



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



FOAIE DE PARCURS PENTRU CONSOLIDAREA  
CAPACITATII ADMINISTRATIVE A BENEFICIARILOR PR SI ADR CA AMPR  
2021-2027

versiunea 2024





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



## CUPRINS

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

1. Introducere

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

1. Etape principale în definirea foii de parcurs
2. Implicarea părților interesate
3. Surse de informații/date utilizate
4. Calendar
5. Acord și aprobare

### Secțiunea 3: Situația actuală (situația PREZENTĂ) și cartografierea viitorului (situația VIZATA)

1. Descriere scurtă a analizei efectuate și principalele probleme identificate și posibile cauze și efecte

### Secțiunea 4: Identificarea acțiunilor

1. Măsurile/acțiuni, calendar, părți implicate, bugete și surse de finanțare.
2. Indicatori

### Secțiunea 5: Implementarea foii de parcurs

1. Măsurile de monitorizare și îmbunătățire a procesului
2. Riscuri și măsuri de atenuare

### Secțiunea 6: Concluzii





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



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

### 1. Introducere

Atragerea fondurilor structurale și de coeziune reprezintă una dintre prioritățile de grad zero ale României. Alocarea substanțială de fonduri din partea Uniunii Europene trebuie valorificată optim, reprezentând o resursă cheie pentru dezvoltarea pe termen scurt, mediu și lung a economiei și societății românești, precum și un element central al sustenabilității bugetare prin prisma strategiei investiționale și a caracterului nerambursabil al acestor fonduri.

Pentru perioada 2021-2027, România va beneficia de o alocare de 31 mld. Euro pentru Programele Regionale care corespund politicii de coeziune. România nu-și poate permite să irosească această oportunitate uriașă de dezvoltare și modernizare.

Conform Programului de guvernare, se are în vedere definirea și asumarea unei viziunii strategice privind fondurile europene pentru ciclul de programare 2021-2027, prin:

- asigurarea unei asistențe tehnice și pregătirea unui portofoliu de proiecte mature ce pot fi finanțate imediat după lansarea noilor programe, pornind de la analiza proiectelor nefinanțate în perioada 2014-2020;
- susținerea beneficiarilor publici cu proiecte în pregătire;
- elaborarea unui pachet de asistență pentru pregătirea și întărirea capacității administrative a autorităților locale în vederea dezvoltării și implementării de proiecte; activarea și valorificarea experienței și expertizei din structurile partenieriale naționale și regionale.

Agenția pentru Dezvoltare Regională Sud-Vest dorește ca regiunea Sud-Vest Oltenia să devină o regiune competitivă la nivel european, cu un nivel ridicat de inovare, capabilă să atragă și să capitalizeze investiții, conectată intern și extern, ai cărei cetățeni să beneficieze de un sistem educațional la nivel european, în localități prietenoase cu mediul și care să asigure o calitate a vieții ridicată.

Aceste fonduri joacă un rol cheie în stimularea creșterii economico-sociale a regiunii, crearea de locuri de muncă și îmbunătățirea infrastructurii regiunii. Astfel, gestionarea și utilizarea eficientă a acestor fonduri necesită o structură cu capacitate administrativă eficientă și dinamică.

ADR Sud-Vest se angajează să asigure un echilibru în ceea ce privește calitatea vieții cetățenilor din întreaga regiune, respectiv pentru toți locuitorii județelor: Dolj, Gorj, Mehedinți, Olt, Valcea.

În acest context, ADR Sud-Vest propune o foaie de parcurs în care sunt descrise inițiativele cheie care trebuie implementate în următorii ani de către autoritățile române, atât la nivel național cât și la nivel regional. Această foaie de parcurs urmărește să evidențieze o abordare cuprinzătoare pentru consolidarea capacității administrative, în special la nivel regional, în rândul beneficiarilor direcți ai Fondurilor Europene.





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



Prin prezenta analiza a nevoilor de consolidare a capacității administrative din regiunea Sud-Vest și oferirea de instrumente de urmat, ADR Sud-Vest își propune să asiste structurile implicate în sistemul de gestionare al PR Sud-Vest în etapele de pregătire, evaluare, contractare, implementare, monitorizare în mod eficient.

Consolidarea capacității administrative la nivelul structurilor implicate în gestionarea PR Sud-Vest reprezintă o etapă critică în atingerea obiectivelor stabilite la nivel de program operațional.

Roadmap-ul elaborat la nivelul PR este un plan de măsuri, pe termen scurt și mediu pe care ADR SVO dorește să-l implementeze în vederea pregătirii eficiente a perioadei de programare 2021-2027, implementarea planului de măsuri asigurând în mod clar implementarea acțiunilor necesare rezolvării problemelor/deficiențelor identificate în regiune.

Așa cum se menționează în Acordul de Parteneriat, atât la nivel național, cât și la nivel regional, o importanță majoră este acordată măsurilor de consolidare a sistemului de management și control al fondurilor europene, având în vedere atât lecțiile învățate, cât și noile responsabilități și structuri instituționale stabilite pentru perioada 2021-2027. Astfel, se vor promova acțiuni orizontale și acțiuni specifice la nivelul fiecărui program privind pregătirea și evaluarea proiectelor, ajutor de stat, instrumente financiare, evaluare și indicatori, achiziții publice, sistem informatic, prevenirea și gestionarea neregulilor, antifraudă și prevenirea conflictului de interese etc.

Totodată, vor fi promovate măsuri de consolidare a capacității partenerilor și a Comitetelor de Monitorizare.

Complementaritatea și demarcarea între PR SVO și Acordul de Parteneriat 2021-2027, la nivelul caruia deja se stabilește o foaie de parcurs pentru creșterea capacității administrative la nivel macro a actorilor implicați rezultă din faptul că din prioritatea de asistență tehnică din cadrul PR SVO se va acorda sprijin specific pentru AM PR SVO și pentru beneficiarii și potențialii beneficiari ai PR SVO, dar și partenerilor relevanți.

Totodată, Complementaritatea și demarcarea între PR SV și PAT 2021-2027 rezultă din faptul că din prioritatea de asistență tehnică din cadrul PR SV se va acorda sprijin specific pentru AM PR SV și pentru beneficiarii și potențialii beneficiari ai PR SV, PAT 2021-2027 asigurând resursele necesare sprijinirii celorlalte programe. De asemenea, sprijinul financiar acordat prin PAT 2021-2027 se realizează pentru informare și comunicare, sprijin pentru întărirea parteneriatului, precum și pentru evaluare de program și se realizează doar orizontal – pentru toate fondurile, dar acțiunile specifice necesare fiecărui program sunt realizate din fondurile puse la dispoziție prin prioritățile specifice de AT.





Prioritatea 8 - asistența tehnică din PR SV Oltenia reflectă nevoia de a consolida capacitatea administrativă și instituțională a părților implicate în derularea operațiunilor finanțate din FEDR, atât la nivelul beneficiarilor, cât și la nivelul AM PR. Activitățile sprijinite prin intermediul Priorității 8 - Asistență Tehnică vor contribui la implementarea eficientă a PR, pe de o parte prin formarea unui personal specializat și asigurarea stabilității acestuia și, pe de altă parte, prin sprijinirea beneficiarilor în a înțelege și respecta cerințele programului, de a pregăti proiecte mature și de a le implementa eficient, precum și prin creșterea capacității administrative a beneficiarilor. Asistența Tehnică a fost gândită ca fiind flexibilă pe parcursul perioadei de programare, adică ușor de adaptat la schimbările și nevoile apărute în timpul implementării programului.

Asistența Tehnică are ca obiectiv sprijinirea instituțiilor implicate în managementul PR SVO și a beneficiarilor/partenerilor, în scopul implementării eficiente și transparente a Programului.

Prin această prioritate, PR SVO va aborda următoarele recomandări:

- Consolidarea capacităților AM, beneficiarilor finali și ale altor organisme care gestionează fonduri UE în vederea pregătirii și implementării proiectelor, precum și consolidarea capacităților UAT-urilor în ceea ce privește pregătirea SIDU;
- Elaborarea și punerea în aplicare a unei foi de parcurs (Roadmap), privind consolidarea capacității administrative necesare pentru administrarea și implementarea eficace a fondurilor UE. AM PR va avea nevoie de o consolidare suplimentară a capacității instituționale și administrative, pentru a face față provocărilor privind gestionarea și implementarea PR SV. În acest sens, va fi elaborat un Roadmap privind consolidarea capacității administrative pentru perioada 2021-2027, definit în urma unei analize regionale a nevoilor, care va fi periodic actualizat. De-a lungul celor două perioade de programare anterioare, în calitate de OI, ADR SVO a dezvoltat competențe pentru gestionarea eficientă și eficace a fondurilor UE. Atribuțiile noi, în calitate de AM necesită o consolidare și o dezvoltare a acestor competențe, complementar cu recrutarea de personal nou. Prin instruirii, schimburi de experiență și expertiză recrutată, AM PR SV va face față provocărilor privind gestionarea și implementarea programului. În ceea ce privește competențele în implementarea proiectelor finanțate la nivelul beneficiarilor, ADR SVO propune grupuri de lucru mixte:

**angajați AM - experți tehnici - beneficiari, pentru a identifica și dezvolta un portofoliu de proiecte mature.**

- De asemenea, se va acorda o atenție suplimentară prezentării cadrului legislativ aferent achizițiilor publice, măsuri ce trebuie întreprinse de beneficiari pentru desfășurarea achizițiilor publice în condiții legale și orientări cu privire la modul de evitare a erorilor întâlnite frecvent, cadrul legal privind egalitatea de șanse și nediscriminarea. În acest sens sunt prevăzute a fi finanțate următoarele tipuri de activități orientative, enumerarea nefiind exhaustivă:





- Activități legate de evaluare și studii, colectare de date - sprijinirea pregătirii și implementării PR SV pentru perioada de programare post 2027 - studii, analize, cadru partenerial și consultări publice, pregătirea portofoliului de proiecte, evaluarea implementării PRV, inclusiv evaluări continue, diseminarea rezultatelor evaluărilor etc.
- Activități legate de comunicare, informare și publicitate - participări media, filme și spoturi informaționale TV, reclame și alte contacte de presă, publicații, organizarea de campanii, conferințe, seminarii, evenimente și ateliere de lucru, dezvoltarea și întreținerea web site, social media, etc.
- Activități legate de funcționarea ADR SV - cheltuieli cu modernizarea sediilor necesare desfășurării activităților, cheltuieli cu servicii IT de dezvoltare/actualizare, configurare baze de date, migrare structuri de date, achiziționarea de materiale consumabile, achiziția de active fixe corporale, obiecte de inventar, arhivare etc., precum și cheltuieli generale de administrație pentru ADR (mentenanța, utilități, chirie etc.)
- Activități legate de consolidarea capacității ADR SV și a beneficiarilor PR SV 2021-2027, precum și sprijinirea activităților necesare pentru închiderea POR 2014-2020 - elaborarea și implementarea planurilor de acțiune pentru consolidarea capacității administrative a beneficiarilor PR SV pe baza evaluărilor efectuate, identificarea ideilor de proiect și elaborarea de propuneri relevante pentru PR SV, inclusiv activități care vizează pregătirea perspectivei financiare 2027+;
- Activități legate de consolidarea capacității instituționale a partenerilor, orizontal la nivelul programului, în conformitate cu art. 8 alin (2) din Regulamentul 1060/2021. Suplimentar, asistența în dezvoltarea proiectelor pentru promotorii de proiecte, pregătirea planului de proiecte, studii de fezabilitate, alte documente tehnice sau de licitație, sprijin acordat beneficiarilor pentru implementarea proiectelor a operațiunilor în cadrul priorităților relevante, consolidarea capacității părților interesate prin schimbul de experiență între țări, managementul instrumentelor teritoriale, vor fi sprijinite în cadrul obiectivelor specifice, adaptate tipologiilor de intervenții sprijinite. Dincolo de finanțarea din AT a acestor tipuri de activități, avem în vedere:
  - sprijinirea întregului ecosistem: AM, beneficiarii, potențialii beneficiari, publicul larg, pentru a crea la nivel regional un corp de experți în fonduri europene;
  - abordarea specifică a unor teme noi: concentrare tematică, cadrul de performanță, condiții favorizante, strategii de specializare inteligentă, descoperire antreprenorială, instrumente financiare, ajutor de stat, costuri simplificate;
  - implementarea măsurilor de simplificare, atât la nivelul AM – pregătire apeluri, selecția proiectelor, verificări de management, cât și la nivelul beneficiarilor – depunere și implementare;





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



- dezvoltarea profesională și diversificarea competențelor, prin formare, instruire, mentorat, coaching, atât cu diferite categorii profesionale (ex. proiectanții), cât și în domenii specifice (ex. costuri simplificate);
- susținerea pregătirii și operaționalizării unor "proiecte pilot";
- campanii de conștientizare și de educație pe diverse teme, ale membrilor grupurilor țintă, solicitanți și beneficiari de finanțare;
- cooperarea cu partenerii din România, din alte state membre, inclusiv Comisia Europeană.

În acest sens, nevoile de consolidare atât a capacității administrative a Agenției în calitate de AM PR SV, cât și a partenerilor relevanți și a celor ce constituie sistemul de management și control și a potențialilor beneficiari sunt identificate în foaia de parcurs pentru creșterea capacității administrative.

În elaborarea roadmap s-a ținut cont de lecțiile învățate în perioadele anterioare de raportare fiind astfel identificate acțiunile de AT necesare, precum și sursa de finanțare a acestora.

Roadmap-ul elaborat la nivelul PR SV este un plan de măsuri, pe termen scurt și mediu pe care ADR SVO dorește să-l implementeze în vederea pregătirii eficiente a perioadei de programare 2021-2027, implementarea planului de măsuri asigurând în mod clar implementarea acțiunilor necesare rezolvării problemelor/deficiențelor identificate în regiune.

Consolidarea capacităților este un concept-cheie, mult mai larg, care ar trebui luat în considerare dintr-o perspectivă sistemică, care implică diferite clustere: ca indivizi, organizații, instituții, și nu în ultimul rând autorități locale.

În anul 2019, OCDE a creat un Cadrul analitic utilizat în contextul acțiunii-pilot privind consolidarea capacității administrative la începutul perioadei în vederea pregătirii pentru perioada de programare de după 2020 care are scopul de a evalua capacitatea administrativă.

Există patru dimensiuni.

În primul rând, oamenii reprezintă coloana vertebrală a oricărei organizații. Această dimensiune analizează combinația de abilități și competențe, precum și provocările conexe.

În al doilea rând, dimensiunea organizațională analizează sistemele, instrumentele, procesele de afaceri și cultura. Acestea ar trebui să fie aliniate cu obiectivele strategice, sprijinite de structuri agile de guvernare pentru a facilita existența unui proces de luare a deciziilor eficient, bazat pe date.

În al treilea rând, dimensiunea de planificare strategică analizează diferite aspecte pe parcursul ciclului de investiții, de la strategia de dezvoltare, planificarea proiectului și selecție, la implementarea proiectului, implicarea părților interesate, monitorizare și evaluare.

În al patrulea rând, condiții-cadru adecvate sunt esențiale pentru a crea un mediu care să permită tuturor nivelurilor de guvernare să realizeze investiții publice în mod eficient. Condițiile-cadru de







Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



abilitare de la diferitele niveluri de guvernare includ un cadru fiscal care permite realizarea obiectivelor de investiții vizate; o gestionare financiară solidă și transparentă; transparență și utilizare strategică a achizițiilor publice; și sisteme de reglementare și legislative clare și consecvente.

Scopul creșterii capacității administrative trebuie să fie creșterea capacității personalului și a instituțiilor de a lua și implementa decizii și de a îndeplini funcții într-un mod eficient, eficace și durabil.

Imbunatatirea capacitatii administrative este o provocare sistematica. Ea este legata de resurse umane, sisteme si proceduri/instrumente si colaborare in retea cu actori externi.

La nivel individual, consolidarea capacității se referă la procesul de schimbare a atitudinilor și comportamentelor, care conferă cunoștințe și dezvoltă abilități, maximizând în același timp beneficiile participării și schimbului de cunoștințe.

La nivel instituțional, se concentrează pe performanța organizațională generală și pe capacitățile de funcționare, precum și pe capacitatea unei organizații de a se adapta schimbărilor.

La nivel de sistem, acesta subliniază cadrul politic general în care indivizii și organizațiile operează și interacționează cu mediul extern.

Inițiativele potențiale de consolidare a capacității administrative pot fi:

- ✚ **INDIVIDUAL:** programe de instruire, activități de dezvoltare personalului, ateliere de lucru pentru discuții aprofundate pe teme specifice; conferințe;  
Practic, aceste programe vin să acopere aspecte specifice ale managementului fondurilor europene, inclusiv procedurile de achiziții publice și evaluarea impactului proiectului pentru beneficiarii fondurilor, reprezentanți ai IMM-urilor, reprezentanții autorităților locale, reprezentanți ai ONG-urilor, dar și actorii ce compun sistemul de management și control.
- ✚ **INSTITUȚIONAL:** dezvoltarea politicilor interne, restructurarea organizațională și procedurală; Înființarea unui Centru Regional de Asistență Tehnică dotat cu experți în managementul fondurilor europene pentru a oferi suport tehnic și consultanță beneficiarilor.  
Implementarea instrumentelor de monitorizare și raportare pentru a evalua progresul proiectelor finanțate din fonduri europene și pentru a asigura conformitatea cu cerințele UE.  
Promovarea colaborării între autoritățile publice locale, IMM-uri, ONG-uri etc. pentru a dezvolta proiecte comune și a maximiza impactul fondurilor europene.





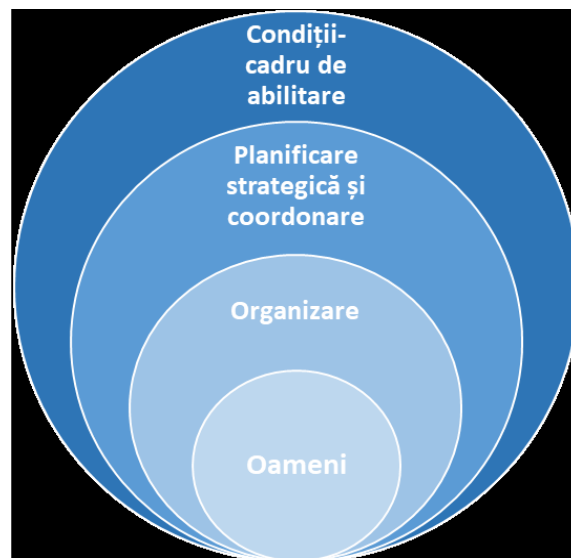


Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



- ✚ **SISTEMIC:** inițiative de advocacy, consultări, dialog deschis și transparent, reforme, sisteme TIC pentru facilitarea comunicării interne și externe.

Prezentul document reprezintă un Plan de Măsură Prioritară pentru creșterea capacității administrative a instituțiilor implicate în managementul Fondurilor Structurale și de Investiții, precum și a potențialilor beneficiari. Acest plan reprezintă foaia de parcurs (roadmap) pe termen scurt și mediu.





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

### 1. Etapele principale în definirea foii de parcurs

Pasii urmăți în proiectarea prezentei foi de parcurs au vizat pe de o parte analiza STĂRII ACTUALE ȘI ISTORICE, adică analiza capacității administrative a beneficiarilor prin prisma derulării proiectelor proprii prin POR 2007-2013 și POR 2014-2020, iar pe de altă parte, PROIECTAREA ÎN VIITOR A MASURILOR ce pot conduce la eliminarea sau diminuarea problemelor apărute și consolidarea capacității administrative.

Urmărind întrebările puse de solicitanți/beneficiari prin help desk, evaluarea unor planuri de măsuri solicitate în implementarea proiectelor, discuțiile purtate/raportările, evaluările și analizele de-a lungul celor 14 ani de implementare POR la nivel regional cu actorii locali, dar și cei centrali (MDLPA, AA), urmărirea raportului de țară în contextul semestrului european, prin prezenta foaie de parcurs se dorește gruparea celor mai stringente probleme identificate în mecanismul de atragere a fondurilor la nivel regional și local. La nivelul reușrelor umane, a structurilor organizatorice, la nivelul sistemelor și instrumentelor, dar și lacunele în coordonarea, utilizarea unor planuri strategice și luarea unor măsuri care să conducă la dezvoltarea capacității administrative și eliminarea lacunelor sesizate.

Definirea unei Foi de parcurs implică un proces complex și structurat, care este definit în funcție de obiectivele și contextul specific al programului. Astfel, pot fi identificate câteva etape principale în definirea unei Roadmap:

- ✚ Stabilirea obiectivelor: Primul pas în definirea unui Roadmap este stabilirea obiectivelor clare și măsurabile pe care dorim să le atingem. Aceste obiective trebuie să fie aliniate cu strategia și viziunea programului și AM.
- ✚ Evaluarea resurselor disponibile, competențele existente, procesele și tehnologiile utilizate. Acest pas ne va ajuta să înțelegem mai bine contextul și să identificăm punctele slabe care necesită îmbunătățiri.
- ✚ Definirea acțiunilor: Stabilim prioritățile și identificăm cele mai importante sarcini sau acțiuni care trebuie implementate pentru a atinge obiectivele. Vom utiliza criteriile clare pentru a evalua importanța fiecărei sarcini stabilind și responsabilii.
- ✚ Elaborarea unui calendar este un element esențial. Trebuie să elaborăm un calendar, o cronologie care să indice când vom implementa fiecare etapă din Roadmap. Trebuie să ne asigurăm că acest calendar este realist și fezabil.





- ✚ Identificarea resurselor: Vom stabiliți ce resurse sunt necesare pentru fiecare etapă a roadmap. Aceste resurse pot fi: bugetul, personalul, tehnologia sau orice alte resurse care sunt necesare pentru implementare.
- ✚ Comunicarea și implicarea stakeholderilor: Este important să implicăm stakeholderii relevanți, cum ar fi membrii echipei, managerii, beneficiarii sau partenerii, în definirea roadmap. Trebuie să ne asigurăm că toți stakeholderii înțeleg obiectivele și contribuția lor la atingerea acestora.
- ✚ Monitorizarea și actualizarea: O foaie de parcurs nu este un document static. Ea trebuie să fie monitorizată și actualizată în mod regulat pe măsură ce evoluează proiectul sau organizația. Trebuie să urmărim progresul, să identificăm eventualele obstacole și să ajustăm planul în consecință.
- ✚ Comunicarea și raportarea progresului: este necesar să comunicăm în mod regulat progresul către stakeholderi. Să raportăm realizările și îmbunătățirile obținute în cadrul roadmap.

Flexibilitate: este necesar să fim deschiși la schimbări și ajustări pe parcursul implementării roadmap. Schimbările în mediul de afaceri sau noile informații pot necesita adaptări ale planului inițial.

- ✚ Evaluarea și încheierea: La finalul fiecărei etape importante sau a întregului roadmap, este necesar să efectuăm o evaluare detaliată pentru a vedea dacă obiectivele au fost atinse și ce lecții pot fi învățate pentru planificarea viitoare. Este important să menținem o abordare strategică și să adaptăm roadmap în funcție de nevoile și schimbările AM PR pentru a asigura succesul pe termen lung.

## 2. Implicarea partilor interesate

Partile interesate au fost implicate atât în etapa analizei situației actuale, cât și la previzionarea acțiunilor viitoare. În general, feedback a venit de la consultanți, manageri de proiect, responsabili cu achizițiile, dar și instituții centrale precum MIPE, ANAP, AA, membri CM. Acest feedback a fost oferit atât prin întâlniri formale (de ex: la lansarea de apeluri, la semnarea contractelor de finanțare, în grupurile de lucru, evaluare programelor, ședințele comitetului de monitorizare, întâlniri tematice), cât și cele informale (helpdesk, întâlniri pe diferite teme de interes, etc).

Concluzia este că prin măsurile propuse se dorește întărirea echipelor de planificarea strategică, echipelor de scriere de proiecte și cele de implementare a acestora, adică echipe multidisciplinare implicate în proiecte, precum și colaborarea între specialiștii aceleiași entități.





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



În cursul anului 2023, au avut loc o serie de schimburi de informații între ADR-uri ca urmare a diseminării rezultatelor unui exemplu de bună practică dezvoltat prin proiectul pilot ADR Nord-Est în parteneriat cu OECD. Pe modelul propus de OECD, cei 5 piloni aleși de ADR Nord-Est împreună cu experții OECD au fost:

Pilonul 1: Oameni/Resursa Umană din ADR

Pilonul 2: Organizație

Pilonul 3: Planificare strategică, coordonare și implementare

Pilonul 4: Sprijin beneficiari și actori din sistem

Pilonul 5: Condiții cadru favorabile

La nivelul ADR SV Oltenia, autoevaluarea a avut în vedere abordarea a 4 piloni: oameni și organizație, consolidarea la nivel local al programului regional și asigurarea implementării sale efective în întreaga regiune, dezvoltarea capacității beneficiarului prin sprijin personalizat și comunicare, preocuparea pentru coerență și stabilitate legislativă și implicarea ADR SVO în procesele de reglementare legislative.

### 3. Surse de informații/date utilizate

Sursele de informații au fost:

- întrebări adresate în diferite etape la helpdesk (în faza de scriere proiecte, în faza de implementare a proiectelor)
- întâlniri ca urmare a semnării de contracte de finanțare
- întâlniri tematice cu beneficiari și potențiali beneficiari
- întâlniri cu instituțiile centrale (MIPE, DLAF, AA, ANAP)
- ședințe CM PR SV Oltenia
- instruiri și cursuri organizate de ADR cu beneficiarii de finanțare pe teme privind: obligații și drepturi, metode de decontare și modele de cereri de rambursare/plată, prefinanțare, proceduri privind achizițiile, condiții de amendare a unui contract de finanțare, management de proiect
- rapoarte de progres individuale ale proiectelor
- solicitări de planuri de măsuri pentru recuperarea întârzierilor proiectelor după ce s-au identificat probleme ce generează aceste întârzieri
- vizite de monitorizare
- chestionare adresate potențialilor și beneficiarilor
- constatări și recomandări în urma auditurilor interne și externe
- matricea de autoevaluare
- schimburi de bune practici între ADR-uri

### 4. Calendar

Proiectarea foii de parcurs a început în 2020, odată cu schitarea PR, parcurgând mai multe îmbunătățiri, completări și corectări generate de dezvoltarea analizei stării de fapt, dar și ca urmare a întâlnirilor și propunerilor frecvente cu potențiali beneficiari, beneficiari, schimburi de bune practici cu celelalte ADR-uri, ANAP, AA, membrii comitetului de monitorizare. Termenele ce vizează măsurile luate pentru viitor se regăsesc în tabelele mai jos precizate pentru fiecare măsură.





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



## 5. Acord și aprobare

Prezenta foaie de progres a fost discutată la toate nivelurile de management de la nivelul ADR și se va aproba în data de 29.02.2024.





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



### Secțiunea 3: Situația actuală (situația PREZENTĂ) și catografierea viitorului (situația VIZATA)

#### 1. Descriere scurtă a analizei efectuate, principalele probleme identificate și posibile cauze și efecte

Conform raportului de țară 2020 privind România “capacitatea limitată a administrației publice afectează dezvoltarea. Capacitatea administrativă insuficientă în ceea ce privește furnizarea de servicii publice de calitate (inclusiv servicii digitale) și birocrația excesivă reprezintă un obstacol pentru întreprinderi și cetățeni și, prin urmare, pentru dezvoltarea socială și economică. Punerea măsurilor de simplificare în folosul cetățenilor este întârziată din cauza blocajelor la nivel central și a interesului scăzut al comunităților locale în abordarea situației. Numărul de contracte încheiate și nivelul de execuție al fondurilor UE disponibile pentru măsuri de simplificare pentru administrația locală prin Programul Operațional “Capacitate Administrativă” sunt scăzute”. Anexa D din cadrul Semestrului European 2019 aferentă României reflectă necesitatea de a aborda anumite direcții de acțiune pentru aplicarea eficientă și eficace a politicii de coeziune. Pentru a sprijini gestionarea investițiilor publice pe tot parcursul ciclului de investiții (Planificare strategică, Proiectarea investițiilor, Implementarea investițiilor, Monitorizarea și evaluarea) sunt necesare măsuri pentru fiecare etapă.

Deși a existat un program dedicat creșterii capacității administrative, România rămâne în continuare în urmă cu accesarea fondurilor și atingerea obiectivelor propuse. Observațiile la nivel macro sunt însumări ale situațiilor întâlnite la nivel local identificate, precum și la nivelul regiunii Sud-Vest Oltenia. Astfel, pentru a vorbi de viitor este necesar să facem o analiză a prezentului și să stabilim direcțiile de mers pentru a îmbunătăți viitorul.

Pe lângă constatările de țară din 2020, trebuie să fim conștienți că la creșterea capacității administrative a solicitanților/beneficiarilor noștri contribuie și creșterea capacității administrative a angajaților ADR SVOltenia. Așa cum rezultă din matricea de autoevaluare, implicit din strategia de resurse umane, se constată că există o stabilitate în utilizarea resursei umane în ADR, iar prin politica de resurse umane se asigură instruirea permanentă, a personalului ADR.

Însă, ca urmare a faptului că pentru perioada de programare 2021-2027, ADRurile au devenit AM primind astfel noi atribuții (de planificare strategică de realizare a programului, de întocmire a ghidurilor în funcție de această planificare regională, de utilizare a instrumentelor financiare și opțiunilor de costuri simplificate, de gestionare al schemelor de ajutor de stat și/sau de minimis, dar și a pactelor de integritate, de efectuare a plăților, de constatare a neregulilor, de realizare a monitorizării și evaluării de program) fără însă a se face un transfer de expertiză de la nivel central la regional, ADR trebuie să-și asigure instruirea proprie, să găsească într-un timp foarte scurt instrumentele necesare de învățare, de punere în practică a teoriilor învățate pentru a se asigura că își îndeplinește noile atribuții.





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



În plus, fiecare perioadă de programare vine cu propriile provocări generate de deciziile luate la nivel european într-un anumit context geopolitic (clima, ajustări de prețuri, penuria unor echipamente/materiale ca urmare a conflărilor existente).

### *Ce poate face intern AM pentru îmbunătățirea propriei sale capacități administrative*

Politica de coeziune este un ecosistem. Este necesar să investim în construirea capacității administrative pe baza unei evaluări strategice.

Consolidarea capacității administrative susținută de asistență tehnică se axează în primul rând pe managementul de zi cu zi și pe implementarea programului de către AM. AM trebuie să-și bazeze activitățile de consolidare a capacității administrative pe o evaluare cuprinzătoare și strategică a nevoilor de capacitate, ținând cont de alți actori din sistem, oferind claritate cu privire la entitățile responsabile, rezultatele așteptate, tipul de sprijin necesar și modul de prioritizare a acțiunilor. Roadmap pentru consolidarea capacității administrative și instrumentul de autoevaluare al OECD sunt instrumente utile în acest sens.

### Realizarea de sinergie în consolidarea capacității administrative în implementarea PR

Mai bună guvernare a politicii de coeziune necesită îmbunătățirea condițiilor-cadru mai largi. AM trebuie să încerce să-și coreleze propriile eforturi de consolidare a capacității administrative cu reformele administrației publice pentru a optimiza investițiile și resursele în dezvoltarea capacității administrative.

### Consolidarea capacității administrative prin efortul tuturor

Dezvoltarea unei culturi a învățării și a schimbului de opinii în cadrul AM poate încuraja o cultură a îmbunătățirii continue. Acest lucru poate fi consolidat holistic prin formare, învățare între cei egali, crearea de rețele, ceea ce duce la o schimbare a mentalității persoanelor și instituției. Consolidarea capacității administrative trebuie să fie integrată în activitatea de zi cu zi și să implice tot personalul din AM, prin implicare activă în implementarea foii de parcurs pentru consolidarea capacității administrative. Consolidarea capacității administrative trebuie să fie susținută de o conducere politică și administrativă stabilă și să se bucure de acceptarea tuturor celor implicați în implementarea acțiunilor de consolidare a capacității administrative. AM trebuie să înțeleagă modul în care acțiunile de consolidare a capacității administrative pot fi adaptate în diferite contexte. Acest lucru poate ajuta la demonstrarea a ceea ce funcționează și ce nu funcționează și poate oferi dovezi cu privire la rezultatele și impactul investițiilor în dezvoltarea capacității administrative.

### Managementul resurselor umane







Managementul resurselor umane nu se referă doar la echipele de resurse umane din AM. Elaborarea și actualizarea strategiilor eficiente de management al RU trebuie să implice stakeholderii din sistemul de management și control.

Sunt necesare programe de învățare și dezvoltare continuă. AM este interesată în special de oportunitățile de învățare privind abilitățile de management și comunicare, soluționarea conflictelor, leadership și managementul timpului și managementul sarcinilor.

În timp ce politica de coeziune este un domeniu tehnic, competențele esențiale pentru lucrul în domeniul politicii de coeziune includ capacitatea de a lucra sub presiune, reziliența, motivația, comunicarea, adaptabilitatea, entuziasmul, inteligența emoțională, managementul proiectelor și conștientizarea regulilor.

Personalul cu capacitatea, motivația și oportunitatea de a-și aplica abilitățile reprezintă o componentă cheie a capacității administrative. Cu toate acestea, AM se poate confrunta cu o serie de provocări în managementul RU. În contexte care se schimbă rapid, nevoile de competențe evoluează rapid, iar sistemele de recrutare și selecție la nivelul AM trebuie să țină pasul cu aceste presiuni.

Pe lângă abilitățile tehnice legate de achizițiile publice sau interpretarea textelor legale, de exemplu, complexitatea și importanța investițiilor prin politica de coeziune necesită o gamă mai largă de competențe, cum ar fi capacitatea de a rezolva probleme și de a dezvolta soluții creative. O mai bună comunicare în definirea carierei – și a posibilităților de dezvoltare a carierei – în gestionarea fondurilor UE poate ajuta la atragerea mai multor candidați cu mixul adecvat de aptitudini și competențe. Implicarea și motivarea forței de muncă este, de asemenea, o parte esențială a capacității administrative: AM de înaltă performanță se bazează pe o serie de date pentru a dezvolta politici și moduri de lucru care să poată reține personalul cheie. Construirea capacității de planificare a resurselor umane în echipele de management poate fi o cale promițătoare pentru a ajuta la creșterea reținerii.

### Acțiuni la nivelul AM

- Interacțiune cu angajații pentru a înțelege problemele cu care se confruntă (de exemplu, prin sondaje ale personalului, întâlniri, căsuțe cu sugestii etc.).
- Promovarea dezvoltării capacităților ca o inițiativă continuă în cadrul AM.
- Îmbunătățirea abilităților de management și sprijinirea managerilor pentru a încuraja învățarea și dezvoltarea continuă (de exemplu, prin module de formare online și la fața locului, axate pe competențe transversale).
- Consolidarea comunicării în cadrul Sistemului de Management și Control pentru a încuraja schimbul de informații și expertiză, cu scopul de a promova obiective strategice.
- Promovarea oportunităților de carieră și comunicarea oportunităților de dezvoltare și dezvoltare a carierei în domeniul gestionării fondurilor UE.
- AM să acorde mai multă atenție atragerii și reținerii personalului cu abilități tehnice și socio-emoționale (de exemplu, adaptabilitate, comunicare și inteligență emoțională).
- Să identifice și să sprijine dezvoltării persoanelor cu performanță înaltă, cu potențial de a trece în poziții de conducere în managementul fondurilor UE.





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



- Sa modernizeze schemele de recrutare pentru a evalua noile competențe necesare pentru a îmbunătăți capacitatea administrativă în domeniul fondurilor politicii de coeziune.

#### Sisteme si intrumente utilizate intern in AM

Aranjamentele și procedurile organizaționale trebuie să respecte legislația relevantă, dar trebuie să fie și „adecvate scopului”. Acest lucru sugerează necesitatea de a evalua periodic dacă procesele și structurile organizaționale au sens pe măsură ce nevoile și prioritățile evoluează. În plus, AM trebuie să aibă mecanisme de management al cunoștințelor pentru a construi și menține capacitatea instituțională în timp. Pentru înaltă performanță, AM va investi în capacitatea de flexibilitate a resurselor pentru a se adapta nevoilor și circumstanțelor strategice în schimbare.

*Ce trebuie sa faca extern AM pentru cresterea capacitatii administrative proprii, dar implicit si a beneficiarilor programului*

Va îmbunătăți dialogul cu stakeholderii și cu beneficiarii pentru a înțelege mai bine nevoile acestora.

Va standardiza procesele organizaționale și va evalua intern procedurile ineficiente.

Se va asigura că obiectivele organizaționale sunt clare și susținute de structuri flexibile și adaptabile.

Va promova un mediu organizațional bazat pe încredere.

Planificare strategică, coordonare și implementare

AM se află într-o poziție de echilibru între activitățile de planificare strategică, regională și activitățile de elaborare, implementare și management a proiectelor.

AM sunt în general considerate entități operaționale și nu entități strategice, ele nu au suficiente resurse umane și expertiză pentru planificarea strategică; mai degrabă, resursele se concentrează de obicei pe implementare și operațiuni. Planificarea și coordonarea strategică eficientă necesită ca AM să construiască o gamă largă de capacități. Acestea includ capacitatea de a efectua exerciții de inventariere și de a consulta un set larg de stakeholderi pentru a înțelege nevoile de investiții. Include, de asemenea, capacitatea de a articula obiective strategice clare, legându-le de obiectivele programului și de a stabili prioritățile de investiții.

AM are nevoie de capacitatea de a înțelege mediul sectorial sau sfera politică în care au loc investițiile și de a crește gradul de conștientizare a tuturor actorilor implicați în aceasta sferă, pentru a asigura rezultate eficiente ale investițiilor.

De asemenea, este necesară capacitatea AM de a lega obiectivele strategice de activități specifice și de rezultate tangibile și de a identifica agențiile sau organismele responsabile cu implementarea proiectelor care contribuie la îndeplinirea acestor obiective.

Pentru aceasta, AM trebuie să asigure întâlniri frecvente online și/sau față în față cu o gamă largă de stakeholderi pentru a identifica nevoile și obiectivele de dezvoltare regională. Acești stakeholderi pot oferi informații pentru dezvoltarea unei strategii de dezvoltare regională și planificarea strategică pentru programul regional. De asemenea, AM a identificat insuficienta capacitate a stakeholderilor regionali de





a elabora strategiile urbane integrate. Ca urmare, AM va organiza sesiuni multiple de instruire in sprijinul stakeholderilor pentru a capata expertiza de a gestiona elaborarea strategiilor urbane integrate.

Conform foi de parcurs privind planificarea strategica si suport pentru inovare elaborata de echipa OECD in colaborare cu ROREG, pentru ADR SV Oltenia, pentru planificarea strategică pentru dezvoltarea regional s-a constata ca sunt necesare rezolvarea unor probleme, precum:

- Consolidarea competențelor și expertiza ADR în domeniile planificării strategice și achizițiilor pentru a sprijini implementarea documentelor de planificare ale ADR la nivel regional și local. În special, ADR ar trebui să-și dezvolte capacitatea de a sprijini autoritățile locale în conceperea și implementarea propriilor planuri de dezvoltare, care acum sunt adesea concepute de consultanți externi. Pentru a realiza acest lucru, ADR poate lua în considerare o serie de acțiuni complementare, inclusiv organizarea de sesiuni de instruire pentru administrațiile locale privind diferitele etape de planificare strategică, precum și elaborarea unui manual practic de planificare strategică. De asemenea, ADR ar trebui să-și eficientizeze procesele de măsurare a performanței și să se asigure că rapoartele sale de monitorizare și evaluare au valoare adăugată pentru un set mai larg de beneficiari, inclusiv la nivel județean și local. În cele din urmă, simplificarea procesului de proiectare a Planului său de dezvoltare regională ar fi valoroasă pentru a crește eficiența operațională și pentru a permite revizuirii și actualizării mai ușoare ale Planului atunci când este necesar, deoarece elaborarea actualului Plan al ADR a fost deosebit de complexă și consumatoare de timp și a rezultat într-un document foarte lung.
- Întărirea capacității administrative a echipelor sale responsabile cu selecția și finanțarea proiectelor va contribui la asigurarea faptului că pachetul de 1,2 miliarde EUR al PR Sud-Vest Oltenia este cheltuit efectiv. Pentru a realiza acest lucru, procesele de solicitare a proiectelor și de finanțare vor trebui să fie raționalizate și simplificate pentru a preveni întârzierile proiectelor și depășirile bugetare. Procedând astfel, s-ar putea crește, de asemenea, numărul de potențiali beneficiari interesați în pregătirea propunerilor de proiecte. În plus, ar trebui luată în considerare creșterea capacității potențialilor beneficiari de a pregăti propuneri de proiect mature.
- Îmbunătățirea eficienței implicării și comunicării părților interesate ar putea îmbunătăți impactul procesului de planificare strategică al ADR. Acest lucru necesită eficientizarea mecanismelor prin care diferitele departamente ale ADR se angajează în prezent cu județele regiunii, guvernele locale și actorii neguvernamentali. De asemenea, implică dezvoltarea și implementarea unei strategii de implicare a părților interesate care conturează obiectivele de implicare cu fiecare grup de părți interesate și propune metode de implicare care sunt adaptate diferitelor tipuri de actori și nevoilor lor de informații.

Un aspect critic al planificării strategice este identificarea și valorificarea sinergiilor dintre fonduri, politici și programe. Acest lucru poate ajuta la evitarea programării paralele și suprapuse și, mai important, poate profita la maximum de complementaritățile dintre investiții și resursele publice. Multe politici, programe și resurse de finanțare sunt interconectate și întregul peisaj poate fi larg și complex. Ar fi o bună practică dacă AM ar putea identifica în mod sistematic complementaritățile dintre diferitele





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



resurse de finanțare și domenii de politică. Acest lucru ar putea sprijini o abordare integrată a investițiilor și ar putea optimiza distribuția resurselor. O astfel de practică poate ajuta, de asemenea, la identificarea zonelor care sunt subfinanțate și la explorarea modalităților de a canaliza fondurile către acele zone slab finanțate. Prin identificarea și demonstrarea interdependenței diferitelor politici și inițiative, AM va putea, de asemenea, să îmbunătățească vizibilitatea programului PR SVO în diverse sfere de politică, generând totodată acceptarea din diverse sectoare și stakeholderi pentru a urmări obiective comune. Sinergiile sunt captate prin coordonare, dar coordonarea nu „cade din cer”. Sunt necesare eforturi suplimentare din partea AM pentru a coordona aceste sinergii.

Actiuni necesare ale AM:

Va dezvolta resurse umane pentru funcția de planificare strategică în AM.

Va planifica sarcinile și nevoile de capacitate în ciclul de planificare strategică și va organiza instruirii bine țintite pentru personal.

Va identifica în mod clar nevoile și obiectivele de dezvoltare sectorială și regională prin culegerea de informații prin documentele strategice existente sau prin efectuarea de sondaje în rândul stakeholderilor.

Va evidenția legăturile obiectivelor și priorităților în diverse documente strategice relevante la toate nivelurile și folosește informațiile pentru a prioritiza investițiile în Program și pentru a proiecta apeluri pentru proiecte.

Va elabora un document pentru a identifica legăturile strategice și sinergiile dintre Coeziune Programul de politici și alte programe și inițiative de politici.

Va efectua analize calitative asupra proiectelor și programelor pentru a înțelege eficacitatea și rezultatele investițiilor.

Va consolida informațiile din monitorizare și evaluare și le va utiliza pentru a consolida planificarea strategică, pentru îmbunătățirea implementării proiectelor (de exemplu, îmbunătățirea designului apelurilor) și pentru a proiecta programe viitoare.

Va dezvolta sisteme pentru a asigura flexibilitatea și adaptabilitatea programului în domeniul și structura AM.

AM va sprijini beneficiarii și va implica stakeholderii

Politica de dezvoltare regională se numără printre domeniile de politică cele mai apropiate de cetățeni și are cel mai mare potențial de a încorpora o implicare puternică a stakeholderilor în ciclul de politici. AM va identifica stakeholderii relevanți pentru program, priorități sau instrumente de finanțare. În plus, AM ar putea îndruma și direcționa micro-întreprinderile sau ONG-urile către programe sau instrumente care necesită mai puțină cofinanțare.





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



Pentru a rezolva aceste aspecte, AM trebuie să fie creativă și să își optimizeze resursele disponibile. O altă modalitate este de a efectua un sondaj cuprinzător pentru a cartografia și a prioritiza diferitele nevoi ale beneficiarilor, pentru a proiecta suportul corespunzător.

Implicarea efectivă a stakeholderilor începe în etapa de stabilire a agendei și aceasta ar trebui întreprinsă în mod regulat și oficial. Dacă stakeholderii nu sunt implicați în mod adecvat de la început, există un risc mai mare ca obiectivele tematice și specifice să nu le răspundă nevoilor.

Există câteva inițiative bune în acest sens, cum ar fi atelierele de descoperire antreprenorială (EDP) pentru implementarea strategiei regionale de specializare inteligentă

Implicarea stakeholderilor în politica regională poate ajuta la stabilirea de colaborări și rețele pe termen lung și o masă critică de sprijin pentru programe și politici.

AM trebuie să exploreze diferite forme de colaborare și parteneriat, în special valorificând la maximum instrumentele digitale, având o fereastră de oportunități în acest sens. Colaborarea necesită timp, eforturi continue și investiții. Este un proces bazat pe încredere și necesită angajamentul colectiv al tuturor stakeholderilor – AM, OI, ACP, Autoritatea de Audit, ministere de resort, DLAF, asociații regionale și locale, banci comerciale și beneficiari – față de obiectivele politicii regionale ale UE.

#### Actiuni necesare ale AM

Va efectua un exercițiu cuprinzător de cartografiere a stakeholderilor în funcție de diferite priorități și domenii tematice.

Va viza nevoile grupurilor subreprezentate în implementarea fondurilor UE și le va îndruma către cele mai adecvate priorități și instrumente.

Va elabora sisteme și mecanisme pentru a implica în mod regulat stakeholderii în faza de stabilire a agendei, cum ar fi proiectarea programului și identificarea priorităților.

Va crea un mediu prietenos și bazat pe încredere, în care stakeholderii pot crea rețele și pot stimula colaborarea și parteneriatele.

Va încuraja diferitele tipuri de colaborare, inclusiv utilizarea instrumentelor digitale pentru a facilita schimbul și cooperarea între beneficiari.

Rezultatul urmarit de AM este un roadmap pentru consolidarea capacității administrative și o serie de recomandări de consolidare a capacității administrative.

Problemele identificate vor fi grupate în prezenta foaie de parcurs prin prisma obiectivelor de politica, astfel:





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



*OBIECTIVUL DE POLITICA 1 – O Europa mai inteligenta, prin promovarea unei transformari economice, inovatoare si inteligente*

Domeniul: CERCETARE, INOVARE, SPECIALIZARE INTELIGENTA

Probleme/provocari identificate:

- Putine Date istorice ca urmare a lipsei apetitului pentru acest tip de proiecte in perioada 2014-2020
- Rezultatele modeste obtinute de Regiunea Sud-Vest în materie de cercetare și inovare care limitează perspectivele de dezvoltare și creștere economică;
- Cooperare limitata între mediul CDI și mediul de afaceri
- Nivel scazut al inovatorilor de produse sau procese

Posibile cauze:

- O baza de date redusa la nivelul Adr SV Oltenia privind principalii actori implicati in domeniul inovarii
- Lipsa recunoașterii în legislație și protecția dreptului unui inovator de a-și asuma riscuri și de a eșua, drept urmare, inițiativele inovatoare și inovarea antreprenorială au un nivel scăzut
- Lipsă de coordonare între cercetare și inovare
- Informare precara cu privire la posibilitatea finantarilor

Domeniul: SPRIJIN PENTRU IMM-URI

Probleme/provocari identificate:

- nivelul de scăzut de competitivitate și productivitate al mediului antreprenorial din regiune,
- Regiunea SV Oltenia are o situație defavorabilă, comparativ cu celelalte regiuni de dezvoltare In Regiunea SV Oltenia au fost înregistrate **43.764 unități locale active în 2019**, reprezentand numai 7,2% din totalul national, astfel că **regiunea ocupă ultimul** din acest punct de vedere
- Sectorul IMM-urilor este caracterizat printr-un număr mare de micro-întreprinderi și o cifră de afaceri redusă
- IMM-urile se confrunta cu provocari privind accesibilitatea scazuta catre piata, dependenta fata de anumite sectoare si un ecosistem antreprenorial si de inovare imatur.

Posibile cauze:

- gradul redus de cultură antreprenorială si necunoasterea posibilitatilor de finantare

Domeniul: DIGITALIZARE in beneficiul cetatenilor si al firmelor







Probleme/provocari identificate:

- Rezultate slabe în ceea ce privește aplicarea soluțiilor smart în domeniile gestionate de administrația publică,
- În ceea ce privește mediul privat datele arată că nivelul de digitalizare este încă insuficient pentru a răspunde creșterii rapide a nevoilor din acest domeniu

Posibile cauze:

- Lipsa de interes sau implicare redusă din partea administrațiilor publice locale pentru implementarea unor sisteme informatice complexe care să nu mai permită fragmentarea datelor, ceea ce reprezintă o sarcină administrativă pentru cetățeni și întreprinderi,

*OBIECTIVUL DE POLITICA 2 – O Europa mai ecologică, cu emisii scăzute de carbon prin promovarea tranziției către o energie nepoluantă și echitabilă, a investițiilor verzi și albastre, a economiei circulare, a adaptării la schimbările climatice și a prevenirii și gestionării riscurilor*

Domeniul: EFICIENȚA ENERGETICĂ ȘI INFRASTRUCTURA VERDE

Probleme/provocari identificate:

- Sectorul clădirilor este unul dintre cei mai importanți consumatori de energie, iar acest lucru se datorează structurii consumului mediu de energie, care reprezintă aproximativ 70% din consumul total de resurse energetice
- Autoritățile și instituțiile publice sunt utilizatori majori ai energiei, gestionând clădirile administrației, spitale, școli, iluminat public și alte clădiri publice
- Principala problemă identificată este consumul de energie ridicat în clădiri publice deoarece în regiunea SVO există un patrimoniu important de clădiri realizate, preponderent, în perioada 1960-1990, cu grad redus de izolare termică, consecință a faptului că, înainte de criza energetică din 1973, nu au existat reglementări privind protecția termică a clădirilor și a elementelor perimetrice de închidere și care nu mai sunt adecvate scopului pentru care au fost construite
- Promovarea eficienței energetice în clădirile rezidențiale este afectată de lipsa resurselor financiare care determină proprietarii (persoane fizice) să nu dorească să investească în eficiență energetică. Decizia de intervenție asupra clădirilor multifamiliale trebuie luată cu acordul majorității proprietarilor
- Lipsa cartografierii clădirilor care sunt gata pentru intervenții
- Suprafețele verzi neconservate și degradate afectează grav calitatea mediului și nu contribuie într-o manieră corespunzătoare la reducerea poluării. La nivel național, spațiile verzi ocupă o suprafață de 26.905 ha. În Regiunea Sud-Vest Oltenia, spațiile verzi ocupă o suprafață de 2.754 ha, reprezentând 10% din totalul național al acestei categorii de terenuri







- Blocajele recente datorate pandemiei COVID-19 au arătat valoarea spațiilor urbane verzi pentru bunăstarea fizică și psihică a cetățenilor
- La nivelul regiunii putem concluziona ca infrastructura verde este de o calitate precară, ca există o biodiversitate redusă a spațiilor verzi existente și spații verzi insuficiente

## Domeniul: MOBILITATE URBANA DURABILĂ

### Probleme/provocări identificate:

- un parc de mijloace de transport public uzat fizic și insuficient, infrastructura de mobilitate neadaptată la nevoile și cerințele actuale
- Transportul public local la nivelul Regiunii este utilizat preponderent în municipiile mari, dar acesta este încă la un nivel destul de redus în comparație cu utilizarea autoturismelor personale în deplasarea în interiorul localităților.
- Ca urmare a utilizării prioritare a transportului personal cu mașina, se înregistrează o poluare excesivă a zonelor urbane
- În ceea ce privește mersul cu bicicleta, există infrastructură pentru bicicliști în unele orașe, dar este în general neregulată, nu formează o rețea unitară și este de multe ori prost întreținută
- constituie o provocare Promovarea mobilității alternative prin dezvoltarea unei infrastructuri adecvate pentru ciclism (piste pentru biciclete) și modernizarea și extinderea zonelor pietonale, în special în marile aglomerări urbane, aduce beneficii considerabile și dimensiunii Decarbonare - emisiile și absorbțiile GES.
- La nivel regional este necesară conectarea și extinderea transportului public urban și peri-urban în corelare cu noile direcții de dezvoltare urbană și cele de expansiune teritorială a localităților-satelit, realizarea unor conexiuni intermodale care să eficientizeze transportul public de persoane, , dar și continuarea investițiilor în infrastructuri durabile de transport, care să crească calitatea, fiabilitatea și siguranța rutieră a rețelelor de transport de la nivelul zonelor urbane funcționale din regiune

### Posibile cauze :

- Toate problemele enumerate mai sus sunt rezultatul lipsei de viziune strategică pentru planificarea mobilității urbane în corelare cu zona urbană funcțională, dar și lipsa unei capacități administrative de a gestiona proiecte de asemenea anvergură
- La nivel macro, nu există o aliniere a legislației naționale cu cerințele UE: aplicarea Regulamentului 1370/2007





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



### OBIECTIVUL DE POLITICA 3 – O Europa mai conectata prin dezvoltarea mobilitatii si a conectivitatii TIC regionale

Domeniul: ACCESIBILITATE SI CONECTIVITATE LA NIVEL REGIONAL

Probleme/provocari identificate:

- Infrastructura rutieră regională insuficient conectată la rețeaua TEN-T, grad ridicat de congestie pe rețeaua rutieră
- In Regiunea Sud-Vest Oltenia nu exista nicio autostrada,
- In majoritatea oraselor si municipiilor, deficitul de infrastructură se reflectă într-o mobilitate redusă, trafic de tranzit ridicat la nivelul a numeroase localități care nu beneficiază de variante de ocolire, timpi mari de așteptare in trafic etc. În ultima perioadă, studiile de trafic și planurile de mobilitate urbană durabilă realizate în regiune arată un grad ridicat de congestie pe rețeaua rutieră, cu efectele negative asociate: poluare fonică și chimică crescute, niveluri ridicate de CO<sub>2</sub> deversate în atmosferă, întârzieri în realizarea călătoriilor, viteze comerciale reduse, etc., atât în aglomerările urbane, cât și pe drumurile dintre acestea.
- Din experienta anilor precedenti, exista diferențe foarte mari de costuri între previziunea din fază de idee de proiect și devizul din studiul de fezabilitate, respectiv proiectul tehnic
- Nu exista o corelare între investițiile de mobilitate urbana prevazute și investițiile de infrastructura de transport naționale in primul rand cu implicatii asupra masurilor de mobilitate urbana

Posibile cauze:

- lipsa viziunii strategice la nivel local

### OBIECTIVUL DE POLITICA 4 – O Europa mai sociala

Domeniul: EDUCATIE MODERNA SI INCLUZIVA

Probleme/provocari identificate:

- Starea precară a spațiilor de învățământ, a echipamentelor educaționale, precum și a facilităților aferente indică o evidentă subfinanțare a sectorului de educație și formare profesională si constituie principalele probleme identificate la nivelul regiunii
- Analiza cifrelor având în vedere mediul de rezidență al școlii, arată o creștere continuă a numărului de elevi în învățământul primar, gimnazial din urban, în detrimentul mediului rural și procentul covârșitor al elevilor de liceu se regăsește în unitățile școlare din mediul urban, dată fiind distribuția rețelei școlare





- În Sud-Vest Oltenia, procentul de cuprindere în unitățile școlare din mediul urban este dublu față de cel din unitățile de învățământ din mediul rural, situația fiind similară în toate județele regiunii
- În Oltenia, peste 60% dintre elevi sunt expusi fenomenului de supraaglomerare în unitățile de învățământ în județele Gorj și Vâlcea, între 40-60% în județele Dolj și Mehedinți și între 20-40% în județul Olt. Fenomenul de supraaglomerare predomină în școlile secundare și din mediul urban, 24% dintre elevii din mediul urban și 23% dintre elevii din învățământul secundar fiind expuși acestui fenomen.
- Capacitatea insuficientă a sălilor de clasă ar putea conduce la creșterea riscului de părăsire timpurie a școlii, adâncind probleme precum: repetenția, adecvarea vârstei elevilor la nivelul clasei și abandonul școlar.
- Existența unei sinergii scăzute între proiectele de infrastructura educationala și cele de soft din domeniul educational
- Corelare scăzută între învățământ și piața muncii/mediul economic
- Cu privire la accesul copiilor la servicii de îngrijire și educație, acesta este încă redus
- Centrele de activități extrașcolare, de agrement și bazele turistice pentru tineri sunt insuficiente sau inadecvate

**OBIECTIVUL DE POLITICA 5 – O Europa mai aproape de cetățeni prin promovarea dezvoltării durabile și integrate a zonelor urbane, rurale și de coastă și a inițiativelor locale**

Domeniul: PATRIMONIUL CULTURAL ȘI TURISTIC

Probleme/provocări identificate:

- În regiunea SV Oltenia, spațiile publice din orașe sunt degradate de comercialism și de transformarea aferentă a clădirilor din structuri rezidențiale în unele comerciale
- Modul în care arată și sunt utilizate numeroase piețe importante nu corespunde deloc potențialului lor reprezentativ și rezidențial
- Valoarea culturală a locului este distrusă - aceasta include diversele niveluri ale istoriei culturale inerente spațiului precum și potențialul oferit de cultura contemporană de calitate.
- Multe spații publice sunt vagi, fără un caracter sau un scop definit. Calitatea estetică și viabilitatea multor spații publice sunt scăzute.
- Oltenia beneficiază de importante resurse turistice, dar, în ciuda acestui fapt, importanța turismului în economia locală este relativ redusă, contribuind la PIB-ul regional cu doar 1%
- valorificare insuficientă a potențialului turistic și a patrimoniului cultural, areale urbane centrale vechi, degradate în regiune





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



- Mediul rural din regiune se plasează, în mare măsură, în afara circuitelor economice și turistice, decalajele de dezvoltare fiind evidente

Posibile cauze:

- Lipsa unei viziuni strategice la nivel decizional

### PRIORITATI ORIZONTALE

Domeniul: SISTEMUL INFORMATIC de raportare

provocari identificate:

- asigurarea interoperabilitatea și armonizarea modelelor de licențe, tipurilor de date și granularitatea pentru acces / reutilizare în sistemul de management ESI

Domeniul: ACHIZITII PUBLICE

Probleme/provocari identificate:

- capacitatea redusă a beneficiarilor, în special publici de a elabora documentații de atribuire complete, clare
- caiete de sarcini slab întocmite de proiectanți generate din slabă pregătire, număr redus de experți (în audit energetic, normative privind incendiile, verificări de proiecte, supervizori etc) pentru proiectele cu lucrări
- abordări diferite ANAP, CNSC, instanțe, OI, AM, Autoritatea de Audit
- neutilizarea pactelor de integritate ca instrumente cu multiple beneficii:
  - contribuie la reducerea riscului de corupție prin asumarea angajamentului unei conduite integre de către instituțiile publice și mediul de afaceri, dar și prin implicarea informală a societății civile cu expertiză în procesul de monitorizare a achizițiilor publice.
  - creșterea încrederii publice în entitățile semnatare
  - derularea de proiecte de calitate la costuri competitive;
  - îmbunătățirea procesului de achiziții publice

Domeniul: AJUTOR DE STAT

Probleme/provocari identificate:

- Zona de ajutor de stat pentru partea de CDI rămâne un aspect critic.





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



#### Domeniul: MANAGEMENTUL CICLULUI DE PROIECT

##### Probleme/provocari identificate:

- Lipsa unor strategii și mecanisme de bună guvernare pentru stabilirea priorităților de investiții
- Imposibilitatea beneficiarilor de a asigura o predictibilitate privind fluxurile de disponibilități prin grafice ale cererilor realiste
- Luarea unor decizii fără a avea în vedere toate aspectele aferente unui management riguros cu echipe complexe, multidisciplinare

#### Domeniul: INSTRUMENTE FINANCIARE

##### Probleme/promovari:

- Necunoașterea atât de către solicitanți, cât și de către ADR acestui tip de finanțare
- Lipsa unor baze de date privind acest tip de finanțare (firme interesate, tipul instrumentelor financiare, combinația IF cu grant, etc)

#### Domeniul: INTEGRAREA PRINCIPIILOR ORIZONTALE PRIVIND EGALITATEA DE SANSE ȘI TRATAMENT, ACCESIBILITATEA, NEDISCRIMINAREA ȘI INCLUZIUNEA

##### Probleme/provocari identificate:

Rămân încă neconstientizate aspectele privind grupurile vulnerabile, egalitatea de șanse și tratamentul egal. Toate investițiile în cadrul tuturor obiectivelor de politică ar trebui să respecte principiile desegregării și nediscriminării. Nu vor exista investiții care să mențină sau să conducă la segregarea/izolarea grupurilor marginalizate, cum ar fi românii, migranții, persoanele cu dizabilități și alte nevoi speciale, persoanele vârstnice, persoanele fără adăpost etc. Toate investițiile în cadrul tuturor obiectivelor de politică vor asigura respectarea drepturilor fundamentale și conformitatea cu Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene, cu principiile orizontale privind egalitatea de gen, nediscriminarea (pe criterii de sex, rasă sau origine etnică, religie sau convingeri, dizabilitate, vârstă sau orientare sexuală) și accesibilitatea în toate etapele de programare și implementare.





## Secțiunea 4: Identificarea acțiunilor

### 1. Măsuri/acțiuni, calendar, partii implicate, bugete și surse de finanțare

**OBIECTIVUL DE POLITICA 1 – O Europa mai inteligentă, prin promovarea unei transformări economice, inovatoare și inteligente**

Domeniul: CERCETARE, INOVARE, SPECIALIZARE INTELIGENTA

Măsuri/acțiuni	În sprijinul următoarelor entități	De către cine (responsabili)	Termene	Sursa de finanțare
Dezvoltarea unei baze de date cu actorii relevanți în domeniul inovării	ONG din domeniu, autorități [publice, entități private, comunități științifice (ecosistemul de inovare)]	AM PR	2025	AT PR SVO
Întâlniri anuale realizate de ADR pentru a aduce în același cadru a structurilor regionale de cercetare și centrele tehnologice naționale / regionale, centre de competențe și parcuri științifice, cu un accent clar pe îmbunătățirea cercetării aplicate	Potențiali beneficiari (Sistemul CDI în ansamblu)	MIPE, Ministerul Cercetării, UEFISCDI, ADR-uri, Universități, Structuri CDI	anual	AT PR SVO
Sprijin pentru consultanță pentru inovare	Potențiali beneficiari/firme de consultanță	ADR	permanent	AT PR SVO





Domeniul: SPRIJIN PENTRU IMM-URI

Masuri/actiuni	In sprijinul urmatoarelor entitati	De catre cine (responsabili)	Termene	Sursa de finantare
Crearea unui calendar anual al finantarilor pentru IMM indiferent de sursa	Potentiali beneficiari	MIPE, MEconomiei, alte institutii cu rol in implementarea de finantări pentru IMM-uri ADR SVO	lunar	Buget propriu ADR
Sprijin prin consultanță pentru inovare și internaționalizare	Potentiali beneficiari	MIPE, MEconomiei, ADR	permanent	AT PR SVO

Domeniul: DIGITALIZARE in beneficiul cetatenilor si al firmelor

Masuri/actiuni	In sprijinul urmatoarelor entitati	De catre cine (responsabili)	Termene	Sursa de finantare
Campanii de conștientizare a administrației publice privind parteneriatele publice-private	Administratii publice	MIPE, ADR	permanent	AT din PR (Plan de comunicare)
Mese rotunde: firme specializate in productii de soft, APLuri eligibile pentru apelurile de digitalizare in folosul cetatenilor	Administratii publice	AM PR SVO	inaintea lansarii in consultare a ghidurilor privind digitalizare in folosul cetatenilor	AT din PR (plan de comunicare)







*OBIECTIVUL DE POLITICA 2 – O Europa mai ecologica, cu emisii scazute de carbon prin promovarea tranziției către o energie nepoluanta și echitabila, a investițiilor verzi și albastre, a economiei circulare, a adaptării la schimbările climatice și a prevenirii și gestionării riscurilor*

**Domeniul: EFICIENTA ENERGETICA SI INFRASTRUCTURA VERDE**

Masuri/actiuni	In sprijinul urmatoarelor entitati	De catre cine (responsabili)	Termene	Sursa de finantare
Suținerea formării profesionale și actualizării cunoștințelor și a schimbului de bune practice în domeniul eficienței energetice	Sistemul in ansamblu	MIPE, MLPDA, MEconomiei, ANRE, ADR, UAT	permanent	AR PR SVO
Schimb de bune practice cu alte APLuri din tara și UE privind implementarea finantării verzi și a principiului DNSH pentru infrastructura verde	APLuri	Parteneri Interreg	permanent	bugete proiecte Interreg

**Domeniul: MOBILITATE URBANA DURABILA**

Masuri/actiuni	In sprijinul urmatoarelor entitati	De catre cine (responsabili)	Termene	Sursa de finantare
Suport pentru adoptarea legislației UE în domeniul transportului public	Minister de resort, potentiali beneficiary	MIPE, MDLPA, ANRSC,	permanent	AT din PR SVO, interreg
Sprrijin pentru dezvoltarea capacității beneficiarilor de a planifica și gestiona mobilitatea urbană	Potentiali beneficiari	Parteneri Interreg	permanent	bugete proiecte Interreg
Schimb de bune practici privind mobilitatea cu zero emisii de carbon	APL	partenri Interreg	permanent	bugetee INterreg





*OBIECTIVUL DE POLITICA 3 – O Europa mai conectata prin dezvoltarea mobilitatii si a conectivitatii TIC regionale*

Domeniul: ACCESIBILITATE SI CONECTIVITATE LA NIVEL REGIONAL

Masuri/actiuni	In sprijinul urmatoarelor entitati	De catre cine (responsabili)	Termene	Sursa de finantare
Consolidarea cadrului național legal și de reglementare privind siguranța rutieră prin modele și instrumente legale, norme și standarde, transfer de cunoștințe și schimb de bune practice	Potentiali beneficiari	MIPE, MC, MDLPA, ADR, UAT judete	permanent	PAT, resurse nationale/judetene,
Servicii de consultanță, îndrumare strategică și sprijin administrativ pentru proiecte de dezvoltare a rețelelor județene de transport, a coridoarelor regionale și a legăturilor cu rețeaua majoră de transport	Potentiali beneficiari	MIPE, MC, MDLPA, ADR, UAT judete	permanent	AT din PR SVO, interreg





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



*OBIECTIVUL DE POLITICA 4 – O Europa mai sociala*

Domeniul: EDUCATIE MODERNA SI INCLUZIVA

Masuri de intreprins:

Masuri/actiuni	In sprijinul urmatoarelor entitati	De catre cine (responsabili)	Termene	Sursa de finantare
Sprijin in acțiunile de modernizare a politicilor educaționale și creștere a calității managementului din sistemul de învățământ- <i>crearea unor rețele care sa aduca mai aproape problemele de solutii</i>	Sistemul de invatamant	MIPE, MEC, ADRuri, UATuri <i>ONG ce activeaza in domeniul educational (prescolar, primar, gimnazial, universitar)</i>	permanent	Programul operational aferent, resurse umane, nationale, PNRR, Interreg
Suport pentru consolidarea relațiilor dintre sistemele de învățământ și mediul economic	Potentiali beneficiari	MIPE, MEC, ADRuri, UATuri <i>Universitati din regiune</i>	permanent	resurse locale, nationale, PNRR





*OBIECTIVUL DE POLITICA 5 – O Europa mai aproape de cetateni prin promovarea dezvoltarii durabile si integrate a zonelor urbane, rurale si de coasta si a initiativelor locale*

Domeniul: PATRIMONIUL CULTURAL SI TURISTIC

Masuri/actiuni	In sprijinul urmatoarelor entitati	De catre cine (responsabili)	Termene	Sursa de finantare
Spirjin pentru crearea unor strategii de dezvoltare durabila si a unor mecanisme de prioritizare a proiectelor utilizand un mecanism de guvernanta participativa, transparenta prin crearea unui manual de planificare stategica	Potentiali beneficiari	ADRuri	2023-2027	Programul Interreg
Inițierea unor proiecte-pilot / programe-cadru de dezvoltare pentru realizarea, modernizarea și exploatarea de rețele și trasee cultural-turistice	Potentiali beneficiari	MIPE, MC, ANT, ADR, UAT, directii judetene de cultura si patrimoniu	permanent	prioritatea 8 din PR SVO, resurse locale, nationale
Dezvoltarea unui sistem performant de clasificare și evaluare a produselor și serviciilor pentru a asigura furnizarea de produse și servicii de calitate pentru a satisface nevoile și așteptările oaspeților	Potentiali beneficiari	MIPE, MC, ANT, ADR, UAT	permanent	AT PR SVO, resurse locale, nationale
Suport pentru dezvoltarea unor planuri de marketing a destinațiilor turistice la nivel regional și local	Potentiali beneficiari	MIPE, MC, ANT, ADR, UATuri	permanent	PAT, AT afferent axei, resurse locale, nationale





## PRIORITATI ORIZONTALE

Domeniul: SISTEMUL INFORMATIC de raportare

Masuri/actiuni	In sprijinul urmatoarelor entitati	De catre cine (responsabili)	Termene	Sursa de finantare
Organizarea de sesiuni de instruire/tutoriale/alte instrumente de invatare privind utilizarea sistemului informatic	Potentiali beneficiari pentru completarea cererilor de finantare, Beneficiarii de finantare din PR SV Oltenia	MIPE, ADR, solicitanti/beneficiari	permanent	POAT- instruiți organizate de catre MIPE AT PR SVO – instruiți organizate de ADR

Domeniul: ACHIZITII PUBLICE

Masuri/actiuni	In sprijinul urmatoarelor entitati	De catre cine (responsabili)	Termene	Sursa de finantare
Standardizarea documentațiilor de atribuire și contractelor de achizitii aferente pentru o serie de domenii cheie cu sprijinul expertilor din cadrul centurii de competente in materie de achizitii publice susținabile și de inovare	Potentiali și beneficiari publici	AM PRSVO, ANAP, MIPE	Dupa trim 1 2025	asistenta tehnica
Stabilirea unei abordari unitare intre institutiile de verificare/control (AM/OI/ Autoritatea de Audit/ ANAP) in cazul prevederilor legale interpretabile prin materiale informative (de ex: brosurii, ghiduri, pliante, pe site-ul institutiilor de verificare/	Structuri de verificare și control din AM/OISIFE/ANAP/AA	AM PRSVO/ Autoritatea de Audit/ ANAP/OISIFE	permanent	Resursele proprii ale institutiilor implicate





control, webinarii online si/sau fata in fata, etc).				
Realizarea de intalniri de lucru semestriale intre AM si beneficiari in vederea stabilirii problemelor care ar putea aparea pe parcursul unei proceduri de achizitie si modul lor de rezolvare pentru a evita corectiile financiare ulterioare	Potentiali si beneficiari publici	AM PRSVO, beneficiari publici	Semestrial (incepand cu 2023)	AT PR SVO
Crearea unei biblioteci de spete in vederea evitarii unor nereguli cu effect asupra bugetelor proiectelor prin aplicarea de corectii financiare	Beneficiary PR	AM PR	2023	AT PR SVO
Schimb de bune practice intre ADRuri si ANAP privind abordari commune in verificarea procedurilor de achizitie (cu accent pe criteriile verzi, economie circulara, achizitii in inovatie)	AM PR	ANAP, AM PR SVO	Incepand cu 2024	Bugete proprii
Sprijin prin program regulat de conferinte, instruirii, seminarii oferit de ANAP in colaborare cu mediul academic	Beneficiari PR	ANAP, AM PR SVO	Incepand cu trim 3 2024	Buget ANAP, AT PR SVO
Oferirea de sesiuni de formare instituțiilor si organismelor cu atribuții de verificare și control în domeniul achizițiilor publice pentru familiarizarea acestora cu conceptul de achiziții publice realizate în mod strategic	AM	ANAP	Incepand cu trim III 2024	Buget ANAP





Domeniul: AJUTOR DE STAT

Masuri/actiuni	In sprijinul urmatoarelor entitati	De catre cine (responsabili)	Termene	Sursa de finantare
Sprijin pentru dezvoltarea de scheme de ajutor de stat	angajatii AM cu responsabilitati in elaborarea schemelor de ajutor	MIPE, ADRuri, Consiliul Concurentei	permanent	AT din PR
Sprijin privind simplificarea si implementarea legislatiei privind parteneriatul public-privat	Potentiali beneficiari	MIPE, ADRuri, Consiliul Concurentei	permanent	PAT, AT din PR

Domeniul: MANAGEMENTUL CICLULUI DE PROIECT

Masuri/actiuni	In sprijinul urmatoarelor entitati	De catre cine (responsabili)	Termene	Sursa de finantare
dezvoltarea unui instrument IT pentru o comunicare eficientă cu beneficiarii în toate etapele ciclului de viață al unui proiect, de la idee la managementul și implementarea proiectului, inclusiv plăți și rapoarte tehnice	beneficiari	MIPE, ADR	permanent	AT la nivel de axe prioritare in cadrul PR
Programe de instruire evaluate adaptate la nevoile tuturor tipurilor de participanți	Management din cadrul beneficiarilor, potențiali beneficiari	MIPE, ADR		AT la nivel de PR, programul interreg
programe de înfrățire (twinning light) sau instrumente similare de cooperare între entitățile publice pot fi utilizate pentru a obține un rezultat comun convenit între statele	Beneficiari PR	MIPE, ADR		AT din PR, Interreg







membre. Domeniile cheie care necesită consolidarea capacității prin înfrățire sunt: planificarea strategică, elaborarea de politici, ajutoarele de stat, antreprenoriatul și specializarea inteligentă				
Platforma de Resurse pentru beneficiarii de fonduri: Baza de date cu ghiduri, legislație, soluții și modele de succes/bune practici din regiune, din programele operationale anterioare sau alte programe, cautare de parteneri sau colaboratori pentru proiecte	beneficiari	ADR		AT PR SVO

Domeniul: INSTRUMENTE FINANCIARE

Masuri/actiuni	In sprijinul urmatoarelor entitati	De catre cine (responsabili)	Termene	Sursa de finantare
Instruiri ale personalului AM PR privind instrumentele financiare	Angajatii AM PR	AM PR	anual	AT PR SVO
Intalniri intre actorii implicati in instrumente financiare	AM PR SVO, manageri de fond, intermediari financiari, beneficiari de instrumente financiare	AM PR SVO, manageri de fond, intermediari financiari, beneficiari de instrumente financiare	Incepand cu 2024	AT PR SVO





Domeniul: INTEGRAREA PRINCIPIILOR ORIZONTALE PRIVIND EGALITATEA DE SANSE SI TRATAMENT, ACCESIBILITATEA, NEDISCRIMINAREA SI INCLUZIUNEA

Masuri/actiuni	In sprijinul urmatoarelor entitati	De catre cine (responsabili)	Termene	Sursa de finantare
Realizarea unui indrumar pentru prioritatile PR SVO de implementare a principiilor orizontale: <ul style="list-style-type: none"> <li>egalitatea de șanse și tratament între bărbați și femei (egalitatea de gen);</li> <li>nediscriminarea pe criterii de sex, rasă sau origine etnică, religie sau convingeri, dizabilitate, vârstă sau orientare sexuală;</li> <li>accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități de orice fel.</li> </ul>	Autoritati publice	ADR	2024	AT din PR SVO
Intalniri periodice cu actori interesati de subiect de diseminare a indrumarului, propuneri legislative	Beneficiari finali/grupuri vulnerabile,	ADR, ONG ce activeaza in domeniu	anual	AT din PR SVO

## 2. Indicatori

Prezenta foaie de parcurs include indicatori care permit:

- monitorizarea progresului inregistrat in punerea in aplicare
- identificarea principalelor rezultate ale actiunilor
- identificarea obiectivelor de atins

Se vor folosi doua tipuri de indicatori:

- **indicatorii de realizare** care măsoară livrabilele specifice ale unei anumite activități
- **indicatorii de rezultat** care captează efectele pe care o anumită activitate/actiune ar putea să le aibă asupra persoanelor sau organizațiilor vizate de activitatea respectivă.





Ca și indicatori, putem enumera:

- Un calendar anual al finanțarilor pentru IMM
- Numar de structuri sprijinite de cercetare și centre tehnologice naționale / regionale, centre de competențe și parcuri științifice, cu un accent clar pe îmbunătățirea cercetării aplicate, prin cooperarea consolidată cu industria
- Numar de entitati sprijinite prin consultanță pentru inovare și internaționalizare
- Numar de persoane instruite în domeniul eficienței energetice
- Numar broșuri inmanate potențialilor beneficiari privind proiecte pilot de tip ESCO
- Numar participanti la ateliere de lucru privind sprijin pentru dezvoltarea capacității beneficiarilor de a planifica și gestiona mobilitatea urbană
- Numar persoane carora li s-a acordat consultanță, îndrumare strategică și sprijin administrativ pentru proiecte de dezvoltare a rețelelor județene de transport, a coridoarelor regionale și a legăturilor cu rețeaua majoră de transport
- Numar ateliere de lucru prin care sa se asigure suport pentru consolidarea relațiilor dintre sistemele de învățământ și mediul economic
- Numar intalniri prin care sa se asigure suport pentru dezvoltarea unor planuri de marketing a destinațiilor turistice la nivel regional și local
- Numar proiecte de înfrățire (twinning) de cooperare între entitățile publice pot fi utilizate pentru a obține un rezultat comun convenit între statele membre.
- O Platforma de Resurse pentru beneficiarii de fonduri

## Secțiunea 5: Implementarea foii de parcurs

### 1. Măsurile de monitorizare și îmbunătățire proces

Consolidarea capacității administrative poate fi definită ca dezvoltarea de abilități, experiență, tehnică, management și capacitate strategică în cadrul unei organizații. Se realizează adesea prin furnizarea de asistență tehnică, formare pe termen scurt și lung, precum și prin contribuții specifice.

Procesul de consolidare a capacității administrative poate implica dezvoltarea resurselor umane, materiale și financiare, dar și planificarea strategică.

Consolidarea capacităților administrative este, de asemenea, un proces de „învățare prin realizare” în care autoritățile naționale, regionale și locale pot dobândi zilnic capacitățile necesare prin practică.





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



Pentru a construi capacitățile necesare, procesul de „învățare prin realizare” ar trebui să meargă mână în mână cu activități de asistență tehnică diferențiate și direcționate.

Capacitatea administrativă a autorităților naționale, regionale și locale de a gestiona eficient astfel de investiții complexe și mecanisme de finanțare și de a asigura instituții și guvernanță de calitate sunt, prin urmare, cruciale pentru livrarea cu succes a fondurilor UE și, în cele din urmă, pentru o mai bună coeziune în întreaga UE.

Evaluarea implementării acțiunilor/măsurilor prezentate în prezenta foaie de parcurs se va realiza la nivelul ADR Sud-Vest semestrial, însă și la nivel macro, respectiv la nivelul ministerelor de resort, ANAP, alți actori implicați SMC, acolo unde probleme identificate tin de sistem, cadrul legislativ, politici publice, condiții favorizante.

De asemenea, orice actualizarea a foii de parcurs efectuată și cu consultarea membrilor Comitetului de Monitorizare.

## 2. Riscuri și măsuri de atenuare

Implementarea cu succes a măsurilor propuse presupune în primul rând existența unei resurse umane performante, atât la nivelul agenției, cât și la nivelul beneficiarilor și potențialilor beneficiari de fonduri europene.

Există mulți factori care influențează performanța unei persoane la locul de muncă. Pregătirea și dezvoltarea profesională este una dintre metodele prin care o organizație încearcă să îmbunătățească performanța personalului propriu.

Obiectivul dezvoltării profesionale a personalului în cadrul unei organizații este de a ne asigura că organizația își îndeplinește cu succes obiectivele stabilite și, de asemenea, maximizarea potențialului de dezvoltare al personalului.

ADR Sud-Vest va pregăti o strategie de pregătire și dezvoltare a cunoștințelor și competențelor personalului ADR pornind de la matricea de autoevaluare. Avantajul abordării propuse este acela de a avea un sistem de formare profesională relevant, care corectează o nevoie reală a instituției și care este legat de performanță.

Măsuri privind păstrarea forței de muncă la nivelul AM PR SV și beneficiarilor/potențialilor beneficiari:

- Stabilirea la începutul anului a unui plan de formare al personalului
- Realizarea unei analize cu privire la domeniile prioritare/temelor principale care trebuie abordate în cadrul sesiunilor de training





Cursuri pentru formarea personalului AM PR SV și beneficiarilor/potențialilor beneficiari în domenii cheie precum:

- Achiziții publice
- Nereguli – identificare și măsuri de prevenire a acestora, Fraudă – măsuri de prevenire, evitarea conflictului de interese
- Utilizare aplicații informatice

Posibile riscuri care pot apărea și care pot afecta implementarea cu succes a foii de parcurs, cum ar fi:

- Răspunsul greoi al autorităților publice la măsurile propuse;
- Pasivitatea/imobilismul
- Lipsa cadrului legal și procedural necesar implementării măsurilor;
- Lipsa infrastructurii IT la nivelul beneficiarilor;
- Lipsa interconectării bazelor de date la nivelul administrațiilor publice;

## Secțiunea 6: Concluzii

Prezentul document oferă, detaliază măsurile și acțiunile necesare a fi luate pentru a răspunde tuturor nevoilor și problemelor regiunii Sud-Vest.

Succesul implementării acestei foii de parcurs va depinde și de calitatea informațiilor și a datelor colectate, precum și a capacității resursei umane de la nivelul actorilor implicați.

### Concluzii

Consolidarea capacității administrative este o caracteristică a agendei sectorului de finanțări cu fonduri UE în statele membre. Este o formă de administrare publică strategică, pentru a conduce și încuraja inovarea în gestionarea fondurilor europene.

Există trei elemente principale în consolidarea capacității administrative care pot fi enumerate:

1. politicile (inclusiv structura);
2. oamenii;
3. sistemele.

**Primul element (politicile)** se ocupă de dezvoltarea structurală a organizației în ansamblu și urmărește să îmbunătățească structurile organizatorice și mecanismele existente în scopul îmbunătățirii condițiilor de elaborare a politicilor și implementare. În special, dezvoltarea organizațională se concentrează pe cadrul legal și de reglementare, structurile și capacitățile de management, precum și pe procedurile și mecanismele de consultare, coordonare și cooperare. Pe acest palier, pot fi identificate module generale pentru consolidarea capacității administrative:





1. Planificare strategică și management bazat pe dovezi/probe care să permită formularea și monitorizarea obiectivelor și scopurilor;
2. Implicarea stakeholderilor în toate componentele ciclului politicilor (proiectare, decizie, producție și evaluare);
3. Structuri administrative adecvate (ministere, agenții, fuziune de organizații etc.);
4. Simplificarea și raționalizarea procedurilor administrative;
5. Managementul parteneriatelor cu diferiți actori principali în domeniu (de exemplu, alte organisme guvernamentale, ONG-uri, parteneri privați și de afaceri);
6. Orientare către rezultate: evaluarea impactului, evaluarea, monitorizarea și auditul pentru a asigura transparența și responsabilitatea în termeni de eficiență și eficacitate;
7. Comportament responsabil din punct de vedere social: etic, de mediu, nediscriminare, egalitate de gen;
8. Combaterea corupției.

**Al doilea element, elementul oameni.** În cazul acestuia, scopul este dezvoltarea capacităților individuale. Această componentă se încadrează în domeniul mai larg de aplicare al managementului resurselor umane și include scopul de dotare a angajaților cu informații, cunoștințe și instruire pentru a le permite să-și îndeplinească în mod eficient sarcinile. Intervențiile se concentrează pe recrutare și managementul carierei precum și asupra sistemelor de stimulente și merite existente:

9. Profesionalizarea funcționarilor publici superiori și de conducere/manageri (selecție, instruire, mandate și responsabilitate, etc.);
10. Politică și management modern de resurse umane (sistem de recrutare, stimulente, profesionalizare, evaluare, implicare, dezvoltare carieră, managementul competențelor etc.).

**Al 3-lea element, „sisteme și instrumente”** se referă la dezvoltare de instrumente, metode, linii directoare, manuale, sisteme, proceduri, formulare, etc., care permit organizației să acceseze cunoștințele tacite și implicite, și să le transforme în cunoștințe explicite care pot fi împărtășite în cadrul organizației. Infrastructura IT (și e-Guvernarea în special) este considerată un instrument de intervenție important pentru a îmbunătăți furnizarea de servicii.

11. Utilizarea modelelor de management al calității totale (comun Cadrul de evaluare, Fundația Europeană pentru Calitate Management, Organizația Internațională de Standarde, Balance Score Card etc.);
12. Orientarea utilizator/client, implicare și împuternicire (analiza nevoilor, măsurarea satisfacției, reducerea sarcinii administrative, soluții de tip ghișeu unic etc.);
13. Managementul Resurselor (financiare, cunoștințe, tehnologie, dotări);
14. Managementul proceselor, optimizarea și reproiectarea proceselor de afaceri în vederea atingerii obiectivelor definite privind output-ul și rezultatul;
15. e-Guvernare; consolidarea eficienței interne și a furnizării de servicii externe (de exemplu, achiziții electronice, guvernare electronică, informare și comunicare);





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



16. Îmbunătățirea continuă prin construirea organizației de învățare prin managementul cunoștințelor, învățarea comparativă și benchmarking, crearea de rețele interne și internaționale și promovarea soluțiilor inovatoare (inclusiv Premiul Sectorului Public European, Observatorul Inovației în Sectorul Public, Rețeaua Administrației Publice Europene etc.).

Aceste 16 componente de bază definesc cadrul general pentru proiectarea măsurilor de consolidare a capacității administrative.

Catalin Catana  
Director General  
Directia Generala Autoritatea de Management a  
Programului Regional SV Oltenia

Intocmit,  
Monica Botea  
Director, directia autorizare cheltuieli

