



## Evaluarea Implementării Priorităților și Proiectelor POR 2007 - 2013, adresate mediului de afaceri

Proiect cofinanțat din FEDR prin POR 2007 - 2013

Contract No. 2749/15.09.2010

# *Rezumat Executiv Raport de Evaluare*

25 martie 2011



*Inițiativă locală. Dezvoltare regională.*



Persoană de contact  
din partea East West Consulting

Andreea COMȘA (Director de Proiect)

## Evaluarea Implementării Priorităților și Proiectelor POR 2007 - 2013, adresate mediului de afaceri

Contract Nr. 2749/15.09.2010

### *Rezumat Executiv Raport de Evaluare*

**1.       DISCLAIMER**

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii  
Europene.

Numele și adresa Beneficiarului:

Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului

Str. Apolodor nr. 17, latura Nord

050741, București - 5, ROMÂNIA

Tel/ Fax: +40372111512

Numele și adresa Consultantului

East West Consulting (EWC)

Chaussée de La Hulpe 150, etajul 7,  
B-1170 Bruxelles (Watermael-Boitsfort)  
Belgia

Tel: BE: +32 (0) 2792 49 12;

RO: + 40 21 211 01 81/ + 40 21 20165 14

Fax: BE: +32 (0) 2792 49 11;

RO: + 40 211 01 81

## CUPRINS

|    |   |    |
|----|---|----|
| 1. | Introducere .....   | 4  |
| 2. | Caietul de Sarcini.....   | 4  |
| 3. | Metodologia de evaluare .....   | 4  |
| 4. | Stadiul implementării.....  | 5  |
| 5. | Concluziile evaluării .....   | 6  |
|    | Progresul realizat în atingerea obiectivelor programului din perspectiva stadiului actual al implementării și a caracteristicilor portofoliului de proiecte ..... | 6  |
|    | Analiza ghidurilor solicitantului.....  | 10 |
|    | Analiza sistemului de implementare .....  | 11 |
|    | Factorii care influențează performanța beneficiarilor în pregătirea și implementarea proiectelor .....  | 12 |
| 6. | Tabel cu concluziile și recomandările evaluării .....   | 15 |

# REZUMAT

## al raportului de evaluare

### 1. Introducere

Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional (AM POR) din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Turismului a contractat un consorțiu format din East West Consulting (EWC) Belgia, în parteneriat cu EWC România, European Consultants Organisation (Belgia) și NTSN CONECT SRL (România) pentru a realiza evaluarea tematică a implementării proiectelor și priorităților Programului Operațional Regional (POR) 2007-2013 destinate mediului de afaceri. Obiectivul general al proiectului este de a contribui la îmbunătățirea absorbției fondurilor alocate prin POR 2007-2013 pentru dezvoltarea mediului de afaceri și de a contribui la o mai bună programare pentru perioada post-2013. Obiectivele specifice ale evaluării sunt: (1) realizarea unei analize a eficacității implementării priorităților POR destinate dezvoltării mediului de afaceri regional; (2) accelerarea implementării proiectelor finanțate prin POR în domeniile care au ca scop crearea de noi locuri de muncă; (3) identificarea și analizarea unor proiecte de succes pentru a fi prezentate ca exemple de bună practică; și (4) formularea unor recomandări pentru facilitarea absorbției fondurilor și realizarea obiectivelor specifice domeniului evaluat, precum și pentru o mai bună programare în perioada post-2013.

### 2. Caietul de Sarcini

Caietul de Sarcini al acestui proiect de evaluare conține trei întrebări principale de evaluare, care la rândul lor sunt detaliate în teme și sub-teme de evaluare, respectiv:

**Întrebarea 1 (perspectiva sistemului de implementare):** *În ce măsură este influențată eficacitatea implementării proiectelor din cadrul AP /DMI analizate, de procedurile și ghidurile aplicabile domeniului evaluat?* (Progresul realizat în atingerea obiectivelor programului din perspectiva stadiului actual al implementării și a caracteristicilor portofoliului de proiecte, analiza tipurilor de activități care au avut o viteză mai mare, respectiv mai mică de absorbție, analiza diferențelor regionale din punct de vedere al absorbției fondurilor, analiza Ghidurilor Solicitantului, inclusiv a implementării schemelor de ajutor de stat, analiza eficacității sistemului de implementare)

**Întrebarea 2 (perspectiva beneficiarilor):** *Care sunt factorii care au influențat performanța beneficiarilor în pregătirea și implementarea proiectelor din cadrul AP /DMI analizate?* (Identificarea nevoii de finanțare și pregătirea cererii de finanțare, Cauze pentru respingerea sau retragerea proiectelor, dificultățile generale întâmpinate de beneficiari în implementarea proiectelor, cauzele cele mai frecvente de reziliere a contractelor de finanțare, cauzele pentru înregistrarea de întârzieri în implementare, analiza managementului financiar al proiectelor, alți factori externi care influențează implementarea, cum este criza economică).

**Întrebarea 3:** Identificarea și analiza unor studii de caz în vederea folosirii acestora ca exemple de bună practică.

### 3. Metodologia de evaluare

Analiza situației curente și a evoluției priorităților și proiectelor POR destinate mediului de afaceri s-a realizat în principal cu ajutorul informațiilor furnizate de AM POR. Acestea provin din raportările săptămânale realizate de Organismele Intermediare (OI) pentru data de 4 februarie 2011, care este data de referință a raportului de evaluare, din situațiile privind fluxurile previzionate de numerar întocmite de către Direcția Generală Plăți

Programe (DGPP) din cadrul MDRT și din raportările destinate reuniunii ultimului Comitet de Monitorizare al POR, întrunit în noiembrie 2010. Alte informații legate de portofoliul de proiecte s-au obținut prin interogarea Sistemului Unic de Management al Informației și prin intermediul paginilor de internet ale AM POR și ale OI POR, precum și alte surse de informații. Informațiile calitative cu privire la portofoliile de proiecte au fost completate prin vizite în teren și interviuri cu reprezentanții OI, coordonatorii celor șapte Poli de Creștere, beneficiari, evaluatori independenți și consultanți din toate regiunile țării.

Factorii care influențează performanța beneficiarilor au fost analizați în principal prin intermediul mai multor instrumente de lucru: interviuri la nivelul Organismelor Intermediare, interviuri cu coordonatorii Polilor de Creștere, discuții cu beneficiari, consultanți și evaluatori independenți, organizate în toate regiunile și prin discuții cu reprezentanți ai unor bănci comerciale. Informațiile au fost validate prin intermediul a șapte ateliere de lucru cu beneficiari din cadrul DMI 4.3 și prin intermediul unui chestionar trimis către peste 2.000 de aplicanți și beneficiari din cadrul domeniilor majore de intervenție (DMI) analizate ale POR.

Dificultățile întâmpinate în aplicarea metodologiei au constat în principal primirea unui număr foarte redus de răspunsuri la chestionarele trimise beneficiarilor și aplicanților și în nivelul sub așteptări de participare a beneficiarilor la atelierele de lucru organizate în cadrul proiectului. Evaluatorii consideră însă că, în pofida acestor dificultăți, au reușit sintetizarea unor informații relevante în special prin analiza temeinică a vastei documentații disponibile și prin realizarea unui număr semnificativ de interviuri și vizite în teren în toate regiunile țării, care s-au dovedit a fi extrem de informative.

Finalizarea raportului de evaluare s-a realizat prin consultarea membrilor Comitetului de Coordonare a Proiectului asupra diferitelor versiuni ale raportului și prin incorporarea, în măsura în care a fost posibil, a comentariilor acestora în raport. Versiunea finală a raportului de evaluare reprezintă opinia independentă a evaluatorilor.

#### 4. Stadiul implementării

Tabelul următor prezintă situația generală a implementării DMI analizate (în cazul DMI 1.1, situația se referă doar la proiectele destinate mediului de afaceri), la data de referință a raportului de evaluare, respectiv 4 februarie 2011:

| DMI          | Alocare (FEDR + Buget de Stat) |            | Proiecte depuse, intrate în evaluare și selecție |                            | Proiecte respinse /retrase |                            | Proiecte contractate (exclusiv rezilieri) |                            | Proiecte în evaluare /rezervă |                            |
|--------------|--------------------------------|------------|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|
|              | Mil. Lei                       | %          | Nr.  | Val. Solicitată (mil. Lei) | Nr.                        | Val. Solicitată (mil. Lei) | Nr.                                       | Val. Solicitată (mil. Lei) | Nr.                           | Val. Solicitată (mil. Lei) |
| 1.1          | 440,30                         | 9,9        | 9  | 19,43                      | 0                          | 0                          | 2   | 9,82                       | 7                             | 9,61                       |
| 4.1          | 1.152,94                       | 26,0       | 227  | 3.318,15                   | 91                         | 1.446,20                   | 20  | 314,44                     | 115                           | 1.557,51                   |
| 4.2          | 989,04                         | 22,3       | 8  | 176,81                     | 2                          | 17,64                      | 0   | 0                          | 6                             | 159,17                     |
| 4.3          | 857,85                         | 19,4       | 3.969  | 2.321,70                   | 1.455                      | 769,16                     | 379                                       | 167,62                     | 2.135                         | 1.384,92                   |
| 5.2          | 990,41                         | 22,4       | 279  | 2.849,29                   | 138                        | 1.231,12                   | 63  | 525,63                     | 78                            | 1.092,54                   |
| <b>Total</b> | <b>4.430,53</b>                | <b>100</b> | <b>4.492</b>                                     | <b>8.685,38</b>            | <b>1.686</b>               | <b>3.464,12</b>            | <b>464</b>                                | <b>1017,51</b>             | <b>2.341</b>                  | <b>4.203,75</b>            |

Sursa: Prelucrări de date din Rapoartele de progres elaborate de OI pentru data de 4 februarie 2011

## 5. Concluziile evaluării

### **Progresul realizat în atingerea obiectivelor programului din perspectiva stadiului actual al implementării și a caracteristicilor portofoliului de proiecte**

În cadrul **DMI 1.1**, portofoliul de proiecte destinate mediului de afaceri, care vizează construirea de structuri de sprijin pentru afaceri, este compus dintr-un număr maxim de 35 de proiecte. Valoare estimată totală a acestora este de 751 milioane lei, din care valoarea solicitată din partea POR ar urma să fie de aproximativ 313 milioane lei. Datorită progresului general mai lent din cadrul Axei Prioritare 1, dar și datorită interesului mai scăzut, majoritatea cererilor de finanțare pentru proiectele destinate mediului de afaceri care vor proveni de la Polii de Creștere, se află în prezent în stadiu de pregătire. Cu toate acestea, întârzierile estimate față de calendarul de depunere se situează în limite rezonabile. Atât datorită gradului de prioritate pe care îl acordă acestor proiecte, cât și datorită veniturilor în scădere ale bugetelor locale, beneficiarii întâmpină probleme în asigurarea cofinanțării proiectelor. În majoritatea cazurilor este necesară contractarea unor credite bancare sau identificarea altor metode de mobilizare de capital. La propunerea Polului de Creștere Brașov se analizează în prezent oportunitatea utilizării instrumentului de finanțare JESSICA pentru finanțarea proiectelor destinate mediului de afaceri.

Cu unele excepții, mai ales în cazul Polilor de Creștere (ale căror proiecte reprezintă 77% din portofoliul total), interesul beneficiarilor din rândul autorităților publice locale (APL) pentru realizarea de proiecte destinate mediului de afaceri a fost scăzut. În cazul Polilor de Dezvoltare și al Centrelor Urbane, aceasta s-a datorat în primul rând nivelului semnificativ de cofinanțare necesar, în condițiile implementării proiectelor în sfera ajutorului de stat dar și lipsei de inițiativă și de înțelegere pentru acest tip de proiecte din partea reprezentanților APL. Conform Ghidului Solicitantului, structurile de tip asociativ, care să permită implicarea sectorului privat sau a mediului academic nu au fost considerate aplicanți eligibili. În cazul Polilor de Creștere, interesul pentru proiecte destinate mediului de afaceri a fost „stimulat” de introducerea indicatorului care prevedea includerea unei valori de 15% din sumele solicitate prin PIDU pentru acest tip de investiții. Acest indicator a fost modificat de către AM POR în cursul anului 2010 într-„*un număr de minim 15 proiecte destinate mediului de afaceri*”, la nivel național. Polii de Creștere manifestă un interes diferit, de la caz la caz, pentru promovarea de proiecte destinate mediului de afaceri, interes generat de oportunitățile specifice, dar și de necesitățile particulare (și prioritare) de investiții în alte tipuri de infrastructură. Pentru unii Poli de Creștere nu există o nevoie reală de proiecte destinate mediului de afaceri, fie pentru că există suficiente astfel de proiecte promovate de mediul privat, fie pentru că există investiții similare, publice sau private, cu capacitate în exces.

În cadrul **DMI 4.1**, actuala structură a portofoliului de proiecte nu reflectă în totalitate obiectivele POR, fapt care se datorează definiției prea largi a structurilor de sprijin pentru afaceri. Portofoliul de proiecte este dominat de clădirile pentru birouri, promovate de investitori imobiliari care, în condițiile crizei economice au sesizat oportunitatea de finanțare din cadrul programului. Parcurile industriale și incubatoarele de afaceri, promovate atât de APL cât și de sectorul privat, reprezintă 15% din proiectele depuse. Sectorul privat deține o pondere de 88% din numărul proiectelor depuse. APL au fost descurajate de contribuția proprie importantă, în condițiile în care parteneriatele cu mediul privat nu au fost eligibile, conform prevederilor Ghidului Solicitantului. Această decizie a fost justificată la momentul programării de situația cadrului legislativ. Condițiile

de aplicare pentru parcurile industriale și incubatoarele de afaceri existente, deținute indirect de APL, au fost dificile și au rezultat în depunerea a numai 4 proiecte din această categorie. Aceasta s-a datorat unei comunicări insuficiente în faza de programare, datorate reacției întârziate a reprezentanților asociației de profil, dar mai ales unor impedimente obiective greu de surmontat, respectiv încadrarea societăților de administrare în categoria întreprinderilor mari, conform definiției europene și lipsa titlului de proprietate asupra activelor administrate. Din punct de vedere regional, cererea de proiecte, atât ca număr de proiecte depuse cât și ca valoare, s-a concentrat în patru regiuni - București Ilfov, Sud Vest, Centru și Nord Vest, în trei dintre acestea fiind în concordanță cu nivelul mai ridicat de dezvoltare economică, dar și cu dezvoltarea sectorului imobiliar.

În cadrul **DMI 4.2**, regiunea Vest este singura regiune în care valoarea solicitată a proiectelor depuse acoperă integral alocarea regională, de asemenea proiectele prezentând un potențial semnificativ de impact pozitiv socio-economic, asupra protecției mediului și de imagine. Conform hotărârii CM POR din mai 2010 privind realocarea fondurilor neaccesate din cadrul DMI 4.2 și a deciziilor CDR privind DMI „destinare”, alocarea POR destinată mediului de afaceri se diminuează cu aproximativ 54 milioane euro contribuție FEDR. În pofida insuccesului din prezent din cadrul DMI 4.2, datorat aprecierii inexacte a numărului de proiecte potențiale, care îndeplinesc criteriile de eligibilitate, dar și a capacității APL de a concepe și cofinanța astfel de proiecte, considerăm că această inițiativă rămâne foarte relevantă pentru România.

Portofoliul de proiecte aferent **DMI 4.3**, pe principalele paliere - proiecte depuse, contractate, finalizate - este foarte divers și acoperă mai mult de 40 de activități ale economiei naționale. În prezent, 205 proiecte din cadrul Apelului 1 sunt finalizate. Dintre acestea, cele mai multe proiecte sunt din domeniul serviciilor (66%), urmate de sectorul productiv (24%) și construcții. În cadrul sectorului serviciilor, domeniul medical deține ponderea cea mai ridicată (34%), fiind urmat de activități de proiectare /inginerie /cadastru și consultanță generală. În cadrul Apelului 2, există un număr important de proiecte care vizează structuri de cazare, care nu au fost eligibile în Apelul 1. Domeniul medical deține în continuare o pondere semnificativă, cu toate că la cote diferite de la o regiune la alta. Firmele din sectorul industrial, cu activități productive, sunt în ansamblu în număr relativ redus și cu o distribuție difuză în ceea ce privește domeniile industriale vizate. Cererea de proiecte a fost semnificativă: în ansamblu, în cadrul ambelor Apeluri, gradul mediu de supralicitare față de fondurile disponibile este de peste 275%. Există diferențe regionale importante în ceea ce privește intensitatea cererii, primele trei regiuni clasate în ordinea numărului proiectelor depuse, fiind Nord Est, Nord Vest și Centru, iar pe ultimele locuri se clasează regiunile Vest, Sud Muntenia și București Ilfov. Acest clasament este însă influențat de momentul închiderii Apelului 2, diferit de la o regiune la alta, în toate regiunile existând un număr semnificativ de proiecte depuse care nu au intrat în procesul de evaluare și selecție.

În raport cu indicatorii de rezultat stabiliți prin program, conform datelor disponibile din proiectele finalizate și angajamentelor beneficiarilor din cadrul proiectelor contractate, indicatorul „crearea de noi locuri de muncă permanente” va fi realizat și chiar depășit în mod semnificativ. Există însă exemple de proiecte din anumite sub-domenii de servicii și domeniul industrial care au realizat mult mai multe locuri de muncă noi decât în alte sectoare, cum ar fi cel medical de exemplu, în cadrul acestuia din urmă fiind însă realizate activități cu valoare adăugată superioară și deci potențial mai durabile. În mod incontestabil, multe proiecte vor contribui de asemenea la menținerea de locuri de muncă, ceea ce reprezintă un indicator neutilizat în prezent.

DMI 4.3 a fost caracterizat de un număr mare de contracte reziliate din inițiativa beneficiarilor, în cadrul Apelului 1 (37% din punct de vedere numeric și 29% din punct de vedere valoric), mai ales în sectoarele productiv, servicii (altele decât medicale) și construcții. Principalele cauze pentru întâzieri și rezilieri au fost schimbările în conjunctura pieței, datorate crizei economice, dar și durata mare dintre depunerea cererii și semnarea contractului de finanțare, precum și accesul dificil la finanțare al beneficiarilor, ulterior semnării contractelor de finanțare. O altă cauză importantă a fost lipsa de experiență în implementare și de disciplină a beneficiarilor. Din punct de vedere al sistemului de implementare, principalul efect al rezilierilor de proiecte a constat în creșterea gradului de încărcare a sistemului.

Structura portofoliului finanțabil din cadrul DMI 5.2 reflectă diversitatea tipurilor de proiecte și beneficiari eligibili. Măsura suspendării depunerii de proiecte pentru structuri de cazare a ajutat la asigurarea diversității. Categoriile de proiecte dominante sunt cele care vizează structuri de cazare și centre de agrement, care dețin cumulativ 75% din proiectele depuse. Cu toate că există o dominație a regiunilor Centru, Sud Est și Nord Est în ceea ce privește numărul proiectelor, situația regională este mai echilibrată în ceea ce privește valoarea solicitată. Numai aproximativ 50% din proiecte sunt localizate în zone turistice consacrate, cum sunt stațiunile de interes național, dar și cele de interes local, sau în zone clasificate drept „zone cu potențial turistic”. În ansamblu, această diversitate tipologică în combinație cu relativul echilibru regional nu vor putea genera un impact semnificativ. Există unele exemple de concentrări de resurse în stațiuni turistice, dar acestea sunt limitate atât ca număr cât și din punct de vedere al valorii investițiilor. Există pe de altă parte exemple de proiecte-etalon, a căror implementare este de așteptat să contribuie semnificativ la creșterea atractivității turistice a zonelor în care sunt implementate. Nu atât caracterul restrictiv în sine, cât mai ales absența unei interpretări „informate” a regulilor privind ajutorul de stat, combinate cu alăturarea în competiția pentru fonduri nerambursabile cu sectorul privat, au condus la limitarea numărului de proiecte de infrastructură promovate de APL, care să pună în valoare potențialul de creștere viitoare, prin investiții private, a turismului local și regional.

Conform estimărilor noastre, finanțarea disponibilă va conduce la finalizarea a aproximativ 100 de structuri de sprijin pentru afaceri, 1.475 microîntreprinderi și 97 structuri /obiective turistice, ceea ce înseamnă aproximativ un proiect finalizat din trei proiecte depuse. Prin compararea obiectivelor (țintelor) propuse cu valorile estimate rezultă că obiectivele privind locurile de muncă nou create vor fi atinse și chiar depășite în mod semnificativ. Prognozele actuale prezintă însă unele limitări importante, cum ar fi numărul redus de proiecte finalizate (extrapolările bazându-se astfel în principal pe indicatori aferenți proiectelor contractate), dar și estimările, în unele cazuri discutabile, privind crearea de locuri de muncă noi în cazul DMI 4.1. Având în vedere aceste constrângeri, conform calculelor noastre, în cazul DMI 4.1 se vor atinge și chiar depăși țintele de peste 5 ori și în cazul numărului de obiective de infrastructură și în cazul locurilor de muncă nou create. Depășirea indicatorului privind numărul infrastructurilor de afaceri și a locurilor de muncă se poate realiza numai cu cele 16 proiecte contractate până acum, pentru care au fost raportați indicatorii, și care solicită mai puțin de o treime din suma alocată. Pentru DMI 4.3 se poate aprecia că indicatorul „microîntreprinderi susținute” va fi atins în proporție de 98,5% iar cel privind locurile de muncă va fi depășit de 2,3 ori. În cazul DMI 5.2, indicatorul „Obiective de infrastructură turistică susținute” nu va putea fi atins decât în proporție de 32,4%, iar indicatorul privind locurile de muncă va fi depășit de 2,87 ori. Aceste previziuni conduc spre concluzia că indicatorul de program de la nivelul POR, de creare a 15.000 de noi locuri de muncă ar trebui să poată fi realizat numai ca urmare a implementării



proiectelor destinate mediului de afaceri. În plan calitativ, există o diversitate de proiecte în cadrul actualului portofoliu care reprezintă atât exemple de bună practică în ceea ce privește atingerea obiectivelor programului, cât și exemple de exploatare „oportunistă” a posibilităților de finanțare oferite de POR sau proiecte care prezintă importanță redusă pentru regiune, deci un potențial diminuat de impact pozitiv și semnificativ. Un aspect benefic este faptul că această diversitate a portofoliului va putea permite o mai bună programare viitoare, prin stabilirea unor criterii de eligibilitate mai bine concepute pentru realizarea unui impact relevant.

Nivelul plăților efectuate până în prezent nu reprezintă un eșantion statistic suficient de reprezentativ pentru identificarea unor domenii de activitate economică responsabile pentru o absorbție mai rapidă a fondurilor programului. Estimările realizate în cadrul DMI 4.3 pentru Apelul 1, indică pentru primele locuri sectoarele Productiv, Medical și Proiectare /Inginerie /Cadastru (aceleași sectoare pentru care s-au înregistrat și cele mai puține rezilieri) însă este de remarcat faptul că toate proiectele finalizate din cadrul DMI 4.3 au asigurat o viteză de absorbție relativ bună. În cazul DMI 5.2, proiectele care vizează structuri de cazare, implementate de sectorul privat, domină autoritar în privința absorbției, având avantajul semnării mai rapide a contractelor de finanțare și deci al unui avans în implementare. În cadrul DMI 4.1, datele sunt mai puțin semnificative în ceea ce privește plățile, întrucât doar două proiecte, care vizează clădiri de birouri, au depus cereri de rambursare. În acest caz, avansul în implementare aparține clădirilor pentru birouri, cu cele mai multe contracte semnate și cele mai numeroase proiecte aflate într-un stadiu fizic mai avansat de implementare.

În ceea ce privește diferențele regionale privind gradul de absorbție, acestea nu sunt spectaculoase, datorită în primul rând sumelor reduse cheltuite efectiv până în prezent în cadrul DMI analizate, care reprezintă 3,5% din alocare. Astfel, clasamentul regional privind absorbția este generat de numărul de proiecte depuse, proiecte contractate și proiecte aflate în stadiu avansat de implementare, reflectat de numărul de cereri de rambursare depuse. DMI 4.1 nu prezintă fără diferențe regionale semnificative și de substanță, ci mai degrabă diferențe generate de elemente conjuncturale, cum ar fi dezvoltarea din domeniul imobiliar. În cadrul DMI 4.2, datorită unui element conjunctural - existența unor situri corespunzătoare în proprietatea APL - regiunea Vest conduce detașat. În cadrul DMI 4.3, regiunile „campionane” sunt Nord Vest și Centru, urmate de Nord Est. Factorii determinanți pentru primele două regiuni sunt nivelul comparativ mai ridicat de dezvoltare al acestor regiuni și tradiția antreprenorială puternică. În cadrul DMI 5.2 domină regiunile Nord Est, Sud Est și Centru, factorii determinanți fiind rezervorul semnificativ de resurse turistice și potențialul turistic foarte dezvoltat din aceste regiuni. Din punct de vedere al plăților efectuate regiunile fruntașe sunt: regiunea Centru, al cărei avans se datorează DMI 4.1, urmată de regiunile Nord Est și Sud Est, care dețin primul loc la plăți în cadrul DMI 4.3 și DMI 5.2.

Din analiza cererii regionale de proiecte rezultă că tratarea diferențelor regionale doar printr-o alocare diferită, invers proporțională cu PIB regional nu este suficientă, fiind necesară în viitor și o abordare calitativă mai accentuată a alocărilor regionale, complementară abordării cantitative din prezent. Altă concluzie, rezultată din estimările realizate privind proiectele necontractate, este aceea că există un cost semnificativ atât pentru beneficiarii potențiali, cât și pentru sistemul de implementare, rezultat din pregătirea și procesarea acestor proiecte. În unele cazuri, în viitor această pierdere de resurse ar putea fi diminuată printr-o „țintire” mai precisă a beneficiarilor și proiectelor finanțabile, acest lucru este însă dificil de realizat în practică, datorită potențialelor efecte

adverse, dintre care cel mai simplu poate să fie lipsa cererii de proiecte, dar și subiectivismului. În cazul unor tipuri de proiecte, de exemplu proiecte de infrastructură pentru turism, acest inconvenient s-ar putea înlătura în viitor prin obținerea unui consens, la nivel regional, asupra unor liste prestabilite de proiecte finanțabile.

#### **Analiza ghidurilor solicitantului**

Ghidurile solicitantului sunt un instrument esențial în transpunerea în practică a obiectivelor POR. În general, legislația a fost transpusă într-un mod adecvat în Ghiduri. Modul în care sunt definite grupurile țintă sau în care sunt selectate proiectele influențează semnificativ atingerea obiectivelor POR. Astfel, performanța absorbției este influențată în unele cazuri de permisivitatea ghidurilor, în sensul că acestea permit finanțarea unor firme fără suficientă capacitate de implementare, care ulterior reziliază contractul de finanțare. Aplicarea analizei cost-beneficiu (ACB) este costisitoare din punct de vedere financiar și ca durată și nu furnizează informații esențiale pentru selectarea proiectelor finanțabile. Se poate reduce timpul de evaluare a proiectelor prin renunțarea la această metodă și înlocuirea sa cu o metodă mai ușor de folosit și care să fie mai utilă procesului de evaluare, și anume Analiza Cost Eficacitate.

Ținând seama de sumele limitate ce pot finanța doar o parte a agenților economici existenți, selecția celor ce vor fi finanțați ar trebui făcută mai riguros, cu ajutorul unor grile de selecție substanțial îmbunătățite. Grilele de selecție pot fi substanțial îmbunătățite prin mai multe măsuri, cum ar fi:

- Pentru DMI de tip 4.3, ar trebui introduse mai multe criterii /subcriterii de selecție care să fie punctate pe baza unor indicatori economici cuantificați în mod corect și care să fie și parte din contract și să poată fi monitorizați;
- Introducerea unor criterii noi care să măsoare solvabilitatea firmei și posibilitatea de a accesa un împrumut (rata îndatorării globale și rata lichidității generale, incidența de plăți, active deținute etc.);
- Gruparea celor trei criterii orizontale într-un singur criteriu orizontal sau acordarea unei ponderi mai mici criteriilor orizontale în raport cu criteriile economice-financiare pentru a nu denatura punctajul final;
- În cazurile în care măsurile privind respectarea criteriilor orizontale, propuse în cererea de finanțare, trebuie să se concretizeze în capitole de lucrări, achiziții de echipamente sau alte tipuri de acțiuni specifice, **bugetul dedicat măsurilor orizontale** ar trebui specificat distinct în cererea de finanțare, alături de bugetul consolidat al proiectului, astfel încât măsurile orizontale să nu rămână la nivel declarativ;
- Sporirea importanței relative a criteriilor ce privesc experiența beneficiarului și capacitatea acestuia de a implementa proiecte și de a conduce o afacere în domeniul economic propus prin proiect;
- Eliminarea criteriilor redundante, care uneori conduc la acordarea în fapt de puncte pentru același criteriu, formulat în alt fel.

În cazul proiecțiilor financiare, metodologia de calcul pentru proiecțiile veniturilor nu este clară și de aceea nu se pot fundamenta corespunzător veniturile, ceea ce conduce la alterarea rezultatelor privind indicatorii financiari. De asemenea, nu se specifică modul de calcul pentru valoarea reziduală; se lasă la latitudinea autorului acest aspect și toți aplicanții apreciază o valoare reziduală apropiată de zero, pentru ca indicatorul valoarea

netă actualizată (VNA) să rezulte negativ; acest lucru este în contradicție cu durata normată a utilajelor sau clădirilor achiziționate /construite.

AM POR, cu consultarea Consiliului Concurenței, a transpus în mod corect și într-o manieră prudentă legislația europeană privind ajutorul de stat în scheme de ajutor de stat pentru fiecare DMI care vizează mediul de afaceri. Maniera de abordare a fost însă una oarecum simplificată, din dorința de a conferi siguranță în relația cu reglementările europene în domeniul ajutorului de stat. Aplicarea legislației europene privind ajutorul de stat în România în contextul POR s-a realizat într-o perioadă în care exista, și există în continuare, un nivel redus de cunoștințe și înțelegere a conceptelor de bază ale acesteia, atât în sectorul privat, cât mai ales în sectorul autorităților publice, în special APL. Acestea din urmă s-au văzut în situația de a concepe proiecte noi sau de a promova spre finanțare proiecte pregătite anterior în condiții de cofinanțare diferite de multe ori față de așteptările inițiale (anterior aprobării programului) și care, cel mai probabil, nu corespund posibilităților reale de recuperare a investițiilor din proiectele propuse.

### **Analiza sistemului de implementare**

Procedura de evaluare, selecție și contractare este complexă și în prezent, datorită fazei „de vârf” pe care o înregistrează această etapă, presupune un volum foarte mare de activitate, atât la nivelul AM cât și la nivelul OI. Sistemul este funcțional, datorită eforturilor depuse de personalul implicat și datorită mecanismului de alocare flexibilă a acestuia, atât la nivelul AM cât și la nivelul OI. Există însă întârzieri semnificative, care au efecte negative atât asupra viabilității unora dintre proiecte, mai sensibile față de conjunctura de piață, dar și asupra „moralului” beneficiarilor, una dintre consecințe fiind „relaxarea” acestora odată cu debutul implementării, ulterior semnării contractului de finanțare

Etapă de verificare a conformității administrative și a eligibilității se încadrează în general în perioadele procedurate - excepția notabilă este DMI 4.3, Apelul 2, datorită, în principal, numărului foarte mare de proiecte depuse. Există însă, în acest caz, diferențe regionale notabile. Principalele etape responsabile de întârzierile înregistrate în procesul de evaluare, selecție și contractare sunt perioada de contractare și evaluarea tehnico-financiară, și în cadrul acesteia din urmă perioada necesară mobilizării comisiilor de evaluatori independenți. Odată demarată evaluarea, în multe cazuri durata acesteia se prelungeste semnificativ datorită solicitărilor de clarificări. Perioada de verificare a proiectelor tehnice, în cazul DMI 4.1 și DMI 5.2, este de asemenea responsabilă de întârzieri, dar în mod diferit de la o regiune la alta.

Motivul principal pentru care se înregistrează întârzieri în mobilizarea comisiilor de evaluare este indisponibilitatea evaluatorilor independenți. Aceștia nu au fost, în mod special pe parcursul anului 2010, disponibili conform solicitărilor, în condițiile în care ritmul depunerilor de proiecte, mai ales în cazul DMI 4.3, a fost extrem de mare și a existat de asemenea o importantă acumulare de proiecte „în așteptare” din anul precedent. Indisponibilitatea evaluatorilor este cauzată în principal de inexistența unui număr suficient de mare de profesioniști cu calificările și disponibilitatea necesară, dispuși să lucreze în cadrul POR în condițiile diminuării substanțiale a remunerației efective oferite pentru acest gen de activitate. Acest fenomen s-a manifestat în pofida măsurilor (corecte, în principiu) adoptate de AM POR în direcția flexibilizării contractării evaluatorilor, prin implementarea de contracte-cadru pentru furnizarea de servicii de evaluare.

În etapa de contractare, principalele întârzieri se înregistrează la nivelul AM POR, datorită volumului mare de activitate de la nivelul responsabililor de Axă Prioritară, însă aceste

întârzieri sunt în mare măsură generate de numeroasele modificări sau clarificări suplimentare necesare ca urmare a neconcordanțelor din dosarul contractului de finanțare, întocmit de OI.

Complexitatea procedurilor de evaluare, selecție și contractare implică un volum foarte mare de corespondență, al cărui formalism, excesiv în multe cazuri, constituie, în mod cumulat, o sursă importantă de întârzieri în economia de ansamblu a etapelor anterioare semnării contractelor de finanțare.

Procesele de monitorizare și de verificare și plată funcționează corespunzător, în general și se înscriu în perioadele procedurate. Procesarea cererilor de rambursare este eficace și percepută ca atare de beneficiari. În monitorizare, dificultățile sunt legate de procesarea greoaie a solicitărilor de acte adiționale și de dificultatea urmăririi indicatorilor de monitorizare. De asemenea, procedura de monitorizare este perfectibilă, conform propunerilor existente, iar aprobarea noii proceduri de monitorizare, în curs la nivelul AM POR, este de așteptat că va genera un plus semnificativ de eficacitate.

În ceea ce privește eficacitatea sistemului de monitorizare, acuratețea unor date de monitorizare privind stadiul implementării, atât la nivel de proiect, cât și la nivel de program, poate fi îmbunătățită printr-o mai bună armonizare a formatelor de raportare utilizate la nivelul AM /OI. Eficacitatea procesului în ansamblu se poate îmbunătăți semnificativ prin completarea formatelor de raportare utilizate în prezent cu un instrument de monitorizare nou, cuprinzător, bazat pe datele din rapoartele de monitorizare trimestriale ale OI, care să permită obținerea unei imagini complete, până la nivel de proiect asupra progresului fizic și financiar.

#### **Factorii care influențează performanța beneficiarilor în pregătirea și implementarea proiectelor**

În faza formulării ideii de proiect și în procesul de elaborare și depunere a cererii de finanțare, experiența limitată a majorității beneficiarilor în ceea ce privește întocmirea unui proiect finanțabil prin instrumente structurale este un factor repetitiv important. În majoritatea cazurilor, beneficiarii apelează la asistență din partea unor consultanți. Implicarea consultanților nu se realizează însă cu aceeași intensitate și efect în faza de implementare, atât pentru că beneficiarii apelează la aceștia în mai puține cazuri, pentru că nu văd utilitatea unei astfel de cheltuieli, cât și pentru că firmele de consultanță sunt mai puțin interesate de implicarea în această fază, pe care o consideră mai puțin remunerantă. De asemenea, experiența în implementare a multora dintre firmele de consultanță este limitată.

Gradul de informare cu privire la oportunitățile de finanțare existente prin POR s-a îmbunătățit în timp, ceea ce a facilitat identificarea unor soluții la blocajul în care ajunseseră unele microîntreprinderi, dar și alte tipuri de IMM, care aveau o idee clară de dezvoltare a afacerii. Faptul că POR a fost considerat o sursă mai ieftină de finanțare, a constituit un argument puternic pentru depunerea de aplicații pentru finanțare și pentru finalizarea proiectelor, în cazul DMI 4.3. Principalii factori repetitivi cu influență negativă, din perspectiva beneficiarilor au fost: timpul prea scurt de elaborare a proiectelor; probleme la elaborarea bugetului proiectului; solicitarea unor documente considerate inutile; greșeli în faza de implementare; supraestimarea locurilor de muncă; termene mult prea scurte pentru furnizarea de clarificări, depunerea unor documente probatorii de către beneficiar, care nu au fost corelate cu termenele de procesare a unor astfel de cereri din partea instituțiilor abilitate ale statului.

În privința respingerii proiectelor au fost identificate diferențe sensibile la nivel de regiuni. Evaluatorii consideră că se înregistrează un nivel ridicat de respingere a proiectelor, la toate domeniile de intervenție. Cele mai frecvente motive de respingere sunt:

documentație incompletă privind dreptul de proprietate; nerespectarea regulilor din schemele de ajutor de stat; lipsa unor anexe obligatorii la depunerea cererii de finanțare; prezentarea unor documente expirate.

DMI 4.3 prezintă cea mai bogată experiență în implementare, în cadrul Apelului 1. În acest caz, cele mai frecvente dificultăți au fost legate de criza economică, de durata mare a procesului de evaluare și selecție și de lipsa de experiență a unor beneficiari, atât în domeniile economice în care au implementat proiecte, cât și în ceea ce privește disciplina necesară în cadrul programului.

O categorie importantă de factori negativi repetitivi apar în timpul fazei de pregătire și de lansare a licitațiilor publice. Această fază depinde în mod substanțial de identificarea surselor de finanțare și se bazează pe experiența și cunoștințele consultanților care, de multe ori, nu există sau nu reușesc să își îndeplinească până la capăt sarcinile alocate.

Unele dintre principalele dificultăți în implementare sunt legate de consecința modificărilor calendarului de activități și de achiziții - încheierea de acte adiționale, care întârzie procesul de implementare datorită duratei mari de aprobare.

Analiza întârzierilor a reliefat existența a trei categorii principale de proiecte cu un comportament distinct în ceea ce privește întârzierile în implementare: proiectele microîntreprinderilor, proiectele implementate de firme private în cadrul DMI 4.1 și DMI 5.2 și proiectele implementate de APL în cadrul DMI 4.1 și DMI 5.2. În cazul microîntreprinderilor, întârzierile au fost numeroase în cadrul Apelului 1, multe dintre acestea, rezultând în final în rezilieri de contracte de finanțare. Au existat însă circumstanțe favorizante în cadrul Apelului 1, improbabil să se repete la același nivel pentru Apelul 2. Dintre cauze, în afara celor obiective, este important să menționăm lipsa de experiență și disciplină a beneficiarilor. Considerăm că efectul principal al întârzierilor nu a fost până în prezent semnificativ la nivelul proiectelor, ci mai ales la nivelul sistemului de implementare, întârzierile generând suprasolicitarea sistemului.

În categoria proiectelor implementate de APL în cadrul DMI 4.1 și 5.2, întârzierile în implementare se înregistrează în special în faza de atribuire a contractelor de lucrări, de asistență tehnică și de consultanță. Pentru cea de-a treia categorie de proiecte care generează întârzieri, cele promovate de beneficiari privați în cadrul DMI 4.1 și 5.2, întârzierile se datorează dificultăților financiare sau conjuncturii sezoniere sau de piață, care generează o temporizare pragmatică a implementării din partea beneficiarului. Pentru ambele categorii de proiecte, întârzierile este de așteptat să se dovedească gestionabile de către beneficiari, însă defavorabile pentru implementarea financiară a programului în ansamblu, din perspectiva regulii  $n+3/n+2$ .

În ceea ce privește managementul financiar al proiectelor din partea beneficiarilor, în privința accesului la finanțare este important de menționat situația asimetrică pe piața creditului datorată puterii de negociere excesivă a băncilor în raport cu beneficiarii de finanțare, în special în raport cu microîntreprinderile. Pentru această categorie de beneficiari, încadrată *a priori* de către bănci într-o categorie de risc mai ridicat, capacitatea de implementare corespunzătoare a unui proiect cu finanțare nerambursabilă, și implicit capacitatea de a primi de la autorități sumele nerambursabile solicitate, este încă privită cu scepticism. Băncile au criterii de analiză a bancabilității unui proiect /bonității clientului și solicită date și informații diferite față de cele avute în vedere la selecția proiectului de către OI. În general, băncile urmăresc, în analiza lor, indicatori precum cifra de afaceri, venituri operaționale, capacitatea de a genera numerar, ratele de profit, gradul de îndatorare, incidența de plăți etc. În contextul crizei, s-a produs de asemenea scăderea valorii activelor depuse drept garanții, astfel la reevaluare valoarea clădirilor s-a redus până la 50%, iar la echipamente cu 20%.

Accesul la credite necesare asigurării cofinanțării și fluxului de numerar în implementare continuă să fie problematic pentru beneficiarii privați cu putere financiară mai redusă, în special din categoria microîntreprinderilor. Apariția HG 606 /2010 privind posibilitatea gajării /ipotecării activelor care fac obiectul proiectului este o măsură eficientă în privința prefinanțării, însă insuficient exploatată încă, datorită în primul rând lipsei de informare la nivelul beneficiarilor, atât în ceea ce privește această oportunitate în sine, cât și în ceea ce privește oferta băncilor în general.

Mecanismul de prefinanțare instituit prin program prezintă o eficiență diferită, în funcție de categoriile de beneficiari: este în general foarte eficientă pentru beneficiarii care nu intră sub incidența ajutorului de stat, eficientă pentru beneficiarii mai potenți din punct de vedere financiar, din cadrul DMI 4.1 și 5.2 și ineficientă pentru microîntreprinderi, datorită garanțiilor bancare solicitate. În mod îmbucurător, este de remarcat gradul redus de ajustare negativă a cererilor de rambursare până în prezent, inclusiv în cadrul DMI 4.3, ceea ce relevă o bună disciplină a beneficiarilor în managementul financiar pe parcursul implementării. În această etapă, aspectele care se vor dovedi probabil mai sensibile sunt legate de interpretarea regulilor privind cheltuielile eligibile, considerate de mulți beneficiari drept insuficient de clare, însă nu există până în prezent exemple concrete de controverse semnificative în acest sens.

Efectele negative ale crizei economice sunt vizibile în cadrul tuturor DMI analizate și în cazul tuturor tipurilor de beneficiari, însă cu precădere sunt afectate microîntreprinderile, prin căderea piețelor de desfacere a produselor și serviciilor furnizate de acestea, și APL, mai ales acelea care implementează proiecte ce intră în sfera ajutorului de stat. Pentru microîntreprinderi, criza economică a reprezentat principala cauză pentru rezilierea de contracte de finanțare în cadrul DMI 4.3 și constituie în continuare principalul obstacol în accesarea de resurse financiare. În cazul APL, pe lângă dificultățile în asigurarea cofinanțării, criza economică reprezintă în foarte multe cazuri motivul diminuării capacității administrative de a implementa proiecte, datorită resurselor de personal insuficiente în condițiile creșterii volumului de activitate generat de gestionarea de proiecte.

## 6. Tabel cu concluziile și recomandările evaluării

| Nr. crt.   | Concluzie  | Recomandare  | Efecte   | Instiuția responsabilă |
|--|--|--|--|------------------------|
| <b>Recomandări pentru actuala perioadă de programare</b> |  |  |  |                        |
| 1.   | În cazul Polilor de Creștere, interesul pentru proiecte destinate mediului de afaceri a fost „stimulat” de introducerea indicatorului care prevedea includerea unei valori de 15% din sumele solicitate prin PIDU pentru acest tip de investiții. Pentru unii Poli de Creștere nu există o nevoie reală de proiecte destinate mediului de afaceri.   | AM POR, împreună cu coordonatorii de pol, ar trebui să realizeze o analiză a interesului și nevoilor reale ale APL pentru proiectele în pregătire destinate mediului de afaceri și să revizuiască portofoliul actual în vederea renunțării la proiectele pentru care nu există suficientă nevoie, susținere și interes din partea beneficiarilor.  | Evitarea finanțării unor proiecte inutile  | AM POR /CMC            |
| 2.   | Principalele etape responsabile de întârzierile înregistrate în procesul de evaluare, selecție și contractare sunt perioada de contractare și evaluarea tehnico-financiară, și în cadrul acesteia din urmă perioada necesară mobilizării comisiilor de evaluatori independenți. Motivul principal pentru care se înregistrează întârzieri în mobilizarea comisiilor de evaluare este indisponibilitatea evaluatorilor independenți, datorată inexistenței unui număr suficient de mare de profesioniști, cu calificările și disponibilitatea necesară, dispuși să lucreze în cadrul POR în condițiile diminuării substanțiale a remunerației efective oferite. | AM POR ar trebui să realizeze în continuare reformarea sistemului de evaluare prin utilizarea de evaluatori independenți, prin:<br>1) implementarea unei metode de acces rapid și cât mai direct la serviciile evaluatorilor independenți, prin gestionarea directă a bazei de date cu evaluatori independenți;<br>2) stabilirea unui onorariu fix pentru serviciile de evaluare, diferențiat pe DMI și tip de serviciu prestat și a unui buget fix de cheltuieli incidentale pentru acoperirea cheltuielilor de deplasare;<br>3) stabilirea unor criterii exclusiv tehnice (și nu legate de prețul serviciului prestat), pe baza experienței profesionale, a profesionalismului demonstrat anterior și pe baza disponibilității de mobilizare, pentru nominalizarea evaluatorilor.<br><br>În situația în care capacitatea departamentului de asistență tehnică este depășită, în funcție de resursele disponibile, AM POR ar trebui să aibă în vedere achiziționarea, pe bază de licitație și în condiții de competiție financiară, a unor servicii de asistență tehnică pentru operarea bazei de date și asigurarea suportului | Reducerea perioadelor de evaluare; Creșterea calității procesului de evaluare a proiectelor. | AM POR                 |

| Nr. crt. | Concluzie   | Recomandare  | Efecte  | Instiutia responsabilă |
|----------|---|--|---|------------------------|
|          |   | logistic în activitatea de mobilizare a evaluatorilor.   |   |                        |
| 3.       | Există un risc suplimentar în ceea ce privește caracterul subiectiv al evaluării independent generat de faptul că evaluatorii de proiecte evaluează în regiunile /localitățile de domiciliu   | AM POR ar trebui să impună prin contractul de asistență tehnică condiția ca evaluatorii independenți să nu evalueze proiecte în regiunile de domiciliu.  | Creșterea calității procesului de evaluare a proiectelor  | AM POR                 |
| 4.       | În etapa de contractare, principalele întârzieri se înregistrează la nivelul AM, datorită volumului mare de activitate de la nivelul responsabililor de Axă Prioritară, însă aceste întârzieri sunt în mare măsură generate de numeroasele modificări sau clarificări suplimentare necesare ca urmare a neconcordanțelor din dosarul contractului de finanțare, întocmit de OI. | AM POR ar trebui să modifice procedura de contractare în scopul responsabilizării suplimentare a OI pentru acuratețea întocmirii dosarului contractului de finanțare prin: 1) mărirea duratei procedurale de 8 zile lucrătoare pentru întocmirea dosarului contractului de finanțare și transmiterea acestuia la AM la 15 zile lucrătoare; 2) introducerea unei trepte suplimentare de control de calitate la nivelul OI ( <b>dacă se consideră necesar de către acestea, suplimentar față de „4 ochi”</b> ), care să asigure conformitatea cu modelul standard de dosar (a se vedea și Recomandarea 5).   | Reducerea perioadei de contractare prin introducerea unei discipline mai riguroase și a unui control calitativ suplimentar, la nivelul OI în scopul asigurării unei calități mai bune a dosarelor contractelor de finanțare remise AM POR | AM POR                 |
| 5.       |   | AM POR ar trebui să organizeze un atelier de lucru cu participarea a cel puțin 2 ofițeri OI din cadrul departamentului de evaluare /selecție /contractare (și a responsabilului OI desemnat cu controlul final al dosarului contractului de finanțare, conform noii proceduri, dacă se va considera necesar) respectiv cu responsabilii de Axă Prioritară din cadrul AM POR și Directorul General AM POR și /sau Directorul Direcției Gestionare Program, pentru discutarea deficiențelor calitative constatate în întocmirea dosarului contractului de finanțare și pentru explicitarea /dezvoltarea în continuare a modelului standard al dosarului contractului de finanțare, astfel încât acesta să-și îndeplinească rolul de model pentru asigurarea calității la nivelul OI. |   | AM POR /OI POR         |
| 6.       | Au existat cauze obiective pentru întârzieri și rezilieri de contracte de finanțare - criza economică, accesul dificil la finanțare, durata mare a procesului de evaluare și selecție - dar și cauze subiective,  | AM POR ar trebui să analizeze oportunitatea limitării, în continuare, mai ales pentru DMI 4.3, a posibilității de prelungire a contractelor de finanțare, atât din punct de vedere al numărului  | Reducerea presiunii asupra sistemului de implementare și  | AM POR                 |



| Nr. crt. | Concluzie   | Recomandare  | Efecte   | Instițiua responsabilă |
|----------|---|--|--|------------------------|
|          | datorate beneficiarilor - lipsa de experiență în implementare și lipsa de disciplină. Din punct de vedere al sistemului de implementare, principalul efect al întârzierilor și rezilierilor a constat în creșterea gradului de încărcare a sistemului.  | toatal de solicitări de prelungire admisibile, cât și din punct de vedere al perioadei maxime admisibile pentru implementare.  | reducerea presiunii asupra regulii n+3/n+2,  |                        |
| 7.       | Acuratețea unor date de monitorizare privind stadiul implementării, atât la nivel de proiect, cât și la nivel de program, poate fi îmbunătățită printr-o mai bună armonizare a formatelor de raportare utilizate la nivelul AM /OI. Eficacitatea procesului în ansamblu se poate îmbunătăți semnificativ prin completarea formatelor de raportare utilizate în prezent cu un instrument de monitorizare nou, cuprinzător, bazat pe datele din rapoartele de monitorizare trimestriale ale OI          | Îmbunătățirea eficacității activității de monitorizare ar trebui urmărită în continuare: 1) la nivelul AM POR, în cadrul Direcției de Monitorizare, prin realizarea unui instrument de monitorizare nou, cuprinzător, bazat pe datele din rapoartele de monitorizare trimestriale ale OI, care să permită obținerea unei imagini complete, până la nivel de proiect asupra progresului fizic și financiar; AM POR, 2) la nivelul AM POR și OI POR, prin armonizarea, în continuare, a formatelor de raportare săptămânală utilizate. | Creșterea posibilităților de analiză a situației existente și de adoptare a măsurilor corective necesare | AM POR /OI POR         |
| 8.       | Accesul la credite necesare asigurării cofinanțării și fluxului de numerar în implementare continuă să fie problematic pentru beneficiarii privați cu putere financiară mai redusă, în special din categoria microîntreprinderilor. Apariția HG 606 /2010 privind posibilitatea gajării /ipotecării activelor care fac obiectul proiectului este o măsură eficace în privința prefinanțării, însă insuficient exploatată încă, datorită în primul rând lipsei de informare la nivelul beneficiarilor. | În contextul actual al diversificării ofertei bancare destinate beneficiarilor de finanțări din fonduri europene și a creșterii competiției dintre bănci pe acest segment, AM POR și OI POR ar trebui să aplice o politică mai agresivă de informare a beneficiarilor asupra oportunităților de finanțare existente pe piața bancară, inclusiv prin informări asupra noilor oportunități introduse prin HG 606 /2010. Această campanie ar trebui realizată în primul rând prin intermediul paginilor de internet ale AM /OI.         | Informarea mai bună a beneficiarilor cu privire la posibilitățile de finanțare                           | AM POR /OI POR         |
| 9.       | În privința accesului la finanțare este important de menționat situația asimetrică pe piața creditului datorată puterii de negociere excesivă a băncilor în raport cu beneficiarii de finanțare, în special în raport cu microîntreprinderile. Pentru acestea, încadrate a priori de către bănci într-o categorie de risc mai ridicat, capacitatea de implementare  | Creditarea de tip „punte” pentru beneficiarii POR de către sectorul bancar s-ar putea înlesni prin oferirea de informări periodice din partea AM cu privire la gradul de respingere /ajustare negativă a plăților solicitate prin cererile de rambursare.  | Creșterea încrederii băncilor în procesul de rambursare și în gradul de disciplină al                    | AM POR                 |

| <b>Nr. crt.</b>   | <b>Concluzie</b>   | <b>Recomandare</b>   | <b>Efecte</b>   | <b>Instiutia responsabilă</b> |
|---|--|--|---|-------------------------------|
|   | corespunzătoare a unui proiect cu finanțare nerambursabilă, și implicit capacitatea de a primi de la autorități sumele nerambursabile solicitate, este încă privită cu scepticism.   |  | beneficiarilor POR.   |                               |
| 10.   | Există o diversitate de proiecte în cadrul actualului portofoliu care reprezintă atât exemple de bună practică în ceea ce privește atingerea obiectivelor programului, cât și exemple de exploatare „oportunistă” a posibilităților de finanțare oferite de POR sau proiecte care prezintă importanță redusă pentru regiune, deci un potențial diminuat de impact pozitiv și semnificativ. Un aspect benefic este faptul că această diversitate a portofoliului va putea permite o mai bună programare viitoare, prin stabilirea unor criterii de eligibilitate mai bine concepute pentru realizarea unui impact relevant. | În vederea unei mai bune documentări pentru viitoarea perioadă de programare, în primul rând ofițerii din cadrul Direcției Monitorizare Program AM POR ar trebui să realizeze fiecare, în perioada 2011-2012, un număr de vizite pe teren la proiecte în implementare /finalizate din domeniile de competență, pentru a obține o imagine mai clară și nemijlocită asupra avantajelor și dezavantajelor comparative în privința oportunității finanțării anumitor tipuri de proiecte.   | Impact sporit al fondurilor disponibile în viitoarea perioadă de programare                 | AM POR                        |
| <b>Recomandări pentru perioada viitoare de programare</b> |  |  |   |                               |
| 1.  | Condițiile de aplicare pentru parcurile industriale și incubatoarele de afaceri existente, deținute indirect de APL, au fost dificile și au rezultat în depunerea a numai 4 proiecte din această categorie. Aceasta s-a datorat unei comunicări insuficiente în faza de programare, datorate reacției întârziate a reprezentanților asociației de profil, dar mai ales unor impedimente obiective greu de surmontat.   | AM POR ar trebui să realizeze, cu sprijinul ADR, o analiză privind viabilitatea și necesitățile de investiții pentru structurile de sprijin pentru afaceri existente, declarate ca atare - parcuri industriale, tehnologice, științifice, incubatoare de afaceri. Obiectivul analizei ar trebui să fie identificarea unor condiții de eligibilitate pentru aceste structuri, legate foarte strict de definiția și conceptul pe baza cărora acestea sunt înființate sau pentru structuri noi cu aceleași caracteristici, pentru finanțare în cadrul viitorului POR. | Modernizarea bazei materiale existente și relansarea industrială a zonelor cu probleme      | AM POR /OI POR                |
| 2.  | APL au fost descurajate de contribuția proprie importantă, în condițiile în care parteneriatele cu mediul privat nu au fost eligibile, conform prevederilor Ghidului Solicitantului. Această decizie a fost justificată la momentul programării de situația cadrului legislativ.   | AM POR și OI POR ar trebui să-și intensifice eforturile de informare a potențialilor beneficiari de tip APL în privința oportunităților de cooperare și implicare a mediului privat de afaceri și a mediului academic în realizarea de proiecte, inclusiv de tipul delor destinate mediului de afaceri. Astfel de activități de informare ar trebui să vizeze posibilitățile de concesiune a proiectelor către   | Impact sporit al fondurilor publice cheltuite prin program; antrenarea unor resurse private | AM POR /OI POR                |

| Nr. crt. | Concluzie   | Recomandare  | Efecte  | Instituția responsabilă |
|----------|---|--|---|-------------------------|
|          |   | operatori privați anterior aplicării pentru finanțare.   | suplimentare  |                         |
| 3.       | În pofida insuccesului din prezent din cadrul DMI 4.2, datorat aprecierii inexacte a numărului de proiecte potențiale, care îndeplinesc criteriile de eligibilitate, dar și a capacității APL de a concepe și cofinanța astfel de proiecte, considerăm că această inițiativă rămâne foarte relevantă pentru România.  | Modelul actual de schemă de ajutor de stat din cadrul DMI 4.2 ar trebui menținut în viitoarea perioadă de programare. Este important să se confirme o listă de potențiale proiecte finanțabile și să se popularizeze experiența înregistrată în cadrul unor proiecte pilot (din proiectele curente și din cadrul POS Mediu), pentru o mai bună fundamentare a unor viitoare proiecte. Pentru proiectele identificate, considerate prioritare pentru sănătatea umană, ar trebui utilizată asistență tehnică, încă din actuala perioadă de programare, pentru elaborarea de studii de fezabilitate și pentru pregătirea proiectelor în general, pentru a suplini capacitatea și resursele existente la nivelul beneficiarilor. | Soluționarea problemelor ridicate de sursele poluate și cheltuirea sumelor alocate                              | AM POR /OI POR          |
| 4.       | În privința accesului la finanțare este important de menționat situația asimetrică pe piața creditului datorată puterii de negociere excesivă a băncilor în raport cu beneficiarii de finanțare, în special în raport cu microîntreprinderile. Băncile au criterii de analiză a bancabilității unui proiect /bonității clientului și solicită date și informații diferite față de cele avute în vedere la selecția proiectului de către OI.   | În pregătirea programului sau a programelor viitoare ar trebui să se aibă în vedere, pentru schemele de ajutor de tip de minimis, înlocuirea schemelor clasice de grant cu scheme de finanțare combinate. Ar trebui să se aibă în vedere, în principal implicarea mai activă a sistemului bancar în selectarea și finanțarea proiectelor adresate mediului de afaceri (IMM).   | Îmbunătățirea accesului la finanțare al beneficiarilor și creșterea gradului de antrenare a resurselor private  | AM POR                  |
| 5.       | În cadrul DMI 4.3, există exemple de proiecte din anumite sub-domenii de servicii și domeniul industrial care au realizat mult mai multe locuri de muncă noi decât în alte sectoare, cum ar fi cel medical de exemplu, în cadrul acestuia din urmă fiind însă realizate activități cu valoare adăugată superioară și deci potențial mai durabile. În mod incontestabil, multe proiecte vor contribui de asemenea la menținerea de locuri de muncă, ceea ce reprezintă un indicator neutilizat în prezent. | Viitoarea perioadă de programare ar trebui să vizeze ținte diferențiate privind menținerea /crearea de locuri de muncă în cadrul schemelor de tip <i>de minimis</i> . Ar trebui identificate criterii diferențiate de selecție pentru proiecte care vizează modernizarea (creșterea competitivității), extinderea capacității de producție, dezvoltarea unei activități noi (de tip start up).   | Acuratețe sporită a procesului de evaluare și selecție printr-o apreciere mai obiectivă a beneficiilor scontate | AM POR                  |

| <b>Nr. crt.</b> | <b>Concluzie</b>   | <b>Recomandare</b>   | <b>Efecte</b>  | <b>Instiutia responsabilă</b> |
|-----------------|--|--|--|-------------------------------|
| 6.              | Nu atât caracterul restrictiv în sine, cât mai ales absența unei interpretări „informate” a regulilor privind ajutorul de stat, combinate cu alăturarea în competiția pentru fonduri nerambursabile cu sectorul privat, au condus la limitarea numărului de proiecte de infrastructură promovate de APL, care să pună în valoare potențialul de creștere viitoare, prin investiții private, a turismului local și regional.  | În viitoarea perioadă de programare, alocărilor pentru DMI 5.2, extrem de relevant pentru dezvoltarea turismului în România, ar trebui realizate diferențiat pentru sectorul public și cel privat. APL ar trebui „orientate” spre investiții de interes public în infrastructura localităților sau zonelor de acțiune și instruite, prin oferirea de asistență de tip help desk, cu suficient timp înainte de lansarea apelurilor de proiecte în vederea conceperii unor proiecte nesusceptibile de a face obiectul regulilor de ajutor de stat.   | Creșterea calității turismului în zonele tradiționale              | AM POR                        |
| 7.              | Structura portofoliului finanțabil din cadrul DMI 5.2 reflectă diversitatea tipurilor de proiecte și beneficiari eligibili. Numai aproximativ 50% din proiecte sunt localizate în zone turistice consacrate, cum sunt stațiunile de interes național, dar și cele de interes local, sau în zone clasificate drept „zone cu potențial turistic”. În ansamblu, această diversitate tipologică în combinație cu relativul echilibru regional nu vor putea genera un impact semnificativ al programului. | Alocările viitoare pentru sectorul privat în domeniul turismului ar trebui să asigure o concentrare de resurse mult mai mare decât în prezent și să fie orientate, prin intermediul ghidurilor, spre proiecte cu „valoare adăugată” mare pentru zonele de acțiune, de exemplu structurile de cazare ar putea fi punctate conform reprezentativității sau componentei culturale (active turistice monument istoric) sau conform gradului în care reușesc să contribuie, în mod durabil, la punerea în valoare a unor monumente ale naturii sau /și conform încadrării ca localizare în prioritățile zonale turistice ale Planului de Amenajare a Teritoriului Național. | Creșterea calității turismului în zonele balneare tradiționale     | AM POR                        |
| 8.              | În cazul proiecțiilor financiare, metodologia de calcul pentru proiecțiile veniturilor nu este clară și de aceea nu se pot fundamenta corespunzător veniturile, ceea ce conduce la alterarea rezultatelor privind indicatorii financiari.  | Ar trebui realizată revizuirea metodei de calcul a indicatorilor financiari și a estimării veniturilor, a valorii reziduale și a altor indicatori pentru a reliefa conținutul economic al indicatorilor și a elimina posibilitățile de denaturare prin includerea de date de intrare fără legătură cu realitatea. S-ar putea realiza prin contractarea de asistență tehnică, pe parcursul actualei perioade de programare.   | Creșterea calității proiectelor finanțate                          | AM POR                        |
| 9.              | Aplicarea analizei cost-beneficiu (ACB) este costisitoare din punct de vedere financiar și ca durată și nu furnizează informații esențiale pentru selectarea proiectelor finanțabile. Se poate reduce timpul de evaluare a proiectelor prin renunțarea la  | Înlocuirea ACB cu altă metodă care să furnizeze informații relevante pentru proiect, de exemplu introducerea analizei cost-eficacitate care prezintă unele avantaje importante: este mai simplă, necesită informații doar în legătură cu costurile de  | Simplificarea și reducerea barierelor de intrare pentru aplicanți; | AM POR                        |

| Nr. crt. | Concluzie   | Recomandare  | Efecte  | Instițiua responsabilă |
|----------|---|--|---|------------------------|
|          | această metodă și înlocuirea sa cu o metodă mai ușor de folosit și care să fie mai utilă procesului de evaluare.  | investiții și de operare pe durata de viață a proiectului.   | obținerea unor informații utile pentru selecția proiectelor                               |                        |
| 10.      | În general legislația a fost transpusă într-un mod adecvat în Ghiduri. Modul în care sunt definite grupurile țintă sau în care sunt selectate proiectele influențează semnificativ atingerea obiectivelor POR. Ținând seama de sumele limitate ce pot finanța doar o parte a agenților economici existenți, selecția celor ce vor fi finanțați ar trebui făcută mai riguros, cu ajutorul unor grile de selecție substanțial îmbunătățite. | Ar trebui organizate consultări formale cu evaluatorii pentru a prelua punctele de vedere și sugestiile de îmbunătățire a Ghidurilor și Grilelor de evaluare (similare cu întâlnirile regulate cu reprezentanții consultanților ACRAFE). În contractele de asistență tehnică ar trebui inclusă prevederea ca echipa de evaluatori să redacteze propuneri de îmbunătățirea ghidurilor și a grilelor. Aceste propuneri ar trebui să ofere soluții la problemele apărute în evaluare, la nivel regional și care au caracter repetitiv. Pe baza rapoartelor regionale ar trebui întocmit un Raport Sintetic cu recomandări de îmbunătățire a Ghidurilor și care să fie analizat într-un Grup de Lucru care să includă reprezentanții ai consultanților, ai OI și ai AM POR.  | Creșterea calității ghidurilor, a grilelor de evaluare și a întregului proces de evaluare | AM POR                 |
| 11.      | Ținând seama de sumele limitate ce pot finanța doar o parte a agenților economici existenți, selecția celor ce vor fi finanțați ar trebui făcută mai riguros, cu ajutorul unor grile de selecție substanțial îmbunătățite.  | Grilele de evaluare ar trebui îmbunătățite prin mai multe măsuri, cum ar fi:<br>- Pentru DMI de tip 4.3, ar trebui introduse mai multe criterii /subcriterii de selecție care să fie punctate pe baza unor indicatori economici cuantificați în mod corect și care să fie și parte din contract și să poată fi monitorizați;<br>- Introducerea unor criterii noi care să măsoare solvabilitatea firmei și posibilitatea de a accesa un împrumut (rata îndatorării globale și rata lichidității generale, incidența de plăți, active deținute etc.);<br>- Gruparea celor trei criterii orizontale într-un singur criteriu orizontal sau acordarea unei ponderi mai mici criteriilor orizontale în raport cu criteriile economice-financiare pentru a nu denatura punctajul final;<br>-În cazurile în care măsurile privind respectarea criteriilor orizontale, propuse în cererea de finanțare, trebuie să se | Îmbunătățirea selecției proiectelor   | AM POR                 |

| Nr. crt. | Concluzie  | Recomandare   | Efecte  | Instiutia responsabilă |
|----------|--|---|---|------------------------|
|          |  | <p>concretizeze în capitole de lucrări, achiziții de echipamente sau alte tipuri de acțiuni specifice, <b>bugetul dedicat măsurilor orizontale</b> ar trebui specificat distinct în cererea de finanțare alături de bugetul consolidat al proiectului, astfel încât măsurile orizontale să nu rămână la nivel declarativ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sporirea importanței relative a criteriilor ce privesc experiența beneficiarului și capacitatea acestuia de a implementa proiecte și de a conduce o afacere în domeniul economic propus prin proiect;</li> <li>- Eliminarea criteriilor redundante, care uneori conduc la acordarea în fapt de puncte pentru același criteriu, formulat în alt fel.</li> </ul> |   |                        |
| 12.      | Performanța absorbției este influențată de permisivitatea ghidurilor, în sensul că acestea permit finanțarea unor firme fără suficientă capacitate de implementare, care ulterior reziliază contractul de finanțare.   | AM POR ar trebui să analizeze oportunitatea introducerii prevederii ca firmele care aplică pe domenii care susțin mediul de afaceri, altele decât microîntreprinderile, să aibă fie o cifră de afaceri anuală cel puțin egală cu valoarea proiectului fie să dețină în proprietate active cu care să poată garanta investiția propusă.  | Reducerea gradului de reziliere a contractelor de finanțare |                        |
| 13.      | Aplicarea legislației europene privind ajutorul de stat în România în contextul POR s-a realizat într-o perioadă în care exista, și există în continuare, un nivel redus de cunoștințe și înțelegere a conceptelor de bază ale acesteia, atât în sectorul privat, cât mai ales în sectorul autorităților publice, în special APL. Acestea din urmă s-au văzut în situația de a concepe proiecte noi sau de a promova spre finanțare proiecte pregătite anterior în condiții de cofinanțare diferite de multe ori față de așteptările inițiale (anterior aprobării programului) și care, cel mai probabil, nu corespund posibilităților reale de recuperare a investițiilor din proiectele propuse. | Pentru viitoarea perioadă de programare, AM POR ar trebui să „orienteze” cu precădere investițiile realizate de APL spre proiecte de interes public, ce nu intră sub incidența regulilor ajutorului de stat, mergând până la instituirea unor criterii de eligibilitate în acest sens.  | Impact sporit al fondurilor publice                         | AM POR                 |

| Nr. crt. | Concluzie  | Recomandare  | Efecte   | Instituția responsabilă |
|----------|--|--|--|-------------------------|
| 14.      | AM POR, cu consultarea Consiliului Concurenței, a transpus în mod corect și într-o manieră prudentă legislația europeană privind ajutorul de stat în scheme de ajutor de stat pentru fiecare DMI care vizează mediul de afaceri. Maniera de abordare a fost însă una oarecum simplificată, probabil din dorința de a conferi siguranță în relația cu reglementările europene în domeniul ajutorului de stat. | La momentul elaborării noilor "Ghiduri ale Solicitantului" ar trebui să se introducă o etapă de analiză, de la caz la caz, a faptului dacă un proiect anume reprezintă o măsură de ajutor de stat sau nu, prin analiza celor patru criterii care definesc, în mod cumulativ, ajutorul de stat.   | Reducerea costurilor de finanțare pentru aplicanți;  | AM POR                  |
| 15.      |  | AM POR ar trebui să analizeze posibilitatea elaborării unor studii de analiză <i>ex ante</i> a riscului de apariție a cazurilor de ajutor de stat, inclusiv în ceea ce privește afectarea comerțului intra-comunitar și asupra impactului pe care l-ar avea demararea unei proceduri comunitare. Pe baza studiului, se poate realiza o analiză de risc, pentru fiecare viitor caz în parte, pentru a se lua o decizie dacă o anumită măsură trebuie notificată la Comisia Europeană pentru autorizare sau nu.              | Reducerea riscului de a nu încadra eronat <i>a priori</i> un proiect în categoria ajutorului de stat | AM POR                  |
| 16.      | Principalele etape responsabile de întârzierile înregistrate în procesul de evaluare, selecție și contractare sunt perioada de contractare și evaluarea tehnico-financiară. Odată demarată evaluarea, durata acesteia se prelungește semnificativ datorită solicitărilor de clarificări.   | Pentru domeniul /domeniile de intervenție destinate microîntreprinderilor, AM POR ar trebui să realizeze o analiză, în colaborare cu OI POR, a oportunității eliminării etapei de solicitare de clarificări în evaluarea tehnică și financiară, cel puțin pentru proiectele cu o valoare totală mai redusă, sub un anumit plafon de referință. Este de așteptat că o astfel de măsură ar contribui semnificativ la fluidizarea procesului de evaluare, inclusiv la reducerea numărului de contestații depuse de aplicanți. | Reducerea perioadei de evaluare a proiectelor  | AM POR /OI POR          |
| 17.      | Complexitatea procedurilor privind evaluarea, selecția și contractarea implică un volum foarte mare de corespondență, al cărui formalism excesiv, în multe cazuri, constituie, în mod cumulativ, o sursă importantă de întârzieri în economia de ansamblu a etapelor anterioare semnării contractelor de finanțare.  | Pentru viitoarea perioadă de programare, AM POR ar trebui să promoveze, inclusiv prin implicarea Autorității de Audit, flexibilizarea procedurii de comunicare prin utilizarea pe scară cât mai largă a funcției de comunicare prin mijloace electronice cel puțin la nivel de comunicare AM /OI.  | Reducerea timpilor de raportare și diminuarea documentației pe suport de hârtie                      | AM POR /AA              |
| 18.      | Procedura de monitorizare este perfectibilă, conform propunerilor existente, iar aprobarea noii proceduri de monitorizare, în curs la nivelul AM POR, este de așteptat că va genera un plus semnificativ de  | În vederea facilitării monitorizării, dar și evaluării, AM POR ar trebui să introducă sub formă de capitol distinct sau anexă în contractul de finanțare (dar și sub formă de capitol distinct în cererea de finanțare), o secțiune de aproximativ jumătate de   | Clarificarea rezultatelor și efectelor unui proiect;   | AM POR                  |

| <b>Nr. crt.</b> | <b>Concluzie</b>  | <b>Recomandare</b>   | <b>Efecte</b>  | <b>Instiuituția responsabilă</b> |
|-----------------|---|--|--|----------------------------------|
|                 | eficacitate.  | pagină, care să descrie sintetic obiectivele proiectului, indicatorii de rezultat și indicatorii de output (conform propunerii deja formulate de OI Nord Vest), astfel încât să ofere posibilitatea monitorizării lor (și eventual aplicarea de penalități în caz de nerealizare). Această secțiune și metodologia de completare ar trebui detaliate în Ghidul Solicitantului.   | simplificarea monitorizării și ușurarea calculului indicatorilor de domeniu de intervenție prin însumarea indicatorilor de proiect     |                                  |
| 19.             | Tratarea diferențelor regionale doar printr-o alocare diferită, invers proporțională cu PIB regional nu este suficientă, fiind necesară în viitor și o abordare calitativă mai accentuată a alocărilor regionale, complementară abordării cantitative din prezent.  | Pentru perioada viitoare de programare, ar trebui să se aibă în vedere specificul și nevoile fiecărei regiuni și să se țină seama în continuare în mecanismul de alocare a fondurilor de nivelul disparităților regionale. În situația în care se va decide conceperea unui singur program, la nivel național, acest deziderat se poate realiza prin includerea unor Axe Prioritare regionale, cu domenii de intervenție specifice.  | Luarea în considerare a diferențelor calitative dintre regiuni nu numai a celor cantitative (prin intermediul alocării inverse cu PIB) | AM POR /CM POR /CDR              |
| 20.             | Există un cost semnificativ, atât pentru beneficiarii potențiali, cât și pentru sistemul de implementare, rezultat din pregătirea și procesarea acestor proiecte. În cazul unor tipuri de proiecte, de exemplu proiecte de infrastructură regională pentru turism, acest inconvenient s-ar putea înlătura prin obținerea unui consens, la nivel regional, asupra unor liste prestabilite de proiecte finanțabile. | În cazul unor DMI, de exemplu destinate infrastructurii turistice, Planurile de Dezvoltare Regională ar trebui utilizate ca „filtru” care să ajute la promovarea cu prioritate a unor proiecte de interes regional, care să obțină consensul CDR prin aprobarea unor liste regionale de proiecte. Utilizarea unor astfel de liste de proiecte ar putea, de asemenea, să fundamenteze mai bine alocările regionale și să contribuie la eliminarea proiectelor fără importanță pentru regiune. | Luarea în considerare a diferențelor calitative dintre regiuni nu numai a celor cantitative  | AM POR /CM POR /CDR              |



