregătire a proiectului, Asociația acționează ca promotor al proiectului și ajută beneficiarii publici să acceseze diferite surse de finanțare UE (și de altă natură). Acest sprijin include asistență pentru redactarea cererilor de finanțare și livrarea de sesiuni de instruire formale la locul de muncă pentru potențialii beneficiari;
- Gestionarea activității de sensibilizare a publicului și relații cu publicul în legătură cu populația locală. Aceasta include întâlniri publice pentru a explica și promova oportunitățile de finanțare din Fonduri Europene Structurale și de Investiții în regiunea Deltei Dunării;
- Pe parcursul fazei de selecție a proiectelor, Asociația acționează ca filtru preliminar pentru proiectele propuse, asigurând fiecărei Autorități de Management cereri potențial viabile, în special prin prioritizarea acestor proiecte, în conformitate cu strategia și Planul de Acțiune aprobate;
- Pe parcursul fazei de contractare, Asociația oferă consiliere și sprijin tehnic privind procesul, la cererea membrilor/potențialilor beneficiari;
- Pe parcursul fazei de implementare, Asociația supraveghează în mod continuu, elaborează rapoarte trimestriale regulate, iar, la nevoie, rapoarte *ad hoc* pentru a semnala orice probleme întâlnite;
- Dat fiind că pentru Fondurile Europene Structurale și de Investiții există o cerință legată de co-finanțare pentru cheltuielile eligibile, Asociația trebuie să se asigure că există cofinanțarea respectivă;
- În cele din urmă, Asociația va crea și opera un Centru de Asistență (Help Desk) pentru activitățile ITI (prin intermediul FSIE și al Programelor Operaționale asociate) în regiunea Deltei Dunării.



Pentru îndeplinirea sarcinilor și obligațiilor sale, Asociația are un nivel decizional și unul executiv/tehnic (așa cum este definit în Anexa 4 a protocolului Cvadripartit). Nivelul decizional include Adunarea Generală (în prezent - 38 UAT-uri), condusă de un Președinte și un Comitet Consultativ (cu 50 de membri). Nivelul executiv are un Comitet de Management (cu trei membri), responsabili pentru nivelul tehnic.

Nivelul tehnic are următoarea componență:

- Managerul Executiv: Coordonatorul ITI
- Departamentul de proiect – 6 persoane
- Departamentul de Legătură cu Beneficiarii – 2 persoane
- Departamentul de Legătură cu Autoritatea de Management – 2 persoane
- Departamente administrative: Financiar (2), Juridic (1), IT (2), Administrativ și RU (5).

În total există 19 persoane definite în structura convenită conform Protocolului.

Legătura dintre sarcinile Asociației și participarea personalului tehnic nominalizat în structura sa ar putea fi reprezentat astfel:

Tabelul 4: Legătura dintre sarcinile Asociației și participarea personalului tehnic nominalizat în structura sa

Sarcini Personalul	Adunarea de proiecte de la Beneficiari	Sprijinirea beneficiarilor și filtrarea proiectelor relevante	Proiecte pachet în loturi pentru cea mai bună utilizare a fondurilor	Sprijin tehnic pentru achiziții	Supervizarea implementării proiectului și raportare către Autoritățile de Management/Organismele Intermediare	Sensibilizarea publicului cu privire la implementarea mecanismului ITI
Coordonatorul	*****	*****	***	***	*****	***
Departamentul de Proiect	***	***	***	***	***	**
Departamentul de Legătură cu Autoritatea de Management	***	**	**	**	****	***
Departamentul de Legătură cu Beneficiarii	*****	***	**	**	*	*****

Legăturile funcționale între diferitele posturi și potențialele îmbunătățiri ale fluxului de lucru în cadrul Asociației vor fi examinate mai în detaliu în rezultatul următor al acestui contract (Manual Operațional).

Protocolul face referire la șase poziții ale personalului în Departamentul de Proiect, dar nu specifică tipurile de expertiză cerute. Anticipând fluxul de lucru viitor, Asociația a angajat șase membrii de personal profesioniști:

- Expert Dezvoltare Urbană;
- Expert pe Mediu;
- Expert pe Transport;
- Expert pe Agricultură și Pescuit;
- Expert pe Sănătate, Învățământ și Social;
- Dezvoltarea Economiei Locale.

## Constatări și recomandări – Model de fișă a postului

Posturile tehnice-cheie, prin însăși natura lor, se află în Departamentul de Proiect – iar analiza de mai jos se referă la acest departament (după cum reflectă modelul de fișă a postului).

Dat fiind că Asociația are un model de fișă a postului, acesta a fost analizat (mai jos) și se propune un model revizuit pentru personalul din Departamentul de Proiect (vezi anexa). Odată agreat, modelul revizuit, este destinat utilizării pentru întocmirea fișelor de post pentru personalul din Departamentele Asociației.

Fișa postului existentă pentru experții tehnici are o structură standard cuprinzând capitolele următoare:

- A) Informații generale despre post
  - 1) Denumirea departamentului
  - 2) Denumirea postului
  - 3) Numele și prenumele expertului
  - 4) Superiorul direct:
  - 5) Drept de semnătură (intern și extern)
  - 6) Obiectivul principal al postului
  - 7) Obiectivele
  - 8) Condiții specifice ale postului
  - 9) Condiții de lucru
- B) Domeniul de expertiză (conform FSIE 2014-20)
- C) Responsabilități și sarcini
  - 1) Responsabilități delegate
  - 2) Alte activități alocate departamentului
  - 3) Responsabilitățile postului
  - 4) Autoritatea postului
- D) Interconexiunea angajatului
  - 1) În interiorul organizației
  - 2) În afara organizației

Acesta a fost revizuit și actualizat, ducând la un model care sperăm că va răspunde mai bine nevoilor Asociației.

### Revizuirea Modelului de Fișă a unui post tehnic în cadrul Departamentului de Proiect:

În anexă este prezentată o versiune revizuită a fișei postului pentru un expert tehnic în cadrul Departamentului de Proiect, bazată pe modelul existent al Asociației. Deși ADI ITI DD, ca Asociație, nu este obligată să aibă o abordare formalizată a fișelor de post, modelul deținut de Asociație este unul standard tipic instituțiilor publice din România. Trebuie reținut faptul că în versiunea revizuită (anexă) au fost

păstrate titlurile, deoarece sunt referințe pentru activitatea de monitorizare – care, așa cum este explicat mai jos, ar trebui ajustate pentru a reflecta „privirea de ansamblu asupra performanței”. Dimensiunea exactă a activității de monitorizare și supraveghere ar trebui clarificată în discuțiile ulterioare *follow-up*.

Secțiunile principale ale modelului sunt revizuite după cum urmează, iar sugestiile sunt reflectate într-un model revizuit de fișă a postului (supusă rezervelor menționate mai sus) care este prezentat în anexă.

#### *A6) Scopul principal al postului*

Modelul conține patru „Scopuri principale ale postului” mai degrabă decât unul. Scopul expertului tehnic din interiorul Asociației ar trebui să fie conform rolului asumat de Asociație în cadrul mecanismului ITI („să contribuie la implementarea Planului de acțiune așa cum este definit în Strategia Integrată pentru Dezvoltare Durabilă a Deltei Dunării prin mecanismul ITI”).

Scopul principal al fiecărui post ar trebui definit așadar drept „Sprijin tehnic pentru Implementarea Planului de acțiune al Strategiei Integrate pentru Dezvoltare Durabilă a Deltei Dunării prin mecanismul ITI, pentru maximizarea impactului investițiilor publice în zona de proiect”.

Restul „scopurilor” ar putea fi compactate și mutate în secțiunea Obiectivele postului.

#### *A7) Obiectivele postului*

Expertul tehnic ar trebui să fie parte din sprijinul acordat Beneficiarilor locali pe întreaga durată de viață a proiectului – iar acest lucru trebuie menționat în obiective, cum ar fi spre exemplu sprijinirea potențialilor beneficiari în elaborarea cererilor de finanțare din fonduri UE.

#### *A8) Condiții specifice ale postului*

Există referiri la „cunoștințe tehnice și juridice de bază” și „cunoștințe avansate despre programele UE”, precum și „cunoștințe avansate privind legislația în domeniul achizițiilor”.

Dat fiind că experții tehnici se vor concentra inițial pe îndrumarea beneficiarilor locali și pe furnizarea de sprijin tehnic pe toată durata de viață a proiectului, cu mai puțin accent pe partea juridică, se consideră mai relevant ca expertul să dețină „expertiza adecvată în domeniul tehnic” și să se șteargă cerința referitoare la cunoștințele juridice.

Cunoștințele despre achiziții publice sunt necesare la un nivel intermediar, suficient pentru a sprijini elaborarea clarificărilor privind cererile de finanțare în procesul de achiziție. Ulterior se va realiza o evaluare a nevoilor de formare în faza următoare, odată ce a fost clarificată amploarea responsabilităților Asociației pentru fiecare fază a unui proiect susținut prin ITI.

#### *B) Domeniul de expertiză și Domeniul (Programul Operațional)*

În prezent activitatea este distribuită în funcție de personalul disponibil și de expertiza acestora. Dat fiind că în curând va începe implementarea mecanismului ITI, este necesară o evaluare a volumului de lucru și a nevoilor de formare pentru fiecare membru al personalului. Acest pas ar trebui urmat de sesiuni de formare pentru a spori nivelul de cunoștințe al personalului existent, a permite o realocare a responsabilităților, la nevoie, și pentru a ajuta la justificarea nevoii de personal tehnic suplimentar.

### *C1) Responsabilități și sarcini*

Ca linie directoare, responsabilitățile și sarcinile ar trebui legate de obiectivele postului. Prin urmare, sarcini precum acțiuni de publicitate, colectare de date financiare, pregătire a declarațiilor privind fluxul de trezorerie sau monitorizarea finanțării proiectului în raport cu legislația națională sunt puțin relevante pentru posturile personalului din Departamentul de Proiect. În mod asemănător, o responsabilitate privind „Asigurarea gestionării adecvate a riscurilor asociate activităților derulate în unitate” nu este bine plasată la acest nivel deoarece este într-adevăr o sarcină pentru nivelul de management de top.

Cerințe precum „asigurarea existenței tuturor documentelor necesare pentru o pistă de audit al proiectelor implementate în regiune și păstrarea lor în siguranță pentru o perioadă de cinci ani de la finalizarea proiectelor” nu pot fi aplicate deoarece Asociația este creată cu o durată de viață limitată, legată de durata proiectelor de infrastructură. Cerința ar trebui formulată mai realist, cum ar fi asigurarea unei piste de audit pentru fiecare proiect, fiecare UAT având dreptul de a păstra un exemplar original din fiecare document al proiectului. Prin urmare, dată fiind durata de viață anticipată a Asociației și dat fiind că ea nu acționează ca o Autoritate de management nici ca un OI, se recomandă ca această responsabilitate să fie scoasă din fișa postului.

Supravegherea statusului implementării proiectului, descrisă uneori drept monitorizare, este un alt element care trebuie clarificat. În fișa postului originală, pusă la dispoziție de Asociație, se menționează că Expertul va „monitoriza implementarea proiectului...” Monitorizarea se realizează pe baza calendarului de lucru stabilit de Beneficiari, indicând data începerii și data finalizării, așa cum au fost menționate în Contractul de Finanțare încheiat între Beneficiar și Autoritățile de Management”. Pentru moment, nu este clar în ce măsură poate asigura Asociația monitorizare (aceasta este limitată conform Protocolului) și cum va fi inclus în procesul de achiziție (contracte de lucrări, bunuri și servicii) rolul Asociației în supervizarea statusului implementării proiectelor. În funcție de această procedură, responsabilitățile expertului tehnic trebuie să fie mai bine stabilite. Spre exemplu, rolul Asociației referitor la monitorizare și supervizare ar trebui să fie limitat la primirea unei copii a vreunui raport furnizat de contractor unei AM sau unui OI, iar responsabilitățile expertului tehnic ar trebui să fie adaptate în mod corespunzător.

O responsabilitate mai clară ar fi ca expertul să acționeze ca un canal de reacție rapidă pentru orice problemă apărută pe parcursul implementării proiectului, unde ei pot propune soluții și emite rapoarte *ad hoc* în beneficiul AM și OI relevante.

Responsabilitățile expertului tehnic referitoare la rolul asumat de monitorizare sunt explicate foarte în detaliu, și includ „Monitorizarea indicatorilor fizici, financiari și de performanță referitori la implementarea proiectului, în conformitate cu obligațiile din Contractul de Finanțare cu procedura de raportare stabilită conform procedurilor stabilite în Protocol”.

Pentru a împuternici Asociația să monitorizeze indicatorii fizici, financiari și de performanță, aceasta trebuie inclusă în Contractul de Finanțare sau definită ca parte a AM. Apoi ar trebui ca această sarcină să îi fie delegată Asociației (de obicei fiind îndeplinită de OI). Dat fiind că acest lucru nu este posibil în fapt, din cauza cerinței potrivit căreia Asociația trebuie să fie certificată (ca parte a lanțului AM-OI), singura posibilitate rămasă este ca Asociația să deruleze controale periodice ca organism terț, la cererea AM respective.

## Concluzii

Pe baza celor de mai sus putem concluziona că - deși Asociația a făcut pași importanți pentru stabilirea unei structuri funcționale - sunt necesare mai multe clarificări pentru a consolida structura tehnică existentă și fișele de post aferente, permițând astfel Asociației să facă față țintelor ambițioase stabilite în strategie. Acești pași recomandați pot fi definiți astfel:

- i. O mai bună definire a drepturilor și obligațiilor Asociației în relația cu Autoritățile de Management și Organismele Intermediare;
- ii. O mai bună definire a implicării Departamentului de Proiect în elaborarea și implementarea proiectului FSIE (ex. sprijin pentru elaborarea cererilor de finanțare pentru beneficiarii locali, pre-selectarea proiectelor ITI, sprijin pentru achiziții, raportare regulată și *ad hoc*, alte îndrumări de natură tehnică);
- iii. Pe baza rolurilor specifice care vor fi asumate în ceea ce privește promovarea Strategiei, elaborarea de cereri de finanțare, sprijin pentru achiziții și proiecte de monitorizare, personalul tehnic și-ar putea îmbunătăți nivelul de cunoștințe privind procedurile tehnice și de achiziții referitoare la proiectele finanțate din fonduri UE.

Recomandările de mai sus vor fi elaborate mai în detaliu și transpuse în proceduri în viitorul Manual de operațiuni (rezultatul următor conform Contractului de servicii de consultanță existent).

## CAPITOLUL 7: Riscuri

Capitolul evaluează riscurile organizaționale posibile pentru Asociație în cursul perioadei de formulare și implementare a Strategiei Integrate de Dezvoltare Durabilă a Deltei Dunării. Riscurile sunt prezentate mai jos și se axează pe schimbările posibile ale structurii instituționale, guvernului și Programelor Operaționale.

### Introducere

Instrumentul ITI pentru Delta Dunării folosește o abordare bazată pe loc, stimulând dezvoltarea integrată și cooperarea inter-sectorială la nivel local, ducând la sinergii între fondurile UE (FSIE) și ale surse de finanțare. Aranjamentele organizaționale conforme cu cadrul instituțional al Statelor Membre, sunt prezentate pe larg în Capitolul 2 al Acordului de Parteneriat cu România. Aspectele principale sunt rezumate mai jos.

### Riscuri – considerații generale

În perioada de programare 2014-20 structura instituțională a Asociației, inclusiv alocarea responsabilităților și stabilirea normelor interne, respectă toate cerințele reglementărilor și sunt detaliate în cadrul Protocolului Cvadripartit. Cadrul instituțional oferă o bază de funcționare adecvată a părților interesate implicate, sprijinind implementarea fondurilor FSIE în perioada de programare 2014-2020 în regiunea Deltei Dunării.

Însă Acordul de parteneriat prevede „o autoritate relativ scăzută a organismelor de management și coordonare și stabilitatea redusă a structurilor și a cadrului în ansamblul său. Organele de coordonare (ex. ACIS) și o serie de AM-uri, nu s-au dovedit a fi suficient de autoritare pentru a asigura abordări constante, proceduri simple și coerente, evitarea suprapunerilor de responsabilități și implementarea eficientă a planurilor de acțiune în cadrul instituțiilor pentru rezolvarea problemelor-cheie”.

În plus, pot fi menționate alte zone de risc care ar putea genera întârzieri în absorbirea fondurilor UE, cum ar fi capacitatea tehnică redusă (dificultăți la angajarea de personal, lipsa abilităților, manageri de proiect în cazul sectoarelor specifice), abilități reduse privind achizițiile publice și managementul de proiect. Evaluările au indicat unele probleme legate de calitatea documentației tehnice precum și capacitatea limitată de mobilizare și coordonare a resurselor financiare<sup>12</sup>.

### Riscuri specifice

#### Schimbarea de guvern

Anul 2016 va fi destul de activ din punct de vedere politic, cu alegeri atât locale cât și parlamentare. Rezultatul alegerilor ar putea genera schimbări atât la nivelul autorităților centrale cât și locale.

Însă cadrul instituțional existent creează un mecanism de asigurare a funcționalității Asociației pentru a evita întârzierile în procesul de implementare a proiectului ITI. Protocolul Cvadripartit oferă prevederi legale și operaționale consistente pentru a menține structura existentă într-o formă puternică și funcțională. Întârzieri pot apărea totuși, și ar putea fi cauzate de posibila calitate redusă a proiectelor

<sup>12</sup> Identificarea modelului de selecție pentru perioada de programare 2014-20, studiul Băncii Mondiale, 2014

depus de diferiții Beneficiari. Acest lucru va deveni mai vizibil în cursul procesului de revizuire și aprobare a studiilor de fezabilitate sau la completarea Formulelor de Cerere care vor fi depuse la AM-uri.

Pentru a evita riscurile asociate unei posibile schimbări politice și administrative, Asociația ar trebui să-și concentreze eforturile în două domenii principale. Primul constă în sprijinirea Beneficiarilor la elaborarea pachetelor consistente de documentație tehnică solidă și eligibilă. Al doilea domeniu constă în elaborarea și furnizarea, după alegerile locale, de servicii de consultanță pentru funcționarii nou aleși și numiți și pentru a-i ajuta să se pună cât mai repede la zi cu situația. Existența unei liste de proiecte de rezervă joacă un rol important în a ajuta Asociația să răspundă eficient la schimbări.

### Schimbare în Programul Operațional

Mecanismul de coordonare instituțională are trei niveluri:

- Nivelul 1 – Gestionarea Comitetului de organizare al Acordului de Parteneriat,
- Nivelul 2 – Sub-comitete de organizare tematice
- Nivelul 3 – Grupuri de lucru funcționale

Riscuri de schimbări în Programul Operațional agreat este minimizat datorită prevederilor din Acordul de Parteneriat menționat mai sus. În cazul în care condiționalitățile *ex-ante* aplicabile nu sunt îndeplinite, Acordul de Parteneriat prevede acțiunile care vor fi îndeplinite, organele responsabile și calendarul de implementare a acțiunilor respective.

Experiența câștigată de România în perioada anterioară de programare a fondurilor UE 2007-13 reprezintă o bază de expertiză considerabilă pentru a ajuta la prevenirea și evitarea problemelor majore în cursul perioadei actuale de programare a fondurilor FSIE (2014-20). Însă dat fiind că ITI este un instrument nou pentru toate părțile implicate în proces, datorită deciziilor operaționale inerente care trebuie luate pe parcursul implementării programului se pot produce unele modificări și întâzieri.

Pentru a reduce riscurile asociate acestor schimbări operaționale posibile, canalele de comunicare între Asociație și AM-uri și OI-uri trebuie să rămână deschise și în alertă pentru a obține toate informațiile necesare din partea AM-urilor, la momentul potrivit, pentru transferarea către părțile interesate, în special către Beneficiarii actuali și potențiali. Crearea unui sistem de intranet care să conecteze Asociația cu beneficiarii locali pare să fie o necesitate principală. Acesta va ajuta la depășirea problemelor cauzate de condițiile meteorologice care pot genera dificultăți pentru personalul Asociației sau pentru Beneficiarii care participă la diferite evenimente profesionale.

Trebuie menționat un risc special Acesta este impactul întâzierilor în implementarea Planului de acțiune (prin care va fi implementată Strategia folosind fondurile FEI și alte fonduri). Dacă au loc întâzieri semnificative care periclitează implementarea proiectului, acest lucru va afecta rata de absorbție a proiectelor ITI. Există riscul ca fondurile FSIE pentru perioada 2014-2020 care nu sunt angajate și distribuite până la termenul stabilit să fie nevoie să fie returnate la nivelul central al axei relevante.

### Dezvoltarea resurselor umane și schimbările de personal

Conform Protocolului Cvadripartit, Asociația ar trebui să funcționeze cu 19 membri ai personalului care execută diferite sarcini legate de implementarea intervențiilor ITI. Însă la fel ca în cazul oricărei organizații, se pot produce schimbări la nivel de structură a personalului dintr-o varietate de motive: concedii



medicale, demisii, pensionări, etc. Selecția, angajarea și inducția (formarea) noului personal necesită timp însemnat pentru a urma procedurile juridice și administrative corecte – cu un efect de ricoșeu asupra ciclului de management al proiectelor Asociației.

Pentru a reduce riscul de discrepanțe în acoperire cauzat de lipsa de personal cheie, indiferent de motiv, o politică funcțională privind resursele umane ar putea ajuta la motivarea personalului existent, îmbunătățirea condițiilor de lucru, oferirea de instruire și gestionarea uzurii naturale într-un mod profesionist și prompt. În funcție de nevoi, Asociația ar putea lua în considerare și angajarea de expertiză temporară pe bază contractuală.

Personalul administrativ la nivel local și capacitatea financiară

Membrii Asociației vor avea un volum de muncă semnificativ atunci când se vor ocupa de mecanismul ITI (identificare, pregătire, punere în funcțiune și derulare de proiecte - cu sprijin). În multe cazuri orașele și comunele duc lipsă de capacitate și buget pentru a se angaja în acest proces dincolo de un anumit volum de lucru - cu un impact aferent asupra capacității de absorbție a FSIE/ITI în regiunea Deltei Dunării. Însă Asociația ar putea pregăti măsuri proactive pentru membri (Beneficiari actuali și potențiali) inclusiv sprijin pentru identificarea proiectelor, elaborarea Termenilor de referință ai proiectelor și procesul de selectare a proiectelor. În plus, ar putea fi avută în vedere posibilitatea de a asigura sprijin financiar persoanelor nominalizate care lucrează în administrația publică locală. Astfel de persoane pot acționa ca puncte de contact ale Asociației – salariul lor fiind plătit în mod divizat de către Asociație și administrația locală – pentru a reduce povara finală a administrației și a îmbunătăți semnificativ coordonarea și managementul mecanismului ITI la nivel local.

## ANEXE

### ANEXA 1: Fondurile Structurale și de Investiții Europene (FSIE) – Sistemul de management AM-uri, OI-uri și Beneficiari

#### Rolul AM-urilor și al OI-urilor

Regulamentul CE privind prevederile comune<sup>13</sup> (CPR) nu a definit funcții explicite pentru un Organism Intermediar (OI). Este la latitudinea Autorității de Management (AM) să delege rolurile sale de management, total sau parțial, către un OI pentru parte a PO-ului respectiv. Această delegare se face printr-un acord scris între cele două părți. Evident ar fi de dorit ca toate AM-urile din România să delege același grad de autoritate tuturor OI-urilor – pentru a reduce posibilitatea de confuzie și suprapunere a rolurilor.

OI-ul poate fi o entitate publică sau privată care acționează sub responsabilitate AM sau îndeplinește responsabilități în numele AM, în legătură cu beneficiarii. În cazul noii abordări ITI, dacă ar fi creat un OI separat dedicat ITI, acordul scris ar trebui semnat de reprezentanții fiecărei AM implicate. În cazul specific al ITI, CPR prevede că „Statul Membru sau Autoritatea de Management poate desemna unul sau mai multe Organisme Intermediare, inclusiv autorități locale organisme de dezvoltare regională sau organizații neguvernamentale, pentru a executa partea de management și implementare a unui ITI conform normelor specifice Fondului”.

Funcțiile AM sunt specificate în CPR, după cum urmează:

#### Articolul 125

##### Funcțiile autorității de management

1. Autoritatea de management va fi responsabilă pentru gestionarea programului operațional conform principiului unui management financiar sănătos.
2. În ceea ce privește managementul programului operațional, autoritatea de management va:
  - (a) sprijini activitatea comitetului de monitorizare indicată în Articolul 47 și îi va furniza informațiile solicitate pentru îndeplinirea sarcinilor sale, în special date referitoare la progresul programului operațional în vederea îndeplinirii obiectivelor sale, date financiare și date referitoare la indicatori și repere;
  - (b) elaborează, iar după aprobarea din partea comitetului de monitorizare, va prezenta Comisiei rapoartele anuale și finale de implementare indicate în Articolul 50;
  - (c) pune la dispoziția organismelor intermediare și a beneficiarilor informații care sunt relevante pentru executarea sarcinilor acestora și respectiv pentru implementarea operațiunilor;
  - (d) creează un sistem de înregistrare și stocare în format electronic a datelor referitoare la fiecare operațiune necesară pentru monitorizarea, evaluarea, managementul financiar, verificarea și auditul, inclusiv date privind participanții individuali la operațiuni, acolo unde este cazul;
  - (e) se va asigura că datele indicate la punctul (d) sunt colectate, introduse în sistemul menționat la punctul (d), și că datele respective privind indicatorii sunt defalcate în funcție de genul persoanei, acolo unde acest lucru este cerut de Anexele I și II ale Regulamentului FSE.

<sup>13</sup> REGULAMENTUL (UE) Nr. 1303/2013 AL PARLAMENTULUI ȘI CONSILIULUI EUROPEAN din 17 decembrie 2013 stipulând prevederile comune ale Fondului European de Dezvoltare Regională, Fondului Social European, Fondului de Coeziune, Fondului Agricol European pentru Dezvoltare Rurală și Fondului Maritim și de Pescuit European și stipulând condițiile generale pentru Fondul European pentru Dezvoltare Regională, Fondul Social European, Fondul de Coeziune și Fondul Maritim și de Pescuit European și abrogând Regulamentul Consiliului (CE) Nr. 1083/2006

3. În ceea ce privește selectarea operațiunilor, autoritatea de management va:

- (a) elabora, și odată aprobate, va aplica procedurile și criteriile de selecție adecvate care:
  - (i) vor asigura contribuția operațiunilor la îndeplinirea obiectivelor și a rezultatelor specifice ale priorității relevante;
  - (ii) sunt nediscriminatorii și transparente;
  - (iii) iau în considerare principiile generale stabilite în Articolele 7 și 8;
- (b) se asigură că o operațiune selectată intră în sfera de aplicare a Fondului sau Fondurilor în chestiune și poate fi atribuită unei categorii de intervenție sau, în cazul FMPE, unei măsuri identificate în prioritatea sau prioritățile programului operațional;
- (c) se asigură că beneficiarului i se furnizează un document care prevede condițiile sprijinului pentru fiecare operațiune inclusiv cerințele specifice referitoare la produse și servicii care vor fi livrate în cadrul operațiunii, planul financiar și limita de timp pentru execuție;
- (d) este convinsă că beneficiarul are capacitatea administrativă, financiară și operațională pentru a îndeplini condițiile indicate la punctul (c) înainte de aprobarea operațiunii;
- (e) este convinsă că, dacă operațiunea a început înainte de depunerea unei cereri de finanțare către autoritatea de management, legea aplicabilă pentru operațiunea respectivă a fost respectată;
- (f) se asigură că operațiunile selectate pentru a fi sprijinite din Fonduri sau din FMPE nu includ activități care au fost parte a unei operațiuni care a fost sau ar trebui să fi fost supusă unei proceduri de recuperare conform Articolului 71 în urma relocării unei activități productive în afara ariei programului;
- (g) Stabilește categoriile de intervenție sau, în cazul FMPE, măsurile pentru care trebuie alocate cheltuielile unei operațiuni.

4. În ceea ce privește managementul și controlul financiar al programului operațional, autoritatea de management va:

- (a) verifică dacă produsele și serviciile co-finanțate au fost livrate și dacă cheltuielile declarate de beneficiari au fost plătite și dacă ele sunt conforme legii aplicabile, programului operațional și condițiilor de sprijinire a operațiunii;
- (b) se va asigura că beneficiarii implicați în implementarea operațiunilor rambursate pe baza costurilor eligibile efectiv realizate au fie un sistem de contabilitate separat sau un cod de contabilitate adecvat pentru toate tranzacțiile referitoare la o operațiune;
- (c) implementa măsuri anti-fraudă eficiente și proporționale luând în considerare riscurile identificate;
- (d) Stabili proceduri pentru a se asigura că toate documentele referitoare la cheltuieli și audit necesare pentru a asigura o pistă de audit adecvată sunt păstrate conform cerințelor de la punctul (g) al Articolului 72;
- (e) întocmi declarația de management și rezumatul anual indicate pe punctele (a) și (b) ale Articolului 59(5) al Regulamentului Financiar.

Prin derogare de la punctul (a) al primului sub-paragraf, Regulamentul ETC poate stabili reguli specifice privind verificarea aplicabilă programelor de cooperare.

5. Verificările conform punctului (a) din primul sub-paragraf 4 vor include următoarele proceduri:

- (a) verificări administrative referitoare la fiecare cerere de rambursare din partea beneficiarilor;
- (b) verificări instantanee ale operațiunilor.

Frecvența și acoperirea verificărilor instantanee vor fi proporționale cu cantitatea de sprijin public acordată unei operațiuni și cu nivelul de risc identificat de astfel de verificări și audituri realizate de autoritatea de audit pentru sistemul de management și control în ansamblul său.

6. Verificările instantanee ale operațiunilor individuale conform punctului (b) din primul sub-paragraf al alineatului 5 pot fi realizate pe bază de eșantion.

7. Acolo unde autoritatea de management este și beneficiară în cadrul programului operațional, aranjamentele privind verificările indicate la punctul (a) din primul sub-paragraf al alineatului 4 se vor asigura că funcțiile sunt separate în mod corespunzător.

8. Comisia va fi împuternicită să adopte acte delegate, conform Articolului 149, stipulând normele care specifică informațiile legate de datele care vor fi înregistrate și stocate în format electronic în cadrul sistemului de monitorizare stabilit conform punctului (d) din alineatul 2 al prezentului articol.

Comisia va adopta acte de implementare stipulând specificațiile tehnice ale sistemului stabilite la punctul (d) al alineatului 2 din prezentul articol. Acele acte de implementare vor fi adoptate conform proceduri de examinare indicate în Articolul 150(3).

9. Comisia va fi împuternicită să adopte acte delegate, conform Articolului 149, stipulând cerințele minime detaliate pentru pista de audit indicată la punctul (d) din primul sub-paragraf al alineatului 4 din prezentul articol conform înregistrărilor contabile care trebuie păstrate și al documentelor justificative care trebuie păstrate la nivelul autorității de certificare, al autorității de management, al organismelor intermediare și al beneficiarilor.

10. Pentru a asigura condiții uniforme de implementare a prezentului Articol, Comisia va adopta acte de implementare referitoare la modelul declarației de management menționate la punctul (e) al primului sub-paragraf al alineatului 4 din prezentul Articol. Acele acte de implementare vor fi adoptate conform proceduri consultative indicate în Articolul 150(2).

### **Beneficiari**

Un beneficiar FSIE este definit în CPR drept „un operator, entitate sau firmă, publică sau privată, responsabilă pentru inițierea sau inițierea și implementarea de operațiuni”. Documentul furnizează mecanismele de monitorizare și verificare a cheltuielilor beneficiarilor, dar lasă deschisă posibilitatea dedicării de fonduri pentru activități de instruire, sensibilizare și pregătire pentru a ajuta solicitanții să acceseze fonduri UE. Fiecare OP definește structura instituțională în care operează beneficiarii, așa cum este descris mai jos.

### **Calea Managementului de proiect**

Deși rolurile acestor entități sunt clar definite, AM-urile au o oarecare autoritate în legătură cu OI-urile, totuși există un parteneriat puternic între cele două tipuri de structuri.

### **Identificarea proiectului**

În faza de pre-aplicare, Beneficiarii, ca jucători cheie, trebuie să fie ajutați pentru dezvoltarea părții de programare și implementare (adică sprijin pentru sporirea conștientizării și dezvoltarea proiectului). Pentru programare, se recomandă ca grupurile de lucru ale beneficiarilor să rămână angajate pe parcursul întregului proces, care ar trebui să fie transparent și participativ. Opiniile beneficiarilor ar trebui să fie reflectate în cadrul de implementare a PO-urilor. În ceea ce privește eforturile de dezvoltare a proiectelor, OI-urile ar trebui să adopte o poziție mai proactivă lucrând cu beneficiari potențiali pentru a defini și operaționaliza propuneri de proiecte viabile.

### **Implementare**

Fiecare cadrul de implementare a unui proiect este definit în contractul încheiat între AM și Beneficiar și ar trebui să fie conform legislației UE și românești referitoare la managementul fondurilor FSIE.

### **Monitorizare**

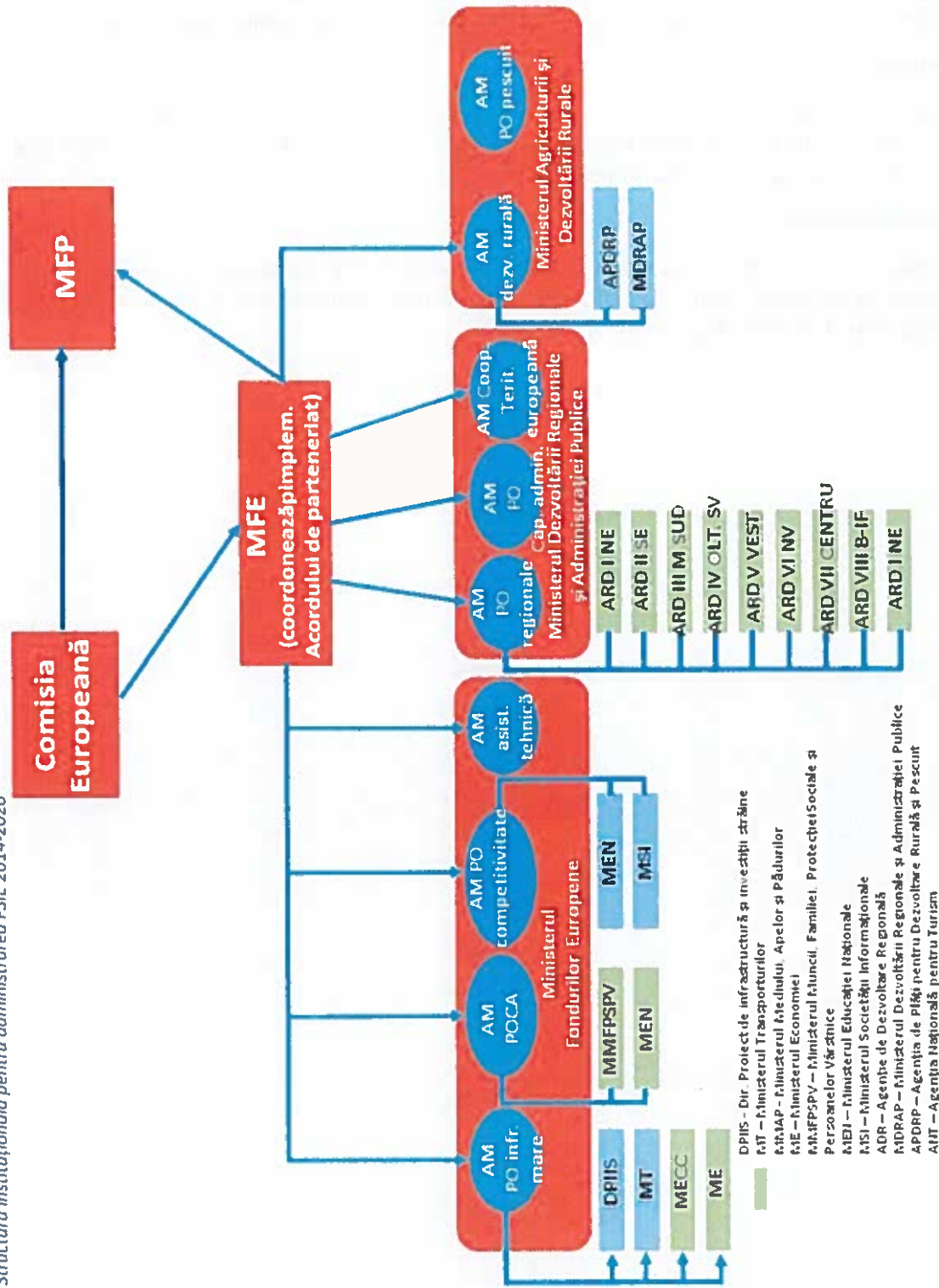
Sistemul de monitorizare FSIE și rolul de monitorizare specifică al AM-urilor sunt definite în Regulamentul privind Prevederile Comune (CPR) (așa cum este descris mai jos). Implicarea OI-urilor în acest proces este stipulată în fiecare acord încheiat între AM și OI.

### **Post-implementare**

Un sistem de monitorizare și evaluare *ex-post* este definit în CPR. Există două domenii prioritare pentru asistență îmbunătățită pentru beneficiari în această fază: monitorizarea și evaluarea *ex-post* privind durabilitatea și schimbul îmbunătățit de cunoștințe

ANEXA 2: Structura instituțională pentru administrarea FSIE 2014-2020

Figura 6: Structura instituțională pentru administrarea FSIE 2014-2020



## ANEXA 3: Organismele intermediare pentru ITI

Tabelul 5: Organismele intermediare pentru ITI

FSIE PO-uri 2014-20	Axe prioritare	Date de contact ale organismului intermediar
PO Regional	PA 2 – Sprijin pentru competitivitatea mediului de afaceri	RDA S-E
	PA 3 – Eficiența energetică a clădirilor publice	Str. Anghel Saligny 24 RO-810118, Brăila
	PA 5 – Conservarea patrimoniului cultural	Telefon: 0339-401018, 0339-401019 Fax: 0239-611066, 0339-401017 Email: <a href="mailto:adrse@adrse.ro">adrse@adrse.ro</a> <a href="http://www.adrse.ro">www.adrse.ro</a>
	PA 6 – Îmbunătățirea infrastructurii rutiere regionale și locale	
	PA 7 – Diversificarea economiilor locale prin dezvoltarea durabilă a turismului	
	PA 8 – Dezvoltarea infrastructurii de sănătate și sociale	
	PA 9 – Investiții în educație	
PO Competitivitate	Axa prioritară 1 Cercetare, Dezvoltare tehnologică și inovare (CDI) pentru sprijinirea competitivității economice	Ministerul Educației Naționale (MEN) OI POSCE – Cercetare OI  Str. Mendeleev 21-25 RO-010362, București,  Telefon: 021-3160086 Fax: 021-316 00 86 Email: <a href="mailto:structurale@ancs.ro">structurale@ancs.ro</a>  Daniela Gheorghian, Consilier: <a href="mailto:daniela.gheorghian@ancs.ro">daniela.gheorghian@ancs.ro</a> Irina Roman, Consilier: <a href="mailto:irina.roman@ancs.ro">irina.roman@ancs.ro</a> Ministerul pentru Societatea Informatică (MSI) OI Promovarea societății informatice  Bulevardul Libertății 14 RO-050706, București.  Lucica Ababei: [1] 021-3114155 / 021-3114112 -int 1015 / 021-3114141 Fax: 021-3114140 / e-mail: <a href="mailto:fonduri@mcsi.ro">fonduri@mcsi.ro</a>
	Axa prioritară 2 Tehnologia informațiilor și comunicațiilor (TICT) pentru o economie digitală competitivă	
OP Capital Uman	Axa prioritară 1 Inițiativă privind ocuparea tinerilor	OI regional S-E P-ța Independenței 1, Et. 3 și 5



	Axa prioritară 3 Locuri de muncă pentru toți	Brăila, Jud. BRĂILA	Telefon: 0239-610749 / 0239-610749 FAX: 0239-613301 / office@fsesudest.ro Email: office@fsesudest.ro I: <a href="http://www.fsesudest.ro">www.fsesudest.ro</a>
	Axa prioritară 4 Incluziune socială și lupta împotriva sărăciei		
	Axa prioritară 6 Educație și competențe	Ministerul Educației Naționale Str. Știrbei Vodă 39 Sector 1, București	Naționale
	Axa prioritară 1 Structuri eficiente la nivelul organelor judiciare și administrative	Diana Vintilă Telefon: 021-3132943 Email: oioposdru@oioposdru.edu.ro I: <a href="http://www.oioposdru.edu.ro">www.oioposdru.edu.ro</a>	Naționale
PO Capacitate Administrativă	Axa prioritară 2 Sistem administrativ și judiciar eficient și transparent		
PO Asistență tehnică	Axa prioritară 1 Întărirea capacității beneficiarilor de a elabora și implementa proiecte finanțate prin ESI și diseminarea informațiilor corespunzătoare acestora		
Programul Național de Dezvoltare Rurală	Măsura 4 – Investiții în active fixe		
	Măsura 6 – Dezvoltarea exploatarilor și a întreprinderilor		
	Măsura 7 – Servicii de bază		
	Măsura 8 – Investiții în dezvoltarea zonelor forestiere și îmbunătățirea viabilității pădurilor		
	Măsura 11 – Agricultură ecologică		
	Măsura 19 - LEADER		
PO Pescuit și Afaceri Maritime*	Investiții în acvacultură		
	Porturi pentru pescuit maritim (Sulina, Gura Portiței, Priboina, Corbu)		
	Porturi pentru pescuit pe apele interioare (localități Murighiol, Jurilovca, Crișan)		
	3 FLAG-uri (Dunărea de Jos – 6 mil, Delta -10 mil, Razlem-Sinoe -10 mil)		
	Investiții în reconstrucția ecologică a zonelor de reproducere naturală a peștelui și investiții conexe		

\*Documentul oficial nu este disponibil încă.

## Anexa 4: Sisteme de comunicare în timpul Perioadei de programare anterioare pentru fonduri UE (2007-13)

Strategia Națională pentru Comunicare privind Instrumentele Structurale a stipulat că Autoritatea Coordonatoare pentru Instrumentele Structurale este responsabilă pentru comunicarea asupra aspectelor generale referitoare la Fondurile Structurale și de Coeziune și la temele globale privind managementul și implementarea fondurilor la nivel național. Autoritățile de Management au fost responsabile pentru comunicarea asupra aspectelor specifice ale Programelor Operaționale relevante.

Comunicarea publică a fost structurată pe trei niveluri, într-un sistem de tip pânză:

- Campanii de informare generală – la nivel național sau la nivel sectorial regional
- Centre de informare – oferind informații generale despre Instrumentele Structurale, instituțiile implicate în managementul SCF, licitații – la nivel național
- Diseminarea informațiilor tematice și a asistenței pentru potențialii beneficiari – la nivel local.
- **Strategia Națională de Comunicare privind Instrumentele Structurale**
  - a fost documentul principal care a asigurat baza tuturor programelor de informare și publicitate
  - a asigurat coordonarea între programele de comunicare privind domeniul fondurilor europene
  - a conținut mesajele generale folosite de Planurile de comunicare
  - A stabilit responsabilitățile privind comunicarea legată de domeniul fondurilor europene.
- **Planuri de comunicare**
  - Au fost elaborate de fiecare AM/ ACIS conform reglementărilor europene relevante și conform Strategiei Naționale.
  - Au oferit detalii privind implementarea Strategiei.
  - Au inclus activități de informare și publicitate care urmau să fie implementate conform strategiei, obiectivele strategice, acțiunile, responsabilii, termenele limită, costurile și rezultatele așteptate;
  - Au stabilit metode și instrumente de evaluare și comunicare.
- **Pagina de internet „Instrumente Structurale” (“Structural Instruments”) – [www.fonduri-ue.ro](http://www.fonduri-ue.ro)**
  - A funcționat ca centru virtual de informare privind Fondurile Structurale și de Coeziune (SCF) și a avut legături către paginile de internet ale Comisiei Europene, Ministerului Finanțelor Publice și paginile de internet ale instituțiilor care au avut un rol în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune.
  - A fost realizată de echipa de comunicare a ACIS și a reprezentat principalul site internet pentru Fondurile Structurale și de Coeziune.
- **Info-centru și call-center**
  - A fost punctul central folosit de toate grupurile țintă și a furnizat informații oficiale privind Programele Operaționale, licitațiile, instituțiile implicate în implementarea Instrumentelor Structurale

- A redirecționat întrebările specifice pentru AM-uri, OI-uri, Secretariate Tehnice Comune.
- **Campanii media**
  - Strategia Națională privind Comunicare a asigurat coordonarea în privința organizării și implementării campaniilor media naționale pentru a asigura coerența abordării, respectarea prevederilor legale și evitarea suprapunerilor.

***Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional – Rolul în ceea ce privește comunicare referitoare la Fondurile Structurale și sprijinul pentru solicitanți și potențiali beneficiari în perioada 2007-13***

AM POR a fost responsabilă pentru respectarea cerințelor legate de informare și publicitate pentru toate măsurile din POR (art. 60, alin. (J) din Regulamentul CE 1083/2006). AM POR a elaborat și implementat Planul de Comunicare.

Prin acest plan, AM a stabilit, în strânsă cooperare cu OI, , acțiuni de promovare și publicitate privind programul pentru întreaga perioadă de implementare a acestuia.

Acțiunile de promovare au inclus, printre altele:

- Elaborarea și diseminarea de materiale promoționale pentru a atrage atenția publicului asupra asistenței financiare oferite și asupra rolului POR 2007-2013, respectiv a Fondului European de Dezvoltare Regională.
- Întâlniri de planificare și organizare, sesiuni de informare, seminarii și conferințe pentru beneficiari potențiali/beneficiari și pentru toți reprezentanții mass media, asigurându-se că în orice ocazie sunt respectate toate cerințele UE și POR privind vizibilitatea.
- Utilizarea canalelor adecvate pentru circulația informațiilor asigurând transparența pentru toți beneficiarii potențiali/beneficiarii, acordând o atenție specială întreprinderilor mici și mijlocii, micro-întreprinderilor, organizațiilor neguvernamentale;
- Asigurarea documentelor justificative necesare beneficiarilor potențiali pentru pregătirea și depunerea cererilor de finanțare, ceea ce înseamnă un accent clar pus pe procedurile administrative care trebuie urmărite, o descriere a managementului aplicațiilor, informații privind criteriile folosite în procedura de selecție și a mecanismului de evaluare.
- Includerea tuturor referințelor într-un ghid al solicitantului/ghid al beneficiarului astfel încât solicitantul să poată înțelege ce măsuri de informare și publicitate sunt necesare în urma aprobării proiectului;
- Publicarea pe pagina de internet a POR a următoarelor informații: rezultatul selecției de proiecte, lista beneficiarilor, Rapoarte anuale de implementare a POR, agenda întâlnirilor Comitetului de Monitorizare și deciziile luate de Comitet, rezultatele evaluării Planului de Comunicare.
- Sprijin continuu pentru OI în ceea ce privește promovarea și publicitatea propriilor acțiuni;
- Coordonare cu Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale privind măsurile de informare și publicitate la nivel de program;
- Verificarea conformității măsurilor de informare și publicitate la nivelul OI-urilor și al beneficiarilor.

**Oficii de informare: la nivelul AM-urilor**

Principalele activități ale acestui Oficiu au fost:

Informarea:

- Furnizarea de informații generale asupra Fondurilor Structurale și în special asupra Programului Operațional Regional (reglementări, cadru instituțional, etc.)
- Răspunsuri la întrebări privind instrumentele structurale și, în special, oportunitățile de finanțare în România și în regiune;
- Furnizarea de informații despre oportunitățile de finanțare, formatul și conținutul cererilor de finanțare, criteriile de selecție, procedurile urmate, liniile directoare privind publicitatea și vizibilitatea pentru POR
- Informații despre activitatea Comitetului de Monitorizare a POR prin furnizarea proceselor verbale, deciziilor, rapoartelor anuale de implementare, etc.
- Faptul de a se oferi să solicite informații de contact ale structurilor relevante pentru un anumit subiect de interes;
- Furnizarea de documente informative
- Asigurarea accesului la internet pentru a căuta informații relevante privind Programul Operațional regional și Fondurile Structurale

#### **Monitorizare**

Pentru a furniza dovezi clare ale solicitărilor primite, Registrul Cererilor a fost completat cu regularitate cu informații privind cererile primite și informațiile furnizate.

#### ***Organismele Intermediare pentru Programul Operațional Regional – rolul lor în comunicarea privind Fondurile Structurale și sprijinul pentru solicitanți și potențiali beneficiari în perioada 2007-2013***

OI-urile au fost responsabile pentru măsurile de informare și publicitate privind POR-ul în propriile lor regiuni. Fiecare OI a implementat măsurile de informare și publicitate definite în Planul său de Comunicare elaborat conform instrucțiunilor din partea AM.

La nivelul OI-urilor a fost creată o echipă de comunicare. La nivelul OI-urilor a fost creată o bază de date pentru înregistrarea tuturor documentelor referitoare la măsurile de informare și publicitate.

În cadrul AM-urilor și al OI-urilor au fost organizate **Oficii de Informare** (unul la nivel de AM și câte unul pentru fiecare OI). Oficiul de informare la nivel de AM a constituit punctul de informare central pentru OI-uri.

Oficiile de informare organizate în cadrul OI-urilor au fost principalele puncte de informare în regiune, furnizând atât informații generale pentru public (documente de programare, ghiduri și alte materiale informative) și îndrumare și consiliere pentru solicitanți și beneficiari. **Oficiile de Informare au funcționat ca Centre de Asistență pentru beneficiari.**

În același timp, Oficiile de Informare au furnizat experților AM și OI informații privind domeniile de interes ale potențialilor solicitanți și informații privind principalele dificultăți pentru depunerea unei cereri de finanțare în cadrul POR, ducând la îmbunătățirea continuă a documentelor și instrucțiunilor emise de AM și OI-urile pentru POR.

La nivel regional, activitățile Oficiului de Informare au constatat în: informare, îndrumare, monitorizare. OI-urile au avut aceleași responsabilități privind informarea și monitorizarea ca și Oficiul de Informare al AM.

În ceea ce privește îndrumarea și consilierea, Oficiile de Informare din cadrul OI-urilor au oferit îndrumare privind: completarea cererilor de finanțare (ex. explicarea cerințelor din formularul de cerere, dar fără completare pe formularul de cerere); redactarea de rapoarte de progres; proceduri administrative de urmat pentru obținerea autorizațiilor și/sau a aprobărilor obligatorii pentru depunerea cererilor.

Instrumentele următoare au fost folosite de Oficiile de Informare:

- Pagina de internet a POR ( [www.inforegio.ro](http://www.inforegio.ro)) sau a OI-urilor/ADR-urilor;
- Materiale documentare;
- Răspuns la apelurile telefonice, la emailuri sau direct la sediul Oficiului de informare, după caz.

Când răspunsul a necesitat documentare suplimentar Responsabilul de la Oficiul de Informare a abordat imediat persoana responsabilă din domeniul relevant din cadrul AM sau OI.

Pentru a asigura transparența și oportunitățile egale, Oficiile de Informare trebuie să furnizeze aceleași informații tuturor persoanelor care formulează o anumită cerere.

AM a organizat sesiuni de informare/instruire pentru a se asigura există uniformitatea tuturor răspunsurilor date de OI-uri la același tip de întrebări.

#### ***Coordonatorul Polului de Creștere***

Coordonatorul Polului de creștere a fost responsabil pentru elaborarea și implementarea Planului de Dezvoltare Integrată a Polilor de Creștere și a proiectelor identificate în cadrul Planului.

Polii de creștere au fost creați ca mecanism de finanțare în cadrul Axei prioritare 1 a Planului Operațional Regional 2007 – 2013 prin *Hotărârea de Guvern nr. 998/2008 privind identificarea polilor de creștere și a polilor de dezvoltare urbană ca zone de investiții prioritare din programe de finanțare europene și naționale și Hotărârea de Guvern nr. 1513/2008 pentru completarea HG nr. 998/2008.*

Elaborarea și implementarea Planurilor de Dezvoltare Integrată pentru polii naționali de creștere au fost coordonate de actualul Minister al Dezvoltării Regionale și Administrației Publice ca Autoritate de Management pentru POR și de către actualul Minister al Fondurilor Europene. Toate autoritățile publice centrale afectate de politica polilor de creștere au fost implicate în proces, în special ministerele care au acționat ca AM-uri pentru Programe Operaționale.

Au fost semnate patru protocoale tripartite între Ministerul Dezvoltării Regionale și Locuințelor, Ministerul Finanțelor Publice și Agenția de Dezvoltare Regională pentru a stabili cooperarea inter-instituțională pentru selecții și activitatea următoare a Coordonaților polului de creștere. Anexa 1 la Protocol a inclus rolul Coordonaților Polului de creștere.

Coordonatorul Polului de creștere a funcționat în cadrul Agenției de Dezvoltare Regională din regiunea unde era situat orașul pol de creștere.

*Raportul de față folosește ca exemplu Coordonații Polului de creștere pentru Polul de creștere Iași.*

Compartimentul Coordonaților Polului de Creștere (GPCC) a fost subordonat direct Directorului General al Agenției de Dezvoltare Regională. Compartimentul a derulat activități de sprijin cum ar fi activități de asistență tehnică.

În cadrul GPCC au fost oferite patru posturi: 1 coordonator, 1 coordonator adjunct, 1 expert și 1 asistent manager.

Coordonatorul Polului de creștere Iași a avut următoarele roluri și responsabilități stabilite conform Protocolului tripartit:

- Reprezintă părțile la elaborarea și implementarea Planului de Dezvoltare Integrată (PDI) a Polului de creștere
- Este angajatul Agenției de Dezvoltare Regională, respectând regulile interne ale organizației și funcționarea și prevederile contractului colectiv de muncă
- Participă, în calitate de invitat, la întâlnirile ADI constituită pentru Polul de creștere Iași
- Stabilește o relație de colaborare și consultare continuă cu liderul Polului de creștere (președintele ADI) și cu alte autorități locale care activează în cadrul Polului
- Facilitează legătura dintre autoritățile centrale și locale implicate în dezvoltarea și implementarea PDI
- Sprijină elaborarea și implementarea PDI
- Sprijină implementarea proiectelor incluse în lista PDI
- Sprijină, prin propuneri referitoare la contractarea unei asistențe tehnice pe termen scurt, implementarea PDI și a proiectelor conexe
- Participă la monitorizarea respectării calendarului de implementare a proiectului și la îndeplinirea indicatorilor stabiliți în PDI
- Contribuie la campanii de informare și promovare referitoare la Polul de creștere, asigurând transparența și vizibilitatea activităților finanțate în cadrul Polului
- Elaborează rapoarte ad hoc sau regulate (trimestriale/semestriale/anuale, după caz) privind implementarea proiectelor incluse în PDI și le transmite părților
- Elaborează rapoarte trimestriale privind propria sa activitate și le transmite părților
- Elaborează din proprie inițiativă sau la cererea instituțiilor implicate, informări privind problemele polului de creștere și prezintă propuneri de rezolvare a problemelor identificate
- Realizează orice alte sarcini conform prevederilor din documentele legate de polii de creștere sau ca urmare a modificărilor acestor documente.

Coordonatorul Polului de creștere a derulat cel puțin următoarele activități de sprijin pentru Polul de creștere:

- Informarea și documentarea privind stadiul elaborării și implementării PDI, primind și colectând date și informații specifice despre:
  - o stadiul elaborării/actualizării/modificării PDI, conform cerințelor AM POR și ale AM pentru PNDR și ale AM-urilor pentru PO-uri sau ca urmare a modificărilor mediului extern/intern relevant pentru implementarea PDI;
  - o stadiul implementării proiectelor în cadrul PDI.

Informațiile despre PDI sunt primite și/sau obținute din partea Zonei Metropolitane ADI Iași, primăriei Iași, AM POR, MFE, AM-urilor PO, AM pentru PNDR, după caz.

Informațiile referitoare la progresul implementării proiectelor sunt primite și/sau obținute de la promotorii/beneficiarii proiectelor și, la nevoie, de la organismele care administrează programele care finanțează proiectele.

- Participarea la întâlnirile ADI, a invitația zonei metropolitane a ADI
- Participarea la întâlnirile de lucru referitoare la PDI și proiectele conexe, la invitația Primăriei Iași
- Contribuie la acțiunile de promovare și informare privind activitățile finanțate în cadrul polului de creștere, conform principiului dublei finanțări și diviziunii instituționale a responsabilităților
- Participarea la monitorizarea calendarului implementării proiectelor și la realizarea indicatorilor stabiliți de către PDI, în urma participării la întâlnirile de progres, primirii și colectării de date și informații despre proiecte
- Propunere de întâlniri *ad hoc* pentru analizarea anumitor aspecte/situații apărute și pentru identificarea/propunerea de soluții.
- Coordonatorul Polului de creștere identifică problemele legate de implementarea PDI și a proiectelor, cauzele (întârzieri și/sau blocaje în programele din care sunt finanțate proiectele, probleme de comunicare instituțională, probleme financiare și/sau tehnice/capacitatea redusă a beneficiarilor, decizii de management defectuoase etc.) care le-au provocat, elaborează note asupra acestor cauze și propune soluții.

În concluzie, Coordonatorul Polului de creștere a acționat ca o monitorizare a PDI și a proiectelor aferente acestuia, fiind cel mai aproape de solicitanți și de beneficiarii proiectelor. Activitățile lor nu s-au suprapus cu activitățile OI-urilor.

- Hotărârea de Guvern nr. 998/2008 pentru identificarea polilor de creștere și a polilor de dezvoltare urbană ca zone de investiții prioritare din programe de finanțare UE și naționale
- Hotărârea de Guvern nr. 1513/2008 pentru completarea HG nr.998/2008



## ANEXA 5: Chestionar privind sistemele de management al calității

### 1. Stabilirea limitelor organizaționale

- 1.1 Actul de constituire și statutul (existența, rolul și responsabilitățile clare, corelația dintre prevederile diferitelor documente)
- 1.2 Protocoalele de colaborare (existența, rolul și responsabilitățile clare)
- 1.3 Alte documente

### 2. Abordarea conducerii

- 2.1 Obiectivele stabilite pentru organizație. Obiectivele specifice trebuie să fie verificabile și să includă criteriile de măsură semnificative și practice
- 2.2 Planul anual de management (planul de lucru)
- 2.3 Indicatorii de performanță pentru ADI ITI. Monitorizarea performanței în comparație cu țintele și indicatorii
- 2.4 Delegarea responsabilităților
- 2.5 Strategia de comunicare
- 2.6 Etică și integritate (incluzând evitarea conflictelor de interese) - codul de conduită/regulamentul de ordine interioară. Asigurarea faptului că personalul cunoaște regulile care guvernează conduita sa
- 2.7 Transparența (documente publicate pe site-ul web - rapoarte de management, rapoarte financiare etc.)
- 2.8 Cultura valorificării lecțiilor învățate
- 2.9 Cultura managementului riscurilor

### 3. Sustenabilitatea financiară

- 3.1 Asigurarea resurselor financiare pentru funcționare adecvată (estimarea bugetului, stabilirea contribuțiilor, colectarea contribuțiilor, finanțarea rambursabilă - viitoarea cerere AT din cadrul POAT 2014-2020, altele)

### 4. Structura organizațională

- 4.1 Există cerințe pentru segregarea funcțiilor? Dacă da, sunt acestea reflectate adecvat în actuala structură organizațională?
- 4.2 Există o organigramă?
- 4.3 Regulamentul de organizare și funcționare
- 4.4 Fișele posturilor (liniile de raportare și responsabilități sunt clare?)

### 5. Facilități la locul de muncă

- 5.1 Locație adecvată (vizibilitate, sediu adecvat)
- 5.2 Mobilier adecvat, alte facilități

### 6. Sistemele informatice

- 6.1 Sistemele TIC
  - o Programul antivirus operațional
  - o Sistemul de securitate cu parolă
  - o Sistemul copiilor de rezervă (*backup*) pentru fișierele relevante ADI ITI?
  - o Planul de recuperare după dezastru luat în calcul?

- Accesul la internet - suficient pentru traficul pe site-ul web
- 6.2 Sistemele informatice de management
  - Există un sistem informatic de management luat în calcul pentru implementarea strategiei (în special pentru monitorizarea planurilor de acțiune la pregătirea cererii de finanțate și monitorizarea implementării proiectelor)?
  - ADI ITI DD va avea acces la SMIS/MySMIS?

## 7. Procedurile/procesele

### 7.1 Procedurile interne

- Gestionarea documentelor
  - Înregistrarea documentelor
  - Distribuția documentelor (registru, listă de distribuție etc.)
  - Înregistrarea corespondenței
  - Arhivarea documentelor
  - Eliminarea documentelor
- Arhivarea
- Evaluarea riscurilor
- Monitorizarea strategiei/mecanismului ITI
- Pregătirea proiectului (planul de acțiune pentru proiectarea cererii de finanțare)
- Selectarea proiectelor
  - Rolul și responsabilitățile comitetului de consiliere sunt clar stabilite?
  - Membrii comitetului sunt definiți (număr/tipul de organizare etc.)
  - Există o procedură de gestionare a avizului negativ al comitetului de consiliere?
  - Sunt stabilite criteriile clare de prioritizare a proiectelor publice?
  - Etc.
- Monitorizarea și raportarea proiectelor
- Management financiar
- Informații și comunicații
- Biroul de asistență
- Alte proceduri

### 7.2 Instrucțiuni pentru diferite activități (dacă există)

## 8. Personalul

### 8.1 Proceduri/instrucțiuni existente pentru selectarea personalului ITI

### 8.2 Funcții sensibile identificate

### 8.3 Înlocuirea personalului

### 8.4 Definirea cunoștințelor și competențelor necesare pentru fiecare post

### 8.5 Personal adecvat (număr/competențe):

- Funcțiile de conducere curente sunt suficiente pentru îndeplinirea responsabilităților desemnate?
- A fost efectuată o analiză a volumului de muncă pentru personalul curent?

- o Toate funcțiile de conducere curente sunt ocupate? Dacă nu, există un plan pentru ocuparea acestora

8.6 Testarea periodică a personalului

8.7 Programul de formare pentru personalul ADI ITI/formare recentă

8.8 Evaluarea periodică a personalului

## ANEXA 6: Sistemul de control al calității - constatări și recomandări

### Stabilirea limitelor organizaționale

#### Criteriul de evaluare 1.1: Actul constitutiv și statutul

Până la data evaluării SMC, asociația a fost legal constituită, având un act constitutiv și un statut semnate și înregistrate.

În analiza actului constitutiv, verificăm dacă:

- Documentele actului constitutiv respectă prevederile Ordonanței de Guvern nr. 26/2000 privind clauzele obligatorii necesare pentru procesul de funcționare al asociației?
- Actul constitutiv intră în conflict cu prevederile Protocolului Cvadrilateral și dacă asociația dispune de cadrul general legal pentru implementarea protocolului.

Deși este clar că documentele asociației respectă cerințele legale minime, sunt necesare modificări suplimentare pentru a asigura conformitatea cu prevederile Protocolului Cvadrilateral și a reflecta organizarea efectivă a asociației.

Sunt făcute mai multe recomandări, în principal în domeniul luării deciziilor, resurselor financiare etc. Detalii ale modificărilor propuse ale actului constitutiv sunt prezentate într-o secțiune separată a acestui raport.

**Recomandare:** revizuirea actului constitutiv și a statutului.

#### Criteriul de evaluare 1.2 - protocoalele de colaborare

Protocolul cvadrilateral definește rolul fiecărei părți implicate, inclusiv asociația, în implementarea mecanismului ITI. Totuși, există unele domenii de implementare care nu sunt acoperite, în timp ce altele sunt analizate în mod general.

**Recomandare:** reevaluarea rolurilor și a responsabilităților fiecărei părți implicate în implementarea mecanismului ITI și actualizarea descrierii rolurilor alocate - cu o modificare ulterioară a protocolului.

#### Criteriul de evaluare 1.3 - alte documente

Prevederile pentru mecanismul ITI au fost menționate, de asemenea, în acordul de parteneriat și programele operaționale asociate. Prevederile sunt mai degrabă generale și nu oferă suficiente detalii privind rolurile și responsabilitățile părților responsabile de implementarea mecanismului ITI.

**Recomandare:** realizarea, la nivel național, a unui document privind implementarea mecanismului ITI care acoperă domeniile de coordonare, cerințele sistemelor, riscurile estimate și altele.

## Abordarea conducerii

### **Criteriul de evaluare 2.1 - obiectivele stabilite pentru organizație**

Până la data evaluării, nu au fost stabilite obiective pentru organizație.

**Recomandare:** stabilirea obiectivelor clare ale organizației, respectând criteriile logice.

### **Criteriul de evaluare 2.2 - Planul anual de management (plan de lucru)**

Până la data evaluării, nu a fost realizat un plan anual de management. Cu toate acestea, managementul asociațiilor cunoștea unele acțiuni prioritare și câteva dintre acestea au început deja sau au fost implementate. Având în vedere rolul crucial al asociației în implementarea strategiei și cadrul general de performanță pentru finanțarea UE (2014-2020), acest criteriu este considerat mai degrabă important din punctul de vedere al managementului.

**Recomandare:** asociația ar trebui să elaboreze planuri anuale de implementare cu obiective clare.

### **Criteriul de evaluare 2.3 - indicatorii de performanță**

Până la data evaluării, nu au fost stabiliți indicatori de performanță pentru organizație sau personal. Cu toate acestea, în cadrul contractului de servicii curent încheiat cu Banca Mondială, vor fi dezvoltați indicatori de performanță pentru personalul asociației.

**Recomandare:** dezvoltarea indicatorilor de performanță la nivelul organizației. Indicatorii de performanță sunt necesari numai pentru activitățile asociației, în timp ce implementarea strategiei și a mecanismului ITI este o responsabilitate comună (și nu responsabilitatea exclusivă a asociației - de exemplu, MFE și MDRAP sunt de asemenea implicate).

### **Criteriul de evaluare 2.4 - delegarea responsabilităților**

Sistemul curent de management se bazează numai pe o ierarhie clar stratificată. Deși „împuternicirea” personalului este încurajată, procesul este la început.

**Recomandare:** ar trebui să fie depuse mai multe eforturi pentru a delega responsabilitățile la nivelul corespunzător și a încuraja inițiativa.

### **Criteriul de evaluare 2.5 - strategia de comunicare**

În absența unei strategii de comunicare, sistemul curent este *ad hoc* și se bazează pe cunoștințe și experiență.

**Recomandare:** realizarea unei strategii de comunicare pentru organizație, gestionarea aspectelor de comunicare internă și externă.

#### **Criteriul de evaluare 2.6 - etică și integritate, regulamentul de ordine interioară**

##### Regulamentul de ordine interioară

O versiune preliminară a Regulamentului de ordine interioară al asociației a fost avută în vedere în momentul întocmirii prezentului raport. Această versiune preliminară include prevederi detaliate legate de drepturile și obligațiile angajaților (de exemplu, regulile asociației privind siguranța și protecția, principiile de nediscriminare, procedurile de rezolvare a cererilor individuale ale angajaților, disciplina muncii, sancțiunile și procedurile disciplinare etc.).

Dovada acceptării Regulamentului de ordine interioară (sau a actualizării) este semnarea de către angajatul respectiv. Totuși, numărul de angajați care au semnat declarații de acceptare a prevederilor Regulamentului de ordine interioară trebuie să fie confirmat.

În plus, legea impune ca Regulamentul de ordine interioară să fie afișat la sediul central al angajatorului. Cu toate acestea, nu a fost posibilă evaluarea îndeplinirii acestei cerințe.

În ceea ce privește conținutul regulamentului, au fost făcute mai multe recomandări într-un raport separat al acestui capitol.

**Recomandare:** ar trebui să fie organizate întâlniri pentru a prezenta angajaților Regulamentul de ordine interioară, acceptarea prin semnare a regulamentului ar trebui să fie obținută de la toți angajații și regulamentul în sine ar trebui să fie afișat la sediul central al asociației.

Ulterior formulării unui acord privind recomandările de îmbunătățire, se recomandă o modificare formală a Regulamentului de ordine interioară.

##### Conflictul de interese

Evitarea conflictului de interese la nivelul asociației poate să fie luată în calcul în mai multe cazuri:

- a) Conflictul de interese privind reprezentanții autorităților locale în adunarea generală a asociației
- b) Conflictul de interese privind personalul angajat de asociație care au și o funcție publică
- c) Conflictul de interese la desfășurarea achizițiilor publice la nivelul asociației
- d) Conflictul de interese privind personalul care are anumite responsabilități legate de asociație

Pentru primele trei situații, există un cadru legal adoptat la nivel național. Totuși, pentru situația finală, există prevederi limitate în Ordonanța de Urgență a Guvernului 66/2011, în special privind verificarea, evaluarea și aprobarea cererii de finanțare prin fonduri UE.

Pentru alte responsabilități ale asociației, nu a fost definit încă un conflict de interese.

**Recomandare:** pentru evitarea adecvată a unui potențial conflict de interese la nivelul asociației, se recomandă următoarele:

- Reevaluarea condițiilor pentru angajarea personalului care deține și o funcție publică sau desfășoară alte activități în altă parte decât în asociație, pentru a confirma absența conflictului de interese;
- Definirea unui Cod de conduită care include conflictul de interese și incompatibilitățile care pot să apară pentru angajații asociației;
- Stabilirea unui mecanism de monitorizare a respectării Codului de conduită, coordonatorul asociației fiind informat în legătură cu orice probleme care apar;
- Fiecare membru al asociației și fiecare angajat ar trebui să ia la cunoștință prevederile Codului de conduită și să semneze declarația de conformitate;
- Asigurarea formării profesionale adecvate a personalului în domeniul conflictului de interese.

#### **Criteriul de evaluare 2.7 - transparența**

În timpul analizei, a părut că deși conceptul transparenței era cunoscut, trebuie să fie dezvoltată o instrucțiune de management clar definită. Totuși, s-a descoperit că planul personalului asociației de a afișa pe site-ul oficial diferite informații precum: strategia, lista întrebărilor frecvente (FAQ), lista proiectelor strategice și o hartă interactivă cu proiectele aprobat și în curs de implementare. Se consideră că există primii pași clari spre tipul de transparență necesar pentru o astfel de organizație.

**Recomandare:** acordul privind tipul de informații care trebuie să fie diseminate publicului și modurile în care acest lucru se va desfășura.

#### **Criteriul de evaluare 2.8 - cultura lecțiilor de reținut**

În prezent, nu este o metodă formală de pregătire și diseminare a lecțiilor de reținut. Atunci când se desfășoară reuniuni interne, unele persoane își împărtășesc din experiența legată de implementarea activităților - parte a culturii de învățare. Cu toate acestea, pare să nu existe o practică de oferire a *feedback*-ului, astfel experiența partajării experienței este dificil de evaluat.

**Recomandare:** Formalizarea colectării și diseminării lecțiilor, în mod regulat, către întreg personalul.

#### **Criteriul de evaluare 2.9 - cultura managementului riscurilor**

Deși nu există o procedură formală, managementul asociației cunoaște diferitele riscuri legate de implementarea strategiei și încearcă să facă față acestora. Riscurile sunt discutate în rândul personalului asociației, dar nu în mod structurat.

**Recomandare:** luați în calcul crearea unui grup pentru managementul riscurilor pentru analiza riscurilor și propunerea măsurilor de diminuare. O procedură pentru managementul riscurilor va adăuga valoare calității managementului.

### **Viabilitatea financiară**

#### **Criteriul de evaluare 3.1 - asigurarea resurselor financiare pentru funcționarea adecvată**

Sursele de finanțare ale asociației constau din contribuția membrilor și fondurile externe furnizate în cadrul PO Asistență tehnică. Entitatea nu desfășoară activități economice generatoare de venituri.

În 2014, majoritatea finanțării (75 %) a fost acoperită prin PO Asistență tehnică (703.240 lei), suplimentată de contribuțiile membrilor (138.009 lei) și alte activități neeconomice (92.716 lei). Totuși, numai 57 % din contribuțiile datorate au fost colectate până la sfârșitul anului în principal din lipsa alocărilor bugetare din organizațiile membrilor având în vedere înființarea asociației în luna iunie 2014 (adică, în mijlocul anului fiscal după ce bugetele au fost convenite pentru acel an). Asociația urmărește contribuțiile restante și se așteaptă la o rată mai mare de colectare în 2015.

În ceea ce privește cheltuielile, din suma totală plătită pentru 2014, 928.692 lei, 60 % au fost folosite pentru costurile de personal, urmate de lucrări și servicii furnizate de furnizorii terți (16 %). Datoriile curente au fost de 1.319.203 lei în data de 31 decembrie 2014.

Bugetul pentru 2015 este schițat și va fi prezentat spre avizare adunării generale, împreună cu situațiile financiare pentru 2014, până la sfârșitul lunii aprilie 2015. Se așteaptă ca veniturile din contribuțiile membrilor vor crește în 2015, deoarece membrii existenți pot să anticipeze taxele în bugetul acestora și deoarece noi membri se vor alătura asociației.

Calculul contribuției membrilor va lua în considerație cheltuielile estimate ale entității și va fi proporțional cu numărul locuitorilor fiecărui membru.

#### **Recomandări:**

- Estimarea clară a tuturor cheltuielilor necesare pentru sarcinile alocate pentru a dezvolta un buget mai corect;
- Colectarea creanțelor ar trebui să fie atent monitorizată și orice diferențe semnificative raportate consiliului de administrație și adunării generale;
- Deoarece finanțarea entității se bazează mult pe finanțarea POAT, este esențial ca etapele să se desfășoare la timp pentru a solicita finanțarea în cadrul noii perioade de programare (2015-2020)

#### **Structura organizațională**

##### **Criteriul de evaluare 4.1 - segregarea funcțiilor**

Asociația nu a luat în calcul o segregare a funcțiilor la proiectarea structurii sale.

**Recomandare:** două persoane diferite ar trebui să fie responsabile de aprobarea cheltuielilor și de efectuarea și înregistrarea plăților.

##### **Criteriul de evaluare 4.2 - organigrama**

În prezent, există o organigramă care reflectă nivelul de luare a deciziilor. Cu excepția funcției coordonatorului ITI adjunct, se pare că structura respectă cerințele din statutul asociației.

La examinarea organigramei anexate la Protocolul Cvadrilateral, se pare că unitatea care acoperă departamentul administrativ și de resurse umane are cu două funcții mai mult decât este specificat. De asemenea, unitatea financiară mai are o funcție în afară de cea indicată în organigrama inițială.



Deși rolurile asociației au fost mai bine clarificate odată cu semnarea protocolului, conducerea asociației ar dori să schimbe actuala organigramă pentru a reflecta situația de astăzi.

**Recomandare:** modificarea organigramei pentru a reflecta corect procesele desfășurate și resursele umane alocate.

#### **Criteriul de evaluare 4.3 - Regulamentul de organizare și funcționare**

Regulamentul de organizare și funcționare al asociației a fost revizuit - totuși, nu este clar dacă și când regulamentul a fost aprobat. În plus, se pare că regulamentul trebuie să fie modificat pentru a reflecta organigrama actuală și protocolul. În plus, regulamentul conține unele prevederi care pot să ducă la probleme administrative, precum suprapunerea responsabilităților sau cerințe incomplete/nefuncționale.

Mai multe detalii sunt prezentate într-un capitol următor care acoperă o analiză și îmbunătățirile propuse la actul constitutiv și la regulamentul.

#### **Recomandări:**

- Clarificarea responsabilităților și a rolurilor fiecărui departament și actualizarea ROF în conformitate cu acestea, pentru a evita suprapunerile. Aceasta ar putea să se desfășoare printr-o notă a conducerii.
- Revizuire ulterioară a regulamentului după dezvoltarea procedurilor

#### **Criteriul de evaluare 4.4 - fișele posturilor**

Asociația a dezvoltat fișe ale posturilor pentru 16 posturi ocupate în prezent. După o evaluare preliminară a acestor fișe ale posturilor, a fost evidentă o anumită suprapunere a rolurilor și responsabilităților departamentelor. De exemplu, rolurile experților de la departamentele de legătură cu beneficiarii și legătură cu AM sunt similare. De asemenea, cerințele care trebuie să fie îndeplinite pentru un anumit post nu sunt întotdeauna corelate cu responsabilitățile și rolurile alocate.

O parte din asistența de consultanță asigură îmbunătățirea fișei postului pentru funcțiile cheie și cele mai multe vor fi gestionate ulterior în acest raport.

#### **Recomandare:**

- stabilirea clară a cerințelor pentru fiecare post din asociație și modificarea corespunzătoare a fișelor posturilor.
- Reevaluarea conformității fișelor posturilor cu regulamentul actualizat

## Facilitățile la locul de muncă

### **Criteriul de evaluare 5.1 - sediu adecvat**

Asociației i-a fost alocat un sediu în clădirea Consiliului Județean Tulcea. Există mai multe camere la dispoziția personalului care sunt considerate suficiente având în vedere numărul curent de angajați.

În ceea ce privește vizibilitatea, sediul asociației este în centrul orașului. Cu toate acestea, potențialilor „clienți” care vor să folosească serviciile (de exemplu, biroul de asistență) li se poate părea dificil accesul, deoarece trebuie să intre prin clădirea consiliului. De fapt, poate să existe posibilitatea, având în vedere locația, ca asociația să fie percepută ca o „anexă” a Consiliului Județean Tulcea.

**Recomandare:** pentru a răspunde nevoilor de informații ale solicitanților și beneficiarilor, se recomandă deschiderea unui birou de informații într-un loc mai vizibil și accesibil. Există mai multe opțiuni și una ar putea să fie Centru de Informare Turistică.

### **Criteriul de evaluare 5.2 - echipamentele de birou**

După o scurtă analiză, pare că asociația are mobilier și echipamente adecvate pentru a-și îndeplini responsabilitățile. De exemplu, configurația TI curentă constă din:

- 2 servere
- 19 laptopuri
- 4 imprimante (2 mari, 2 mici)
- 1 plotter
- 1 videoproiector
- 1 fax
- GIS (stație de lucru + GPS) adecvată pentru procesarea măsurătorilor topografice

Echipament suplimentar este achiziționat în momentul pregătirii raportului:

- 2 plottere
- 2 imprimante mici
- 1 imprimantă de topografie digitală

**Recomandare:** menținerea unei baze de date corecte de echipamente de birou și mobilă și reevaluarea periodică a cerințelor

## Sistemele

### **Criteriul de evaluare 6.1 - sistemele TI**

În prezent, nu există un sistem antivirus instalat (se pare că nici măcar aplicații software gratuite nu au fost descărcate pe computerele individuale). Acest aspect este extrem de riscant. Angajatorii folosesc setările de securitate standard de conectare furnizate de sistemul de operare (Windows - nume de utilizator și parolă). Parolele sunt setate individual.

Se intenționează ca un sistem de copie de rezervă și un plan de recuperare după dezastru vor fi dezvoltate în timp util, folosind un server achiziționat de curând.

În plus, site-ul web al asociației va fi dezvoltat folosind o facilitate tip punct de partajare. Deși a fost rezervat un domeniu (www.itideltadunarii.com) acesta nu este încă funcțional.

În ceea ce privește accesul la internet, conexiunea wireless curentă este asigurată de Consiliul Județean Tulcea. În viitorul apropiat, asociația speră să obțină propria rețea cu o conexiune la internet de 20 mbps separată furnizată de Serviciul de Telecomunicații Speciale (STS), o companie publică care furnizează servicii de comunicații sigure, în special pentru entitățile publice.

#### **Recomandări:**

- Pregătirea și implementarea de urgență a unui plan de securitate, copiere de rezervă și recuperare după dezastru
- Asigurarea unei conexiuni dedicate și sigure la internet
- Asigurarea faptului că proprietatea asociației asupra site-ului web este sigură și că este dezvoltat un site web

#### **Criteriul de evaluare 6.2 - sistemele informatice de management**

Asociația plănuiește să creeze un sistem informatic de management (MIS) în sprijinul implementării strategiei. MIS va fi proiectat folosind Microsoft Project cu o bază de date SQL, o facilitate de server și un punct de partajare. În plus, punctul de partajare va fi folosit pentru a crea portaluri prin care autoritățile locale să facă schimburile necesare de documente.

Asociația planifică, de asemenea, să creeze o hartă interactivă care să prezinte proiectele planificate/aprobate/în curs de implementare/finalizate. Informațiile afișate vor acoperi valoarea, data finalizării și statusul (aprobat, în curs de implementare, implementat). Harta va fi creată folosind un sistem GIS cu o hartă AutoCAD 3D, sistem de infrastructură de informații AutoCAD și o bază de date SQL. Totuși, în timpul evaluării, a devenit clar că asociația nu are acces la SMIS/MySMIS (MIS oficial pentru fondurile UE) și subiectul nu a fost încă discutat cu autoritățile de management în momentul cercetării curente.

**Recomandare:** având în vedere complexitatea și durata dezvoltării sistemului de informații necesar:

- Pregătirea unei note conceptuale care descrie sistemul de informații dorit (funcții, specificații tehnice etc.)
- Luarea în calcul a angajării resurselor externe pentru dezvoltarea unui sistem de informații, atât în ceea ce privește proiectarea, cât și asistența tehnică (AutoCAD etc.)
- Asigurarea pregătirii personalului în folosirea și actualizarea nou creatului sistem de informații

#### **Procedurile și alte documente**

##### **Criteriul de evaluare 7.1 - procedurile interne**

Asociația nu a dezvoltat încă nicio procedură. Cu toate acestea, sprijin privind elaborarea unui manual de proceduri este furnizat prin contract de prestării servicii curent.

Deși nu există proceduri, a fost efectuată o evaluare generală a unor procese, în baza informațiilor primite.

#### *A. Gestionarea documentelor*

Deși nu a fost încă dezvoltată o procedură clară de gestionare a documentelor, asociația a stabilit reguli pentru înregistrarea, distribuția și arhivarea documentelor. Atât documentele pe hârtie, cât și e-mailurile sunt înregistrate într-un registru central de intrări și ieșiri.

Totuși, nu a fost desemnată o persoană pentru înregistrarea tuturor documentelor. În prezent, persoana care primește un document îl înregistrează și îl trimite directorului executiv. Apoi, directorul desemnează persoana responsabilă cu analizarea documentului și răspunsul, dacă este necesar. În cele mai multe cazuri, directorul executiv aprobă și semnează toate documentele emise de asociație - și, în unele cazuri, documentele sunt semnate de președinte. Toate documentele care părăsesc instituția sunt trecute într-un registru unic.

E-mailul este primit într-o cutie poștală comună, întreg personalul asociației având acces la această cutie poștală. Toate e-mailurile sunt tipărite. Fiecare persoană înregistrează e-mailurile relevante pentru activitățile acestora. În ceea ce privește e-mailurile, înregistrarea, distribuția și răspunsul respectă aceleași reguli ca și documentele scrise.

Toate documentele (copie pe hârtie, e-mailuri, anexe, atașamente) sunt arhivate; fișierele sunt stocate în funcție de subiectele relevante.

#### **Recomandări:**

- nominalizarea unei singure persoane responsabile cu înregistrarea documentelor (exemplarul pe hârtie al documentelor primite prin poștă, fax sau e-mail);
- dezvoltarea unui sistem electronic pentru gestionarea documentelor pentru a simplifica înregistrarea documentelor și a permite urmărirea permanentă a progresului;
- reorganizarea sistemului de e-mailuri pentru a păstra adresa de e-mail comună a asociației (adresa comercială) și adăugarea adreselor de e-mail individuale ale angajaților. Un astfel de sistem ar economisi timpul pierdut în prezent pentru identificarea și identificarea corespondenței primite prin e-mail;
- dezvoltarea unui sistem complet de gestionarea a documentelor, printre altele pentru a stabili responsabilitățile fiecărei persoane referitoare la circulația tuturor documentelor.

#### *B. Pregătirea proiectelor*

După o discuție cu reprezentanții asociației, s-a aflat că se purtasera discuții extinse cu reprezentanții autorităților locale pentru identificarea proiectelor de finanțat în cadrul mecanismului ITI. Pentru proiectele strategice naționale, discuțiile s-au desfășurat cu autoritățile centrale (de exemplu, porturi, aeroporturi, drumuri principale etc.)

Asociația plănuiește să continue identificarea potențialelor proiecte publice și apoi să le discute cu autoritățile de management relevante și OI (organismele intermediare) pentru a stabili cerințele de

eligibilitate și finanțare. Totuși, trebuie să fie elaborată o abordare privind pregătirea și urmărirea cererilor de finanțare.

**Recomandări:**

- Asociația ar trebui să pregătească scurte fișe ale proiectelor potențiale înainte de a pregăti cererile de finanțare;
- Dezvoltarea unei metodologii și a unei abordări pentru pregătirea cererilor și convenirea acestora cu autoritățile locale relevante

**C. Gestionarea financiară**

*Responsabilizare și raportare*

Sistemul contabil este gestionat de departamentul economic, într-un sistem folosit la scară largă de întreprinderile mici și mijlocii (SAGA). Asociația respectă formatele și standardele contabile aplicabile. Fondurile UE sunt direcționate de la bugetul de stat prin Trezorerie, în timp ce contribuțiile membrilor sau alte fluxuri de intrare sunt primite printr-un cont într-o bancă comercială. Evidența financiară este disponibilă pentru tranzacțiile din cadrul proiectelor POAT, dar și pentru alte activități desfășurate de asociație.

În conformitate cu legislația din România, sunt pregătite situații financiare anuale (cu bilanț și declarația anuală, însoțită de note privind distribuția rezultatului anual, împreună cu o declarație a activelor). Deoarece asociația este relativ recent înființată și nu a depus încă situația pentru 2014 (care trebuie să fie depusă la sfârșitul lunii 2015 pentru anul fiscal 2014), nu a fost posibilă stabilirea respectării în întregime a cerințelor menționate mai sus.

*Controlul financiar*

Controlul financiar intern al asociației este administrat de un comitet de audit (cu trei auditori), numit pentru trei ani, din care unul este contabil autorizat. Raportul auditorului pentru 2014 nu este modificat și certifică prezentarea reală și corectă a situațiilor financiare ale entității. Va fi prezentat adunării generale împreună cu situațiile financiare și proiectul de buget de 2015.

**Recomandări:**

- elaborarea procedurilor care specifică rapoartele (obligatorii conform legii, contractelor de finanțare sau opționale, de uz intern) care trebuie să fie pregătite, cu termenele limită de depunere respective și persoanele responsabile;
- elaborarea normelor specifice pentru activitățile comitetului de audit care ar putea să fie aprobate de adunarea generală.

**Criteriul de evaluare 7.2 - instrucțiuni pentru diferite activități (dacă există)**

Până la data prezentei evaluări, asociația nu a dezvoltat nicio instrucțiune.

**Personalul**

**Criteriul de evaluare 8.1 - selecția personalului**

Cu excepția selecției coordonatorului ITI (prevăzută în cadrul Protocolului Cvadrilateral), nu au fost făcuți pași în formalizarea procedurii de selecție pentru personalul asociației. Totuși, au fost dezvoltate criteriile de selecție pentru următoarele funcții:

- Personal administrativ
- Specialist în resurse umane
- Administrator al bazei de date
- Economist
- Consilier juridic
- Specialist în comunicații
- Specialist în gestionarea fondurilor UE
- Arhitect
- Inginer de proiect

Având în vedere dimensiunea organizației, este considerat necesar un document orientativ, mai degrabă decât o procedură de selectare a personalului.

**Recomandare:** dezvoltarea unui document orientativ pentru selecția personalului, cu referire la promovarea posturilor vacante, procesul de evaluare (interviu, testare), selectare și angajare.

#### **Criteriul de evaluare 8.2 - funcțiile sensibile**

Nu au fost identificate funcții sensibile la nivel organizațional.

**Recomandare:** organizarea unei reuniuni a conducerii pentru a evalua dacă unele funcții pot să fie considerate sensibile și a propune măsuri de administrare, dacă este cazul

#### **Criteriul de evaluare 8.3 - înlocuirea personalului**

Asociația nu are încă o politică de înlocuire a personalului în cazul eliberării temporare a postului.

**Recomandare:** introducerea unui sistem pentru înlocuirea personalului în cazul eliberării temporare a postului, astfel încât toate activitățile să se desfășoare adecvat și continuu.

#### **Criteriul de evaluare 8.4 - definirea cunoștințelor și competențelor necesare pentru fiecare post**

Criterii de performanță au fost pentru management și personalul de conducere și se rezumă la o listă de competențe necesare pentru personal și sunt complementare criteriilor de selecție a personalului. Ar trebui să fie observat că cerințele educaționale sunt stabilite într-un document separat.

**Recomandare:** nu este estimată nicio recomandare

#### **Criteriul de evaluare 8.5 - personalul adecvat**

S-a estimat că managementul asociației cunoaște că personalul curent (19 posturi pentru personal specializat aprobate, dar numai 16 aprobate) nu este suficient pentru toate activitățile alocate. Lipsa personalului a fost identificată în mai multe domenii, incluzând departamentul de legătură cu AM și departamentul de legătură cu beneficiarii (două posturi fiecare). De aceea, asociația estimează că este

necesar un număr total de 30 de cadre. Deși până în prezent nu a fost desfășurată o analiză a volumului de muncă, această estimare a personalului se consideră că este destul de subiectivă.

Se pare că pentru cele trei posturi libere curente, nu au fost fixate date țintă pentru ocuparea acestor poziții.

**Recomandare:**

- luarea măsurilor de angajare a personalului pe posturile libere
- efectuarea unei analize a volumului de muncă cu o alocare clară a responsabilităților și dezvoltarea procedurilor operaționale

**Criteriul de evaluare 8.6 - testarea periodică a personalului**

Asociația nu a desfășurat până acum nicio testare a personalului.

**Recomandare:** dezvoltarea și implementarea unui program complet de testare și analizare a personalului (începând, de exemplu cu testarea cunoștințelor despre programele operaționale aprobate).

**Criteriul de evaluare 8.7 - programul de formare a personalului**

Un program de formare nu a fost încă proiectat pentru personalul asociației. Se pare că, în trecut, mai multe cadre au fost instruite, dar în momentul analizei nu au fost disponibile alte informații.

**Recomandare:** desfășurarea evaluării necesităților de formare pentru personalul asociației și conceperea unui plan de formare adecvat. Identificarea formării profesionale va aduce valoare suplimentară procesului.

**Criteriul de evaluare 8.8 - evaluarea periodică a personalului**

Deși asociația a fost înființată de curând, se pare că nu s-a desfășurat încă nicio evaluare a personalului.

**Recomandare:** dezvoltarea unei proceduri pentru evaluarea personalului, luând în calcul gradul în care sunt atinși indicatorii de performanță.



## ANEXA 7: Actul constitutiv - constatări și recomandări

### *Atribuțiile Președintelui Consiliului de Administrație*

Deși actul adițional nr. 1 menționează faptul că rezoluțiile consiliului de administrație sunt semnate de președintele său, actul constitutiv al ADI ITI DD nu menționează numele președintelui consiliului de administrație.

Protocolul cvadrilateral (Anexa 5) menționează că un coordonator ITI trebuie să desfășoare o colaborare și consultare permanente cu președintele consiliului de administrare al asociației. Protocolul a fost semnat în numele asociației de Florin Hritcu, în calitate de președinte al consiliului de administrație care reprezintă asociația pentru încheierea prezentului contract. Cu toate acestea, actul constitutiv nu menționează că Florin Hritcu are această competență.

Potrivit actului constitutiv, ADI ITI DD este reprezentat în fața terților de președintele adunării generale, cu excepția cazului în care este prevăzut contrariul prin împuterniciri specifice. De aceea, Florin Hritcu ar fi trebuit să reprezinte asociația pentru încheierea protocolului în calitatea sa de președinte al adunării generale și nu ca președinte al consiliului de administrație (deoarece nu are această calitate efectivă).

**Recomandare:** pentru a respecta protocolul, asociația ar trebui să-și modifice actul constitutiv pentru a numi președintele consiliului de administrație. În plus, pentru a acoperi situația în care Florin Hritcu a semnat protocolul ca președinte al consiliului de administrație și nu ca președinte al adunării generale, actul ar trebui să menționeze că președintele adunării generale este și președintele consiliului de administrație.

### *Procesul decizional în cadrul Consiliului de Administrație*

Potrivit statutului asociației, deciziile consiliului de administrației sunt supuse votului al cel puțin jumătate plus unul din numărul total de membri, fără a face referire la situația în care moțiunea nu este acceptată sau nu există cvorum.

**Recomandare:** statutul asociației ar trebui să fie modificat pentru a menționa faptul că la o a doua adunare, deciziile consiliului pot să fie luate prin votul majorității prezente, indiferent de numărul de membru prezenți.

### *Competența pentru semnarea hotărârilor și a proceselor-verbale ale Consiliului de Administrație*

Actul adițional nr. 1 la statutul asociației prevede ca procesele verbale ale adunărilor consiliului de administrație ar trebui să fie semnate de toți membri prezenți, în timp ce deciziile consiliului de administrație sunt semnate numai de președinte.

Potrivit aceluiași act adițional, deciziile consiliului de administrație trebuie să fie semnate de toți membrii, în timp ce procesul verbal al adunării poate să fie semnat numai de președinte.

**Recomandare:** statutul ADI ar trebui să fie modificat pentru a specifica că deciziile consiliului de administrație trebuie să fie semnate de toți membrii.

#### *Constituirea unui departament separat în cadrul Asociației*

Statutul menționează că numai asociația poate să constituie un departament tehnic condus de un coordonator, numit de consiliul de administrație, fără a face referire la structura sa.

**Recomandare:** deoarece Protocolul Cvadrilateral menționează că asociația trebuie să constituie un departament distinct în termen de 15 zile de la semnare, statutul ar trebui să fie modificat pentru a specifica faptul că asociația are un departament tehnic format din 19 membri și condus de un coordonator numit care include în mod specific respectivul departament. De asemenea, considerăm adecvată includerea responsabilităților coordonatorului menționat în protocol.

#### *Structura aparatului tehnic*

Statutul prevede că asociația poate să creeze o structură tehnică a departamentelor pentru atingerea scopului asociației. În al doilea paragraf, este prevăzut caracterul obligatoriu al anumitor departamente care ar trebui să formeze structura organizațională a asociației. Prin stabilirea strictă a departamentelor componente ale aparatului tehnic, statutul intră în conflict cu scopul de a avea o asociație eficientă și eficace.

**Recomandare:** înlocuirea caracterului obligatoriu al fiecăruia dintre departamentele asociației cu unul mai general. Aceasta va îmbunătăți capacitatea asociației de a-și desfășura activitățile.

#### *Corelarea Protocolului Cvadripartit cu Actul Constitutiv*

Anexa 3 a Protocolului Cvadrilateral descrie toate atributele adunării generale și consiliului de administrare necesare pentru implementarea mecanismului ITI. Totuși, unele din aceste conflicte cu atributele au fost menționate în statut. Astfel, protocolul stipulează că asociația avizează SIDDDD în comitetul consultativ înainte de a-l trimite spre aprobare prin hotărâre de guvern, deși statutul menționează că adunarea generală aprobă strategia și programele de protecție a mediului elaborate și prezentate de consiliul de administrație.

**Recomandare:** corelarea atributelor asociației (inclusiv adunarea generală și consiliul de administrație) cu protocolul cvadrilateral.

#### *Corelarea între organigramă și Statut*

Conform anexei 4 a Protocolului Cvadrilateral, un directiv executiv conduce consiliul de administrare. Această persoană acționează drept coordonator ITI. Cu toate acestea, statutul asociației se referă la posibilitatea de a avea un coordonator într-un departament distinct, fără a face referire la directorul executiv.

În plus, statutul menționează funcțiile care vor fi desfășurate de consiliul de administrație. Dar, aceste funcții nu sunt prezentate în organigrama inclusă cu protocolul.

**Recomandare:** clarificarea organigramei astfel încât să se potrivească formulării din protocol. Deoarece aceste funcții nu sunt menționate în protocol, aceste nu ar trebui să fie menționate în actul constitutiv al asociației. Această organigramă poate să fie decisă de adunarea generală a acționarilor.

### *Comitetul Consultativ*

Comitetul consultativ al asociației ar trebui să fie un organism extern și independent de organizație. Responsabilitățile teritoriale ale ADI nu ar trebui să ignore resursele naturale, distribuția activelor economice în societate și existența know-how-ului adecvat. În acest context, eficacitatea guvernării autorităților locale ar trebui să fie îmbunătățită și prin calitatea de membru al asociației. În acest context, ADI ITI DD va ajuta la asigurarea alinierii proiectelor de dezvoltare private cu interesele locale ale comunității.

Regulile de guvernanță corporativă ale asociației ar trebui să conțină o separare strictă între interesele private ale fiecărei unități administrative teritoriale cu obiectivul comun al asociației în sine. O astfel de segregare ar putea să fie inițiată prin numirea membrilor independenți în organismul de administrare - cu puteri executive - care nu fac parte din organismul unității administrative teritoriale și asigurarea unor puteri mai mari pentru comitetul consultativ. Presupunerea de bază a acestei abordări este că reprezentanții unităților administrative teritoriale nu vor împiedica dezvoltarea și implementarea proiectelor legate de ITI.

**Recomandare:** observăm absența oricăror decizii legate de membrii care fac parte din comitetul consultativ. Procedura eligibilității și numirii membrilor ar trebui să fie independentă. În momentul scrierii acestui document (martie 2015), nu a fost posibilă verificarea organizării comitetului consultativ și calității de membru în acesta.

### *Lipsa unui comitet specializat de adoptare a deciziilor la nivel local*

După o analiză a celor 26 de decizii ale unităților administrative teritoriale care s-au alăturat asociației și a celor 10 localități care se vor alătura s-a stabilit că prevederile legale necesare nu au fost respectate în toate cazurile.

De exemplu, în cazul unităților administrative teritoriale Luncavița, deciziile consiliilor locale au fost adoptate fără avizarea de către comitetele specializate. Legea prevede caracterul obligatoriu al raportului specializat și deciziilor consiliilor locale adoptate în absența acestui raport pot să fie anulate. Perfectul poate să inițieze o acțiune în justiție.

**Recomandare:** decizia consiliului local Luncavița ar trebui să fie readoptată după analiza de către comitetul specializat în conformitate cu art. 44 al legii 215/2001.

### *Aprobarea de UAT-uri a Actului Constitutiv și Statutului*

În afară de Măcin, Jurilovca, Tulcea, Constanța și Văcăreni, deciziile consiliului local nu sunt în mod expres aprobate în statutul și actul constitutiv al ADI ITI DD – în ciuda faptului că este obligatoriu conform Legii 215/2001 (art. 13, par. 4).

**Recomandare:** unitățile administrative teritoriale care doresc să se înscrie în asociație ar trebui să aprobe în mod expres statutul și actul constitutiv. Deciziile locale ar trebui să fie modificate pentru a include și această aprobare.

### *Contribuția anuală*

Conform statutului asociației, membrii contribuie cu o cotizație anuală pentru funcționarea acesteia. O analiză a deciziilor consiliilor locale de aprobare a acestor contribuții au revelat că, în câteva cazuri, caracterul anual al contribuției a fost aprobat. Totuși, contribuția ar trebui să fie aprobată fără a face referire la caracterul său regulat.

**Recomandare:** fără această referire, pentru a avea un impact asupra legalității deciziei, observăm oportunitatea de a avea caracterul anual al contribuției clar stipulat în decizie.

*Separarea funcțiilor la nivelul ADI ITI*

Conform legislației aplicabile, este clar că nu este definită sau necesară o segregare specifică pentru o asociație precum ADI ITI DD.

Cu toate acestea, deși asociația va desfășura achizițiile, se recomandă ca persoana care aprobă cheltuielile în cadrul contractelor de furnizare a serviciilor să fie diferită de cea care face și înregistrează plățile.

## ANEXA 8: Regulamentul de organizare și funcționare - constatările și recomandările

**Constatarea 1:** departamentul de proiecte al asociației are unele roluri legate de funcțiile de comunicare și informare:

- „să asigure, la nivel regional, respectarea cerințelor privind informarea și publicitatea (...)”
- „reprezintă ADI ITI DD în identificarea și implementarea planului de acțiune al SIDDDD prin mecanismul ITI în legătură cu potențialii beneficiari ai proiectelor.” (ROF, Art. 28)

**Recomandare:** responsabilitățile departamentului ar trebui să fie revizuite pentru a clarifica rolurile beneficiarilor în ceea ce privește departamentul adecvat.

**Constatarea 2:** departamentul administrativ și RU are, de asemenea, unele funcții de comunicare și informare:

- „promovează imaginea asociației, actualizează instrumentele media, site-ul web; stabilește programul acțiunilor de promovare”
- „asigură comunicarea dintre ADA ITI DD și UAT (unități administrative teritoriale)/instituțiile publice/instituțiile private/OI/AM/ONG/alte asociații etc.”
- „elaborează materiale de informare sub îndrumarea directorului executiv ITI și bazate pe sprijinul altor departamente ADI” (ROF, art. 23)

**Recomandare:** responsabilitățile departamentului trebuie să fie revizuite pentru a evita suprapunerile cu rolul departamentului de legătură cu beneficiarii.

**Constatarea 3:** unele din rolurile departamentului de legătură cu beneficiarii trebuie să fie clarificate în conformitate cu responsabilitățile asociației din cadrul sistemului de management FSIE 2014-2020:

- „Avizarea materialelor de comunicare dezvoltate de beneficiari în conformitate cu Manualul de identitate vizuală” (ROF, art. 26)

**Recomandare:** aceasta este una din atribuțiile AM și OI și responsabilitatea pentru asigurarea respectării regulilor de identitate vizuală aparțin AM.

**Constatarea 4:** este necesară coordonarea cu acțiunile AM și OI pentru a evita dubla finanțare și suprapunerile. AM sunt în principal responsabile cu astfel de acțiuni, deși asociația este considerată o organizație complementară, dar nu oficial, care gestionează informarea și publicitatea

- De aici „asigurarea implementării și monitorizării campaniilor media de promovare a mecanismului ITI și a asociației la nivelul local, regional și național (publicitate la TV, editoriale în presa scrisă, audio sau la TV) sub coordonarea directorului executiv ITI” și „identificarea instrumentelor optime de comunicare pentru furnizarea mesajului către beneficiarii mecanismului ITI (conferințe de presă, seminarii, afișarea informațiilor pe web, realizarea broșurilor, foilor volante etc.)” (ROF, art. 26)

**Recomandare:** se recomandă ca asociația să-și coordoneze eforturile cu AM relevante pentru a implementa campanii unitare, fără suprapuneri. În cazul în care asociația obține finanțare UE pentru astfel

de campanii, va fi necesară o separare clară a responsabilităților pentru a evita posibilitatea de dublă finanțare.

**Constatarea 5:** unele roluri ale departamentului de legătură cu beneficiarii trebuie să fie reformulate pentru a asigura o înțelegere mai clară a naturii și obiectivelor acestora, precum:

- *„gestionarea relației cu beneficiarii pentru a promova mecanismul ITI și asociația la nivel local, regional sau național, prin instrumente specifice: Organizarea conferințelor și a evenimentelor de presă, scrierea și trimiterea comunicatelor de presă și a informărilor, răspunsurile la cererile de informații ale presei și alte activități de comunicare, menținerea și promovarea mecanismului ITI și a asociației prin media sub supravegherea directorului executiv ITI” (ROF, art. 26)*

**Recomandare:** este necesară o separare între instrumentele adresate beneficiarilor și cele adresate media

- *„acțiuni proactive pentru colectarea opțiunilor și a recomandărilor de la actorii ITI locali și trimiterea rapoartelor la echipa de strategie pentru a fi analizate și incluse în document” (ROF, art. 26)*

**Recomandare:** este necesară separarea acestor responsabilități în două acțiuni diferite: una referitoare la relația cu beneficiarii și alta legată de Strategia Deltei Dunării și departamentul de proiecte al asociației

- *„asigură serviciile de birou de asistență pentru beneficiari (informații privind documentele necesare, procedurile de achiziții, criteriile de selecție, sfaturi practice etc.) și „sprijină dezvoltarea și implementarea planului de acțiune pentru Strategia integrată de dezvoltare durabilă a Deltei Dunării prin mecanismul ITI” (ROF, art. 26)*

**Recomandare:** aceasta este mai degrabă o consecință a acțiunilor legate de beneficiari decât un rol diferit

- *„sprijină pregătirea și implementarea proiectelor enumerate în planul de acțiune al Strategiei integrate de dezvoltare durabilă a Deltei Dunării legate de mecanismul ITI” (ROF, art. 26)*

**Recomandare:** este mai degrabă o consecință a acțiunilor legate de beneficiari decât un rol diferit. Concentrarea mai degrabă pe etapa de pregătire decât pe cea de implementare este, de aceea, recomandată pentru departamentul de legătură cu beneficiarii. Sprijinirea implementării proiectului ar putea să fie un atribut al strategiei și departamentului de proiecte al asociației

- *„sprijină, prin propuneri legate de dobândirea experienței pe termen scurt, implementarea planului de acțiune al Strategiei integrate de dezvoltare durabilă a Deltei Dunării prin mecanismul ITI, participă la monitorizarea conformității cu programul de implementare a proiectului și a atingerii indicatorilor” (ROF, art. 26)*

**Recomandare:** acestea sunt două roluri separate: propunerile legate de expertiza externă, pe de o parte și monitorizarea implementării planului de acțiune al strategiei, pe de cealaltă. Monitorizarea planului de acțiune este responsabilitatea departamentului de proiecte și regulamentul poate să facă trimitere la domenii specifice de responsabilitate

- *„elaborează rapoarte trimestriale și speciale privind implementarea proiectelor enumerate în cadrul planului de acțiune al Strategiei integrate de dezvoltare durabilă a Deltei Dunării prin mecanismul ITI” (ROF, art. 26)*

**Recomandare:** departamentul de legătură cu beneficiarii poate să elaboreze rapoarte numai privind acțiunile de promovare a strategiei, elaborarea unor astfel de rapoarte va fi desfășurată de departamentul de proiecte

- *„elaborează rapoarte trimestriale privind activitatea desfășurată și transmite rapoarte părților” (detalii despre tipurile de proiecte, frecvență, destinatari trebuie să fie incluse în procedurile de lucru); și „organizarea conferințelor de presă pentru a oferi informații și date privind activitățile asociației și furnizarea altor date privind dezvoltarea regională; elaborarea unui plan pentru întâlnirile periodice cu presa; pregătirea și depunerea către directorul executiv ITI a temelor și materialelor prezentate în conferințele de presă” (ROF, art. 26)*

**Recomandare:** ar trebui să fie inclusă o sub-activitate în activitatea generală a asociației, acoperind relația cu media.

- *„publicarea materialelor de informare, a ghidului pentru solicitanți, a rezultatelor/impactului regional al implementării programului pe site sau prin alte instrumente de comunicare (CD etc.); organizarea campaniilor de informare și conștientizare privind elementele importante și utile pentru grupurile țintă din regiune; organizarea sesiunilor de informare și formare pentru potențialii solicitanți privind realizarea portofoliului proiectului; menținerea relațiilor cu media locală și regională; actualizarea continuă a site-ului web al asociației” (ROF, art. 26)*

**Recomandare:** activitățile trebuie să fie separate în cadrul responsabilităților generale în regulament; publicarea ghidurilor pentru solicitanți este responsabilitatea AM și OI, totuși, asociația poate să distribuie aceste ghiduri (site-ul web etc.)

- *„identificarea oportunităților de finanțare și realizarea rapoartelor pentru managementul asociației, respectiv directorul executiv, privind aceste oportunități; identificarea posibilelor parteneriate pentru atragerea surselor de finanțare; sprijinirea activităților de promovare a investitorilor din regiune” (ROF, art. 26) 26)*

**Recomandare:** este importantă stabilirea clară a limitelor de competență ale departamentului de legătură cu beneficiarii, atât în relație cu alte structuri din cadrul asociației, cât și cu alte organisme naționale. Identificarea oportunităților de finanțare ar trebui să cadă în sarcina departamentului de proiecte. Totuși, promovarea investitorilor nu este o funcție adecvată pentru asociație, atât timp cât diferite organisme naționale acționează în această direcție (de exemplu, Camera de Comerț). După implementarea mecanismului ITI, asociația poate să prezinte proiectele ca exemple de succes.

**Constatarea 6:** unele din rolurile departamentului de legătură cu beneficiarii fie că aparțin altor structuri din cadrul asociației, fie trebuie să fie implementate cu sprijinul altor structuri:

- *„să susțină întruniri la nivelul managementului și/sau la nivelul experților, în orice situație în care una dintre părți (ale acordului cvadrilateral) ar putea să afecteze puterile și/sau activitatea altor părți (ale acordului cvadrilateral) și în toate cazurile care necesită promovarea măsurilor pentru*



*implementarea eficientă a acordului cvadrilateral sau ca rezultat al detectării devierilor de la prevederile sale” (ROF, art. 26)*

**Recomandare:** acesta este rolul pe care Departamentul Administrativ îl va îndeplini cu sprijinul altor structuri (Departamentul pentru Proiecte și Departamentul de Legătură cu AM).

- *“organizează întâlnirile conduse de către personalul ADI pentru a prezenta și explica conținuturile și criteriile de eligibilitate pentru proiectele ITI în conformitate cu ghidurile fiecărui PO” (ROF, Art. 26)*

**Recomandare:** Departamentul pentru Proiecte trebuie să participe la întâlnirile organizate pentru a prezenta și explica conținuturile și criteriile de eligibilitate pentru proiectele de investiții teritoriale integrate (ITI);

- *“să elaboreze și să consolideze rețeaua de proiecte în ceea ce privește ITI, prin îndrumarea personalului implicat din cadrul Consiliului Județean și al primăriilor orașelor și comunelor, prin organizarea unor workshop-uri” (ROF, Art. 26)*

**Recomandare:** a se executa în cooperare cu Departamentul pentru Proiecte.

- *“să monitorizeze implementarea proiectelor; să trimită rapoarte trimestriale către Grupul de Lucru / Secretariat sau ori de câte ori este necesar (și rapoarte semestriale către Adunarea Generală pentru ITI), notând rezultatele, posibilele întârzieri și riscurile. Monitorizarea se bazează pe planul de lucru stabilit împreună cu beneficiarii, indicând data de începere, derulare și încheiere a lucrului, după cum s-a stabilit prin contractele de finanțare încheiate între beneficiari și Autoritățile de Management” (ROF, Art. 26)*

**Recomandare:** acest lucru este de competența Departamentului pentru Proiecte, luând în considerare limitele stabilite pentru această structură

- *“facilitează relația dintre autoritățile centrale și locale implicate în implementarea planului de acțiune al Strategiei Integrate pentru dezvoltare durabilă a Deltei Dunării prin mecanismul ITI” (ROF, Art. 26)*

**Recomandare:** a se executa în colaborare cu Departamentul de Legătură cu AM

- *“ să elaboreze și să actualizeze baza de date cu potențiali beneficiari ai mecanismului ITI” (ROF, Art. 26)*

**Recomandare:** Regulamentul trebuie să facă referire la actualizarea bazei de date elaborate de către Departamentul IT

- *“managementul informațiilor pentru interes public, în conformitate cu legislația relevantă” (ROF, Art. 26)*

**Recomandare:** cu sprijinul altor departamente conform naturii cererii.

- *“să identifice oportunități pentru parteneriatul dintre Asociație și diverse instituții și/sau entități publice sau private pentru a promova interesele regiunii și ale Asociației; să analizeze oportunitățile și condițiile pentru aceste parteneriate și elaborarea de propuneri pentru încheierea acordurilor de parteneriat; să monitorizeze continuu și să evalueze impactul parteneriatelor asupra Asociației sau regiunii; Să elaboreze rapoartele pentru implementarea parteneriatelor în diferite stadii (ex ante, la jumătatea perioadei, ex post)” (ROF, Art. 26)*

**Recomandare:** Regulamentul poate identifica oportunități pentru parteneriate și le poate monitoriza odată ce au fost stabilite. Elaborarea propunerilor pentru acordurile de parteneriat ar pica în responsabilitatea Departamentului Juridic, în timp ce monitorizarea ar fi realizată de către Departamentul pentru Proiecte.

- *“să organizeze schimburi de experiență ca sprijin pentru investitori la nivel regional, național sau internațional” (ROF, Art. 26)*

**Recomandare:** Regulamentul poate propune schimburi de experiență sub auspiciile Departamentului Administrativ sau de Resurse Umane.

**Constatarea 7:** Se recomandă ca Asociația să desfășoare anumite activități într-un mod clar stabilit, de exemplu

- *“să elaboreze și să distribuie beneficiarilor un plan inițial de lucru pentru elaborarea proiectelor ITI, indicând obiectivele de referință”*

**Recomandare:** acest lucru trebuie pus la dispoziția tuturor potențialilor beneficiari

- *“sprijin pentru beneficiari (dacă este necesar) pentru a oferi clarificările solicitate în evaluarea tehnică și financiară efectuată de către evaluatori externi ai Autorităților de Management ” (ROF, Art. 26, 27 și 28)*

**Recomandare:** a se furniza către potențialii beneficiari, cu sprijinul Departamentului pentru Proiecte

- *“asigură vizibilitatea proiectelor și informații publice permanente privind implementarea lor ” (ROF, Art. 26 și 27)*

**Recomandare:** acest lucru ține de responsabilitatea beneficiarilor în conformitate cu contractul de finanțare. Totuși, Asociația trebuie să asigure vizibilitatea Strategiei și a mecanismului ITI, precum și implementarea sa.

- *“elaborează, din proprie inițiativă sau la cererea instituțiilor implicate, rapoarte cu privire la aspectele relevante pentru regiunea Deltei Dunării și formulează propuneri pentru a soluționa aspectele identificate ” (ROF, Art. 26, 27 și 28)*

**Recomandare:** fiecare structură departamentală va elabora rapoarte numai în legătură cu responsabilitățile și activitățile lor specifice

**Constatarea 8:** Atributele Departamentului pentru Proiecte trebuie să fie clarificate pentru a evita suprapunerile cu alte departamente, după cum urmează:

- *“să asigure conformitatea cu cerințele privind informațiile și publicitatea” și “să sprijine Autoritățile de Management oferind informații cu privire la stadiul ITI” (ROF, Art. 28)*

**Recomandare:** este necesară o delimitare clară între Departamentul pentru Proiecte și Departamentul de Legătură cu AM;

- *“să transmită Autorităților de Management portofoliul de proiecte în conformitate cu Planul de Acțiune” (ROF, Art. 28)*

**Recomandare:** a se stabili în acest sens o colaborare cu Departamentul de Legătură cu AM

- *“facilitează relația dintre autoritățile centrale și locale implicate în implementarea planului de acțiune al Strategiei Integrate pentru dezvoltare durabilă a Deltei Dunării prin mecanismul ITI” (ROF, Art. 28)*

**Recomandare:** este necesară o delimitare clară între Departamentul pentru Proiecte, Departamentul de Legătură cu AM și Departamentul de Legătură cu Beneficiarii

**Constatarea 9:** Unele roluri stabilite pentru Strategia DD și Departamentul pentru Proiecte ITI dincolo de responsabilitatea generală a ADI ITI DD:

- *“să asigure faptul că proiectele selectate respectă, în timpul implementării, legislația europeană și națională relevantă” și “să asigure colectarea corectă de informații necesare pentru managementul finanțării, monitorizare, verificare, audit și evaluare ” (ROF, Art. 28)*

**Recomandare:** a se clarifica prin proceduri de lucru

- *“să asigure că toate documentele solicitate sunt păstrate timp de cinci ani pentru a asigura pista de audit ” și “să asigure conformitatea cu cerințele privind informațiile și publicitatea”; “să elaboreze și să consolideze rețeaua de proiecte în zona ITI, prin îndrumarea personalului implicat din cadrul Consiliului Județean și al primăriilor orașelor și comunelor, prin organizarea de workshop-uri ” (ROF, Art. 28)*

**Recomandare:** a se clarifica prin proceduri de lucru

- *“evaluează relevanța proiectelor propuse de către entități private pentru DDIS în conformitate cu Ghidurile solicitanților ” și “propune un proiect din lista de rezervă când este respins un alt proiect” și “sprijină beneficiarii în procedura de achiziții publice ” și “participă sau este reprezentat în cadrul comitetelor de evaluare pentru selecțiile de proiecte ” și “sprijină potențialii beneficiari la elaborarea fișei de proiect” (ROF, Art. 28)*

**Recomandare:** Este important să se stabilească clar faptul că un departament este responsabil pentru monitorizarea implementării proiectului. Prezentul Regulament prevede faptul că această funcție este îndeplinită atât de către Departamentul de Legătură cu Beneficiarii, cât și de către Departamentul pentru Proiecte. Este de asemenea necesar să se clarifice limitele sprijinului Asociației pentru potențialii

beneficiari în momentul elaborării cererilor și monitorizării implementării proiectului (în conformitate cu responsabilitățile Autorităților de Management și a Organismelor Intermediare și pentru a evita orice conflict de interese sau suprapuneri. Acest punct este deosebit de important și trebuie analizat în detaliu.

**Constatarea 10:** este important ca activitățile administrative și de secretariat să fie clar definite, împreună cu interacțiunea cu alte departamente. De exemplu:

- *"managementul comunicării cu autoritățile locale și centrale din România și cu instituțiile străine similare pentru a coopera în diferite proiecte" (ROF, Art. 23)*

**Recomandare:** aceasta nu este o activitate pur administrativă. Colaborarea cu diferite instituții naționale și internaționale necesită, în plus, expertiză juridică, de comunicare și alte seturi de expertiză.

- *"Elaborarea diferitelor documente promoționale/informative cu sprijinul celorlalte departamente" și "elaborarea documentelor informative în format tipărit sau electronic (broșuri, postere, ghiduri)" (ROF, Art. 23)*

**Recomandare:** aceste aspecte trebuie definite în mod clar din punctul de vedere al responsabilităților și rolurilor care îi revin fiecărui departament implicat. Departamentul de Legătură cu Beneficiarii și Departamentele de Legătură cu AM par să aibă, în acest sens, responsabilități care se suprapun.

Pentru a completa cele de mai sus, se poate face un număr de recomandări suplimentare:

- Rolurile Departamentului IT trebuie să fie delimitate de rolurile altor departamente. Conform prezentului Regulament, Departamentul de Legătură cu Beneficiarii și Departamentul de Legătură cu AM elaborează și actualizează baza de date a potențialilor beneficiari ITI-FSIE (Fonduri Structurale și de Investiții Europene). Departamentul IT stabilește regulile pentru actualizarea bazei de date care va fi publicată pe website-ul Asociației.
- Recomandările făcute mai sus se bazează pe înțelegerea rolurilor și responsabilităților Asociației, urmând prevederile Protocolului Cvadripartit (Four-Party Protocol). În timp ce clarificarea ulterioară privind rolul Asociației este necesară, se recomandă ca Regulamentul să fie revizuit odată ce procedurile operaționale au fost elaborate și convenite. În plus, o astfel de revizuire trebuie să fie în conformitate cu prevederile Protocolului și cu viitoarele modificări din organigrama Asociației.

## ANEXA 9: Model de fișă a postului (Personalul Departamentului pentru Proiecte)

### A. INFORMAȚII GENERALE

1. Denumirea departamentului: Departamentul pentru Proiecte
2. Funcția: Expert tehnic
3. Numele și prenumele expertului:
4. Superior direct: Director Executiv
5. Drept de semnătură (intern și extern organizației)
  - 1) Intern: da (după caz)
  - 2) Extern: nu.
6. Scopul principal al postului: furnizarea de suport tehnic pentru implementarea Planului de Acțiune al Strategiei Integrate de Dezvoltare Durabilă a Deltei Dunării (Strategia) prin mecanismul ITI, pentru a maximiza impactul investiției publice în aria proiectului.
7. Obiectivele postului – în plus la Sarcinile și Responsabilitățile Detaliată enumerate mai jos, expertul trebuie să procedeze după cum urmează:
  - 1) Să ofere suport tehnic potențialilor beneficiari ai mecanismului ITI prin sprijinirea proiectului și a procesului de elaborare a cererii;
  - 2) Să mențină o imagine de ansamblu a cererii de finanțare și a stadiului ulterior al implementării proiectului în aria lor de competență – pentru a urmări progresul, a preveni problemele și a raporta Organismului Intermediar, Autorității de Management și Grupului Funcțional de Lucru relevante;
  - 3) Să monitorizeze implementarea Strategiei prin mecanismul ITI și alte surse de finanțare, în conformitate cu prevederile Protocolului Cvadrilateral (*Four-Party Protocol*).
8. Condiții specifice ale postului:
  - 1) Studii: Diplomă de licență în științe (sau echivalent)
  - 2) Cursuri suplimentare: de ex. gestionarea contractelor în cazul Expertului în Achiziții Publice;
  - 3) Cunoștințe necesare:
    - a) Cunoștințe tehnice avansate în domeniul activității;
    - b) Cunoștințe solide despre Programele Operaționale UE relevante, în particular:  
(Notă: eșantion PO și Axe – variază în funcție de membri personalului)
      - i) Programul Operațional Regional 2014-20  
(1) Axa Prioritară xxx
      - ii) Programul Operațional Infrastructură Mare 2014-20  
(1) Axa prioritară:
      - iii) Programul Național de Dezvoltare Rurală 2014-20  
(1) Axa prioritară:
    - c) Cunoștințe solide despre legislația prezentă în materie de achiziții publice;
    - d) Capacitate de analiză detaliată și sinteză a informațiilor relevante.
  - 4) IT: cunoștințe bune de MS Office care pot fi verificate (Project, Word, Excel, Outlook).
  - 5) Limbi cunoscute: cunoașterea (verificabilă) a unei limbi străine la nivel profesional (vorbit și scris, în ordinea preferințelor – engleză, germană, franceză)
  - 6) Competențe și abilități:
    - a) Abilitatea de a lua decizii și de a-și asuma responsabilitatea;
    - b) Abilitatea de a îndeplini sarcinile atribuite, după cum s-a solicitat, în termen și la un înalt grad profesional de competență.

- c) Abilitatea de a gândi strategic, de a planifica și gestiona volumul de lucru, de a atinge obiectivul.
- 7) Cerințe specifice: permis de conducere valabil – cel puțin Categoria B
- 8) Condiții de lucru:
  - a) Localizare: ADI ITI DD, Tulcea
  - b) Condiții de lucru: conform contractului general de muncă.
  - c) Programul de lucru: 8 ore pe zi (nu include pauzele), și ore suplimentare plătite dacă este cazul (și cu consimțământul angajatului);
  - d) Călătorii: după cum este prevăzut de natura activității;
  - e) Spațiu de lucru: birou într-un birou colectiv;
  - f) Echipament: telefon mobil (doar pentru uz profesional); computer de birou;
  - g) Instruire: conform cerințelor.
  - h) Limitele competențelor: în conformitate cu Regulamentul General al Asociației și cu fișa postului;

## **B. SUBORDONAREA**

- 1) În cadrul ADI ITI DD
  - a) Se subordonează: Șefului Departamentului pentru Proiecte (nume)
  - b) Supervizează: xxxx (persoane fizice care se subordonează acestui angajat)
  - c) Relații de colaborare și funcționale: cu toate departamentele din cadrul Asociației;
  - d) Reprezentare: conform fișei postului și la instrucțiunile Directorului Executiv.
  - e) Delegare în perioada de absență: către xxxx
- 2) În afara ADI ITI DD
  - a) Autorități publice și instituții: colaborează cu beneficiari publici și privați și toate instituțiile relevante implicate în proiecte;
  - b) Organizații internaționale: conform instrucțiunilor furnizate de către Directorul Executiv;
  - c) Întreprinderi private: beneficiarii proiectului, angajatori etc.;

## **C. RESPONSABILITĂȚI ȘI SARCINI DETALIATE:**

- 1) Contribuie la realizarea Strategiei Integrate de dezvoltare durabilă a Deltei Dunării și a Planului de Acțiune aferent;
- 2) Ajută la asigurarea funcționării corespunzătoare a ADI ITI DD și a membrilor săi în relație cu Autoritățile de Management, Organismele Intermediare și Grupurile Funcționale de Lucru relevante, răspunzând prompt la toate solicitările relevante din domeniul de competență;
- 3) Elaborează o rețea de proiecte ITI prin îndrumarea și sprijinirea tuturor beneficiarilor, atât publici cât și privați, inclusiv a personalului dintre membrii Asociației, într-o serie de domenii:
  - a) Pregătirea și derularea workshop-urilor;
  - b) Sprijină potențialii beneficiari în momentul solicitării de fonduri (elaborarea documentelor relevante, inclusiv cererea și fișa de proiect și toate documentele atașate relevante);
- 4) Urmărește portofoliul de proiecte ITI privind zona relevantă de expertiză;
- 5) Monitorizează informațiile și documentele privind Programele Operaționale relevante;
- 6) Monitorizează performanțele fiecărui beneficiar de proiect în stadiul de formulare, bazat pe un plan de lucru, și ia măsuri pentru a evita întârzierile prin sprijinirea în mod corespunzător a beneficiarilor;

- 7) Verifică relevanța proiectelor propuse față de Ghidurile Solicitantului pentru fiecare axă prioritară a Programului Operațional.
- 8) Sprijină beneficiarii în procedurile de achiziții, acordându-le asistență la elaborarea specificațiilor tehnice pentru cererea de ofertă / licitațiile de lucrări / achiziții și ajutându-i să formeze pachetul de achiziții, acoperind mai mult de o zonă / entitate geografică, pentru a optimiza utilizarea resurselor publice și pentru a reduce întârzierile;
- 9) Participă, dacă este necesar, la comitetele de evaluare și selecție pentru proiectele ITI;
- 10) Participă la întâlnirile ADI ITI DD
- 11) Facilitează legăturile între autoritățile centrale și locale implicate în implementarea Planului de Acțiune;
- 12) Sprijină, angajează și gestionează expertiza pe termen scurt pentru o serie de sarcini;
- 13) Participă la monitorizarea și evaluarea internă a mecanismului ITI și la elaborarea materialelor relevante;
- 14) Efectuează vizite la amplasament pentru suportul tehnic al beneficiarilor pentru proiectele relevante aflate în fază de implementare și înaintează rapoarte de monitorizare conform Manualului de Proceduri al Asociației;
- 15) Oferă o imagine de ansamblu asupra indicatorilor fizici, performanței financiare și implementării proiectului conform Contractului de Finanțare și raportează în conformitate cu Manualul de Proceduri;
- 16) Redactează și înaintează rapoarte trimestriale Șefului de Departament, după caz, descriind progresul și posibilele întârzieri în domeniul de responsabilitate;
- 17) Monitorizează calendarele de achiziții și programul pentru cererile de rambursare ale beneficiarilor;
- 18) Monitorizează conformitatea cu cerințele privind informațiile și publicitatea;
- 19) Monitorizează capacitatea instituțională a beneficiarilor relevanți;
- 20) Oferă îndrumare și asistență tehnică beneficiarilor în timpul implementării proiectului;
- 21) Participă la inventarul anual al Asociației, conform prevederilor legale în vigoare;
- 22) Îndeplinește orice alte sarcini prevăzute de mecanismul ITI, Protocolul Cvadrilateral (Four-Party Protocol) și procedurile interne ale ADI ITI DD, sau, astfel cum se solicită de către Directorul Executiv al ADI ITI DD în cadrul prevederilor legale în vigoare.

#### **D. RESPONSABILITĂȚI:**

- 1) Elaborarea corespunzătoare și la timp a tuturor sarcinilor atribuite în mod corect;
- 2) Conformitatea cu normele relevante privind sănătatea și siguranța;
- 3) Conformitatea cu prevederile Regulamentelor Interne ale ADI ITI DD și cu orice decizii relevante ale ADI;
- 4) Respectă stricta confidențialitate a tuturor datelor accesate în timpul exercitării postului;
- 5) Raportează imediat orice nereguli aparente;
- 6) Menține relațiile profesionale cu toți colegii și partenerii externi;
- 7) Utilizează cu grijă toate echipamentele, materialele sau alte bunuri furnizate de ADI ITI DD;
- 8) Se conformează cu regulamentul intern și cu procedurile de lucru privind această poziție;

#### **E. CRITERII DE PERFORMANȚĂ**

- 1) Performanța expertului va fi evaluată în baza următoarelor criterii:
  - a) Răspunde în termen de o zi, în măsura în care este posibil, la solicitările făcute de către Directorul Executiv;



- b) Răspunde în termen de o zi, în măsura în care este posibil, la o solicitare de informații făcută de un potențial Beneficiar;
- c) Răspunde în termen de două zile, în măsura în care este posibil, la solicitările făcute de Autoritățile de Management și Organismele Intermediare cu privire la cererile de finanțare
- d) Răspunde în termen de trei zile, în măsura în care este posibil, la solicitările din partea Autorităților de Management și a Organismelor Intermediare cu privire la implementarea proiectului.

## Bibliografie

### Capitolul 3b, Sistemul de Management al Calității

- Regulamentul nr. 1303/2014 al Comisiei Europene care stabilește prevederi comune referitoare la Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European, Fondul de Coeziune, Fondul European pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală și Fondul European pentru Pescuit și Afaceri Maritime și stabilește prevederile generale referitoare la Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European, Fondul de Coeziune și Fondul European pentru Pescuit și Afaceri Maritime și abrogă Regulamentul (CE) nr. 1083/2006
- Ordonanța de Guvern nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv
- Legea administrației publice locale nr. 215/2001
- Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției;
- Legea nr. 393/2004 privind statutul aleșilor locali
- Legea nr. 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice.
- ISO 9001/2008
- Cadrul COSO

### Capitolul 3e, Asistență în descrierea postului

- Codul Muncii din România
- Legea administrației publice locale nr. 215/2001
- Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției;
- Legea nr. 393/2004 privind statutul aleșilor locali
- Legea nr. 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice.
- Protocolul Cvadripartit (*Four-Party Protocol*)

### Capitolul 4, Riscuri

- Acordul de Parteneriat, România, 2014RO16M8PA001.1.2
- Identificarea modelelor de selecție a proiectelor pentru Programul Operațional Regional 2014-2020, studiu al Băncii Mondiale, România