



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



**Regio**  
**Sud-Est**

Aprobat,

**Jeni Craciun**

**Sef AM PR SE**

**FOAIE DE PARCURS PENTRU DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII ADMINISTRATIVE A AUTORITĂȚII DE  
MANAGEMENT PENTRU  
PROGRAMUL REGIONAL SUD-EST  
2021-2027**

## Autoritatea de Management Programul Regional Sud-Est

### CUPRINS

<b>INTRODUCERE .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Metodologia dezvoltată de OECD pentru elaborarea Foii de Parcurs (ROAD MAP) pentru dezvoltarea capacității administrative .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Foaia de parcurs (Road Map) pentru dezvoltarea capacității administrative a Agenției pentru Dezvoltare Regională a Regiunii Sud-Est în calitate de Autoritate de Management pentru Programul Regional Sud-Est .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Analiza situației existente în cadrul ADRSE.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Dezvoltarea abilităților de gestionare a resurselor umane .....</b>	<b>21</b>
<b>2 Îmbunătățirea managementului organizațional.....</b>	<b>22</b>
<b>3 Dezvoltarea capacității de planificare strategică, coordonare și implementare la nivelul Programului.....</b>	<b>23</b>
<b>4 Dezvoltarea capacității beneficiarilor și partenerilor regionali prin sprijin dedicat și comunicare de calitate .....</b>	<b>25</b>
<b>5 Asigurarea coerenței și stabilității legislative prin implicare activă.....</b>	<b>28</b>
<b>4. Monitorizarea și implementarea Foii de parcurs (Road Map) pentru dezvoltarea capacității administrative a Agenției pentru Dezvoltare Regională a Regiunii Sud-Est în calitate de Autoritate de Management pentru Programul Regional Sud-Est .....</b>	<b>30</b>

## LISTĂ DE ABREVIERI

AP	Acord de Parteneriat
ADR SE	Agenția pentru Dezvoltare Regională a Regiunii de Dezvoltare Sud-Est
AM	Autoritate de Management
AT	Asistență Tehnică
CM	Comitetul de Monitorizare
CE	Comisia Europeană
CDR	Consiliul pentru Dezvoltare Regională
FEDR	Fondul European de Dezvoltare Regională
FESI	Fonduri Europene Structurale și de Investiții
MIPE	Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene
OP	Obiectiv de politică
OECD	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
PR SE	Programul Regional Sud- Est
UE	Uniunea Europeană

## INTRODUCERE

Agenția pentru Dezvoltare Regională a Regiunii de Dezvoltare Sud-Est are (ADRSE) o îndelungată experiență în susținerea dezvoltării regionale prin gestionarea fondurilor europene, atât a fondurilor de preaderare (Phare) cât și a fondurilor structurale (în calitate de Organism Intermediar pentru Programul Operațional Regional 2007 – 2013/ 2014- 2020).

Având în vedere experiența dobândită, pentru perioada de programare 2021- 2027, Agențiile pentru Dezvoltare Regională au fost desemnate să îndeplinească funcția de Autoritate de Management pentru Programele Regionale 2021- 2027. În baza Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 122/2020 privind unele măsuri pentru asigurarea eficientizării procesului decizional al fondurilor externe nerambursabile destinate dezvoltării regionale în România (OUG nr.122/2020) și a Hotărârii Guvernului nr. 936/2020 pentru aprobarea cadrului general necesar în vederea implicării autorităților și instituțiilor din România în procesul de programare și negociere a fondurilor externe nerambursabile aferente perioadei de programare 2021 - 2027 și a cadrului instituțional de coordonare, gestionare și control al acestor fonduri (HG nr. 936/2020), Agenția pentru Dezvoltare Regională a Regiunii Sud Est (ADR SE), a fost desemnată Autoritate de Management pentru Programul Regional Sud Est 2021- 2027 (PR SE 2021- 2027).

În acest context, ADR SE își propune să asigure continuitatea viziunii strategice privind dezvoltarea durabilă și echilibrată a regiunii, prin implementarea Programului Regional Sud-Est în acord cu prioritățile identificate în Planul de Dezvoltare Regională (PDR) 2021-2027 și Strategia de Specializare Inteligentă a regiunii (RIS3) 2021- 2027.

În calitate de Autoritate de Management, ADR SE va asigura îndeplinirea funcțiilor specifice AM așa cum sunt acestea definite prin Regulamentul (UE) 1060/ 2021, în acest sens angajamentul pentru dezvoltarea capacității administrative adecvate fiind esențială. Această oportunitate și în același timp provocare pe care ADRSE o are în fața sa necesită o analiză aprofundată a resurselor de care instituția dispune, precum și identificarea nevoilor viitoare în calitate de AM.

Procesul de identificare a nevoilor de dezvoltare a capacității administrative poate fi dificil și anevoios, având în vedere analiza complexă ce trebuie realizată la nivel a ADR SE și implicarea partenerilor relevanți.

Deoarece în anul 2022 ADR NE a beneficiat de suportul OECD pentru dezvoltarea foii proprii de parcurs (Road Map), la începutul anului 2023 cele două instituții au realizat un transfer de expertiză către celelalte șapte Agenții pentru Dezvoltare Regională, astfel încât acestea să realizeze acest proces prin forțe proprii.

Foia de parcurs pentru Dezvoltarea Capacității Administrative (Road Map ACB) include acțiuni concrete pe care ADR SE, în calitate de Autoritate de Management, le va implementa în 5 arii cheie identificate conform metodologiei dezvoltate de OECD<sup>1</sup>:

### **1. Dezvoltarea abilităților de gestionare a resurselor umane**

Personalul din cadrul Agenției pentru Dezvoltare Regională Sud-Est deține o experiență semnificativă în managementul fondurilor europene. Cu toate acestea, desemnarea ADR ca Autoritate de Management aduce cu sine atât noi roluri și funcții (planificare, evaluare program, plăți, nereguli, etc) cât și o mai mare responsabilitate în managementul fondurilor

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/how/improving-investment/roadmap-admin\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/improving-investment/roadmap-admin_en)

alocate. Această situație presupune o serie de acțiuni specifice adaptate la specificul organizațional: angajarea unor noi persoane cu competențe specifice sau transferul intern de personal, precum și dezvoltarea unor relații de muncă eficiente. Acordarea atenției necesare procesului de recrutare, managementului performanței, dar și procesului de învățare, va sprijini atingerea unei bune performanțe instituționale.

## **2. Îmbunătățirea managementului organizațional**

Chiar dacă structura organizațională aferentă AM PR SE a fost elaborată astfel încât acesta să asigure implementarea tuturor funcțiilor specifice, există în continuare multe provocări pe care instituția le are de depășit: definitivarea/ optimizarea procedurilor de lucru, familiarizarea cu sistemele informatice de management a informației, asigurarea unei coerențe și funcționarea echipelor desemnate să îndeplinească funcții specifice, creșterea adaptabilității personalului într-un mediu de lucru provocator prin asigurarea informațiilor/ procedurilor/ instruirilor necesare, etc.

## **3. Dezvoltarea capacității de planificarea strategică, coordonare și implementare la nivelul Programului**

ADR SE a stabilit prioritățile Programului Regional Sud-Est 2021- 2027 printr-o consultare sistematică și riguroasă a partenerilor regionali, astfel încât nevoile de dezvoltare din cadrul regiunii să fie reflectate la nivelul Programului, în concordanță cu Obiectivele tematice europene. Cu toate acestea, AM PR SE are misiunea de a optimiza investițiile la nivel regional astfel încât să fie finanțate proiectele adecvate politicii de coeziune și care să aibă cel mai mare impact asupra dezvoltării regiunii, asigurând în același timp și coerența acestora cu alte tipuri de investiții care se realizează în regiune.

## **4. Dezvoltarea capacității beneficiarilor prin sprijin dedicat și comunicare de calitate**

Programul Regional Sud-Est 2021- 2027 are o mare diversitate de beneficiari: autorități publice locale, întreprinderi mici și mijlocii, universități, institute de cercetare, etc. De aceea este important ca mesajele comunicate de ADR SE către aceștia să fie personalizate și eficiente. De asemenea, este important ca AM PR SE să afle provocările cu care beneficiarii se confruntă în procesul de accesare și implementare a proiectelor astfel încât să poată acorda un sprijin eficient.

## **5. Asigurarea coerenței și stabilității legislative prin implicare activă**

ADR SE, în calitate de instituție ce are atribuții în domeniul dezvoltării regionale, trebuie să găsească modalități prin care vocea sa să se facă auzită în procesul de reglementare asociat politicii de coeziune la nivel național. Astfel, ADR SE are nevoie de instrumente specifice pentru operaționalizarea legislației și reglementărilor complexe, atât naționale cât și comunitare, care uneori prezintă inconsecvențe.

În această foaie de parcurs au fost identificate acțiunile concrete pe care ADRSE, în calitate de AM PR SE, își dorește să le implementeze pentru a consolida capacitatea sa administrativă în domeniile menționate mai sus. O parte din aceste acțiuni provin din sugestiile făcute de partenerii regionali în procesul de consultare realizat pe parcursul dezvoltării acestui document.

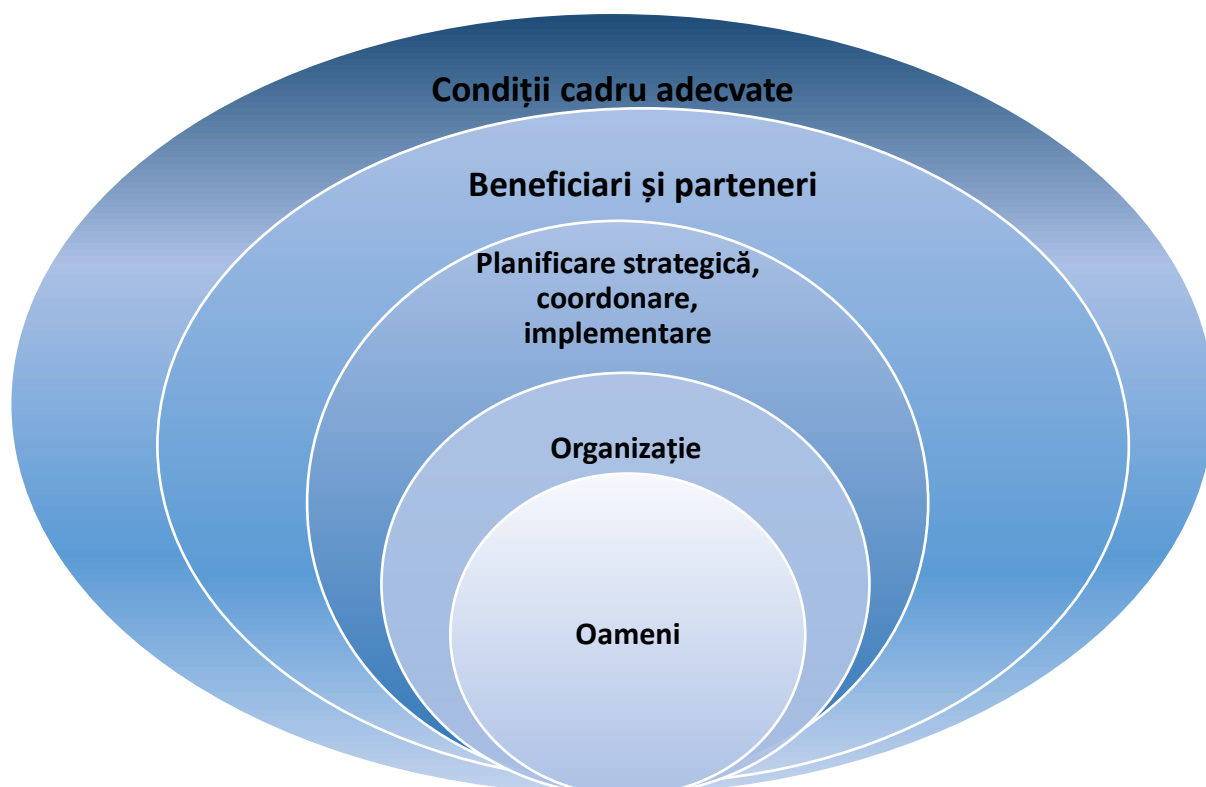
Unele acțiuni incluse în această foaie de parcurs (Road Map) sunt gândite pentru a explora modalități creative de implementare a unor activități noi la nivel instituțional, pentru a vedea ce funcționează și pentru a îmbunătăți procesele existente.

Elaborarea și implementarea Foii de parcurs (Road Map) necesită consolidarea relației existente, atât cu partenerii regionali, cât și cu partenerii naționali cu atribuții în coordonarea, managementul și auditarea fondurilor europene. Pentru aceasta este necesară asigurarea unei comunicări transparente și constructive, axată pe descoperirea celor mai eficiente soluții pentru implementarea cu succes a proiectelor finanțate din fonduri europene.

## 1. Metodologia dezvoltată de OECD pentru elaborarea Foii de Parcurs (ROAD MAP) pentru dezvoltarea capacității administrative

Cadrul Analitic dezvoltat de OECD pentru evaluarea capacității administrative și strategice în gestionarea investițiilor din fondurile asigurate prin Politica de Coeziune a UE este compus din 5 domenii (Figura 1), și a fost utilizat pentru a organiza procesul de elaborarea a Foii de Parcurs pentru Autoritatea de Management pentru PRSE (inclusiv departamentele suport).

**Figura 1 Cadrul Analitic OECD pentru dezvoltarea capacității administrative**



### **Pilonul 1: Resursa umană (Oamenii) – Conducere și gestionare**

Această dimensiune a Cadrului Analitic examinează combinația necesară de abilități și competențe ale personalului din cadrul unei Autorități de Management cu performanțe superioare. Analiza se focalizează asupra proceselor centrale privind managementul resurselor umane, respectiv: cadrul de competențe, recrutarea, motivarea și dezvoltarea competenței angajaților. O atenție deosebită este acordată managementului performanței axată pe obiective și rolului managerilor în motivarea angajaților.

### **Pilonul 2: Organizația**

Acțiunile angajaților sunt modelate în mare măsură de sistemul în care aceștia își desfășoară activitatea: oamenii cu abilitățile potrivite necesită, de asemenea, o structură organizațională și un sprijin care să le permită și să le pună în valoare abilitățile pe care le dețin. Această dimensiune analizează sistemele, instrumentele folosite sau necesare, procedurile și cultura organizațională. Toate acestea este necesar să fie aliniate cu obiectivele strategice ale AM, astfel încât structurile de management ale programului să poată lua decizii eficiente bazate pe date.

### **Pilonul 3: Planificarea strategică, coordonarea și implementarea**

Toate structurile de guvernare admit că lipsa de coordonare poate fi unul din principalele impedimente în calea unor investiții publice eficiente. Instituțiile cu un management eficient, axat pe planificare strategică și coordonare contribuie la cheltuirea mai eficientă a investițiilor publice ceea ce va avea un efect pozitiv asupra dezvoltării locale.

Dimensiunea de planificare strategică examinează aspecte diferite ale ciclului investițional, inclusiv dezvoltarea strategiei, stabilirea priorităților, selecția proiectelor, implementarea proiectelor, monitorizarea și evaluarea.

### **Pilonul 4: Susținerea beneficiarilor și a partenerilor**

Dezvoltarea capacității beneficiarilor și a partenerilor regionali pe parcursul perioadei de implementare a programului presupune luarea în considerare a capacității acestora de a parcurge în mod eficient fiecare pas al procesului de investiții, de la planificare și implementare, până la raportare. În acest sens, Autoritatea de Management trebuie să se asigure că beneficiarii pot proiecta și implementa cu succes proiectele finanțate din Program. AM este necesar să dezvolte un angajament proactiv în relația cu beneficiarii astfel încât aceștia să fie sprijiniți pe tot parcursul perioadei de implementare a Programului.

### **Pilonul 5: Condiții cadru adecvate**

Condițiile cadru includ reglementări comunitare sau naționale, proceduri, practici de audit, norme fiscale aplicabile, achiziții, etc. Tot aici se includ și prevederile diverselor acorduri pe care AM le are încheiate sau dorește să le încheie cu diverse instituții ce pot sprijini implementarea Programului și dezvoltarea instituțională.

## **2. Foaia de parcurs (Road Map) pentru dezvoltarea capacității administrative a Agenției pentru Dezvoltare Regională a Regiunii Sud-Est în calitate de Autoritate de Management pentru Programul Regional Sud-Est**

Acest document include modalitățile în care ADR SE, în calitate de AM PR SE, poate să îmbunătățească procesul de gestionare și implementare a Programului. Scopul procesului de elaborare a foii de parcurs a fost acela de a identifica provocările cu care ADRSE, în calitate de AM, se confruntă, provocări care pot fi soluționate prin acțiuni țintite. În acest proces, în conformitate



cu metodologia OECD, au fost organizate consultări cu partenerii regionali, astfel încât un feedback eficient să fie obținut din partea acestora.

Pentru identificarea provocărilor și acțiunilor necesare a fi desfășurate au fost parcurse următoarele etape importante:

- a) În perioada decembrie 2022- ianuarie 2023, reprezentanții AM PR SE au completat matricea de autoevaluare pusă la dispoziție de OECD;
- b) Reprezentanții ADR SE/ AM PR SE au participat la workshopul organizat de ADR NE și OECD în perioada 14 – 15 februarie 2023, la București. În cadrul acestui seminar au fost abordate elemente teoretice și practice ale procesului de elaborare a Road Map. Au fost parcurși toți pașii metodologiei OECD astfel încât reprezentanții ADRSE să aibă toate instrumentele necesare parcurgerii acestui proces.
- c) În data de 08.05.2023, ca urmare a consultărilor interne, a fost constituit, prin decizia internă nr. 182, Grupul de Lucru pentru Elaborarea și implementarea foii de parcurs (Road Map) a ADR SE în calitate de AM PRSE 2021- 2027;
- d) În perioada 30 – 31 mai 2023 au fost desfășurate interviuri cu departamentele din cadrul AM PR SE, fiind identificate astfel principalele puncte tari, puncte slabe, oportunități și provocări interne din cadrul departamentelor. Informațiile rezultate din cadrul interviurilor, împreună cu informațiile rezultate în procesul de completarea a matricii de autoevaluare, au fost ulterior structurate în o analiză SWOT internă a organizației.
- e) În data de 13 iulie 2023 a fost organizată prima consultare cu partenerii regionali. La această întâlnire au participat 57 persoane din cadrul instituțiilor partenere de la nivel regional și din cadrul ADRSE. Agenda evenimentului și lista instituțiilor participante pot fi regăsite în atașate la prezentul document (Anexa 1, respectiv Anexa 2).
- f) În data de 26 octombrie 2023 au fost agreeate în cadrul Grupului de Lucru acțiunile ce vor fi incluse în cadrul Foii de parcurs.
- g) În data de 29 noiembrie 2023 a fost organizată cea de a doua consultare a partenerilor regionali, eveniment în cadrul căruia au fost prezentate acțiunile agreeate la nivelul Autorității de Management. A fost primit feedback din partea partenerilor regionali prezenți la întâlnire. La acest eveniment au participat 56 persoane din cadrul ADRSE și a instituțiilor partenere. Agenda evenimentului și lista instituțiilor participante pot fi regăsite în atașate la prezentul document (Anexa 3, respectiv Anexa 4).
- h) În decembrie 2023 a fost finalizat primul draft al Foii de parcurs pentru dezvoltarea capacității administrative a AM (Road Map ACB).
- i) În 18 martie 2024, Road Map pentru dezvoltarea capacității administrative a fost prezentat în cadrul Comitetului de Monitorizare a PR SE.

În procesul parcurs de echipa desemnată pentru elaborarea Road Map au fost identificate în conformitate cu Metodologia OECD, 5 domenii ce vor fi abordate pentru creșterea capacității administrative a ADR SE, respectiv:

- 1. Dezvoltarea abilităților de gestionare a resurselor umane:** îmbunătățirea abilităților și competențelor existente în cadrul AM PR SE și departamentelor suport;

2. **Îmbunătățirea managementului organizațional:** dezvoltarea procedurilor și practicilor interne pentru o mai bună performanță a departamentelor;
3. **Dezvoltarea capacității de planificare strategică, coordonare și implementare la nivelul Programului:** fructificarea oportunităților oferite de Programul Regional Sud-Est pentru dezvoltarea planificării strategice, coordonării și implementării.
4. **Dezvoltarea capacității beneficiarilor și partenerilor regionali prin sprijin dedicat și comunicare de calitate:** susținerea beneficiarilor în procesul de elaborare și implementare a proiectelor și implicarea activă a partenerilor naționali și regionali în atingerea obiectivelor Programului.
5. **Asigurarea coerenței și stabilității legislative prin implicare activă:** implicarea ADR SE în creșterea coerenței și calității legislative și a coordonării în cadrul sistemului de programare și implementare a fondurilor europene.

Foia de parcurs pentru dezvoltarea capacității administrative (ACB Road Map) este structurată pornind de la cele 5 domenii menționate anterior. Fiecare domeniu include unul sau mai multe obiective însoțite de acțiuni specifice pe care ADRSE, în calitate de AM, le va implementa prin propriile resurse sau împreună cu diverși parteneri naționali sau regionali.

O imagine asupra provocărilor administrative identificate, precum și descrierea detaliată a acțiunilor incluse în Foia de parcurs pentru dezvoltarea capacității administrative pot fi regasite în secțiunea următoare referitoare la analiza realizată la nivelul ADR SE.

Așa cum a fost menționat mai sus pentru a putea identifica principalele provocări cu care instituția se confruntă, au fost necesare întâlniri periodice, atât interne cât și cu partenerii regionali.

În definirea acțiunilor privind dezvoltarea capacității administrative au fost respectate 3 principii:

- Să fie realiste;
- Să se susțină reciproc;
- Să fie planificate în timp astfel încât să permită realizări pe termen scurt, mediu și lung.

Procesul de dezvoltare și implementare a foii de parcurs poate fi realizat doar cu susținerea și implicarea managementului ADRSE și AMPR SE.

Formularea activităților din Foia de parcurs s-a realizat prin respectarea următoarelor elemente:

- Să fie clare și bine explicate;
- Să fie limitate ca număr (prioritizarea acțiunilor în funcție de importanța lor pentru instituție);
- Să fie focalizate în principal asupra capacității ADR SE (nu doar asupra capacității beneficiarilor/ partenerilor);
- Să poată fi implementate de echipa desemnată din ADRSE;
- Rezultatele obținute să fie împărtășite cu partenerii relevanți.

### 3. Analiza situației existente în cadrul ADRSE

Analiza situației de fapt din cadrul ADR SE, în calitate de AM, a însemnat parcurgerea a două etape, amândouă la fel de importante.

Pentru început, echipa desemnată pentru elaborarea și implementarea Road Map din cadrul ADRSE a analizat și completat matricea de autoevaluare elaborată de OECD<sup>2</sup>.

Interviurile desfășurate în etapa următoare cu reprezentanții departamentelor din cadrul ADRSE/ AM PR SE, au evidențiat punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările, conturând astfel contextul intern și extern în care Autoritatea de Management își desfășoară activitatea.

Aspectele identificate sunt incluse în tabelul de mai jos:

<b>Puncte tari</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiență în managementul fondurilor europene; continuitate - pentru unele activități elementele de noutate sunt reduse față de perioadele anterioare de programare;</li><li>• Adaptare la nou, rezistență la presiune, experiență în utilizarea MySMIS;</li><li>• O bună comunicare internă la nivelul echipelor de lucru;</li><li>• Cunoașterea grupului țintă către care se adresează PR (beneficiari);</li><li>• Comunicare bună cu stakeholderii regionali și cu presa regională;</li><li>• Expertiză internă pentru planificarea regională;</li><li>• Simplificarea procesului verificare a cheltuielilor. Asigurarea unui cash flow fără sincope (finanțarea ADR nu mai depinde de o instituție externă);</li><li>• Formare profesională continuă a angajaților pe aspectele tehnice cu care se confruntă;</li></ul>
<b>Puncte slabe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lipsă de predictibilitate în ceea ce privește legislația în domeniul gestionării fondurilor europene (Ex: 3 acte normative noi în luna mai) ceea ce conduce la muncă suplimentară pentru adaptarea unor documente deja elaborate (proceduri, ghiduri, metodologii, etc);</li><li>• Lipsa de experiență pe anumite activități (plăți, contabilitate, recuperare debite, nereguli). Este necesară angajarea unor persoane cu experiență pe domeniile tehnice: contabilitate, plăți;</li><li>• Personal insuficient pentru volumul de muncă asociat activității de planificare regională;</li><li>• Colectare deficitară a datelor administrative pentru calculul indicatorilor pentru PR, PDR și RIS 3 (răspunsuri întârziate primite de la instituții);</li><li>• Participarea redusă a reprezentanților mediului de afaceri la întâlnirile organizate de AM;</li><li>• Slaba înțelegere a culturii inovării din mediul privat, ceea ce duce la investiții reduse în inovare;</li></ul>

<sup>2</sup> [https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/ACB\\_Self\\_assessment\\_Instrument.pdf](https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa de implicare a presei de la nivel regional în cadrul evenimentelor la care sunt invitați;</li> <li>• Există puțini operatori regionali în domeniul realizării de materiale audio/ video ceea ce presupune selectarea de firme care funcționează la nivel național (costuri suplimentare);</li> <li>• Decalaj mare între momentul identificării ideii de proiect și momentul lansării apelurilor (din motive externe AM PR – ex: nefuncționarea MySMIS).</li> </ul>
<b>Oportunități</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independență în luarea deciziilor privind implementarea programului;</li> <li>• Modificări la nivelul structurii AM pentru simplificarea activității (bazat pe experiența anterioară);</li> <li>• Interoperabilitatea MySMIS cu alte baze de date → simplificarea procesului de evaluare și contractare a proiectelor/ timp redus pentru această fază;</li> <li>• Corelarea PR SE cu PDR și RIS 3 atfel încât să fie atinse obiectivele stabilite în aceste planuri/ strategii;</li> <li>• Creșterea interesului din partea stakeholderilor ca urmare a nominalizării ADR ca Autoritate de Management, ca partener direct de negociere (producerea unui schimb real de idei) ;</li> <li>• O mai bună vizibilitate la nivel regional a viziunii, misiunii și strategiei ADR SE;</li> <li>• Sprijin din partea MIPE pentru unele din activitățile AM PR (evaluare, indicatori, comunicare, costuri simplificate, etc).</li> <li>• Digitalizarea, prin intermediul MySMIS 2021, a activităților de audit prin modulul dedicat acestei activități;</li> <li>• O mai bună colaborare instituțională cu Autoritatea de Audit.</li> </ul>
<b>Provocări</b>	<p><b>Provocări</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilitate mai mare (deciziile vor fi luate la nivelul AM PR). S-a renunțat la principiul "4 ochi" verificarea realizându-se la nivel de șef biou/ serviciu;</li> <li>• Presiunea timpului: necesitatea de a lansa urgent apelurile pentru a putea face absorbție în condițiile în care My SMIS nu e funcțional încă;</li> <li>• Preluarea proiectelor fazate: necesitatea de a elabora documente suplimentare pentru acest tip de proiecte, riscul ca finanțarea acestor proiecte sa diminueze bugetul pentru proiectele care sunt deja în pregătire pentru noua perioadă;</li> <li>• Apar multe activități noi: plăți, declarații de cheltuieli, nereguli, recuperare debite, evaluare de program, relația cu ACP și declararea cheltuielilor. Dispar unele activități: relația cu AM POR;</li> <li>• Nominalizarea ADR ca AM PR aduce cu sine mai multe provocări: volum mai mare de muncă, complexitate mai mare a activității, necesitatea de personal suplimentar;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apar multe urgențe/ solicitări urgente. Factorii externi sunt greu de controlat/ previzionat (solicitări urgente, raportari diverse cu termen foarte strâns);</li> <li>• Introducerea de date in MySMIS 2021 pentru activitățile ce privesc implementarea deciziilor de finanțare ale AM PR SE (cheltuieli, dosare achiziții, etc);</li> <li>• Asigurarea interoperabilității programului de contabilitate al ADR SE cu MySMIS;</li> <li>• Activități suplimentare pentru aspectele juridice (asigurarea legalității tuturor documentelor emise de AM PR, participarea în activități noi - soluționare contestații, recuperare debite),</li> <li>• Scurtarea termenelor de procesare a documentelor în condițiile creșterii responsabilității;</li> <li>• Întocmirea punctelor de vedere pe diverse spețe juridice, inclusiv pentru reprezentare în instanță – este necesar mult studiu individual pentru a face fata unor spețe foarte diferite și unor avocați specializați pe anumite domenii juridice;</li> <li>• Formularea de recomandări pentru remedierea deficiențelor constatate pe parcursul desfășurării misiunilor de audit.</li> <li>• Auditarea activităților noi pentru AM.</li> </ul>
--	---

Prioritizarea principalelor provocări ale AM, precum și conturarea modalităților de abordare a acestora, s-a realizat în cadrul primei consultări cu partenerii regionali realizată în luna iulie 2023.

O imagine sintetică asupra principalelor provocări identificate în cadrul celor 5 domenii se regăsește în tabelul de mai jos:

1. Dezvoltarea abilităților de gestionare a resurselor umane	2. Îmbunătățirea managementului organizațional	3. Dezvoltarea capacității de planificare strategică, coordonare și implementare la nivelul Programului	4. Dezvoltarea capacității beneficiarilor și partenerilor regionali prin sprijin dedicat și comunicare de calitate	5. Asigurarea coerenței și stabilității legislative prin implicare activă
1.1 Personal insuficient	2.1 Îmbunătățirea comunicării interne	3.1 Necesitatea dezvoltării unui management strategic privind planificarea și inovarea	4.1 Îmbunătățirea comunicării cu beneficiarii	5.1 Îmbunătățirea coordonării la nivelul sistemului de management și control
1.2 Activități noi în cadrul AM care necesită instruire specifice	2.2 Dezvoltarea competențelor manageriale ale personalului cu funcții de conducere	3.2 Necesitatea organizării de instruire specializate	4.2 Dezvoltarea competențelor specifice funcțiilor desfășurate pentru partenerii regionali implicați în	

			implementarea PR SE	
		3.3 Necesitatea dezvoltării unui portofoliu de proiecte în domeniul inovării/ cercetării		

Prima consultare a partenerilor regionali a arătat un mare interes din partea acestora cu privire la procesul de elaborare a foii de parcurs, ceea ce creează premisele dezvoltării unui parteneriat real pe parcursul procesului de implementare. În aceste condiții, echipa din cadrul ADR responsabilă de implementarea foii de parcurs va trebui să dezvolte un angajament sistematic pentru implementarea acțiunilor și împărtășirea rezultatelor.

O situație sintetică a a obiectivelor, acțiunilor, termenelor și responsabililor pentru acțiunile incluse în Foia de parcurs poate fi regăsită în tabel de mai jos:

**Foaie de parcurs pentru Agenția pentru Dezvoltare Regională a Regiunii Sud-Est/ Autoritatea de Management pentru Programul Regional Sud-Est**

<b>Obiectiv</b>	<b>Acțiuni</b>	<b>Responsabilitate</b>	<b>Termene</b>	<b>Rezultate preconizate</b>	<b>Resurse</b>
<b>Domeniul 1: Dezvoltarea abilităților de gestionare a resurselor umane</b>					
1.1 Asigurarea personalului necesar pentru desfășurarea activităților AM PR SE	1.1.1 Actualizarea Planului de Transfer a personalului din cadrul OI spre AM	Managementul AM PR SE/ manageri servicii/ birouri, Biroul Resurse Umane	Mai 2024	Plan de Transfer actualizat	Expertiză internă
	1.1.2 Identificarea pozițiilor pentru care nu pot fi asigurate resursele umane cu competențele potrivite și întocmirea planului de recrutare		Iunie 2024	Plan de recrutare conform procedurii interne MRU	Expertiză internă
	1.1.3 Organizarea procesului de recrutare		Septembrie - Decembrie 2024	Angajarea persoanelor potrivite	Expertiză internă
1.2 Asigurarea competențelor necesare pentru personalul AM PR SE și departamentele suport	1.2.1 Intocmirea Planului anual de instruire in corelare cu nevoile specifice identificate si cu evaluarea anuală, conform procedurii MRU	Managementul AM PR SE/ manageri servicii/ birouri, Biroul Resurse Umane	Mai 2024	Plan anual de instruire	Expertiză internă
	1.2.2 Planificarea instruirilor interne		Iunie 2024	Plan anual de instruire	Expertiză internă

	1.2.3 Identificarea unor posibilitati de colaborare pentru instruirea gratuita cu institutii cu care se pot incheia Parteneriate formale sau informale		Iulie-Septembrie 2024	Protocoale/ acorduri de colaborare	Expertiză internă
	1.2.4 Achiziție servicii instruire	Biroul Resurse Umane, Biroul Achiziții Publice, AM PR SE	Septembrie - Noiembrie 2024	Contract de instruire	Expertiză internă
	1.2.5 Implementarea contractelor de instruire	Biroul Resurse Umane, AM PR SE	2025	Personal instruit	AT PR SE

## Domeniul 2: Îmbunătățirea managementului organizațional

2.1 Îmbunătățirea comunicării interne	2.1.1 Stabilirea unui calendar al întâlnirilor în cadrul departamentelor	Manageri servicii/ birouri	Mai 2024	Calendar al întâlnirilor stabilit	Expertiză internă
2.2 Dezvoltarea competențelor manageriale ale personalului cu funcții de conducere	2.2.1 Gandirea unui program de formare pe module specifice	Managementul AM PR SE/ manageri servicii/ birouri, Biroul Resurse Umane	Martie - Aprilie 2024	Module de formare agreeate intern	Expertiză internă
	2.2.2 Achiziția de servicii specifice	Biroul Resurse Umane + Biroul Achiziții Publice	Iulie - Septembrie 2024	Contract de instruire	Expertiză internă
	2.2.3 Implementarea contractului de instruire	Biroul Resurse Umane	Octombrie 2024 - Septembrie 2026	Îmbunătățirea managementului intern	AT PR SE

## Domeniul 3: Dezvoltarea capacității de planificarea strategică, coordonare și implementare la nivelul Programului



3.1 Management strategic privind planificarea și inovarea	3.1.1. Crearea unui Birou de Inovare	Management	Decembrie 2024	Birou creat	Expertiză internă/externă
	3.1.2 Accesarea mai multor baze de date cu informații vectorizate pentru GIS în vederea fundamentării unor decizii strategice în cadrul activității de programare	Birou Planificare Regională, Direcția Economică	Septembrie 2024	Contract extins	AT PR SE
3.2 Dezvoltarea de programe specializate de instruire în domeniul planificării strategice și inovării	3.2.1 Identificarea nevoilor de instruire pentru domeniile: digitalizare, cercetare, dezvoltare, inovare, transfer tehnologic, economie verde, economie albastră, instrumente financiare, monitorizare și evaluare planuri și programe, etc	Autoritatea de Management Birou Planificare Regională, Birou Resurse Umane	Iunie 2024	Analiza nevoilor de instruire realizată Nr. de angajați instruiți	Expertiză internă/ expertiză externă
	3.2.2 Identificarea de programe de instruire asigurate de parteneri externi (CE, ministere, etc)	Autoritatea de Management Birou Planificare Regională, Birou Resurse Umane	Septembrie 2024	Programe de instruire specifice	Expertiză externă
3.3 Dezvoltarea unui portofoliu de proiecte în domeniul inovării și cercetării	3.3.1 Organizarea unor întâlniri cu partenerii regionali ce activează în domeniul inovării și cercetării	Birou Planificare Regională	Octombrie/ noiembrie 2024	Nevoi de dezvoltare identificate	Expertiză internă
	3.3.2 Acordarea de suport partenerilor regionali pentru	Birou Planificare Regională	Mai 2025	Portofoliu de proiecte întocmit	Expertiză internă

	dezvoltarea portofoliului de proiecte				
<b>Domeniul 4: Dezvoltarea capacității beneficiarilor și partenerilor regionali prin sprijin dedicat și comunicare de calitate</b>					
4.1 Îmbunătățirea comunicării cu beneficiarii/ informării beneficiarilor	4.1.1 Posibilitatea de abonare la newsletter/ transmitere de informații/ noutăți/ modificări pe email către beneficiari	Biroul Comunicare Program, Helpdesk și IT-SMIS	Aprilie 2024	Newsletter elaborat periodic	Expertiză internă
	4.1.2 Dezvoltarea unui chestionar online/ fizic (în cadrul evenimentelor) adresat beneficiarilor/ potențialilor aplicanților pentru evaluarea activităților de comunicare și colectarea de propuneri de îmbunătățire	Biroul Comunicare Program, Helpdesk și IT-SMIS	Iunie 2024	Chestionar elaborat și aplicat	Expertiză internă
	4.1.3 Dezvoltarea unui plan pentru digitalizarea comunicării cu beneficiarii bazat pe chestionarul menționat anterior	Biroul Comunicare Program, Helpdesk și IT-SMIS	Februarie 2025	Plan pentru digitalizarea comunicării	Expertiză internă
	4.1.4 Identificarea principalelor dificultăți ale beneficiarilor în dezvoltarea și implementarea proiectelor pentru organizarea unor acțiuni specifice dedicate (cursuri, seminarii, întâlniri de lucru, vizite de studii, transfer	AM PR SE, Biroul Comunicare Program, Helpdesk și IT-SMIS, Biroul Resurse Umane	Octombrie 2024	Acțiuni de instruire organizate	AT PR SE

	de bune practici, schimburi de experiență, etc)				
4. 2 Dezvoltarea competențelor specifice funcțiilor desfășurate de partenerii regionali implicați în implementarea PRSE	4.2.1 Elaborarea și implementarea unor programe de formare specifice (cursuri, seminarii, întâlniri de lucru, vizite de studii, transfer de bune practici, schimburi de experiență, etc) pentru partenerii regionali care sprijină AM PR SE în implementarea PR SE: CM, CCE, alte instituții partenoriale	AM PR SE; Biroul resurse umane	Martie 2024 - Decembrie 2025	Creșterea implicării partenerilor regionali	AT PR SE
<b>Domeniul 5: Asigurarea coerenței și stabilității legislative prin implicare activă</b>					
5.1 Îmbunătățirea coordonării la nivelul sistemului de management și control	5.1.1. Dezvoltarea coordonării la nivelul sistemului de programare și implementare a Programelor Regionale (MIPE, MF- ACP, AA)	Managementul AM PR SE, ROREG, MIPE, ACP, AA, DLAF	Septembrie 2024	O mai bună coordonare pe domenii specifice	Expertiză internă
	5.1.2 Dezvoltarea colaborării interinstituționale în cu structuri asociative importante relevante pentru	Managementul AM PR SE, ROREG, MIPE, ACP, AA, ITI DD, alte instituții partenere	Decembrie 2024	Îmbunătățirea colaborării cu structurile relevante identificate	Expertiză internă

	implementarea Programului, inclusiv cu ADI ITI și ROREG				
--	--	--	--	--	--



## **1. Dezvoltarea abilităților de gestionare a resurselor umane**

Agenția pentru Dezvoltare Regională a Regiunii Sud-Est are o îndelungată experiență în gestionarea fondurilor europene, atât fonduri de preaderare, cât și fonduri structurale. Această expertiză dezvoltată începând cu anul 2004 este un excelent punct de pornire pentru rolul de Autoritate de Management. Cu toate acestea, acest nou rol aduce cu sine și o serie de provocări legate în special de noi competențe care necesită a fi dezvoltate în viitorul apropiat, în special pentru activitățile noi cum ar fi: programare, evaluarea de program, plăți, nereguli, soluționare contestații, etc.

Creșterea permanentă a competențelor la nivelul resurselor umane angajate este o misiune permanentă pentru instituțiile care doresc să realizeze performanțe. Autoritatea de Management are trei opțiuni principale în asigurarea competențelor necesare: utilizarea expertizei deja existente (pentru activități precum: evaluare și selecție proiecte, monitorizare, verificare achiziții, etc), atragerea de noi membri în echipa ADR SE sau specializarea personalului existent pentru activitățile noi.

Provocările identificate au legătură cu efortul de a asigura competențele necesare desfășurării în condiții optime a activităților din cadrul AM PR SE:

### **1.1 Asigurarea personalului necesar pentru desfășurarea activităților AM PR SE**

O parte din angajații care își desfășoară activitatea în cadrul Organismului Intermediar pentru Programul Operațional Regional 2014- 2020 au fost implicați în activitățile pe care Autoritatea de Management Programul Regional Sud-Est deja le desfășoară. În acest sens un Plan de Transfer a personalului a fost deja elaborat. Cu toate acestea, acest proces de transfer presupune o analiză periodică a activităților deoarece închiderea proiectelor pentru POR 2014 - 2020 presupune un volum mare de muncă în condițiile în care demararea activităților din cadrul Autorității de Management presupune de asemenea un mare volum de muncă pentru asigurarea condițiilor administrative necesare (proceduri, metodologii, planuri, pregătire și lansare apeluri, etc). În aceste condiții, este important să fie avută în vedere posibilitatea atragerii de persoane cu competențe specifice de pe piața muncii, aspect mai ușor de realizat în orașele mari.

### **1.2 Asigurarea competențelor necesare pentru personalul AM PR SE și departamentele suport**

Chiar în condițiile existenței expertizei interne, numeroase modificări legislative au avut loc în ultimii ani, atât la nivel național cât și comunitar, ceea ce necesită un efort permanent de actualizare a cunoștințelor și abilităților personalului din cadrul ADRSE/ AM PR SE. Cu atât mai mult această nevoie de dezvoltare a competențelor este necesară pentru funcțiile noi existente în cadrul AM PR SE: programarea, monitorizarea programului, evaluarea la nivel de program, plăți pentru proiecte, gestiune nereguli/ fraude, soluționare contestații, etc. În acest sens este necesară realizarea periodică a unei analize a nevoilor de instruire, în conformitate cu procedurile interne aplicabile, și identificarea celor mai bune soluții de implementare a unor programe de instruire adaptate specificului instituțional și nevoilor de dezvoltare a personalului.

Este important să fie gândite strategii de învățare adaptate scopului vizat, astfel încât angajații să își îmbunătățească abilitățile și să dobândească cunoștințe/ competențe noi necesare într-un context plin de provocări.

## **2 Îmbunătățirea managementului organizațional**

Acest domeniu a foii de parcurs (Road Map) este deosebit de important având în vedere faptul că Autoritatea de Management este o structură nouă creată în cadrul unei instituții cu o activitate curentă intensă. Efortul de asigurare a competențelor necesare în cadrul echipelor de lucru ale Autorității de Management a dus la crearea de echipe mixte formate din nou angajați și persoane care lucrează de mulți ani în cadrul instituției.

De aceea, o atenție deosebită trebuie acordată operaționalizării procedurilor care vizează Sistemul de Control Managerial (ex: management organizațional, managementul riscurilor, etc), dar și abilitării persoanelor cu rol de management/ coordonare pentru gestionarea în condiții optime a activităților.

### **2.1 Îmbunătățirea comunicării interne**

Comunicarea este un proces deosebit de important în orice organizație. În cadrul interviurilor organizate cu departamentele din cadrul ADR SE a reieșit necesitatea de a fi îmbunătățită comunicarea internă, în special în cadrul departamentelor care au persoane angajate în Birourile Județene, prin întâlniri periodice cu toți membrii echipelor de lucru. Acest tip de întâlniri au mai fost organizate cu ani în urmă, înainte de criza Covid, care a restrâns mult interacțiunile interpersonale. Acest tip de întâlniri au facilitat în trecut atât dezvoltarea relațiilor interpersonale între colegi, cât și transferul de bune practici pe tipuri de spețe similare sau identificarea de soluții pentru spețe/ situații atipice. Discuțiile avute au evidențiat necesitatea reluării acestui tip de întâlniri și organizarea lor periodică.

### **2.2 Dezvoltarea competențelor manageriale ale personalului cu funcții de conducere**

Autoritatea de Management este o structură nouă creată la nivel instituțional ceea ce presupune echipe noi de lucru și asigurarea unui management de calitate. Pozițiile cu rol de coordonare/ conducere au în față multiple provocări într-un cadru complex și în permanentă evoluție. Astfel, în cadrul consultărilor cu partenerii regionali a fost identificate posibile aspecte de interes pentru persoanele cu rol de coordonare/ conducere: gestionarea încărcării cu sarcini în cadrul compartimentului/ gestionarea timpului, delegarea de competențe, medierea conflictelor, managementul riscului, managementul participativ, etc. Au fost discutate și aspecte practice privind implementarea acestui tip de program destinat managerilor, având în vedere posibilitatea restrânsă de a participa la instruirii de lungă durată. Concluzia participanților a fost că cea mai bună metodă de a organiza instruirii pentru manageri este prin realizarea unor programe modulare (2-3 zile) pe teme stabilite anterior, instruirii realizate cu o frecvență redusă (ex: un modul/ lună).

În cadrul celei de a doua întâlniri cu partenerii regionali a existat o propunere de continuare a procesului de îmbunătățire a calității managementului și după finalizarea programului de instruire destinat managerilor prin realizarea la nivel instituțional a unei evaluări periodice a managementului de către angajații cu funcții de execuție. Ideea merită analizată după ce programul de instruire va fi finalizat.

### 3 Dezvoltarea capacității de planificare strategică, coordonare și implementare la nivelul Programului

Al treilea pilon al cadrului analitic al OECD are în vedere un set larg de capacități asociate ciclului investițiilor publice. Acestea includ: capacitatea de a alinia obiectivele programului cu strategiile naționale și europene, abilitatea de a prioritiza nevoile de investiții, de a selecta proiecte de bună calitate, precum și de a monitoriza, evalua și îmbunătăți (dacă este necesar) performanța programului.

ADR SE are aproximativ 20 de ani de experiență în susținerea dezvoltării regionale prin sprijinirea unor inițiative de dezvoltare locale sau regionale. Nominalizarea Agenției pentru rolul de Autoritate de Management a permis realizarea unei analize pertinente, de jos în sus, pentru identificarea nevoilor regionale, astfel încât acestea să fie reflectate în prioritățile Programului Regional. În continuare, AM va avea un rol important în selectarea proiectelor ce sunt cele mai potrivite pentru Program, în concordanță cu temele de politică europeană. În plus, AM trebuie să țină cont atât de realitățile implementării proiectelor în regiune (ex: capacitatea beneficiarilor), cât și de noile prevederi legislative, în momentul elaborării apelurilor de proiecte, astfel încât selectarea și implementarea proiectelor să se desfășoare fără dificultăți. De asemenea, AM trebuie să aibă în vedere proceduri și instrucțiuni clare pentru beneficiari.

În acest proces de gândire strategică a procesului de implementare a Programului, Autoritatea de Management are nevoie de implicarea organismelor naționale cum ar fi Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (în calitate de instituție cu rol de coordonare), Ministerul Finanțelor Publice - Autoritatea de Certificare și Plată și Curtea de Conturi – Autoritatea de Audit. Este de asemenea important să existe o coordonare între toate Autoritățile de Management Regionale astfel încât să existe o abordare unitară pentru Programele Regionale.

Este important, de asemenea, să existe mecanisme funcționale pentru monitorizarea și evaluarea programului astfel încât factorii de decizie să cunoască permanent progresul implementării intervențiilor. Atingerea indicatorilor stabiliți este importantă pentru a demonstra valoarea Programului în sprijinirea obiectivelor de dezvoltare ale regiunii. Prin măsurarea performanței (folosind monitorizarea și evaluarea), AM PR SE poate identifica lacunele și punctele forte în implementare, precum necesitatea de a ajusta abordarea investițiilor sprijinite de PR SE. Astfel, monitorizarea și evaluarea programului sunt două aspecte importante care necesită o dezvoltare atât a capacității personalului, dar și gândirea sistemelor de colectare și raportare a datelor.

#### 3.1 Management strategic privind planificarea și inovarea

ADR SE a dezvoltat în ultimii ani multiple strategii de dezvoltare (ex: *Strategia Regională de Specializare Inteligentă a Regiunii Sud-Est 2021- 2027*) sau Planuri regionale (Ex: Planul de Dezvoltare Regională, Programul Regional Sud-Est). A fost urmărită asigurarea sinergiilor între toate aceste documente, astfel încât obiectivele ce vizează dezvoltarea regiunii să fie atinse. Toate aceste Strategii/ Planuri/ Programe necesită o monitorizare permanentă pentru identificarea progresului realizării obiectivelor lor.

O serie de puncte slabe au fost identificate în procesul de dezvoltare și implementare a acestor strategii, cum ar fi: fonduri insuficiente pentru nevoile de dezvoltare identificate la nivel regional

sau o implicare redusă din partea mediului de afaceri în procesul de planificare strategică și inovare. Rolul de AM vine împreună cu multe elemente de noutate, atât legislative cât și legate de procese, ceea ce impune o adaptare rapidă a ADR la provocările cu care se confruntă.

Având în vedere noile responsabilități de Autoritate de Management, precum și importanța investițiilor în domeniul cercetării și inovării, au fost identificate două direcții de îmbunătățire activității de planificare strategică la nivel instituțional, respectiv:

### **3.1.1. Crearea unui Birou de Inovare**

Ideea creării unui Birou de Inovare nu este nouă, având în vedere importanța crescândă pe care Uniunea Europeană o acordă cercetării, inovării și dezvoltării spiritului antreprenorial. Dezvoltarea capacităților de inovare la nivel regional trebuie să se reflecte în oglindă prin dezvoltarea capacităților interne ale ADR SE de gestionare a acestui proces. Prin urmare sunt necesare persoane bine instruite și dedicate acestui proces de creștere a capacității de inovare regională.

### **3.1.2. Accesarea mai multor baze de date cu informații vectorizate pentru GIS în vederea fundamentării unor decizii strategice în cadrul activității de programare**

Utilizarea softului Arc GIS facilitează cartografierea Regiunii de Dezvoltare Sud-Est. Astfel, în urma realizării analizei socio-economice regionale, sunt întocmite hărți pe diferite domenii care arăta situația actuală și/sau evoluția indicatorilor socio-economici analizați. De asemenea, baza de date astfel realizată ajută la identificarea nevoilor și prioritizarea alocării fondurilor pe baza analizelor efectuate.

Utilizarea GIS-ului necesită următoarele mijloace:

- Date de intrare provenind din hărți, fotografii aeriene, de la sateliți sau alte surse;
- Stocarea datelor, redarea și interogarea;
- Transformarea datelor, analiza și modelarea, incluzând statistica spațială;
- Expunerea datelor sub formă de hărți, rapoarte și planuri.

GIS-ul este conectat la alte aplicații de baze de date, iar toate informațiile sunt legate de o referință spațială prin georeferențiere. GIS-ul nu este un simplu sistem care face hărți, ci un instrument de analiză, permițând identificarea relațiilor spațiale dintre componentele hărții. Un GIS nu stochează harta în sens convențional, nici nu stochează imagini sau vederi ale unui areal geografic. În schimb, un GIS înmagazinează date cu care se poate crea imaginea dorită, desenată, ca să servească unui anumit scop.

Astfel, pentru a putea utiliza acest software în activitatea ADR SE la adevărata lui capacitate, este necesar accesul la cât mai multe baze de date specifice planificării teritoriale la nivel de regiune, cu informații actualizate.

## **3.2 Dezvoltarea de programe specializate de instruire în domeniul planificării strategice și inovării**



Frecvența și profunzimea activității de inovare în România este mult scăzută față de media europeană în acest domeniu. Aceasta indică atât o mare nevoie de conștientizare și informare la nivelul actorilor vizați, dar și nevoia dezvoltării capacității administrative la nivelul instituțiilor implicate în acest proces.

ADR SE are atât rolul de coordonare a investițiilor în aferentei Priorității 1 din Programul Regional - *"O regiune competitivă, prin inovare, digitalizare, întreprinderi dinamice și smart city,,,"*, dar și de monitorizare a Strategiei Regionale de Specializare Inteligentă a Regiunii Sud-Est. De aceea este important ca angajații implicați în procesul de programare, gestionare, monitorizare și evaluare a acestor procese să fie bine instruiți pentru a putea gândi soluții de impulsione a acestor procese la nivel regional.

În acest scop Autoritatea de Management împreună cu departamentele suport vor dezvolta programe de instruire dedicate în domenii precum: digitalizare, cercetare, dezvoltare, inovare, transfer tehnologic, economie verde, economie albastră, instrumente financiare, monitorizare și evaluare planuri și programe, etc.

### **3.3 Dezvoltarea unui portofoliu de proiecte în domeniul inovării și cercetării**

Având în vedere importanța domeniului inovării și cercetării la nivel european, este necesar ca Autoritatea de Management să fie proactivă prin atragerea partenerilor regionali din acest domeniu într-un proces de colaborare activă și permanentă. Astfel, AM își propune să dezvolte în următorii ani un portofoliu de proiecte relevante în domeniul cercetării și inovării.

## **4 Dezvoltarea capacității beneficiarilor și partenerilor regionali prin sprijin dedicat și comunicare de calitate**

ADR SE a dezvoltat pe parcursul anilor o bună relație cu beneficiarii săi, atât cei publici, cât și cei privați. În cadrul consultării partenerilor regionali din luna iulie, a reieșit faptul că ADR SE oferă un suport eficient beneficiarilor în rezolvarea problemelor cu care aceștia se confruntă pe parcursul dezvoltării și implementării proiectelor. Un punct pozitiv a fost funcționarea Birourilor județene, structuri care oferă suport adecvat aplicanților și beneficiarilor, alături de persoanele care asigură funcția de Helpdesk.

Noul context în care ADR SE se află, respectiv nominalizarea sa ca AM, duce la o creștere a vizibilității sale în regiune, dar și o creștere corespunzătoare a responsabilităților sale și, implicit a volumului de muncă.

Un alt aspect important al analizei interne a reliefat importanța sprijinirii partenerilor regionali în dezvoltarea cunoștințelor și competențelor necesare desfășurării funcțiilor specifice pentru implementarea programului.

### **4.1 Îmbunătățirea comunicării cu beneficiarii**

ADR SE folosește metode diverse pentru comunicarea cu beneficiarii și partenerii regionali: reviste online, răspunsuri la întrebări (helpdesk), publicarea de materiale și anunțuri pe site-ul aferent ADRSE și AM PR SE. Pandemia Covid a afectat în bună măsură interacțiunea și comunicarea directă

cu beneficiarii și partenerii regionali. Totuși, acest context a impulsionat alte forme alternative de comunicare care au fost păstrate și după încheierea pandemiei, cum ar fi diverse ședințe și consultări online care asigură o conectare facilă și rapidă. Totuși, interacțiunea directă cu beneficiarii și partenerii regionali rămâne un element esențial în construirea unui parteneriat real și de durată. De aceea, este necesar un permanent dialog cu beneficiarii pentru identificarea celor mai facile și eficiente canale de comunicare.

#### **4.1.1 Posibilitatea de abonare la newsletter/ transmitere de informații/ noutăți/ modificări pe email către beneficiari**

Una dintre soluțiile identificate în cadrul consultării partenerilor regionali, realizată în luna iulie 2023, a fost utilizarea unor instrumente electronice de comunicare cu potențialii aplicanți/ beneficiari. Propunerea a fost să fie dezvoltat un newsletter periodic prin care potențialii aplicanți/ beneficiari să primească informații de interes pe email, astfel încât să fie facilitat accesul la informație fără accesarea periodică a website-ului AM.

#### **4.1.2 Dezvoltarea unui chestionar online/ fizic (în cadrul evenimentelor) adresat beneficiarilor/ potențialilor aplicanților pentru evaluarea activităților de comunicare și colectarea de propuneri de îmbunătățire**

Autoritatea de Management își desfășoară activitatea unui mediu aflat într-o continuă evoluție din toate punctele de vedere, inclusiv din punctul de mijloacelor de comunicare pe care potențialii aplicanți/ beneficiarii și partenerii regionali le folosesc pentru a primi informațiile relevante. În acest context, AM trebuie să aibă o mare capacitatea de adaptare și să identifice prompt orice schimbare în preferințele publicului țintă. De aceea, AM își propune să dezvolte un chestionar adresat participanților la diverse evenimente organizate de AM, cu ajutorul căruia să identifice opiniile participanților privind îmbunătățirea calității evenimentelor și preferințele acestora în ceea ce privește mijloacele de comunicare.

Separat vor fi desfășurate analize complexe (evaluări) privind acțiunile de comunicare cu rol de îmbunătățire a activităților de informare. Pe parcursul implementării Programului Regional sunt programate 3 astfel de evaluări.

#### **4.1.3 Dezvoltarea unui plan pentru digitalizarea comunicării cu beneficiarii bazat pe chestionarul menționat anterior**

Pornind de la chestionarul menționat anterior, AM își propune să dezvolte un plan pentru digitalizarea comunicării cu beneficiarii. Acest lucru înseamnă identificarea metodelor digitale cele mai indicate pentru îmbunătățirea transferului de informații către aplicanți/ beneficiari, respectiv platforme online, studii de caz/ exemple de bună practică publicate online, întrebări și răspunsuri frecvente, etc.

În cadrul celei de a doua consultări cu partenerii regionali desfășurată în luna noiembrie a fost propusă înființarea unui forum/ aplicații unde beneficiarii pot să formuleze întrebări pentru toate fazele dezvoltării și implementării proiectelor, structurate pe tipuri de intervenții. Avantajul acestei aplicații ar fi faptul că răspunsurile primite în spețe similare pot fi consultate de beneficiari/ aplicanți degrevând astfel funcția de helpdesk de o parte din activitatea curentă. Această propunere va fi analizată în contextul digitalizării comunicării cu beneficiarii.

#### **4.1.4 Identificarea principalelor dificultăți ale beneficiarilor în dezvoltarea și implementarea proiectelor pentru organizarea unor acțiuni specifice dedicate (cursuri, seminarii, întâlniri de lucru, vizite de studii, transfer de bune practici, schimburi de experiență, etc)**

Creșterea capacității administrative a beneficiarilor este un aspect cheie în atingerea rezultatelor Programului Regional. Pentru a putea creiona un plan pentru sprijinirea beneficiarilor este necesară dezvoltarea unui chestionar online prin care să fie identificate principalele dificultăți cu care aceștia se confruntă în procesul de elaborare și implementare a proiectelor. Pornind de la informațiile obținute prin prelucrarea chestionarului menționat AM va putea identifica principalele provocări ale beneficiarilor, grupate pe tipuri de beneficiari, și acțiunile specifice necesare a fi dezvoltate pentru sprijinirea țintită a acestora. Acțiuni complementare de tip focus grup sau interviuri vor putea fi dezvoltate pentru a consulta grupul țintă asupra activităților gândite de Autoritatea de Management pentru sprijinirea beneficiarilor.

O atenție deosebită va fi acordată beneficiarilor din zonele dezavantajate: orașe mici și mijlocii sau zone rurale/ zone izolate care intenționează să depună sau au proiecte depuse spre finanțare.

Ca o detaliere a acestei măsuri participanții la cea de a doua consultare au propus ca instruirile organizate pentru beneficiari să aibă un caracter aplicat, prin abordarea unor studii de caz colectate chiar de la beneficiari. De asemenea, s-a propus ca aceste instruirii să fie organizate cât mai devreme pe parcursul perioadei de implementare a programului și a proiectelor astfel încât participanții din instituțiile beneficiare să evite greșelile care ar putea duce la întârzieri în procesul achizițiilor publice sau în procesul de implementare a proiectelor.

#### **4. 2 Dezvoltarea competențelor specifice funcțiilor desfășurate de partenerii regionali implicați în implementarea PRSE**

Nominalizarea ADR SE ca Autoritate de Management a condus la înființarea a multiple structuri partenariale la nivel regional, cu un rol important în implementarea Programului Regional, cum ar fi Comitetul de Monitorizare sau Comitetul de Coordonare a Evaluării. Rolul acestor structuri partenariale este foarte important în implementarea Programului Regional, amândouă având rol de decizie cu privire la Program, respectiv implementarea Planului de Evaluare. În plus, pot fi create structuri partenariete temporare în funcție de necesitățile programului.

#### **4.2.1 Elaborarea și implementarea unor programe de formare specifice (cursuri, seminarii, întâlniri de lucru, vizite de studii, transfer de bune practici, schimburi de experiență, etc) pentru partenerii regionali care sprijină AM PR SE în implementarea PR SE: CM, CCE, alte instituții partenariale**

Pentru ca activitatea acestor structuri să se desfășoare în mod optim este necesar ca persoanele implicate în aceste structuri să posede cunoștințele și competențele necesare desfășurării activității specifice.

În acest scop, o analiză a nevoilor de formare va fi realizată pentru fiecare structură în parte pentru a identifica modalitățile optime de sprijinire a acestor comitete în îndeplinirea sarcinilor specifice.

Autoritatea de Management va dezvolta activități specifice adresate acestor structuri astfel încât acestea să fie sprijinite în activitatea pe care o desfășoară.

## 5 Asigurarea coerenței și stabilității legislative prin implicare activă

Cadrul legislativ național și comunitar în care Autoritatea de Management își desfășoară activitatea este foarte important pentru calitatea și viteza de implementare a Programului Regional. Pe parcursul implementării Programului se pot ivi diverse situații care necesită reglementări diferite de cele existente. De aceea este important ca vocea Autorității de Management să fie auzită și ascultată într-un timp scurt pentru a evita eventuale blocaje. În acest sens este vital ca Autoritățile Regionale, care fac față la provocări similare, să își unească forțele pentru a își face vocea auzită la nivel național.

În acest sens primii pași au fost deja realizați prin constituirea Asociației Agențiilor pentru Dezvoltare Regională (ROREG), asociație care a început să desfășoare din ce în ce mai multe activități de interes pentru membrii săi. Cu toate acestea încă mai sunt multe aspecte de dezvoltat în asigurarea coerenței și cooperării optime a Agențiilor.

### 5.1 Îmbunătățirea coordonării la nivelul sistemului de management și control

Sunt multe aspecte care influențează sistemul de management și control din cadrul Autorității de Management și multe dintre ele nu depind de acțiunea exclusivă a AM. Pentru ca vocea Autorităților Regionale să se facă auzită este necesar ca acestea să își unească forțele și să coopereze pentru a da mai multă greutate demersurilor întreprinse de acestea.

De asemenea, relațiile cu instituțiile naționale care fac parte din sistemul de control managerial cum ar fi: **Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene (MIPE)** – în calitate de instituție cu rol de coordonare, **Autoritatea de Audit și Autoritatea de Certificare și Plată (Organismul Contabil)**, este necesar să fie consolidate atât la nivel operațional, cât și la nivel strategic.

#### 5.1.1 Dezvoltarea coordonării la nivelul sistemului de programare și implementare a Programelor Regionale

În procesul de pregătire pentru implementarea Programului Regional, Autoritatea de Management a beneficiat de suport din partea Ministerului Investițiilor și Proiectelor Europene pentru anumite domenii specifice, cum ar fi evaluarea de program, monitorizarea programului și dezvoltarea de indicatori, costuri simplificate. Acest suport din partea MIPE s-a dovedit a fi extrem de util, atât din punct de vedere al transferului de expertiză pentru experții din cadrul AM PR SE cât și din punctul de vedere al dezvoltării colaborării dintre experții din cadrul Autorităților Regionale. Colaborarea dintre experți din AM-uri a continuat și în afara întâlnirilor formale, constituindu-se astfel o bază de dezvoltare în activitatea ulterioară.

De aceea, AM PR SE, intenționează să propună MIPE să creeze astfel de grupuri de lucru pentru toate domeniile de interes: evaluare și selecție proiecte, monitorizare proiecte, gestionarea riscurilor, prevenirea și gestionarea neregulilor, soluționarea contestațiilor, etc.

De asemenea, Autoritatea de Certificare și Plată oferă suport permanent AM PR în dezvoltarea procedurilor interne privind managementul financiar la nivelul programului.

### 5.1.2 Dezvoltarea colaborării interinstituționale cu structuri asociative relevante

Activitatea Autorității de Management se desfășoară în colaborare cu diverse structuri asociative care au un rol important în identificarea soluțiilor optime pentru diverse situații cu care AM se confruntă în procesul de implementare a programului. De exemplu, dezvoltarea colaborării între ADR-uri prin înființarea ROREG a constituit un aspect important în capacitarea ADR-urilor pentru a face față provocărilor din ultimii ani. Dezvoltarea acestui proces de colaborare și în viitor va avea numeroase beneficii pentru toate Autoritățile de Management regionale.

Și la nivel regional există structuri cu care Autoritatea de Management are relații de colaborare relevante, cum ar fi ADI ITI Delta Dunării. AM trebuie să acorde o atenție deosebită dezvoltării acestor relații de colaborare astfel încât implementarea proiectelor finanțate în cadrul PR SE să se realizeze în bune condiții.

Autoritatea de Management are deja câteva protocoale semnate cu unele dintre instituțiile cu care colaborează în procesul de implementare a PR SE. Cu toate acestea, mai sunt încă protocoale pe care AM trebuie să le semneze într-un timp rezonabil pentru ca activitatea curentă a AM să se desfășoare fără sincope. În acest sens, AM va fi în contact permanent cu MIPE ca instituție cu rol de coordonare, și cu restul Agențiilor pentru Dezvoltare Regională pentru a putea fi facilitat un demers comun în acest sens.

#### **4. Monitorizarea și implementarea Foii de parcurs (Road Map) pentru dezvoltarea capacității administrative a Agenției pentru Dezvoltare Regională a Regiunii Sud-Est în calitate de Autoritate de Management pentru Programul Regional Sud-Est**

Foia de parcurs/ Road Map va fi circulată către partenerii regionali, naționali (MIPE, ACP, AA) și comunitari (Comisia Europeană) în vederea obținerii unii punct de vedere.

Recomandări și sugestiile ce vor fi primite, vor fi analizate în cadrul Grupului de lucru pentru Road Map și vor fi integrate în varianta finală a documentului.

Road Map va fi aprobat de către conducerea ADRSE/ AM PR SE. Un plan de acțiune pentru implementarea foii de parcurs va fi structurat și analizat în cadrul Grupului de lucru.

Întâlniri periodice vor fi organizate pentru analiza progresului implementării acțiunilor prevăzute în Road Map.

În termen de un an de la aprobarea documentului, va fi realizată o analiză mai amplă asupra modului cum a decurs implementarea planului de acțiune și se va analiza necesitatea extinderii planului, prin includerea unor acțiuni suplimentare.

Autoritatea de Management poate organiza noi consultări cu stakeholderii regionali, cu scop de informare asupra progresului implementării Planului de acțiuni și/ sau cu scopul consultării asupra a noi acțiuni ce se doresc introduse în document.