



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

## Anexe

Evaluarea sistemului de planificare și implementare a Programului Regional Sud Muntenia 2021 – 2027 și analiza capacității administrative a Autorității de Management și a beneficiarilor din regiunea Sud Muntenia



## Cuprins

<i>Anexa 1. Tabelul de corespondență constatări – concluzii – recomandări ale evaluării.....</i>	<i>5</i>
<i>Anexa 2. Matricea evaluării.....</i>	<i>22</i>
<i>Anexa 3. Baze de date din sondaje.....</i>	<i>31</i>
3.1. Baza de date pentru sondajul cu personalul AM.....	31
3.2. Baza de date pentru sondajul cu solicitanții și beneficiarii PRSM.....	31
<i>Anexa 4. Interviu și focus grupuri organizate și lista persoanelor consultate.....</i>	<i>31</i>
<i>Anexa 5. Instrumente de colectare a datelor.....</i>	<i>34</i>
5.1. Chestionar pentru sondajul cu beneficiari și solicitanți respinși.....	34
5.2. Ghid de interviu pentru membrii CM.....	44
5.3. Propunere de ghid de interviu pentru beneficiari.....	45
5.4. Ghid de interviu pentru consultanți.....	46
5.5. Ghid de interviu pentru personalul AM.....	47
5.6. Teme de discuție pentru focus grupul cu personalul AM.....	48
5.7. Grile de verificare a capacității AM și beneficiarilor pentru gestiunea Fondurilor Europene Structurale și de Investiții.....	49
5.8. Ghid de interviu pentru reprezentanții OI SIFE.....	50
5.9. Ghid de focus grup pentru factorii interesați.....	51
5.10. Instrumente pentru analiza capacității ADR SM în calitate de AM PRSM.....	52
<i>Anexa 6. Reprezentarea grafică a Teoriei Schimbării Programului Regional Sud Muntenia la nivel de obiectiv specific.....</i>	<i>73</i>
6.1. Teoria schimbării pentru RSO 1.1.....	73
6.2. Teoria schimbării pentru RSO 1.2.....	74
6.3. Teoria schimbării pentru RSO 1.3.....	75
6.4. Teoria schimbării pentru RSO 1.4.....	76
6.5. Teoria schimbării pentru RSO 2.1 și RSO 2.4.....	77
6.6. Teoria schimbării pentru RSO 2.7.....	78
6.7. Teoria schimbării pentru RSO 2.8.....	79
6.8. Teoria schimbării pentru RSO 3.2.....	80
6.9. Teoria schimbării pentru RSO 4.2.....	81
6.10. Teoria schimbării pentru RSO 5.1.....	82



6.11.	Teoria schimbării pentru RSO 5.2.....	83
6.12.	Analiza SWOT a logicii de intervenție și teoriei schimbării PRSM.....	84
<i>Anexa 7.</i>	<i>Sinteza datelor statistice și administrative relevante analizate .....</i>	<i>85</i>
7.1.	Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO1.1.....	85
7.2.	Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO1.2.....	85
7.3.	Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO1.3.....	87
7.4.	Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO1.4.....	88
7.5.	Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO2.1.....	89
7.6.	Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO2.4.....	90
7.7.	Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO2.7.....	92
7.8.	Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO2.8.....	93
7.9.	Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO3.2.....	93
7.10.	Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO4.2 .....	94
7.11.	Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO5.1 și RSO5.2 .....	96
<i>Anexa 8.</i>	<i>Sinteza datelor administrative referitoare la implementarea programului (date AM și MySMIS) 97</i>	
8.1.	Apeluri lansate.....	97
8.1.1.	Progresul proiectelor depuse de la o etapă la alta în procesul de evaluare-selecție-contractare .....	99
8.2.	Competiția pentru finanțare .....	105
8.3.	Datele referitoare la implementare .....	110
<i>Anexa 9.</i>	<i>Diagnoza organizațională la nivelul AM PRSM .....</i>	<i>112</i>
9.1.	Prezentarea generală a AM PRSM.....	112
9.2.	Informații generale privind structura organizatorică și de personal a AM PRSM .....	113
9.2.1.	Fluctuația de personal.....	117
9.2.2.	Cheltuielile de personal.....	118
9.2.3.	Funcțiile și atribuțiile Direcției AM PRSM .....	119
9.3.	Resurse umane .....	122
9.3.1.	Cultura și climatul organizațional.....	122
9.3.2.	Necesarul de resurse umane și organizare concursuri .....	125
9.3.3.	Satisfacția profesională a angajaților .....	125
9.3.4.	Nevoile de instruire și dezvoltare ale angajaților.....	126



9.3.5.	Aspecte privind etica și integritatea.....	132
9.3.6.	Competență, performanță și motivare .....	135
9.4.	Procesul și sistemul de management .....	142
9.4.1.	Stilul de management .....	142
9.4.2.	Sistemul de management .....	146
9.4.3.	Procesul de management .....	151
9.5.	Analiza SWOT.....	157
9.6.	Concluzii și recomandări.....	161
<i>Anexa 10.</i>	<i>Liste de verificare pentru indexul capacității administrative al autorităților de gestiune PRSM și beneficiarilor .....</i>	<i>166</i>
<i>Anexa 11.</i>	<i>Analiza SWOT a procedurilor AM relevante pentru prezenta evaluare .....</i>	<i>166</i>
11.1.	Procedura operațională privind Elaborarea Ghidurilor Solicitantului și Lansarea Apelurilor de Proiecte	166
11.2.	Procedura operațională pentru evaluarea și selecția proiectelor .....	167
11.3.	Procedura operațională pentru contractarea proiectelor .....	168
11.4.	Procedura operațională pentru monitorizarea proiectelor .....	169
11.5.	Procedura operațională privind verificările de management (administrative ale cheltuielilor solicitate de beneficiari la rambursare și la fața locului).....	170
11.6.	Procedura operațională privind verificarea achizițiilor și a conflictului de interese.....	172
11.7.	Procedura operațională pentru managementul neregulilor și fraudelor .....	173
11.8.	Procedura operațională pentru recuperarea debitelor .....	174
11.9.	Procedura operațională pentru gestiunea riscurilor.....	175
11.10.	Procedura operațională pentru helpdesk .....	176
11.11.	Procedura operațională pentru comunicare și vizibilitate.....	177
<i>Bibliografie .....</i>		<i>179</i>



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

## Anexa 1. Tabelul de corespondență constatări – concluzii – recomandări ale evaluării

Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
Răspunsul la întrebarea de evaluare 1, integral. Pe ansamblu, relevanța PRSM rămâne ridicată: structura pe priorități/RSO este direct ancorată în nevoile regionale identificate la programare (inovare; digitalizare a administrației și serviciilor publice; competitivitate a IMM-urilor; tranziție verde și reziliență; mobilitate urbană; conectivitate rutieră; infrastructură educațională; dezvoltare urbană/rurală integrată). Logica de intervenție este clară și aliniată obiectivelor UE 2021–2027, cu indicatori de realizare/rezultat urmăriți în sistem și posibilitatea de ajustări pe baza monitorizării, ceea ce întărește relevanța programului.	Concluzia 1. Relevanța PRSM rămâne ridicată și se confirmă în implementare	n/a	Furnizarea unei baze obiective pentru decizii strategice.
Limitările de relevanță sunt date în principal de faptul că FEDR, care finanțează PRSM, nu poate acoperi nevoile de investiții în industria alimentară și cercetarea în domeniul agricol și alimentară, care domină sudul regiunii. De asemenea, există limitări inerente date de volumul insuficient al fondurilor pentru a acoperi necesarul de finanțare, vizibile în concurența ridicată la apelurile lansate.	Concluzia 2. Există însă limite structurale ale capacității PRSM de a acoperi nevoile regionale, provenite din restricțiile FEDR (ex.: imposibilitatea finanțării industriei alimentare, fermelor de cercetare agro-alimentară, investițiilor specifice sectorului agricol). Aceste nevoi – mari în sudul regiunii – nu pot fi acoperite de PRSM. De asemenea, concentrarea tematică impusă pentru Obiectivul de Politică al UE (OP) 1 „o Europă mai competitivă și mai inteligentă” a reprezentat un factor limitativ pentru capacitatea programului de a răspunde nevoilor de investiții în dezvoltarea serviciilor și infrastructurii publice, îndreptând o parte semnificativă a alocării financiare a programului	n/a	



Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
<p>Evaluarea a identificat bune practici în adaptarea alocărilor financiare la nevoile județene, spre exemplu prin acordarea punctelor suplimentare a proiectelor depuse de IMM-uri din județe cu densitate scăzută a întreprinderilor, pentru încurajarea dezvoltării economice în aceste județe.</p> <p><b>Abordarea utilizată de AM PRSM pentru a adresa decalajele de dezvoltare între sudul și nordul regiunii este o bună practică. Condițiile de accesare a finanțării pentru IMM-uri au fost diferențiate în funcție de densitatea întreprinderilor la nivel județean. Astfel, solicitanții din județele cu densitate scăzută a IMM-urilor (Călărași, Ialomița, Teleorman) au beneficiat de un punctaj suplimentar față de cei din județele cu densitate ridicată (Prahova, Argeș), iar județele cu densitate medie (Dâmbovița, Giurgiu) au primit un punctaj intermediar pentru acest criteriu de relevanță. În ceea ce privește investițiile publice, alocarea financiară pentru apelurile din Prioritatea 4 (RSO 3.2) a fost repartizată între județe proporțional cu nevoile locale de investiții.</b></p> <p>Această abordare – combinând ajustarea alocărilor financiare și punctaj suplimentar pentru județele mai puțin dezvoltate – reprezintă o bună practică, deoarece răspunde diferențiat nevoilor regionale fără a complica excesiv administrarea programului și permițând Autorității de Management să mențină standardele de calitate ale</p>	<p>spre domeniile cercetare, inovare, digitalizare și competitivitate.</p> <p><b>Concluzia 3. Prin regulile formulate la apelurile lansate, AM a adresat discrepanțele teritoriale semnificative nord-sud.</b></p> <p>Distribuția proiectelor contractate reflectă decalajele teritoriale, dar ajustările realizate de AM au atenuat parțial dezechilibrele. Deși numărul proiectelor contractate este mai mare în nord, analiza valorii contractate per locuitor arată o distribuție mai echitabilă, datorată proiectelor mari de infrastructură și criteriilor de selecție adaptate diferențelor intraregionale. Programul a introdus mecanisme de atenuare (punctaj suplimentar pentru IMM-urile din județe cu densitate scăzută, alocări proporționale în infrastructura rutieră), însă decalajele structurale persistă.</p>	<p><b>Recomandarea 1. Continuarea și extinderea mecanismelor de diferențiere între județe în funcție de nevoi.</b></p> <p>Punctajele suplimentare pentru IMM-urile din județe cu densitate redusă și repartizarea diferențiată a bugetelor pe infrastructură sunt bune practici. Se recomandă păstrarea acestor abordări și pentru apelurile viitoare, eventual cu identificarea celor mai importante criterii de priorizare a finanțării spre zonele în care nevoile sunt cele mai mari.</p>	



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
managementului de program. Prin urmare, având în vedere profilul economic diferit al județelor, atât din perspectiva densității IMM-urilor, cât și din cea a specializării economice (industrie în nord și agricultură în sudul regiunii), PRSM demonstrează un nivel foarte ridicat de relevanță, în limitele impuse de alocările și regulile aplicabile FEDR.			
<p>Procesul de elaborare și promovare a PRSM, inclusiv claritatea apelurilor și consultările cu beneficiarii, a generat o cerere foarte ridicată (226% din alocările lansate).</p> <p>Sondajul arată că peste 70% dintre solicitanți consideră informațiile prelabile și Ghidurile drept clare sau foarte clare. Publicarea versiunilor consolidate la fiecare corrigendum a facilitat navigarea cerințelor și a redus riscul confuziilor. Doar 26,7% dintre solicitanți au raportat dificultăți, majoritatea legate de documentația anexă (justificative, declarații, avize). Așadar, în pofida clarității ghidurilor, sarcina administrativă rămâne semnificativă și poate afecta depunerile pentru proiectele mai puțin mature sau pentru UAT-urile cu capacitate redusă.</p> <p>Consultările publice active și abordarea etapizată pentru proiectele majore au sprijinit depunerea unui număr foarte mare de cereri de finanțare. Consultarea publică a fost robustă, cu peste 600 de propuneri bine argumentate pentru cele 43 de ghiduri. Cele mai multe observații au vizat cerințele excesive, clarificări tehnice, indicatori și criterii de eligibilitate.</p>	<p><b>Concluzia 4. Activitățile de programare și implementare în general, și sistemul de lansare al apelurilor în special, au stimulat semnificativ depunerea proiectelor, dar absorbția efectivă rămâne modestă.</b></p>	<p><b>Recomandarea 2. Menținerea structurii strategice de lansare a apelurilor, combinată cu o planificare anuală mai disciplinată.</b></p> <p>Trebuie continuată prioritizarea apelurilor cu impact ridicat asupra absorbției și a proiectelor cu o maturitate avansată la depunerea cererii de finanțare. Complementar, ar trebui ca predictibilitatea apelurilor să crească și se recomandă publicarea cu minimum trei luni înainte a unei versiuni consolidate a calendarului pentru anul următor. Este utilă introducerea unui indicator de performanță privind respectarea calendarului, monitorizat trimestrial de CM. De asemenea, ar trebui evitată suprapunerea între apelurile cu</p>	<p>Identificarea măsurilor corective de proces pentru atingerea țintelor stabilite pentru PRSM 2021 – 2027.</p> <p>Furnizarea unei baze obiective pentru decizii strategice.</p>



Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
<p>Analiza arată că mecanismul de consultare a funcționat nu doar procedural, ci și ca un instrument real de îmbunătățire a ghidurilor și de creștere a transparenței. Astfel, structurarea apelurilor a fost strategică, în special prin prioritizarea proiectelor etapizate, a celor complexe și a apelurilor cu alocare ridicată.</p> <p>Pe de altă parte, deși calendarul apelurilor a fost publicat și actualizat, beneficiarii și membrii CM l-au perceput ca fiind doar parțial predictibil. Complexitatea pregătirii ghidurilor și interdependența proceselor administrative au generat întârzieri și incertitudine privind momentele efective de lansare.</p> <p>În plus, perioada de 2–4 luni între lansarea apelului și termenul-limită a fost percepută ca restrictivă, mai ales pentru proiectele solicitând documentații tehnice (educație, mobilitate, eficiență energetică). Prelungirile operate de AM au atenuat parțial problema, dar nu au eliminat-o.</p> <p>Având în vedere faza de implementare a programului, până în mai 2025 doar 31,4% din bugetul programului a fost contractat.</p>		<p>același tip de solicitanți eligibili principali, pentru a nu supra-solicita capacitatea acestora.</p>	
<p>Rata de depunere și accesare a finanțării este foarte bună, mai ales având în vedere că încă mai trebuie lansate apeluri în cadrul programului. Pe de altă parte, reprezentanții AM au subliniat că există diferențe între unitățile administrativ teritoriale eligibile, inclusiv cele mari, în ceea ce privește valorificarea oportunităților de finanțare actuale, dar și valorificarea investițiilor anterioare din</p>	<p><b>Concluzia 5. Capacitatea administrativă a beneficiarilor influențează decisiv depunerea, selectarea și implementarea proiectelor.</b></p> <p>Diferențele semnificative între UAT-uri în ceea ce privește depunerea și maturitatea proiectelor sunt explicate în principal de: capacitate administrativă redusă, dependența de consultanți, preferința pentru programe cu</p>	n/a	





**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
fonduri UE pentru care au fost planificate operațiuni subsecvente cu finanțare PRSM (cum este cazul proiectelor E.L.E.N.A). Aceste diferențe explică diferențe în ratele de depunere a proiectelor, precum și în disciplina implementării, între diferite UAT, altfel similare ca mărime și nivel de dezvoltare.	finanțare de la bugetul de stat mai simple, leadership instituțional variabil și natura economică agricolă a județelor sudice. Aceste diferențe afectează direct atât rata depunerilor, cât și disciplina în implementare.		
<p>Procesul este perceput ca fiind corect și transparent (aprox. 64% dintre solicitanți confirmă acest lucru), iar numărul redus de contestații la contractare și durata foarte scurtă între finalizarea contractării și semnarea contractului susțin această afirmație. Totuși, durata totală a procesului – în medie 6–10 luni – limitează eficiența și încetinește absorbția. La finalul lunii mai 2025, 60% dintre proiectele depuse începuseră evaluarea tehnico-financiară, ceea ce indică blocaje la intrarea în evaluare. Întârzierile provin în principal din capacitatea limitată a experților evaluatori contractați și volumul mare de proiecte (în special pe RSO 1.3 IMM). Proiectele de infrastructură (mobilitate urbană, drumuri, educație) au fost evaluate mult mai rapid.</p> <p>Durata mare a evaluării tehnico-financiare, complexitatea documentației, cerințele administrative ridicate și dificultățile din MySMIS sunt principalele bariere raportate. Acestea reduc atractivitatea finanțării, determină renunțări post-depunere și întârzie începerea implementării. În plan calitativ, competitivitatea apelurilor se reflectă în faptul că o proporție semnificativă de</p>	<p><b>Concluzia 6. Sistemul de evaluare–contractare este transparent și menține standarde ridicate de calitate și integritate, dar eficiența este afectată de durata mare a procesului.</b></p>		<p>Reducerea riscurilor și a poverii administrative.</p> <p>Asigurarea transparenței și obiectivității</p>



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
proiecte depășește pragul de excelență (peste 75 de puncte). Totuși, evaluarea arată că mecanismul pragului de excelență nu funcționează pe deplin ca instrument de accelerare a contractării, deoarece multe proiecte de acest tip sunt depuse aproape de termenul limită, pierzând avantajul cronologic. Această constatare sugerează o nevoie de comunicare mai intensă privind beneficiile depunerii timpurii și o mai bună programare a apelurilor competitive.			
Majoritatea beneficiarii consideră ghidurile și procedurile clare, iar numărul redus de nereguli confirmă un sistem robust. Totuși, lipsa indicatorilor de performanță din procedurile de monitorizare, verificare și gestiune a neregulilor, dependența de documente fizice și interacțiunea dificilă cu instituțiile externe generează întârzieri și limitează eficiența procedurilor. Din perspectiva eficienței procesului de depunere a solicitărilor de finanțare, de evaluare și contractare și de management de proiect, platforma MySMIS2021+ a contribuit la standardizarea fluxurilor, însă beneficiarii au semnalat dificultăți legate de stabilitatea tehnică a MySMIS și de complexitatea unor proceduri.	Concluzia 7. Procedurile de implementare sunt în clare, iar gestiunea neregulilor și a riscurilor este solidă, dar procesul poate fi afectat de dependența de instituțiile externe și de absența unor indicatori de performanță instituțională aferenți fiecărei proceduri.	n/a	Identificarea riscului de dezangajare a sumelor alocate Programului și a măsurilor întreprinse privind prevenirea, detectarea, raportarea și urmărirea cazurilor de fraudă și a altor nereguli. <u>NU au fost identificate riscuri de dezangajare.</u>
Helpdesk-ul este perceput ca util sau foarte util de 83,3% dintre beneficiari și solicitanți. Utilizarea predominantă a canalelor directe (telefon și e-mail) și volumul ridicat de solicitări (871 de întrebări) indică un rol decisiv în clarificarea procedurilor, ceea ce a contribuit la rata foarte mare de	Concluzia 8. Comunicarea realizată de serviciul helpdesk și de conducerea ADR SM și a AM a avut o contribuție, indirectă, semnificativă asupra numărului de proiecte depuse, calității acestora și a încrederii solicitanților.	n/a	Identificarea măsurii în care serviciile suport, helpdesk și comunicare, contribuie la vizibilitatea și gradul de înțelegere al



Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
<p>depunere a proiectelor. Sprijinul acordat a consolidat încrederea în program și a facilitat participarea unui număr divers de solicitanți, în special IMM-uri și UAT-uri mici.</p> <p>De asemenea, comunicarea a sprijinit reducerea erorilor administrative și a respingerilor la ETF, dar nu influențează direct implementarea proiectelor. Prin clarificări administrative și tehnice, helpdesk-ul a redus riscul de respingere în etapa administrativă și a facilitat înțelegerea cerințelor de eligibilitate. Totuși, rolul său se limitează la etapa de depunere; sprijinul în implementare revine ofițerilor de monitorizare, ceea ce înseamnă că impactul helpdesk-ului asupra absorbției este unul indirect, prin îmbunătățirea calității depunerilor.</p>			Programului, respectiv la creșterea ratei de depunere și finanțare a proiectelor și creșterea gradului de absorbție a fondurilor în regiunea Sud Muntenia
<p>Comunicarea prin website, social media, evenimente și apariții media completează eficient activitatea helpdesk-ului. Termenele de publicare sunt clare și respectate, iar trasabilitatea prin registrul electronic este asigurată. Cu toate acestea, lipsesc un mecanism formal de feedback din partea beneficiarilor; proceduri clare privind protecția datelor în activitățile de comunicare; un nivel optim de autonomie operațională (dependența de aprobări ierarhice poate încetini reacția)</p>	<p>Concluzia 9. Comunicarea AM este robustă, multicanal și bine integrată, dar nu a fost identificat un mecanism proactiv de colectare a opiniilor solicitanților și beneficiarilor privind relația cu AM, inclusiv cu serviciul help-desk.</p>	<p><b>Recomandarea 3.</b> <b>Introducerea unui mecanism formal de feedback privind informațiile oferite de serviciul help-desk.</b> Dezvoltarea unui mecanism periodic (anual) de feedback (de exemplu: sondaj scurt online) pentru solicitanți și beneficiari poate contribui la îmbunătățirea comunicării. De asemenea, este necesar un circuit formal pentru transmiterea temelor recurente de la help-desk către echipele responsabile cu elaborarea</p>	



Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
<p>AM PRSM și OI SIFE au o capacitate administrativă robustă, cu scoruri ridicate în indexul de capacitate, însă resursele umane rămân principalul factor vulnerabil. Indexul de capacitate administrativă arată scoruri maxime pentru structuri, instrumente, sistemul de management și control, precum și cooperare interinstituțională.</p> <p>Diagnoza organizațională arată o structură instituțională matură, cu proceduri robuste, cooperare interinstituțională eficientă și un sistem de management și control bine dezvoltat.</p> <p>Cu toate acestea, deficitul de personal este structural (44% posturi vacante în AM PRSM), iar încărcarea foarte mare cu sarcini reduce capacitatea de învățare, de transfer al cunoștințelor și de utilizare efectivă a mecanismelor de dezvoltare.</p> <p>În plus, volumul de muncă va crește semnificativ în următorii trei ani, în paralel cu un deficit structural de personal care afectează capacitatea operațională. AM PRSM gestionează deja un volum excepțional de activitate (peste 2.000 de cereri de finanțare, dintre care mai mult de jumătate în evaluare), în condițiile unui deficitului de personal prezentat. Astfel, creșterea rapidă a numărului de angajați în ultimii ani este insuficientă pentru a compensa presiunile crescute generate de evaluare, contractare, monitorizare, autorizare și plăți.</p>	<p><b>Concluzia 10.</b> PRSM a creat un cadru instituțional solid pentru dezvoltarea capacității administrative a AM, dar impactul este limitat de deficitul de personal.</p>	<p>ghidurilor, evaluare și monitorizare proiecte.</p> <p><b>Recomandarea 4. Consolidarea capacității administrative a AM PRSM prin completarea resursei umane și distribuirea echilibrată a sarcinilor între servicii.</b></p> <p>Este necesar un plan de recrutare etapizat care să asigure ocuparea tuturor posturilor din organigramă, concentrat pe funcțiile critice pentru implementarea proiectelor contractate (monitorizare proiecte, autorizare, plăți). De asemenea, sunt necesare mecanisme interne clare de redistribuire temporară a personalului în perioadele de vârf cu realizarea unor transferuri sistematice de cunoștințe de la personalul cu experiență la personalul nou pe fiecare funcție, pentru a evita blocajele și suprasolicitarea angajaților existenți, mecanisme care să asigure și transferul de competență acolo unde este necesar.</p>	<p>Furnizarea unei baze obiective pentru decizii cu privire la determinarea necesarului de personal pentru următoarea perioadă de activitate</p>



**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
<p>Previziunile arată că între 2026 și 2028 volumul de muncă va crește puternic în serviciile operaționale, în special monitorizare, autorizare și plăți, pe măsură ce intră în implementare un număr foarte mare de contracte.</p> <p>Numărul angajaților în regim personal în afara organigramei a crescut cu 70% într-un singur an, iar această soluție temporară nu poate susține funcționarea pe termen lung.</p> <p>A se vedea Anexele 9 și 11</p>		<p>Pentru a asigura sustenabilitatea funcționării AM PRSM, în contextul necesarului suplimentar de activitate pentru pregătirea perioadei de programare 2028–2034 și, în paralel, pentru închiderea PRSM 2021–2027, este recomandată ocuparea posturilor permanente din organigramă, în detrimentul angajărilor în afara organigramei. Investiția în personal stabil – prin programe de formare, măsuri de retenție și motivare – permite consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe performanță, profesionalism și integritate. Acest tip de investiție nu poate fi realizat eficient în cazul personalului angajat temporar, a cărui relație contractuală este, prin natura sa, precară și lipsită de perspectivă pe termen lung.</p>	
<p>La întrebarea de evaluare 2: În ceea ce privește claritatea procedurilor urmate de beneficiari în implementarea proiectelor, sondajul realizat pentru evaluare arată că aproximativ 70% dintre beneficiari percep procedurile ca fiind clare sau</p>	<p>Concluzia 11. Sistemele și procedurile sunt robuste, dar transferul de cunoștințe este informal și insuficient pentru menținerea consistenței interne.</p>		



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
<p>foarte clare astfel: 76,19% percep Ghidul beneficiarului ca fiind clar sau foarte clar, 67,86% percep procedurile pentru Cererile de Plată și Rambursare ca fiind clare sau foarte clare, 68,46% percep procedurile pentru monitorizarea proiectelor ca fiind clare sau foarte clare, iar 69,05% percep procedurile de raportare, inclusiv privind indicatorii, ca fiind clare sau foarte clare.</p> <p>[...] Analiza procedurilor relevante pentru identificarea și gestiunea neregulilor arată că gestiunea neregulilor și a riscurilor se face de o manieră conformă cu legislația și solidă. În plus, în cazul în care apar nereguli, fraude sau alte riscuri, recuperarea debitelor se bazează și ea pe o procedură clară, completă și conformă cu cerințele cadrului european și național, cu responsabilități instituționale bine definite.</p> <p>La întrebarea de evaluare 3: Analiza procedurii privind Elaborarea Ghidurilor Solicitantului și Lansarea Apelurilor de Proiecte arată că aceasta este clară și sprijină o activitate bine structurată și transparentă, cu implicarea semnificativă a factorilor interesați, mai ales a potențialilor beneficiari, în proces.</p> <p>La Întrebarea de evaluare 4: Analiza procedurilor de evaluare, selecție și contractare arată că acestea sunt clare și cuprinzătoare, dar complexitatea lor generează riscuri inerente de întârzieri. În plus, procedurile nu includ mecanisme clare de</p>	<p>Analiza relevă existența unor proceduri clare, instrumente digitale funcționale și un sistem de control intern matur.</p> <p>Totuși, transferul de cunoștințe se bazează pe practici informale (mentorat ad-hoc, sprijin punctual între colegi). Aceasta devine problematic în contextul fluctuației de personal și al lipsei unui plan formal de inițiere și management al cunoaștere.</p>		



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
<p>prioritizare a sarcinilor care ar putea să accelereze procesul.</p> <p>La Întrebarea de evaluare 5: <b>Analiza procedurilor operaționale ale ADR SM relevante pentru comunicarea cu privire la oportunitățile de finanțare, apelurile lansate și implementarea programului, arată că practica de comunicare a AM are o serie de puncte tari:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizarea de canale multiple în comunicarea cu potențialii beneficiari/solicitanții/beneficiarii. Helpdesk-ul funcționează prin telefon, e-mail, formular online, întâlniri directe și evenimente, ceea ce asigură accesibilitate sporită.</li> <li>- Trasabilitate prin registrul electronic de solicitări. Existența unui registru electronic și a formularelor standardizate permite monitorizarea coerentă a tuturor interacțiunilor</li> <li>- Integrare în mecanismele de comunicare ale Programului. Helpdesk-ul contribuie direct la implementarea Strategiei de comunicare și a Planului anual al PR SM.</li> <li>- Gama diversă de instrumente de comunicare: Procedura cuprinde comunicare online, social media, evenimente, materiale promoționale, campanii media și rețeaua comunicatorilor</li> </ul>			



Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
<p>Regio – acoperind toate publicurile țintă relevante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Termene clare pentru publicarea informațiilor. De exemplu, publicarea documentelor pe site în maximum o zi lucrătoare contribuie la predictibilitate și transparență.</li> </ul> <p>A se vedea și Anexele 9 și 11</p> <p>Datele indică un declin semnificativ al participării la formare (de la 25 persoane în 2022 la doar 8 în 2024), iar peste 56% dintre angajați nu au participat deloc la formare în ultimii patru ani. Planul de instruire nu a fost implementat adecvat, iar unele acțiuni din foaia de parcurs sunt planificate tardiv (cadrul de competențe pentru sfârșitul lui 2025, formare după 2026), exact în perioada de vârf a implementării.</p>			
	<p>Concluzia 12. Participarea la formare este scăzută, iar planificarea formării este necorelată cu nevoile reale ale personalului și cu calendarul programului.</p>	<p><b>Recomandarea 5. Implementarea unui plan anual de formare și mentorat instituțional</b></p> <p>Se recomandă elaborarea și implementarea unui plan anual de formare profesională și mentorat, orientat către consolidarea competențelor critice și transferul de cunoștințe între generațiile de angajați. Evaluarea a constatat fluctuație ridicată de personal și diferențe mari de experiență între echipe, ceea ce afectează coerența proceselor. Planul de formare ar trebui să includă module aplicate pe legislație actualizată, evaluare financiară și digitalizare, alături de un sistem formal de mentorat prin care personalul cu experiență</p>	





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
		să sprijine integrarea noilor angajați, asigurând astfel un transfer sustenabil de expertiză instituțională.	
<p>Deși foaia de parcurs are un cadru logic bine construit, există o serie de slăbiciuni structurale și de implementare care reduc impactul său potențial. O problemă este secvențierea necorespunzătoare a acțiunilor din domeniul resurselor umane. Cadrul de competențe este programat pentru finalizare la sfârșitul lui 2025, în timp ce planul de instruire bazat pe acest cadru era prevăzut pentru primul semestru al aceluiași an, generând o incongruență evidentă în planificare. În plus, întârzierea în dezvoltarea instrumentelor de resurse umane este problematică în contextul în care programul operează deja cu un volum mare de proiecte în 2024–2025, moment în care competențele personalului sunt critice. De asemenea, unele acțiuni sunt definite într-o manieră minimalistă sau insuficient corelate cu rezultatele așteptate (ex. participarea la târguri de joburi, secțiunea de aplicare online la posturile scoase la concurs), având o relevanță limitată pentru creșterea reală a capacității administrative.</p> <p>Pe de altă parte, un număr semnificativ de acțiuni incluse în foaia de parcurs sunt, de fapt, activități de bază pentru managementul programului, care fac parte din funcționarea standard a AM (ex. monitorizare PRSM, ședințele CM, consultările cu CE, implementarea E.L.E.N.A., verificarea fișelor de</p>	<p><b>Concluzia 13. Foaia de parcurs pentru dezvoltarea capacității administrative oferă un cadru coerent, dar include activități care nu sunt de dezvoltare, iar secvențierea acțiunilor critice este deficitară.</b></p> <p>O parte importantă dintre acțiuni sunt implementate, iar logica instrumentului este solidă. Totuși:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- numeroase acțiuni incluse nu contribuie direct la creșterea capacității administrative, fiind activități standard de management (monitorizare, raportări);</li> <li>- acțiunile transformative (cadru de competențe, transferul de cunoștințe) sunt planificate prea târziu în parcursul de creștere a capacității;</li> <li>- lipsesc mecanisme clare pentru valorificarea experienței acumulate.</li> </ul>	<p><b>Recomandarea 6. Revizuirea foii de parcurs pentru a include doar acțiuni cu valoare adăugată reală în dezvoltarea capacității administrative.</b></p> <p>Este necesară prioritizarea acțiunilor critice: resurse umane, transfer de cunoștințe, formare, instrumente digitale. De asemenea, se recomandă introducerea unui mecanism anual de evaluare a progresului (audit intern tematic) și ajustarea planului în funcție de rezultate</p>	<p>Determinarea contribuției Programului la sporirea capacității administrative a ADR Sud Muntenia, Organismului Intermediar Serviciul de Inspecție Fonduri Europene (OI SIFE) și a beneficiarilor, precum și reducerea poverii administrative a acestora.</p>



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
<p>proiect, elaborarea documentelor programului). Evaluarea arată clar că includerea lor în foaia de parcurs nu era necesară și nici nu contribuie direct la creșterea capacității administrative. Aceasta indică o problemă de conceptualizare a instrumentului, întrucât foaia de parcurs ar trebui să includă doar măsuri suplimentare, orientate spre dezvoltare instituțională, și nu activități recurente care sunt oricum obligatorii.</p> <p>În plus, există domenii unde implementarea acțiunilor nu a început (de ex. sesiunile de instruire aprofundată pentru beneficiari, studiile RIS3 pentru perioada post-2027), ceea ce limitează progresul în aria dezvoltării de capacitate strategică și de sprijin avansat pentru beneficiari.</p> <p>Analiza foii de parcurs permite și identificarea unor lacune în gestionarea cunoștințelor, pe care le-am menționat și anterior. Așa cum reiese din interviurile cu personalul AM, deși există un sistem informal de schimb intern de informații, nu există metodologii structurate pentru transferul de cunoștințe, orientare, învățare organizațională sau capitalizarea experienței acumulate în implementarea programului. Acest lucru este problematic în special în contextul schimburilor frecvente de personal între structuri și al nevoii de menținere a consistenței verificărilor și procedurilor.</p> <p>Per ansamblu, foaia de parcurs are potențialul de a contribui într-o măsură moderată, dar clar pozitivă, la creșterea capacității administrative a AM PRSM și</p>			



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
a beneficiarilor. Foaia de parcurs are meritul de a oferi un cadru structurat și amplu pentru dezvoltarea capacității administrative, iar implementarea unui număr mare de acțiuni confirmă maturitatea organizațională a AM PRSM. Totuși, pentru a-și atinge pe deplin obiectivele, este necesar un accent mai clar pe acțiuni transformative, pe calendar realist în zona resurselor umane și pe mecanisme formale de gestionare a cunoștințelor, precum și eliminarea elementelor care fac parte din activitatea curentă. Dacă aceste ajustări sunt realizate, foaia de parcurs poate deveni un instrument cu impact substanțial asupra performanței AM și a beneficiarilor în implementarea PRSM.			
Beneficiarii dispun, în general, de suficiente resurse pentru implementarea proiectelor, iar serviciile de consultanță sunt apreciate ca fiind de bună calitate. Peste 90% dintre organizații apelează la consultanți externi, iar 81% consideră aceste servicii adecvate. Totuși, dependența ridicată de expertiza externă sugerează nevoia de consolidare internă a competențelor administrative. În ceea ce privește capacitatea financiară, aproximativ 75% dintre beneficiari dispun de resurse proprii sau atrase pentru a asigura cofinanțarea proiectelor, iar mecanismele de prefinanțare sunt considerate satisfăcătoare de circa 60% dintre respondenți. La nivelul factorilor orizontali, evaluarea indică o percepție pozitivă față de claritatea și coerența	<b>Concluzia 14. PRSM a contribuit pozitiv la creșterea capacității beneficiarilor, însă nivelul de maturitate diferă semnificativ între categorii.</b> Manualele, sesiunile de informare, comunicarea la nivel județean și documentele strategice au îmbunătățit clar capacitatea beneficiarilor. Totuși, beneficiarii rămân dependenți de sprijinul AM, iar proiectele complexe necesită asistență continuă, mai ales în achiziții, finanțare și dezvoltare de documentații tehnice.	<b>Recomandarea 7. Extinderea formării dedicate beneficiarilor către subiecte avansate: achiziții, planificare financiară, managementul riscurilor.</b> Această recomandare presupune organizarea de sesiuni de formare pentru beneficiari (1-2 zile) și crearea unei platforme de resurse pentru beneficiari (FAQ structurat pentru beneficiari, nu doar pentru solicitanți, exemple de bune practici, micro-tutoriale video).	Furnizarea unei baze obiective pentru decizii cu privire la determinarea necesarului de personal pentru următoarea perioadă de activitate  Reducerea riscurilor și a poverii administrative.



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
<p>procedurilor, precum și față de sprijinul oferit de autoritățile de management. În același timp, sistemele electronice, cum este SMIS2021+, sunt apreciate pentru eficiență, dar nu de toți beneficiarii – doar 62% le consideră ușor de utilizat. Evaluarea relevă și o vulnerabilitate persistentă: aproape 60% dintre beneficiari percep eficiența redusă a administrației publice și riscurile legate de corupție ca factori ce afectează implementarea proiectelor.</p> <p>Aproximativ 33% dintre beneficiari au participat la activități de informare organizate de AM PRSM, care au fost utile și foarte bine organizate. Pe de altă parte, doar 11% dintre beneficiari declară că au participat la activități de formare/instruire organizate de AM PRSM. Aceste activități au fost foarte bine organizate, au inclus informație clară și de calitate, au permis dobândirea de competențe utile pentru accesarea și managementul proiectelor. Pentru o bună implementare a programului, beneficiarii cheie care au devenit autorități teritoriale au fost sprijiniți în elaborarea și implementarea strategiilor integrate de dezvoltare teritorială la nivel județean și municipal (pentru Municipiile Reședință de Județ). Procesul a contribuit la consolidarea capacității administrative a celor 14 autorități teritoriale vizate (Consiliile Județene și Municipiile Reședință de Județ). Nivelul de satisfacție al Consiliilor Județene și Municipiilor Reședință de Județ interviewate este ridicat, fiind apreciat sprijinul metodologic și coordonarea oferită</p>			



**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

Constatări	Concluzii	Recomandări	Obiectivul contractului atins prin formularea recomandării
<p>de AM PRSM. Pe de altă parte, interviurile realizate nu au permis identificarea unor modificări profunde de cultură organizațională și a planificării strategice în contextul implementării strategiilor integrate la nivelul județelor și Municipiilor Reședință de Județ. Procesul de avizare și monitorizare a proiectelor este tratat mai degrabă ca o procedură necesară accesării finanțării, ceea ce este corect, dar este doar parțial rolul strategiilor integrate. Pare că încă nu este instituționalizată o practică de urmărire a implementării strategiilor pentru a favoriza dezvoltarea, ci în principal pentru a asigura absorbția fondurilor disponibile.</p> <p>Așadar, PRSM, prin acțiunile AM PRSM a contribuit semnificativ la consolidarea capacității beneficiarilor din regiune, în special prin acțiuni de informare, sprijin metodologic și coordonare strategică. Evenimentele de informare și formare a beneficiarilor au oferit clarificări esențiale privind regulile de eligibilitate, derularea apelurilor și obligațiile aferente implementării proiectelor. Participanții au remarcat calitatea ridicată a conținutului, caracterul practic al informațiilor prezentate și relevanța pentru gestionarea proiectelor finanțate din fonduri europene.</p>			



## Anexa 2. Matricea evaluării

Întrebarea de evaluare	Indicatori/variabile/ itemi relevanți	Sursa datelor	Metode de colectare a datelor	Metode de analiză a datelor	Descrierea output-ului generat
1. În ce măsură nevoile, intervențiile, premise identificate inițial, avute în vedere la stabilirea tipurilor de operațiuni eligibile pentru finanțare, se verifică în implementare? (relevanță)	- Nivelul de coerență între nevoile identificate la nivelul regiunii în perioada de programare (2020-2022) și nevoile actuale (identificate la nivelul regiunii în momentul evaluării - 2025) conform documentelor programatice și datelor administrative și statistice	Documentele de fundamentare a programului, inclusiv strategiile regionale, județene și locale relevante Programul Regional Sud Muntenia MTR din martie 2025	Analiza documentelor de fundamentare a programului, inclusiv strategiile regionale, județene și locale relevante Analiza PRSM Analiza altor documente semnificative (ex: MTR din martie 2025)	Analiza logicii de intervenție și reconstrucția teoriei schimbării Analiza SWOT a logicii intervenției	Răspunsul la întrebare va reflecta: - în ce măsură logica intervenției este coerentă (consistență internă)
1.1. Cum se verifică în implementare logica de intervenție a fiecărui obiectiv specific? (relevanță)	- Nivelul de coerență între nevoile identificate la nivelul regiunii în perioada de programare (2020-2022) și obiectivele / măsurile sprijinite / rezultatele așteptate ale programului, conform documentelor programatice.	Date administrative și statistice utilizate și în programare – urmărite în evoluția lor în perioada 2020-2024	Sondaj cu beneficiarii și potențialii beneficiari (solicitanții respinși)	Analiza statistică a datelor din sondaj	- în ce măsură logica intervenției reflectă adecvat nevoile identificate (consistență externă)
1.2. Care sunt elementele care necesită ameliorare? (relevanță)	- Nivelul de coerență între nevoile actuale (identificate la nivelul regiunii în momentul evaluării - 2025) și obiectivele / măsurile sprijinite / rezultatele așteptate ale programului, conform documentelor programatice și datelor administrative și statistice.	Beneficiari/potențiali beneficiari /solicitanți respinși Membrii CM și factori interesați (inclusiv reprezentanți ai asociațiilor profesionale/Camere de Comerț, reprezentanți ONG-uri, experți în politici publice, management de program din ONG-uri sau ministere interesate din CM)	Interviuri cu beneficiari / membrii CM	Analiza statistică a datelor statistice care reflectă nevoile actuale (identificate la nivelul regiunii în momentul evaluării - 2025)	- în ce măsură s-au schimbat și cum
	- Măsura în care premisele stabilite inițial au rămas	Personal și conducerea AM	Focus grup cu personalul AM	Analiza de conținut a informațiilor culese prin interviuri și focus-grupuri	- în ce măsură sunt necesare modificări de program și cum



**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

Întrebarea de evaluare	Indicatori/ variabile/ itemi relevanți	Sursa datelor	Metode de colectare a datelor	Metode de analiză a datelor	Descrierea output-ului generat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>adequate față de nevoile actuale</li> <li>- Măsura în care pot fi identificate elemente care necesită ameliorare și lista acestora</li> <li>- Lista recomandărilor de ajustare a programului necesare pentru a crește relevanța sa, pe baza surselor analizate și propuse de factorii interesați regionali și beneficiarilor</li> </ul>				
2. În ce măsură activitatea de elaborare și implementare a Programului a contribuit la creșterea ratei de depunere și finanțare a proiectelor, respectiv creșterea absorbției fondurilor? (eficiență)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rata de depunere a cererilor de finanțare vs. alocare disponibilă/apel</li> <li>- Suma contractată</li> <li>- Suma cerută la rambursare de beneficiari</li> <li>- Suma rambursată beneficiarilor</li> <li>- Suma solicitată la plată CE</li> <li>- Durata medie de la depunerea proiectelor la contractare</li> <li>- Numărul și rata neregulilor identificate</li> <li>- Nivelul în care beneficiari percep procedurile AM ca fiind ușor de urmat</li> <li>- Nivelul în care beneficiari și potențialii beneficiari percep informațiile</li> </ul>	<p>SMIS: date la nivel de apel și proiect</p> <p>Procedurile AM</p> <p>Beneficiari/potențiali beneficiari /solicitanți respinși</p> <p>Membrii CM (inclusiv reprezentanți ai asociațiilor profesionale/Camere de Comerț, reprezentanți ONG-uri, experți în politici publice, management de program din ONG-uri sau ministere interesate din CM)</p> <p>Consultanți (inclusiv reprezentanți ai rețelelor de consultanți pentru accesare finanțare, evaluatori proiecte, auditori)</p> <p>Personal și conducerea AM</p>	<p>Extragerea datelor din SMIS</p> <p>Sondaj cu beneficiarii și potențialii beneficiari (solicitanții respinși)</p> <p>Interviuri cu beneficiari / membrii CM / consultanți (inclusiv reprezentanți ai rețelelor de consultanți pentru accesare finanțare, evaluatori proiecte, auditori)</p> <p>Focus grup cu personalul AM</p> <p>Fișa privind situația actuală și fișa de date pentru ADR SM în vederea realizării analizei capacității administrative ADR SM</p>	<p>Analiza statistice și financiare la nivel de apel și prioritate</p> <p>Analiza procedurilor AM pentru lansarea apelurilor, sistemul de evaluare și contractare, monitorizare proiecte</p> <p>Analiza SWOT a procedurilor</p> <p>Analiza statistică a datelor din sondaj</p> <p>Analiza de conținut a informațiilor culese prin</p>	<p>Întrebarea 2 presupune o evaluare a eficienței sistemului de elaborare și implementare a programului: în ce măsură acesta este ușor de aplicat și generează rate de accesare și absorbție a fondurilor în timp adecvat.</p>



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Întrebarea de evaluare	Indicatori/ variabile/ itemi relevanți	Sursa datelor	Metode de colectare a datelor	Metode de analiză a datelor	Descrierea output-ului generat
	furnizate de AM ca fiind clare - Lista barierelor identificate pentru eficiența sistemului de implementare a programului			interviuri și focus-grup  Analiza capacității AM	
3. În ce măsură sistemul de lansare a apelurilor de proiecte, a facilitat depunerea acestora? (eficacitate) 3.1. Ghidurile au fost clare și elaborate într-o manieră ușor de înțeles pentru potențialii beneficiari? (eficacitate) 3.2. Potențialii beneficiari au avut suficient timp în etapa de consultare publică să transmită propunerile de modificare a ghidului	- Numărul de cereri de finanțare depuse/apel - Durata medie de la lansarea unui apel la depunere  - Gradul de accesibilitate a informațiilor privind apelurile de proiecte - Numărul de întrebări/clarificări solicitate de beneficiari/apel lansat - Numărul și amploarea sugestiilor transmise de potențialii beneficiari în etapa de consultare publică pentru Ghiduri, conform documentelor publicate și păstrate de AM  - Nivelul perceput de claritate a ghidurilor - Măsura în care beneficiarii percep că timpul pentru elaborarea proiectelor a fost suficient/prioritate	SMIS: date la nivel de apel și proiect  Procedurile AM Documente publicate sintetizând rezultatul consultărilor asupra Ghidurilor Solicitanților  Beneficiari/potențialii beneficiari /solicitanți respinși Membrii CM (inclusiv reprezentanți ai asociațiilor profesionale/Camere de Comerț, reprezentanți ONG-uri, experți în politici publice, management de program din ONG-uri sau ministere interesate din CM) Consultanți (inclusiv reprezentanți ai rețelelor de consultanți pentru accesare finanțare, evaluatori proiecte, auditori) Personal și conducerea AM	Extragerea datelor din SMIS  Extragerea datelor publicate de AM  Sondaj cu beneficiarii și cu solicitanți respinși  Interviuri cu beneficiari / membrii CM (inclusiv reprezentanți ai asociațiilor profesionale/Camere de Comerț, reprezentanți ONG-uri, experți în politici publice, management de program din ONG-uri sau ministere interesate din CM) / consultanți (inclusiv consultanți pentru accesare finanțare, evaluatori proiecte)  Focus grup cu personalul AM	Analiza statistică a apelurilor  Analiza informațiilor publicate  Analiza statistică a datelor din sondaj  Analiza de conținut a informațiilor culese prin interviuri și focus-grup	Răspunsul la întrebare va reflecta: - în ce măsură ghidurile au fost clare și ce aspecte ar merita îmbunătățite - în ce măsură beneficiarii au putut genera schimbări ale abordării AM, în etapa de consultare publică pentru Ghiduri - în ce măsură beneficiarii au avut timp să pregătească cereri de finanțare de calitate și în ce măsură calendarul orientativ al apelurilor a fost utilizat în pregătire (dacă au fost anticipate apelurile) - în ce măsură potențialii beneficiari ar fi





Întrebarea de evaluare	Indicatori/ variabile/ itemi relevanți	Sursa datelor	Metode de colectare a datelor	Metode de analiză a datelor	Descrierea output-ului generat
solicitantului? (eficiență) 3.3. A existat un calendar orientativ al apelurilor? (eficiență)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Măsura în care beneficiarii urmăresc calendarul orientativ al apelurilor</li> <li>- Măsura în care calendarul apelurilor oferă o imagine clară asupra planificării lansării apelurilor de proiecte</li> </ul>				<p>depus o cerere de finanțare dacă procedura era mai facilă.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- în ce măsura solicitantii respinși ar fi putut fi admiși</li> </ul>
4. În ce măsură sistemul de evaluare - contractare este eficient și facilitează implementarea Programului și absorbția fondurilor? (eficacitate)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rată de respingere a cererilor de finanțare, pe etape ale procedurii de evaluare<sup>1</sup></li> <li>- Procentul proiectelor respinse în etapa de contractare</li> <li>- Durata medie a evaluării, pe apeluri și priorități</li> <li>- Durata medie a perioadei de contractare, pe apeluri și priorități</li> <li>- Numărul contestațiilor depuse</li> <li>- Numărul contestațiilor rezolvate favorabil</li> <li>- Măsura în care beneficiarii/potențialii beneficiari/ aplicații respinși percep procesul de evaluare-contractare ca fiind corect, transparent și integru</li> </ul>	<p>SMIS: date la nivel de apel și proiect</p> <p>Procedurile AM</p> <p>Documente legate de contestațiile la evaluarea proiectelor</p> <p>Beneficiari/potențialii beneficiari /solicitanți respinși</p> <p>Membrii CM (inclusiv reprezentanți ai asociațiilor profesionale/Camere de Comerț, reprezentanți ONG-uri, experți în politici publice, management de program din ONG-uri sau ministere interesate din CM)</p> <p>Consultanți (inclusiv reprezentanți ai rețelelor de consultanți pentru accesare finanțare, evaluatori proiecte, auditori)</p>	<p>Extragerea datelor din SMIS</p> <p>Sondaj cu beneficiarii și potențiali beneficiari (aplicați respinși)</p> <p>Interviuri cu beneficiari / membrii CM (inclusiv reprezentanți ai asociațiilor profesionale/Camere de Comerț, reprezentanți ONG-uri, experți în politici publice, management de program din ONG-uri sau ministere interesate din CM) / consultanți (inclusiv consultanți pentru accesare finanțare, evaluatori proiecte)</p> <p>Focus grup cu personalul AM</p>	<p>Analiza statistică a apelurilor și datelor din evaluare-contractare din SMIS</p> <p>Analiza statistică și analiza de conținut a contestațiilor</p> <p>Analiza statistică a datelor din sondaj</p> <p>Analiza de conținut a informațiilor culese prin interviuri și focus-grup</p>	<p>Răspunsul la întrebare va reflecta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- în ce măsură procesul de evaluare și contractare este predictibil, transparent și proporțional cu capacitatea administrativă a aplicanților (eficiență procedurală);</li> <li>- în ce măsură durata și calitatea procesului de evaluare și contractare contribuie la demararea rapidă a proiectelor și la atingerea Țintelor</li> </ul>

<sup>1</sup> Se urmărește identificarea etapei din evaluare și contractare care generează cele mai multe respingeri, eficiența mai mare a sistemului fiind în cazul în care respingerile se procesează într-o etapă de început, astfel încât povara administrativă a evaluărilor care nu conduc la selectarea unui proiect spre finanțare să fie ușurată pe cât posibil cât mai devreme.



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Întrebarea de evaluare	Indicatori/variabile/ itemi relevanți	Sursa datelor	Metode de colectare a datelor	Metode de analiză a datelor	Descrierea output-ului generat
		Personal și conducerea AM			de absorbție (contribuție la implementare și performanță financiară). - în ce măsură procesul de evaluare și contractare sprijină selectarea unor proiecte fezabile și relevante, care pot fi implementate fără blocaje semnificative (calitatea selecției)
5. În ce măsură activitatea de sprijin oferită de serviciul help-desk a contribuit la numărul de proiecte depuse, finanțate și implicit la creșterea absorbției fondurilor? (eficiență)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numărul de solicitări la help-desk</li> <li>- Rata de utilizare a serviciului help-desk (numărul de utilizatori vs. nr. de solicitanți)</li> <li>- Rata de succes a solicitanților care cer asistență la help-desk</li> <li>- Nivelul de calitate al proiectelor (reflectat și de punctajul la ETF)</li> <li>- Gradul de satisfacție al utilizatorilor față de claritatea și utilitatea răspunsurilor help-desk</li> </ul>	<p>SMIS: date la nivel de apel și proiect</p> <p>Procedurile AM</p> <p>Documentele și datele aferente serviciului help-desk</p> <p>Beneficiari/potențiali beneficiari /solicitanți respinși</p> <p>Membrii CM (inclusiv reprezentanți ai asociațiilor profesionale/Camere de Comerț, reprezentanți ONG-uri, experți în politici publice, management de program din ONG-uri sau ministere interesate din CM)</p> <p>Consultanți (inclusiv reprezentanți ai rețelelor de consultanți pentru accesare</p>	<p>Extragerea de date din sistemul de gestiune utilizat pentru help-desk</p> <p>Extragerea datelor din SMIS</p> <p>Sondaj cu beneficiarii/solicitanți respinși (potențiali beneficiari)</p> <p>Interviuri cu beneficiari / membrii CM (inclusiv reprezentanți ai asociațiilor profesionale/Camere de Comerț, reprezentanți ONG-uri, experți în politici publice, management de program din ONG-uri sau ministere interesate din CM) / consultanți (inclusiv consultanți pentru accesare finanțare, evaluatori proiecte)</p> <p>Focus grup cu personalul AM</p>	<p>Analiza statistică a datelor din evaluare - contractare din SMIS</p> <p>Analiza statistică și de conținut a datele aferente serviciului help-desk</p> <p>Analiza statistică a datelor din sondaj</p> <p>Analiza de conținut a informațiilor culese prin interviuri și focus-grup</p>	<p>Răspunsul la întrebare va reflecta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- în ce măsură sprijinul oferit de help-desk a contribuit la creșterea accesibilității programului pentru potențialii beneficiari (ex. clarificarea eligibilității, înțelegerea cerințelor);</li> <li>- în ce măsură utilizarea serviciului help-desk este corelată cu un</li> </ul>



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Întrebarea de evaluare	Indicatori/variabile/ itemi relevanți	Sursa datelor	Metode de colectare a datelor	Metode de analiză a datelor	Descrierea output-ului generat
		finanțare, evaluatori proiecte, auditori) Personal și conducerea AM			număr mai mare de proiecte depuse și aprobate, respectiv cu o calitate sporită a aplicațiilor (efect asupra participării și succesului aplicațiilor).
6. Care este măsura în care PRSM a contribuit la dezvoltarea capacității administrative a personalului AM PRSM, OI SIFE, cât și a beneficiarilor? (eficiență)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Număr de sesiuni de formare organizate de AM PRSM pentru personalul propriu, OI SIFE și/sau beneficiari</li> <li>- Număr de persoane participante la activități de formare sau instruire</li> <li>- Tipuri de competențe abordate (ex. management de proiect, achiziții, raportare, evaluare)</li> <li>- Nivelul de satisfacție al participanților față de conținutul și utilitatea formării/informării</li> <li>- Existența unor ghiduri sau materiale-suport dezvoltate în cadrul PRSM</li> <li>- Gradul de utilizare a cunoștințelor dobândite în activitatea curentă (auto-raportat sau evaluat de superiori)</li> <li>- Exemple concrete de îmbunătățiri în practici administrative sau de implementare (ex.</li> </ul>	Foaia de parcurs (Roadmap) pentru creșterea capacității administrative Documente privind activitățile de creștere a capacității și actorii relevanți și beneficiarii consultați Beneficiari/potențiali beneficiari /solicitanți respinși Membrii CM Personal și conducerea AM Reprezentanți OI SIFE	Analiza Foii de parcurs (Roadmap) pentru creșterea capacității administrative Sondaj cu beneficiari/potențiali beneficiari /solicitanți respinși Sondaj cu personalul AM Interviu cu personalul AM / beneficiari / membrii CM / reprezentanți OI SIFE Focus grup cu personalul AM Fișa privind situația actuală și fișa de date pentru ADR SM în vederea realizării analizei capacității administrative ADR SM	Analiza de conținut a documentelor Analiza activităților de creștere a capacității utilizând modelul Kirkpatrick Utilizarea listei de verificare a capacității autorităților de gestiune și a beneficiarilor (adaptată fază de Evaluarea temei D din Planul de Evaluare al Acordului de Parteneriat 2014-2020) Analiza de conținut a informațiilor culese prin interviuri și focus-grup	Răspunsul la întrebare va reflecta: - în ce măsură activitățile programului au condus la creșterea competențelor tehnice și manageriale ale personalului AM/OI și ale beneficiarilor (dezvoltare individuală și instituțională); - în ce măsură dezvoltarea capacității administrative s-a tradus în îmbunătățirea practicilor de implementare, reducerea erorilor și creșterea autonomiei operaționale



**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

Întrebarea de evaluare	Indicatori/variabile/ itemi relevanți	Sursa datelor	Metode de colectare a datelor	Metode de analiză a datelor	Descrierea output-ului generat
	<p>reducerea erorilor, îmbunătățirea fluxurilor)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rata de completare corectă a documentației de proiect (pentru beneficiari)</li> <li>- Număr/reducere de solicitări de clarificări tehnice sau greșeli procedurale (în evaluare, raportare etc.</li> <li>- Percepția personalului AM și a beneficiarilor cu privire la dezvoltarea capacității proprii datorită PRSM</li> <li>- Evaluarea barierelor persistente în consolidarea capacității administrative (ex. instabilitate personal, lipsa de resurse, complexitatea programului)</li> <li>- Recomandări formulate de participanți pentru îmbunătățirea intervențiilor de sprijin</li> <li>- Gradul de implementare al Foii de Parcurs pentru Creșterea Capacității Administrative</li> <li>- Nivelul de satisfacție al celor 14 autorități teritoriale vizate de măsurile bazate pe strategii integrate cu sprijinul oferit de AM</li> </ul>			Analiza capacității AM	(impact organizațional).



Întrebarea de evaluare	Indicatori/ variabile/ itemi relevanți	Sursa datelor	Metode de colectare a datelor	Metode de analiză a datelor	Descrierea output-ului generat
7. Care sunt schimbările în volumul de muncă legat de implementarea fondurilor proiectate pentru următorii trei ani, care pot defini obiectivele pentru politica de resurse umane? (eficiență)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Număr actual și estimat de proiecte gestionate/an (pe tipuri de intervenții, pe funcții – evaluare, monitorizare, control etc.)</li> <li>- Timp mediu necesar per proiect pentru activități-cheie (evaluare, contractare, monitorizare, raportare)</li> <li>- Creștere estimată a volumului de muncă în % față de anul anterior (pe compartimente-cheie)</li> <li>- Rata de fluctuație a personalului în ultimii ani și impactul asupra capacității de lucru</li> <li>- Număr actual de posturi ocupate vs. număr necesar conform proiecțiilor</li> <li>- Gradul de acoperire a funcțiilor critice (ex. personal evaluare tehnică, financiară, IT)</li> <li>- Ore suplimentare înregistrate (medie/an/angajat)</li> <li>- Nevoia de recrutare suplimentară (tipuri de profiluri necesare)</li> <li>- Nevoia de formare specifică (ex. digitalizare, legislație nouă, management de proiect)</li> </ul>	AM – date administrative conform fișelor Personal și conducerea AM	<p>Solicitare de date AM</p> <p>Sondaj cu personalul AM</p> <p>Interviuri cu conducerea și personalul AM</p> <p>Focus grup cu personalul AM</p> <p>Fișa privind situația actuală și fișa de date pentru ADR SM în vederea realizării analizei capacității administrative ADR SM</p>	<p>Analiza statistică a datelor furnizate de AM și a sondajului</p> <p>Analiza de conținut a datelor furnizate de AM</p> <p>Analiza de conținut a informațiilor culese prin interviuri și focus-grup</p> <p>Analiza capacității AM</p>	<p>Răspunsul la întrebare va reflecta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- în ce măsură volumul de muncă estimat pentru perioada următoare implică ajustări în structura, dimensiunea sau distribuția resurselor umane existente (proiecție organizațională);</li> <li>- în ce măsură aceste schimbări justifică măsuri strategice privind recrutarea, formarea, digitalizarea sau reorganizarea internă, pentru asigurarea unei implementări eficiente a programului (fundamentarea politicii de resurse umane).</li> </ul>



**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

Întrebarea de evaluare	Indicatori/variabile/ itemi relevanți	Sursa datelor	Metode de colectare a datelor	Metode de analiză a datelor	Descrierea output-ului generat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potențialul de digitalizare/automatizare a sarcinilor repetitive</li> <li>- Măsuri de retenție și motivare a personalului esențial (ex. planuri de carieră, flexibilitate)</li> </ul>				



### Anexa 3. Baze de date din sondaje

3.1. Baza de date pentru sondajul cu personalul AM  
Fișier Excel anexat

3.2. Baza de date pentru sondajul cu solicitanții și beneficiarii PRSM  
Fișier Excel anexat

### Anexa 4. Interviu și focus grupuri organizate și lista persoanelor consultate

*În situația în care se va publica, prezenta listă se va anonimiza*

**A. Interviu cu personalul AM organizate pe baza invitațiilor transmise principalelor servicii AM, precum și cu reprezentantul OI SIFE**

- [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]

*Notă: conform Raportului Inițial al evaluării au fost planificate un minim de 5 interviuri cu reprezentanții AM și au fost realizate 12.*

**B. Interviu cu membrii CM, sau reprezentanți ai acestora, realizate pe baza invitațiilor trimise către membrii CM**

- [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]
- | [Redacted]



- [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]

*Notă: conform Raportului Inițial al evaluării au fost planificate interviuri cu membrii CM, dar adesea aceștia au desemnat o altă persoană pentru a participa la interviu, în special în cazul consiliilor județene și ministerelor din cadrul CM. De asemenea, nu toate consiliile județene au răspuns invitației de a participa la evaluare. Validitatea datelor colectate nu a fost afectată de acest aspect, întrucât colectarea de date prin interviuri a ajuns la un nivel de saturație a informației colectate (informația colectată de la toate cele cinci consilii județene interviewate a reflectat poziții similare ale acestor instituții)*

### C. Interviuri cu beneficiari și consultanți

- [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]

Note:

(1) toate interviurile desfășurate cu reprezentanți ai autorităților publice locale din CM (consilii județene, reprezentantul AOR) au acoperit și temele de interviu pentru beneficiari.

(2) Beneficiarii și consultanții au fost invitați să participe la interviuri pe baza unei selecții de conveniență, în care principalul aspect vizat a fost asigurarea participării la evaluare atât a beneficiarilor publici, cât și a celor privați. Validitatea datelor colectate nu a fost afectată de acest aspect, întrucât colectarea de date prin interviuri a ajuns la un nivel de saturație a informației colectate relativ repede (informația colectată de la beneficiari a reflectat poziții similare ale acestor instituții).





**D. Focus grup cu personalul AM și ADR SM relevant, desfășurat pe 21 octombrie**

- [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]

**E. Focus grup cu alți factori interesați, desfășurat pe 20 octombrie**

- [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]
- | [REDACTED]



## **Anexa 5. Instrumente de colectare a datelor**

### **5.1. Chestionar pentru sondajul cu beneficiari și solicitanții respinși**

Vă mulțumim pentru disponibilitatea de a participa la acest sondaj destinat beneficiarilor și solicitanților de finanțare din cadrul Programului Regional Sud Muntenia 2021–2027. Prin completarea acestui chestionar, ne sprijiniți în evaluarea modului în care programul răspunde nevoilor reale ale comunităților și organizațiilor din regiune, precum și în identificarea punctelor forte și a aspectelor care pot fi îmbunătățite. Răspunsurile dumneavoastră sunt confidențiale și vor fi utilizate exclusiv în scopul realizării evaluării implementării a programului, contribuind astfel la o mai bună planificare, implementare și comunicare în viitor. Completarea chestionarului durează aproximativ 15–20 de minute.

### **Secțiunea 1: Informații generale despre beneficiar**

1. Numele instituției/ organizației / firmei:

\_\_\_\_\_

2. Tipul instituției / organizației / firmei dumneavoastră:

- ☐ Autoritate publică locală
- ☐ IMM
- ☐ Instituție publică
- ☐ ONG
- ☐ Altul (vă rugăm să specificați): \_\_\_\_\_

3. Județul (listă)

4. Ați fost invitat(ă) să răspundeți la acest chestionar deoarece ați depus un proiect spre finanțare prin Programul Regional Sud Muntenia. Proiectul dumneavoastră a fost finanțat?

- ☐ Da
- ☐ Nu

5. Titlul proiectului finanțat (dacă este cazul, întrebarea se va afișa doar pentru cei care au răspuns „Da” la întrebarea precedentă):

6. Obiectivul specific în cadrul căruia ați depus proiect(e) (se pot selecta mai multe opțiuni):

- ☐ RSO 1.1 – Dezvoltarea și sporirea capacităților de cercetare și inovare și adoptarea tehnologiilor avansate
- ☐ RSO 1.2 – Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor
- ☐ RSO 1.3 – Intensificarea creșterii sustenabile și creșterea competitivității IMM-urilor
- ☐ RSO 1.4 – Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenariat
- ☐ RSO 2.1 – Promovarea eficienței energetice și reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră
- ☐ RSO 2.4 – Promovarea adaptării la schimbările climatice și prevenirea riscurilor de dezastre și reziliență
- ☐ RSO 2.7 – Intensificare acțiunilor de protecție și conservare a naturii, a biodiversității și a infrastructurii verzi, inclusiv în zonele urbane, precum și reducerea tuturor formelor de poluare
- ☐ RSO 2.8 – Promovarea mobilității urbane multimodale sustenabile
- ☐ RSO 3.2 – Dezvoltarea și ameliorarea unei mobilități naționale, regionale și locale sustenabile
- ☐ RSO 4.2 – Îmbunătățirea accesului la servicii și favorabile incluziunii și de calitate în educație



- ☐ ROS 5.1 – Promovarea dezvoltării integrate și incluzive în domeniul social, economic și al mediului, precum și a culturii, a patrimoniului natural, a turismului sustenabil și a securității în zonele urbane
- ☐ RSO 5.2 – Promovarea dezvoltării locale integrate și incluzive în domeniul social, economic și al mediului, precum și a culturii, a patrimoniului natural, a turismului sustenabil și a securității în alte zone decât cele urbane

## Secțiunea 2: Relevanța programului

7. În ce măsură oportunitățile de finanțare din cadrul Programului Regional Sud Muntenia... (dacă opțiunea nu vi se aplică, vă rugăm selectați „Nu e cazul”).

	Foarte bine	Bine	Parțial	Destul de puțin	Deloc	Nu e cazul
...răspund nevoilor reale ale comunității dumneavoastră (dacă reprezentați o autoritate sau instituție publică sau un ONG)?						
...răspund nevoilor reale ale firmei dumneavoastră (dacă reprezentați o firmă)?						
... răspund planurilor dumneavoastră de dezvoltare instituțională/organizațională						

8. Care dintre obiectivele specifice ale Programului Regional Sud Muntenia răspunde cel mai bine nevoilor dumneavoastră instituționale (selectați maximum 3 opțiuni):

- ☐ RSO 1.1 – Dezvoltarea și sporirea capacităților de cercetare și inovare și adoptarea tehnologiilor avansate
- ☐ RSO 1.2 – Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor
- ☐ RSO 1.3 – Intensificarea creșterii sustenabile și creșterea competitivității IMM-urilor
- ☐ RSO 1.4 – Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenariat
- ☐ RSO 2.1 – Promovarea eficienței energetice și reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră
- ☐ RSO 2.4 – Promovarea adaptării la schimbările climatice și prevenirea riscurilor de dezastre și reziliență
- ☐ RSO 2.7 – Intensificare acțiunilor de protecție și conservare a naturii, a biodiversității și a infrastructurii verzi, inclusiv în zonele urbane, precum și reducerea tuturor formelor de poluare
- ☐ RSO 2.8 – Promovarea mobilității urbane multimodale sustenabile
- ☐ RSO 3.2 – Dezvoltarea și ameliorarea unei mobilități naționale, regionale și locale sustenabile
- ☐ RSO 4.2 – Îmbunătățirea accesului la servicii și favorabile incluziunii și de calitate în educație
- ☐ ROS 5.1 – Promovarea dezvoltării integrate și incluzive în domeniul social, economic și al mediului, precum și a culturii, a patrimoniului natural, a turismului sustenabil și a securității în zonele urbane
- ☐ RSO 5.2 – Promovarea dezvoltării locale integrate și incluzive în domeniul social, economic și al mediului, precum și a culturii, a patrimoniului natural, a turismului sustenabil și a securității în alte zone decât cele urbane

9. Există obiectivele specifice ale Programului Regional Sud Muntenia pentru care ați fi dorit să depuneți proiect și nu ați finalizat aplicația?

- ☐ Da
- ☐ Nu



10. (doar pentru cei care au răspuns „Da” la întrebarea 9) Dacă da, pentru ce obiectiv(e) specific(e) ați fi doriți să depuneți proiect?

- ☐ RSO 1.1 – Dezvoltarea și sporirea capacităților de cercetare și inovare și adoptarea tehnologiilor avansate
- ☐ RSO 1.2 – Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor
- ☐ RSO 1.3 – Intensificarea creșterii sustenabile și creșterea competitivității IMM-urilor
- ☐ RSO 1.4 – Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenariat
- ☐ RSO 2.1 – Promovarea eficienței energetice și reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră
- ☐ RSO 2.4 – Promovarea adaptării la schimbările climatice și prevenirea riscurilor de dezastre și reziliență
- ☐ RSO 2.7 – Intensificare acțiunilor de protecție și conservare a naturii, a biodiversității și a infrastructurii verzi, inclusiv în zonele urbane, precum și reducerea tuturor formelor de poluare
- ☐ RSO 2.8 – Promovarea mobilității urbane multimodale sustenabile
- ☐ RSO 3.2 – Dezvoltarea și ameliorarea unei mobilități naționale, regionale și locale sustenabile
- ☐ RSO 4.2 – Îmbunătățirea accesului la servicii și favorabile incluziunii și de calitate în educație
- ☐ ROS 5.1 – Promovarea dezvoltării integrate și incluzive în domeniul social, economic și al mediului, precum și a culturii, a patrimoniului natural, a turismului sustenabil și a securității în zonele urbane
- ☐ RSO 5.2 – Promovarea dezvoltării locale integrate și incluzive în domeniul social, economic și al mediului, precum și a culturii, a patrimoniului natural, a turismului sustenabil și a securității în alte zone decât cele urbane

11. (doar pentru cei care au răspuns „Da” la întrebarea 9) Care au fost motivele pentru care nu ați mai depus aplicația?

- ☐ Organizația / instituția mea nu era eligibilă
- ☐ Nu a fost lansat apel
- ☐ Nu am avut timp pentru a depune proiectul
- ☐ Nu am avut capacitatea pentru a elabora cererea de finanțare
- ☐ Alt motiv. Vă rugăm specificați: \_\_\_\_\_

12. Care sunt principalele nevoi sau provocări de la nivelul comunității sau firme dvs. identificate în etapa de pregătire a proiectului/proiectelor depus(e) spre finanțare prin Programul Regional Sud Muntenia?

\_\_\_\_\_

13. Au existat modificări semnificative ale nevoilor comunității sau firmei, la care a(u) răspuns proiectul/proiectele depus(e) spre finanțare prin Programul Regional Sud Muntenia, în perioada 2020–2025?

- ☐ Da
- ☐ Nu

14. Dacă „Da” la întrebarea 13, vă rugăm să le descrieți: \_\_\_\_\_

### Secțiunea 3: Eficiența implementării programului

15. În ce măsură considerați sunt clare în cadrul Programului Regional Sud Muntenia...

	Foarte clare	Clare	Parțial clare	Ambigue	Dificil de înțeles	Nu pot aprecia



... informațiile oferite de AM înainte de lansarea apelului de finanțare?						
...Ghidurile Solicitantului și informațiile din apelul de finanțare?						
...procedura de evaluare a cererilor de finanțare?						
... procedura de contractare?						
... Ghidul Beneficiarului? (doar pentru beneficiari / cei care au răspuns „Da” la întrebarea 4)						
... procedurile pentru Cererile de Plată și Rambursare? (doar pentru beneficiari / cei care au răspuns „Da” la întrebarea 4)						
... procedurile pentru monitorizarea proiectelor? (doar pentru beneficiari / cei care au răspuns „Da” la întrebarea 4)						
... procedurile de raportare, inclusiv privind indicatorii? (doar pentru beneficiari / cei care au răspuns „Da” la întrebarea 4)						

16. Pentru accesarea finanțării în cadrul Programului Regional Sud Muntenia, ați apelat la consultanți?

- ☐ Da
- ☐ Nu

17. Pentru gestiunea proiectului în cadrul Programului Regional Sud Muntenia (management de proiect, depunerea cererilor de Plată și Rambursare, depunerea rapoartelor etc.), ați apelat la consultanți? (doar pentru beneficiari / cei care au răspuns „Da” la întrebarea 4)

- ☐ Da
- ☐ Nu

18. Ați întâmpinat dificultăți în procesul de depunere a cererii de finanțare? (mai multe răspunsuri posibile)

- ☐ Nu am întâmpinat dificultăți
- ☐ Am întâmpinat dificultăți în completarea mai multor secțiuni ale Cererii de finanțare
- ☐ Am întâmpinat dificultăți în completarea formularului de buget
- ☐ Am întâmpinat dificultăți în stabilirea indicatorilor solicitați în cererea de finanțare
- ☐ Am întâmpinat dificultăți în pregătirea documentelor justificative / suport ale cererii de finanțare
- ☐ Am întâmpinat dificultăți în utilizarea sistemului informatic MySMIS
- ☐ Altele. Vă rugăm să specificați: \_\_\_\_\_

19. Dacă da, vă rugăm să detaliați: \_\_\_\_\_

20.

Vă rugăm să apreciați măsura în care evaluarea și contractarea s-au realizat într-un termen rezonabil, transparent și corect/integru la 1 (în mare măsură nu) la 4 (în totalitate)?

	1	2	3	4	Nu știu / nu este cazul
Durata evaluării și contractării proiectelor a fost rezonabilă					
Evaluarea și contractarea proiectelor s-a realizat transparent					



**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

Evaluarea și contractarea proiectelor s-a realizat corect/integru					
---	--	--	--	--	--

21. Care ar fi din perspectiva dumneavoastră o durată rezonabilă între momentul depunerii cererii de finanțare și momentul semnării contractului de finanțare?

- ☐ mai puțin de 2 luni
- ☐ 2-4 luni
- ☐ 4-6 luni
- ☐ 6-8 luni
- ☐ Nu știu/nu răspund

#### **Secțiunea 4: Suport și comunicare**

22. Ați utilizat serviciul help-desk oferit de AM Programului Regional Sud Muntenia?

- ☐ Da
- ☐ Nu

23. (doar pentru cei care au apelat la servicii help-desk / cei care au răspuns „Da” la întrebarea 22) Dacă da, ce canal ați utilizat pentru a accesa serviciul help-desk? (mai multe opțiuni posibile)

- ☐ Formularul de pe site-ul <https://2021-2027.adrmuntentia.ro> de la secțiunea help-desk
- ☐ Emailul
- ☐ Telefonul
- ☐ Vizită la sediul AM
- ☐ Social media
- ☐ Alt canal de comunicare. Vă rugăm să precizați: \_\_\_\_\_

24. (doar pentru cei care au utilizat social media conform răspunsului la întrebarea 22) Dacă ați utilizat canale social media a accesa serviciul help-desk, vă rugăm să precizați ce rețea/rețele ați utilizat. (mai multe opțiuni posibile)

- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ X (Twitter)
- ☐ LinkedIn
- ☐ mastodon.social

25. (doar pentru cei care au apelat la servicii help-desk / au răspuns „Da” la întrebarea 22) Dacă ați utilizat serviciul help-desk, cât de util a fost sprijinul primit?

- ☐ Foarte util
- ☐ Util
- ☐ Puțin util
- ☐ Nefolositor

26. Cum apreciați calitatea comunicării și a informațiilor oferite de AM Programului Regional Sud Muntenia pe parcursul accesării finanțării: depunerii cererii de finanțare, evaluării proiectului?

- ☐ Foarte bună



**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

- ☐ Bună
- ☐ Satisfăcătoare
- ☐ Nesatisfăcătoare
- ☐ Nu pot aprecia

27. (doar pentru beneficiari / cei care au răspuns „Da” la întrebarea 4) Cum apreciați calitatea comunicării și a informațiilor oferite de AM Programului Regional Sud Muntenia pe parcursul accesării implementării proiectului?

- ☐ Foarte bună
- ☐ Bună
- ☐ Satisfăcătoare
- ☐ Nesatisfăcătoare
- ☐ Nu pot aprecia

28. (doar pentru beneficiari / cei care au răspuns „Da” la întrebarea 4) Ați întâmpinat dificultăți în procesul de implementare a proiectului/proiectelor privind următoarele aspecte (se pot selecta mai multe răspunsuri):

- ☐ Raportare
- ☐ Elaborarea cererilor de rambursare/plată
- ☐ Management financiar
- ☐ Achiziții
- ☐ Monitorizarea și raportarea indicatorilor
- ☐ Implicarea partenerilor de proiect, unde este cazul
- ☐ Coordonarea sau controlul contractorilor și subcontractorilor, unde este cazul
- ☐ Arhivare
- ☐ Informare și publicitate, conform cerințelor
- ☐ Nu am întâmpinat dificultăți în procesul de implementare
- ☐ Altele. Vă rugăm să specificați: \_\_\_\_\_

29. (doar pentru beneficiari / cei care au răspuns „Da” la întrebarea 4) Vă rugăm să apreciați măsura în care managementul de proiect este integrat în organizație, folosind o scală de la 1 (slabă) la 4 (excelent)?

	1	2	3	4	Nu știu / nu este cazul
Implicarea conducerii organizației					
Crearea de echipe interdisciplinare / interdepartamentale					
Există proceduri specifice managementului de proiect					
Altele (vă rugăm să specificați)					

30. Care este opinia dv. privind disponibilitatea resurselor umane în organizația dv. pentru pregătirea și implementarea proiectelor?

	Nu	În mare măsură nu	În mare măsură da	Da	Nu știu / nu este cazul
Fluctuația de personal a afectat implementarea proiectului/proiectelor?					
Altele (vă rugăm să specificați)					



31. Credeți că nivelul de expertiză în organizația dv. este adecvat proceselor de pregătire și implementare a proiectelor?

	Nu	În mare măsură nu	În mare măsură da	Da	Externalizat (contract cu un furnizor specializat)	Nu știu / nu este cazul
Elaborarea de proiect și pregătirea documentației de finanțare						
Management de proiect						
Achiziții publice						
Management financiar						
Monitorizare proiect și raportare						
Informare și publicitate						
Competențe de specialitate (e. tehnice, instrumente financiare etc.)						
Altele (vă rugăm să specificați)						

32. Cum apreciați serviciile de consultanță relevante pentru pregătirea și implementarea proiectelor? Folosiți scala de la 1 (slab) la 4 (excelent).

	1	2	3	4	Nu știu / nu este cazul
Disponibilitatea serviciilor de consultanță					
Adecvarea (expertiza adecvată sarcinilor)					
Raport preț – calitate					
Altele (vă rugăm să specificați)					

33. Cum apreciați capacitatea dv. de a mobiliza resursele financiare necesare pentru proiect, pe o scală de la 1 (slabă) la 4 (excelentă)?

	1	2	3	4	Nu știu / nu este cazul
Existența unor resurse financiare proprii sau atrase suficiente pentru pregătirea unui portofoliu de proiecte mature					
Existența unor resurse financiare proprii sau atrase suficiente pentru cofinanțare și susținerea fluxului de numerar					
Accesul la credite pentru asigurarea cofinanțării și a fluxului de numerar					
Accesul la garanții bancare					
Prefinanțarea este adecvată și accesibilă pentru organizația noastră					
Altele (vă rugăm să specificați)					

34. În ce măsură alți factori afectează / pot afecta capacitatea dv. ca beneficiar?:

	Nu	În mare măsură nu	În mare măsură da	Da	Externalizat (contract cu un furnizor specializat)	Nu știu / nu este cazul
Rapiditatea și ușurința rambursării TVA						
Eficiența și eficacitatea sistemului administrației publice						





Eficiența și eficacitatea funcționarilor publici					
Claritatea și consecvența procedurilor aplicabile perioadei de pregătire și de implementare a proiectelor					
Transparența procesului de evaluare și selecție					
Riscuri generate de corupție					
Altele (vă rugăm să specificați)					

35. Cât de facilă este utilizarea sistemelor electronice, în special MySMIS?

Foarte dificil de utilizat	Relativ dificil de utilizat	Dificultate medie	Relativ ușor de utilizat	Foarte ușor de utilizat	N/A

36. Cum estimați timpul necesar pentru îndeplinirea sarcinilor dvs. folosind sistemele electronice, prin comparație cu timpul care ar fi fost necesar pentru îndeplinirea aceluiași sarcini fără a utiliza sistemul electronic?

Durează mult mai puțin folosind sistemul electronic	Durează mai puțin folosind sistemul electronic	Nu există o diferență semnificativă	Durează mai mult folosind sistemul electronic	Durează cu mult mai mult folosind sistemul electronic	N/A

37. Cum apreciați următoarele nevoi în organizația dv. în ceea ce privește pregătirea proiectelor / a documentației de finanțare și implementarea proiectelor?

	Necesar în mare măsură	Necesară	Necesar în mică măsură	Nu este necesar	Nu știu / nu este cazul
Personal suplimentar					
Personal mai competent					
Formarea personalului					
Mai multă îndrumare din partea AM					
Altele (vă rugăm să specificați)					

38. Ce activități ați realizat pentru creșterea capacității dumneavoastră de a accesa fonduri europene și a gestiona proiecte (răspuns multiplu)

- ☐ Angajarea de personal calificat în management
- ☐ Angajarea de personal calificat în domeniul financiar
- ☐ Angajarea de personal calificat în domeniul achizițiilor publice
- ☐ Angajarea de personal calificat în domeniul fondurilor europene
- ☐ Formarea personalului prin participarea la sesiuni de formare profesională în domeniul management
- ☐ Formarea personalului prin participarea la sesiuni de formare profesională în domeniul financiar
- ☐ Formarea personalului prin participarea la sesiuni de formare profesională domeniul fondurilor europene
- ☐ Formarea personalului prin participarea la sesiuni de formare profesională domeniul achizițiilor publice
- ☐ Formarea personalului la locul de muncă prin transfer de cunoștințe de la personalul cu experiență și calificare
- ☐ Dezvoltarea de proceduri de management operațional



- ☐ Dezvoltarea de proceduri de management financiar
- ☐ Certificarea sistemului de management organizațional (inclusiv managementul calității)
- ☐ Alte activități. Vă rugăm să menționați: \_\_\_\_\_

39. Pentru viitor, cum ați dori să fiți informați cu privire la oportunitățile de finanțare din cadrul Programului Regional Sud Muntenia? (mai multe variante posibile)

- ☐ Prin menținerea actualizată a website-ului
- ☐ Prin social media
- ☐ Prin email, pe baza unui abonament la newsletter
- ☐ În alt mod. Vă rugăm să precizați care: \_\_\_\_\_

40. Pentru viitor, cum ați dori să comunicați cu AM Programului Regional Sud Muntenia dacă aveți întrebări sau sugestii legate de accesarea finanțării și implementarea proiectelor?

- ☐ Prin formularul de pe site-ul <https://2021-2027.adrmuntenia.ro> de la secțiunea help-desk
- ☐ Prin emailul
- ☐ Prin telefonul
- ☐ Prin întâlniri planificate la sediul AM
- ☐ Prin social media
- ☐ Prin alt canal de comunicare. Vă rugăm să precizați: \_\_\_\_\_

#### Secțiunea 5: Informare și dezvoltarea capacității

41. Ați participat la activități de informare organizate de AM Programului Regional Sud Muntenia?

- ☐ Da
- ☐ Nu

42. (doar pentru cei care au participat la activități de informare / au răspuns „Da” la întrebarea 41) În ce măsură, cu privire la activitățile de informare la care ați participat...

	În foarte mare măsură	În mare măsură	Parțial	Foarte puțin	Deloc	Nu pot aprecia
... au fost bine organizate						
... v-au furnizat informații clare și lămuritoare						
...v-au furnizat informații care au fost utile în activitatea dvs.						

43. Ați participat la activități de formare/instruire organizate de AM Programului Regional Sud Muntenia?

- ☐ Da
- ☐ Nu

44. (doar pentru cei care au participat la activități de formare/instruire / au răspuns „Da” la întrebarea 43) Ce tipuri de competențe ați dobândit ca urmare a activităților de formare/instruire la care ați participat?

\_\_\_\_\_



45. (doar pentru cei care au participat la activități de formare/instruire / au răspuns „Da” la întrebarea 43) În ce măsură, cu privire la activitățile de formare/instruire la care ați participat...

	În foarte mare măsură	În mare măsură	Parțial	Foarte puțin	Deloc	Nu pot aprecia
... au fost bine organizate						
... v-au furnizat informații clare și lămuritoare						
... v-au permis să dobândiți cunoștințe utile pentru accesarea fondurilor disponibile în cadrul PRSM						
... v-au permis să dobândiți competențe pe care le-ați utilizat cu succes pentru accesarea fondurilor disponibile în cadrul PRSM						
... v-au permis să dobândiți competențe pe care le-ați utilizat cu succes pentru gestiunea proiectelor cu finanțare UE						

46. (doar pentru cei care au participat la activități de informare sau formare/instruire / au răspuns „Da” la întrebările 41 și/sau 43) Ce îmbunătățiri concrete ați observat în activitatea instituției/organizației în urma participării la acțiuni de informare sau formare/instruire organizate de AM Programului Regional Sud Muntenia?

\_\_\_\_\_

#### Secțiunea 6: Recomandări și sugestii

47. Care sunt principalele dificultăți întâmpinate în relația cu AM?

\_\_\_\_\_

48. Ce modificări ați propune pentru îmbunătățirea programului?

\_\_\_\_\_



## 5.2. Ghid de interviu pentru membrii CM

Scop: Colectarea percepțiilor și experiențelor membrilor CM cu privire la modul în care este implementat și monitorizat PRSM.

Durată estimată: 45–60 minute

Format: Intervi individual sau de grup, online sau față în față

Notă: Interviul este semi-structurat – se pot adăuga întrebări de clarificare în funcție de răspunsuri.

- 1) Cum apreciați relevanța PRSM?:
  - 1.1) Care considerați că sunt cele mai importante nevoi ale regiunii în 2021–2025 și în ce măsură le abordează PRSM? Ați observat schimbări semnificative în nevoile regiunii față de perioada de programare 2020–2022? Dacă da, cum s-au reflectat acestea în program?
  - 1.2) Considerați că premisele pe baza cărora a fost elaborat PRSM mai sunt valabile în 2025 (ex. capacitatea solicitanților, nivelul nevoilor identificate)?
- 2) În ce măsură considerați că nevoile și propunerile actorilor regionali (inclusiv ale potențialilor beneficiari) se reflectă în conținutul programului PRSM – de exemplu, în prioritățile sale, tipurile de proiecte finanțate sau criteriile de eligibilitate din apeluri?
- 3) Din perspectiva dvs., care sunt principalele puncte forte și slăbiciuni ale modului în care AM implementează programul (apeluri, evaluare, contractare, plăți)?
- 4) Cum evaluați claritatea și utilitatea informațiilor transmise înaintea reuniunilor CM? Datele puse la dispoziție de către AM sunt suficiente și adecvate pentru ca dumneavoastră să vă exercitați eficient atribuțiile în cadrul CM?
- 5) Cum evaluați comunicarea și transparența AM față de CM și față de alți actori relevanți? Puteți da un exemplu în care comunicarea AM către CM a fost eficientă sau, dimpotrivă, insuficientă?
- 6) Ați avut ocazia să influențați efectiv deciziile prin CM? Puteți da un exemplu?
- 7) Considerați că procesul de monitorizare actual oferă suficiente date relevante și actualizate pentru a fundamenta decizii strategice?
- 8) Care este percepția dvs. asupra eficacității măsurilor de sprijin pentru potențialii beneficiari (ex. ghiduri, consultări, help-desk)?
- 9) Ce rol are CM în influențarea sau ajustarea acestor măsuri?
- 10) În ce măsură considerați că AM PRSM și actorii implicați dispun de capacitatea necesară pentru gestionarea eficientă a programului?
- 11) Ați identificat bariere sistemice sau organizaționale care limitează eficiența și impactul programului?
- 12) Ce recomandări aveți pentru îmbunătățirea funcționării CM?
- 13) Ce ajustări considerați necesare pentru creșterea impactului programului în regiune?
- 14) Cum ar putea fi implicarea CM îmbunătățită în procesul de luare a deciziilor cu privire la prioritățile programului și modurile de implementare a acestora?
- 15) (Pentru reprezentanții Consiliilor Județene) Cum apreciați sprijinul AM pentru dezvoltarea Strategiei Integrate de Dezvoltare a Județului dumneavoastră și implementarea acesteia cu ajutorul PR SM?



### 5.3. Propunere de ghid de interviu pentru beneficiari

Scop: Obținerea de informații detaliate despre experiența beneficiarilor cu programul și percepțiile acestora asupra calității implementării și sprijinului oferit.

Durată estimată: 45–60 minute

Format: Interviul individual (online sau față în față). Beneficiarii invitați să răspundă vor fi selectați direcționat, pe baza criteriilor prezentate în cap. 5.2 la prezentul raport.

Notă: Interviul este semi-structurat – se recomandă întrebări de follow-up în funcție de răspunsuri.

- 1) Cum apreciați faptul că apelul la care ați aplicat a răspuns unei nevoi reale a comunității/instituției dvs.?
- 2) Considerați că intervenția PRSM este bine aliniată cu nevoile actuale din regiune? Ce s-a schimbat față de perioada de programare 2020–2022?
- 3) Ați avea sugestii privind modul în care tipurile de intervenții sau condițiile de eligibilitate ar putea fi mai bine adaptate nevoilor reale?
- 4) Cum a fost experiența dvs. în etapa de depunere a cererii de finanțare? Ce bariere ați întâmpinat? Cum v-a sprijinit calendarul orientativ al apelurilor?
- 5) Ghidul solicitantului a fost clar și suficient de detaliat?
- 6) Cum apreciați durata și claritatea procesului de evaluare și contractare? Apreciați că evaluarea și contractarea proiectelor este un proces suficient de transparent, corect și integru pentru a avea încredere în el?
- 7) Ați formulat sau ați aflat despre contestații privind procesul de evaluare? Cum apreciați transparența acestui proces?
- 8) Ați utilizat serviciul help-desk sau alte forme de asistență oferite de AM? Cum ați evalua calitatea și utilitatea acestora?
- 9) Ați participat la sesiuni de informare, consultări publice sau instruirii organizate de AM? Cum apreciați calitatea acestor evenimente?
- 10) Considerați că AM comunică eficient și la timp informațiile relevante pentru implementare?
- 11) Ce dificultăți ați întâmpinat în implementarea proiectului (ex. în achiziții, raportare, modificări de buget)?
- 12) Considerați că cerințele de monitorizare și raportare sunt rezonabile și proporționale cu valoarea proiectului?
- 13) Ați observat întârzieri în rambursări sau alte probleme administrative?
- 14) Ați sesizat îmbunătățiri în practici, procese interne sau capacitate ca urmare a implementării proiectului? Puteți oferi exemple concrete în care proiectul a dus la schimbări vizibile?
- 15) Care sunt principalele bariere care limitează consolidarea capacității organizației în contextul implementării PRSM?
- 16) Ce modificări ați propune pentru îmbunătățirea ghidurilor, procedurilor sau sprijinului oferit beneficiarilor?
- 17) Aveți sugestii privind tipuri de proiecte sau intervenții care ar trebui prioritizate în perioada următoare?
- 18) (Pentru reprezentanții MRJ) Cum apreciați sprijinul AM pentru dezvoltarea Strategiei Integrate de Dezvoltare a Județului dumneavoastră și implementarea acesteia cu ajutorul PR SM?



#### 5.4. Ghid de interviu pentru consultanți

Scop: Obținerea unei perspective externe, informate și aplicate asupra modului în care funcționează PRSM din punctul de vedere al celor care asistă mai mulți beneficiari în procesul de accesare și implementare a finanțărilor.

Număr maxim de întrebări: 15

Durată estimată: 45–60 minute

Format: Interviu individual (online/telefonice sau față în față). Consultanții invitați să răspundă vor fi selectați direcționat, pe baza criteriilor prezentate în cap. 5.2 la prezentul raport.

Notă: Interviu este semi-structurat – se recomandă întrebări de follow-up în funcție de răspunsuri.

- 1) De câți ani oferiți consultanță pentru accesarea fondurilor europene și câte proiecte ați sprijinit în cadrul PRSM?
- 2) În ce domenii de intervenție ați oferit asistență (ex. infrastructură, servicii publice, antreprenoriat etc.)?
- 3) În ce măsură considerați că tipurile de intervenții și condițiile din PRSM răspund nevoilor reale ale beneficiarilor din regiune?
- 4) Ați identificat nevoi recurente ale beneficiarilor care nu sunt acoperite de apelurile lansate? Puteți oferi exemple?
- 5) Cum evaluați claritatea și aplicabilitatea ghidurilor solicitantului pentru beneficiarii cu care ați lucrat?
- 6) Ce părți ale procesului de depunere, evaluare sau contractare considerați că generează cele mai multe dificultăți sau întârzieri? Există bariere care au determinat potențiali beneficiari să renunțe la solicitarea finanțării?
- 7) Ați observat o evoluție pozitivă sau negativă în modul de lansare și gestionare a apelurilor față de perioadele anterioare?
- 8) Ați interacționat sau ați sprijinit beneficiarii în interacțiunea cu help-desk-ul PRSM? Cum evaluați utilitatea și promptitudinea acestui serviciu?
- 9) Considerați că AM comunică suficient de clar și la timp modificările sau clarificările în apeluri și proceduri?
- 10) Care sunt cele mai frecvente probleme întâmpinate de beneficiari în etapa de implementare a proiectelor (achiziții, raportări, rambursări etc.)?
- 11) Cum evaluați gradul de proporționalitate între cerințele administrative și capacitatea instituțională a beneficiarilor?
- 12) Ați observat îmbunătățiri în capacitatea beneficiarilor de a gestiona proiecte față de ciclurile anterioare de finanțare?
- 13) Considerați că activitățile de formare și informare organizate de AM au avut efect real asupra competențelor beneficiarilor?
- 14) Ce modificări ați recomanda pentru a face apelurile și procedurile mai accesibile și eficiente pentru beneficiari?
- 15) Ce tipuri de sprijin suplimentar (tehnic, administrativ, formare) ar fi utile pentru ca beneficiarii să implementeze proiectele cu mai mult succes?



### 5.5. Ghid de interviu pentru personalul AM

Scop: Înțelegerea provocărilor, resurselor, lecțiilor învățate și direcțiilor de îmbunătățire din perspectiva celor care gestionează direct Programul Regional.

Durată estimată: 45–60 minute

Format: Interviul individual sau de grup (online sau față în față)

Note:

- Interviul este semi-structurat – se recomandă întrebări de follow-up în funcție de răspunsuri.
- Întrebările cu privire la diversele etape de management al programului se adresează selectiv, în funcție de rolul/poziția respondentului în cadrul AM

#### Întrebări pentru întreg personalul AM

- 1) Care este rolul dvs. în cadrul AM și care sunt principalele responsabilități în implementarea PRSM?
- 2) Cum apreciați coordonarea internă între compartimentele implicate în etapele programului (apeluri, evaluare, monitorizare, plăți)?
- 3) Considerați că AM dispune de resursele umane, expertiza și instrumentele necesare pentru gestionarea eficientă a programului? Vă rugăm să precizați ce alte resurse ar mai fi necesare și de ce?
- 4) Există stabilitate în structura organizațională a AM? Au fost frecvente reorganizările, modificările de ROF sau de personal? Care a fost impactul reorganizărilor?
- 5) Considerați că AM organizează suficiente activități (formare, recrutare, digitalizare) pentru asigurarea capacității necesare pentru gestiunea PRSM? Vă rugăm să precizați ce alte activități ar mai fi necesare și de ce?
- 6) Cum este gestionată creșterea volumului de muncă și care sunt prioritățile pentru consolidarea capacității interne (formare, recrutare, digitalizare)?
- 7) Ce lecții importante ați învățat până acum din implementarea PRSM și ce propuneri ați avea pentru îmbunătățirea viitoarelor cicluri de programare?
- 8) Cum apreciați faptul că structurile implicate în implementarea PRSM au beneficiat de experiența programelor anterioare? Au fost preluate proceduri, lecții, practici?
- 9) Sunt disponibile ghiduri, proceduri și orientări clare pentru fiecare etapă a programului? Sunt acestea actualizate și bine comunicate?
- 10) Asistența tehnică disponibilă acoperă nevoile instituționale? Este livrată la timp și în format adecvat?
- 11) În ce măsură și în ce mod, pentru măsurile de care era responsabil(ă) compartimentul/structura din care faceți parte, au fost implementate acțiunile relevante din *Foaia de parcurs pentru creșterea capacității administrative (Roadmap)*?
- 12) Considerați că relațiile de lucru între AM și alte instituții (ex. OI SIFE, alte ministere, alte AM) sunt funcționale? Există cooperare interinstituțională?
- 13) Există o cultură a evaluării în cadrul AM? Sunt valorificate concluziile evaluărilor anterioare sau lecțiile învățate?

#### Întrebări pentru Serviciul Gestionare și Monitorizare Program

- 14) Cum sunt colectate și integrate sugestiile din teritoriu (beneficiari, CM, alte părți interesate) în ajustarea programului?
- 15) Indicatorii utilizați pentru monitorizare și raportare sunt relevanți în raport cu nevoile regionale și clari?





- 16) Ați observat o creștere a capacității pentru autoritățile teritoriale care implementează Strategii Integrate de Dezvoltare Județeană, respectiv Urbană? Dacă da, vă rugăm să descrieți acest proces din perspectiva dumneavoastră?
- 17) Care sunt modalitățile concrete în care au fost sprijiniți potențialii beneficiari ai instrumentelor financiare pentru susținerea capacității lor de accesare a acestor forme de sprijin?

Întrebări pentru Serviciul Evaluare, Selecție și Contractare PR SM și Biroul Soluționare contestații

- 18) Care sunt principalele provocări în elaborarea ghidurilor solicitantului și organizarea etapelor de consultare publică?
- 19) În ce măsură este respectat calendarul orientativ al apelurilor? Cât de des sunt necesare ajustări ale acestui calendar? Ce factori contribuie la întârzieri?
- 20) Cum evaluați funcționarea sistemului de evaluare – contractare? Există suficiente resurse (umane și tehnice) pentru a gestiona volumele de proiecte?
- 21) Ce dificultăți apar frecvent în procesul de evaluare sau contractare? Cum sunt gestionate contestațiile?

Întrebări pentru Serviciul Monitorizare Proiecte PR SM, Serviciul Autorizare Proiecte, Serviciul Plăți și Contabilitate Proiecte, Biroul Nereguli, Antifraudă și Monitorizare Audit

- 22) Care sunt principalele obstacole în atingerea unor rate ridicate de rambursare și absorbție?
- 23) Ce măsuri ați adoptat sau intenționați să adoptați pentru a accelera implementarea proiectelor contractate?

Întrebări pentru Direcția Dezvoltare/Serviciul Helpdesk, și pentru Serviciul Evaluare, Selecție și Contractare PR SM care observă eficacitatea

- 24) Cum evaluați funcționarea serviciului help-desk și altor instrumente de sprijin pentru beneficiari? Ce feedback ați primit?
- 25) Ce tipuri de solicitări sau erori apar frecvent din partea beneficiarilor și cum le abordați?

## 5.6. Teme de discuție pentru focus grupul cu personalul AM

Obiectivele focus grupului:

- Validarea rezultatelor preliminare ale evaluării din perspectiva personalului AM
- Identificarea punctelor de convergență/divergență între datele colectate și experiența practică a AM
- Colectarea de propuneri pentru ajustări ale programului, procedurilor și sprijinului oferit beneficiarilor
- Discuții privind capacitatea instituțională și prioritățile interne pentru următorii ani

Structura discuției:

- Prezentarea constatărilor preliminare
- Discuții bazate pe următoarele întrebări:
  - În ce măsură considerați că aceste constatări reflectă realitatea pe care o cunoașteți?
  - Există elemente care vi se par surprinzătoare sau care necesită contextualizare?
  - Care sunt principalele obstacole interne care influențează eficiența implementării?
  - Ce ajustări ar fi posibile și realiste în viitorul apropiat?
  - Unde simțiți că este nevoie de sprijin suplimentar pentru personalul AM?





- Reflecții asupra capacității administrative a AM, ghidate de următoarele întrebări:
  - Cum răspunde AM la creșterea volumului de muncă?
  - Care sunt soluțiile posibile pentru digitalizare, recrutare, retenție?
  - Care este rolul și impactul *Foii de parcurs pentru creșterea capacității administrative (Roadmap)* în ceea ce privește capacitatea de implementare a programului? Ce s-a obținut în principal prin implementarea sa? Ce ar trebui adăugat?
- Încheiere
  - Lecții învățate
  - Recomandări

### 5.7. Grile de verificare a capacității AM și beneficiarilor pentru gestiunea Fondurilor Europene Structurale și de Investiții

Fișier Excel anexat – Anexa 10 – competată cu datele rezultate în urma evaluării.

Lista de verificare, prezentată în anexă se completează de către expertul evaluator, pe baza tuturor datelor colectate și analizate, cu punctaje și motivații bazate pe date și permite o comparație cu analizele privind capacitatea de gestiune și implementare a Fondurilor Europene Structurale și de Investiții (FESI) din perioada de programare 2014-2020.

*Următoarele variabile vor primi un scor pentru analiza capacității structurilor de gestiune a PRSM 2021-2027 (AM, în principal, și OI SIFE, în secundar) și vor fi comparate cu analiza pentru AM POR 2014-2020 și analiza globală a sistemului de gestiune FESI 2014-2020:*

- *Transferul de experiență din perioada de programare anterioară*
- *Relațiile bune de lucru bine stabilite între organismele de coordonare (de exemplu AM, OI SIFE și alte structuri)*
- *Structuri adecvate pentru toate fazele managementului de program*
- *Parteneriatul este prezent și eficace (la nivelul CM)*
- *Comitetul de Monitorizare este constituit și are o componență și funcționare adecvată*
- *Existența unei politici de resurse umane clare și coerente la nivel instituțional*
- *Practica de planificare a resurselor umane și eficacitatea acesteia*
- *Nivelul fluctuației de personal și gestionarea acesteia*
- *Nivelul locurilor de muncă vacante și gestionarea acestora*
- *Planificarea formării și eficacitatea funcției de formare*
- *Performanța personalului din AM-uri și OI SIFE*
- *Competitivitatea și corectitudinea sistemului de recompensare*
- *Capacitatea managerială*
- *Experiența anterioară a personalului este transferată către noi perioade de programare*
- *Capacitatea de realizare a evaluărilor sistemului de management a resurselor umane*
- *Delegarea eficientă a sarcinilor*
- *Disponibilitatea și caracterul adecvat al orientărilor și instrumentelor pentru implementare*
- *Disponibilitatea și utilizarea eficientă a asistenței tehnice*
- *Disponibilitatea și adecvarea indicatorilor sistemului*



- *Sistemele electronice – funcționale, de încredere, stabile, în mare măsură accesibile și ușor de utilizat*
- *Fiabilitatea sistemului de management și control (global)*
- *Disponibilitate de expertiză de evaluare independentă*
- *Riscul de corupție este abordat într-un mod eficient*

*Următoarele variabile vor primi un scor pentru analiza capacității beneficiarilor PRSM 2021-2027 și vor fi comparate cu analiza pentru beneficiarii programelor din perioada 2014-2020:*

- *Integrarea managementului proiectului în organizație, capacitatea de a crea echipe interdisciplinare funcționale, măsura în care toate funcțiile organizației sunt complet acoperite*
- *Expertiza existentă în managementul proiectului / proiectele finanțate de UE*
- *Existența managerilor de proiect experimentați*
- *Capacitatea de a produce proiecte mature și de a utiliza portofoliile de proiecte*
- *Deținerea unui volum suficient de resurse umane pentru a implementa proiectele contractate*
- *Capacitatea de a gestiona fluctuația personalului*
- *Existența competențelor în procesele cheie (de ex. achiziții publice, management financiar și implementare, monitorizare de proiect și raportare, informare și publicitate conform Manualului de identitate vizuală, competențe tehnice, inginerie financiară etc.)*
- *Calitatea adecvată a serviciilor de consultanță disponibile*
- *Disponibilitatea unor resurse financiare suficiente, interne sau atrase, pentru a asigura cofinanțarea și fluxul de numerar în timpul implementării*
- *Caracterul adecvat și accesibilitatea mecanismelor de prefinanțare pentru toate tipurile de beneficiari*
- *Claritatea și conformitatea procedurilor, regulamentelor naționale și ale UE aplicabile proiectului*
- *Capacitatea adecvată pentru sprijinirea beneficiarilor de către AM*
- *Existența sistemelor electronice de schimb de date cu AM*
- *Eficacitatea și eficiența funcționarilor publici*
- *Riscurile privind corupția sunt abordate*

## 5.8. Ghid de interviu pentru reprezentanții OI SIFE

Scop: Colectarea opiniilor reprezentanților OI SIFE cu privire la contribuția PRSM la dezvoltarea capacității administrative a structurii.

Durată estimată: 30 minute

Format: Interviul individual sau de grup, online sau față în față

Notă: Interviul este semi-structurat – se pot adăuga întrebări de clarificare în funcție de răspunsuri

- 1) Care este rolul dvs. în cadrul OI SIFE și care sunt principalele responsabilități ale structurii dumneavoastră în implementarea PRSM?
- 2) Cum apreciați coordonarea cu AM PRSM? Considerați că atribuțiile AM și ale OI sunt clar delimitate și funcționale în practică? În ce măsură relația dintre AM și OI funcționează eficient? Care sunt elementele ce susțin sau afectează această cooperare?
- 3) Considerați că OI SIFE dispune de resursele umane, expertiza și instrumentele necesare pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor delegate pentru gestiunea PRSM? Vă rugăm să precizați ce alte



resurse ar mai fi necesare și de ce?

- 4) Considerați că personalul OI SIFE a avut la dispoziție suficiente oportunități pentru asigurarea capacității necesare pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor delegate pentru gestiunea PRSM? Vă rugăm să precizați ce alte activități ar mai fi necesare și de ce?
- 5) Cum este gestionată creșterea volumului de muncă aferent îndeplinirii a sarcinilor delegate pentru gestiunea PR SM și care sunt prioritățile pentru consolidarea capacității interne (formare, recrutare, digitalizare)?
- 6) Ce lecții importante ați învățat până acum din îndeplinirea sarcinilor delegate pentru gestiunea PRSM și ce propuneri ați avea pentru îmbunătățirea viitoarelor cicluri de programare?

### 5.9. Ghid de focus grup pentru factorii interesați

Scop: Culegerea de date privind relevanța PRSM de la factorii interesați din regiune: alții decât membrii CM PRSM (și membrii în Consiliului pentru Dezvoltare Regională Sud Muntenia, precum și reprezentanți ai ministerelor relevante pentru PRSM), reprezentând asociații profesionale sau camere de comerț din regiune, evaluatori independenți sau auditori ai proiectelor finanțate prin PRSM, organizații neguvernamentale active în domenii relevante pentru prioritățile programului, experți în politici publice, dezvoltare regională și management de program. Aceștia sunt factori relevanți care sunt consultați în mai mică măsură prin alte metode. Pentru aceste categorii de grup țintă se va aplica o selecție direcționată (*purposive sampling*), și metoda bulgărelui de zăpadă: identificarea unui factor interesat relevant va conduce și la identificarea altora ce vor putea fi invitați la focus grupuri. Ca și în cazul interviurilor, nu este necesară eșantionarea probabilistică, deoarece scopul focus grupului nu este obținerea de rezultate reprezentative statistic, ci înțelegerea în profunzime a experiențelor, perspectivelor și proceselor relevante. Se aplică o eșantionare intenționată (*purposive sampling*), prin care sunt selectate persoane-cheie relevante reprezentând factori interesați mai puțin consultați prin alte metode propuse, în funcție de rolul lor, expertiza relevantă și capacitatea de a oferi informații utile pentru întrebările de evaluare

Durată estimată: 45–60 minute

Notă: Focus-grupul este semi-structurat – se adresează întrebări de follow-up în funcție de răspunsuri.

- 1) Care considerați că sunt cele mai importante nevoi ale regiunii Sud-Muntenia în prezent (2025), în domeniile acoperite de Programul Regional?
- 2) Ați observat apariția unor nevoi noi în regiune după 2022, care nu erau previzibile la momentul elaborării programului?
- 3) Cât de bine reflectă intervențiile sprijinite prin program nevoile curente ale regiunii?
- 4) Există domenii în care considerați că programul este supradimensionat sau, dimpotrivă, insuficient ancorat în realitățile locale?
- 5) Din perspectiva dvs., premisele și ipotezele care au stat la baza programului, de exemplu privind



interesul și capacitatea solicitanților de finanțare potențiali, mai sunt valabile în 2025?

- 6) Ce aspecte ale programului considerați că necesită revizuire sau ameliorare pentru a răspunde mai bine nevoilor actuale?
- 7) Sunt măsuri sau intervenții care ar trebui ajustate din punctul de vedere al grupurilor țintă, al criteriilor de eligibilitate sau al condițiilor de finanțare?
- 8) Ce modificări ați propune pentru creșterea relevanței programului în următorii ani?
- 9) Există exemple de bune practici sau modele din alte regiuni care ar putea fi preluate/adaptate în Sud-Muntenia?
- 10) Cum ar trebui implicați mai bine factorii locali în ajustarea sau actualizarea programului?

#### 5.10. Instrumente pentru analiza capacității ADR SM în calitate de AM PRSM

Pentru derularea diagnozei organizaționale aferente evaluării capacității administrative a ADR SM au fost utilizate următoarele **instrumente de colectare a datelor**:

- A. **Fișa privind analiza situației actuale** (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM (detaliată mai jos);
- B. **Fișă de date pentru ADR SM** (detaliată mai jos);
- C. **Chestionar pentru ADR SM.**

#### A. Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul Agenției pentru Dezvoltare Regională Sud Muntenia (ADR SM) în calitate de AM PRSM 2021-2027

I. INTRODUCERE				
Se completează și se returnează consultantului o fișă centralizatoare pentru întreaga entitate!				

#### Secțiunea A

Nr. crt.	Întrebarea	DA	NU	Observații
<b>Resurse</b>				
1.	Personalul este suficient?			
2.	Există un sistem formalizat de motivare a personalului din cadrul entității?			
3.	Personalul este evaluat periodic cu privire la realizarea obiectivelor individuale?			
4.	Există un nivel optim al resurselor financiare și materiale?			



Nr. crt.	Întrebarea	DA	NU	Observații
5.	Dotările tehnice și materiale sunt adecvate?			
6.	Planul de formare și îmbunătățire a calității profesionale a personalului este unul adecvat nevoilor personalului?			
7.	Aprecierea realizării obiectivelor se efectuează în funcție de gradul de îndeplinire a criteriilor de performanță?			
8.	Persoanele sunt încurajate să își dezvolte abilitățile prin pregătire profesională adecvată?			
9.	Resursele identificate și aprobate pentru realizarea planurilor sau programelor de activitate sunt adecvate?			
10.	Există preocupări ale conducerii privind îmbunătățirea condițiilor de lucru?			
<b>Procese</b>				
11.	Există instrumente de management al calității implementate la nivelul entității? Ce anume?			
12.	Există un sistem formalizat de promovare a serviciilor realizate de către entitate?			
13.	Există manuale de utilizare a aplicațiilor informatice utilizate?			
14.	Este asigurată asistența tehnică a utilizatorilor aplicațiilor informatice?			
15.	Există un inventar al petițiilor/an?			
16.	Există instrumente de măsurare a satisfacției beneficiarilor și potențialilor beneficiari în raport cu serviciile prestate?			
17.	A fost realizat un sondaj în rândul beneficiarilor de servicii?			
18.	Este cunoscut de către întregul personal cadrul legislativ care reglementează organizarea și funcționarea entității?			
19.	Planurile sau programele de activitate sunt stabilite pentru toate obiectivele entității?			



Nr. crt.	Întrebarea	DA	NU	Observații
20.	Organizarea, coordonarea și monitorizarea realizării activităților se desfășoară adecvat?			
21.	Comunicarea internă pe verticală și orizontală este adecvată?			
22.	Este asigurat un sistem adecvat de comunicare cu mediul extern?			
23.	Procesul de conducere include forme de consultare internă și externă?			
24.	Procedurile de accesare a serviciilor furnizate sunt clar explicate iar informația este disponibilă în mod facil?			
25.	Informațiile de pe site-ul entității sunt actualizate, în conformitate cu cerințele SNA?			
26.	Măsurile privind asigurarea protecției datelor cu caracter personal au fost implementate / respectate?			
27.	Angajații au acces facil la toate informațiile necesare exercitării activității?			
<b>Structură</b>				
28.	Există fișe ale posturilor pentru toate posturile existente în cadrul entității?			
29.	Pentru funcțiile de conducere, delegarea de sarcini este prevăzută în cuprinsul ROF-ului/procedură internă?			
30.	Sarcinile din fișele posturilor acoperă în totalitate atribuțiile care se desfășoară în cadrul entității?			
31.	Conducerea se asigură că repartizarea sarcinilor este corect realizată?			
32.	Structura organizatorică este adecvată și funcțională?			
33.	Structura organizatorică este capabilă să răspundă cerințelor mediului în care acționează entitatea?			
34.	Atribuțiile definite în cadrul ROF-ului sunt aliniate cadrului legal în baza căruia s-a organizat și funcționează entitatea?			



Nr. crt.	Întrebarea	DA	NU	Observații
35.	Există o adecvare între gradul profesional și atribuțiile/sarcinile stabilite prin fișa postului?			
36.	Posturile de lucru asigură flexibilitate în realizarea activităților alocate?			
37.	Posturile sunt ocupate de persoane cu pregătire profesională corespunzătoare cerințelor posturilor?			
38.	Sarcinile, responsabilitățile și competențele sunt astfel definite încât să asigure o bună cooperare între posturile de același nivel?			
39.	Există obiective specifice definite la nivelul compartimentelor funcționale?			
40.	Există obiective individuale precizate în cadrul fișelor de post?			
41.	Complexitatea obiectivelor individuale este stabilită în funcție de nivelul postului?			
42.	Complexitatea obiectivelor individuale este îmbunătățită anual?			
43.	Relațiile ierarhice sunt definite în fișa postului?			
<b>Procedură</b>				
44.	Evidența intrărilor și ieșirilor de documente la nivelul entității se face electronic și/sau pe bază de registru?			
45.	Toate documentele elaborate la nivelul entității sunt cuprinse în circuitul documentelor?			
46.	Circuitul informațional permite urmărirea documentelor pe fluxul realizării?			
47.	Accesul la informații este stabilit pe nivele ierarhice?			
48.	Pentru fiecare raportare există o metodologie de colectare, prelucrare și transmitere a datelor?			
49.	Riscurile sunt identificate și gestionate la nivelul entității?			



Nr. crt.	Întrebarea	DA	NU	Observații
50.	Sunt organizate ședințe de analiză a riscului?			
51.	Sistemul informatic furnizează managementului rapoarte suficiente pentru luarea deciziilor eficiente în cel mai scurt timp posibil?			
52.	Incidentele apărute în funcționarea sistemului informatic sunt soluționate operativ astfel încât să fie asigurată continuitatea activităților?			
53.	Este asigurată securitatea aplicațiilor utilizate în cadrul entității?			
54.	ROF-ul entității a fost actualizat în funcție de modificările în structura entității și a activităților?			
55.	Atribuțiile din ROF sunt cunoscute de personal?			
56.	Este asigurată continuitatea activităților la nivelul structurilor funcționale?			
57.	Normele privind protecția datelor cu caracter personal sunt cunoscute de către angajați?			
58.	Normele etice sunt cunoscute la nivelul personalului?			
59.	Normele privind avertizorul de integritate au fost aduse la cunoștința personalului?			
60.	Există un circuit riguros și adecvat al documentelor?			
61.	Este stabilit un circuit informațional adecvat la nivelul entității?			
62.	Realizarea obiectivelor este măsurată cu ajutorul indicatorilor de performanță?			
63.	Obiectivele entității sunt revizuite în funcție de modificările aduse realizării activităților, proceselor sau programelor derulate în cadrul entității?			
64.	Procedurile de lucru acoperă toate activitățile?			
65.	Procedurile de lucru descriu corect activitățile procedurale?			





Nr. crt.	Întrebarea	DA	NU	Observații
66.	Procedurile de lucru definesc corect responsabilitățile?			
67.	Procedurile de lucru sunt cunoscute și aplicate de salariați?			
68.	Termenul general de răspuns la diverse solicitări este respectat?			

#### B. Fișa de date pentru ADR SM

	2021	2021	2022	2024
Cheltuieli cu personalul				
Posturi vacante				
Posturi ocupate temporar				
Nr. persoane care ocupă posturi prin detașare				
Concedii medicale (lei)				
Concedii de maternitate				
Concedii de paternitate				
Incidente de integritate				

	2020	2021	2022	2023	Prezent
Număr total personal angajat, din care:					
Funcții de execuție					
Funcții de conducere					



**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

<b>Femei</b>					
<b>Bărbați</b>					
<b>Persoane cu dizabilități</b>					

**Doar pentru situația actuală:**

<b>Indicator</b>	<b>Valoare</b>
<b>Absolvenți de studii postuniversitare de specializare/ cursuri universitare de masterat</b>	
<b>Absolvenți studii universitare de licență</b>	
<b>Absolvenți studii postliceale/liceale/gimnaziale</b>	
<b>Absolvenți studii liceale</b>	
<b>Absolvenți studii gimnaziale</b>	
<b>Peste 50 de ani</b>	
<b>Între 30 și 50 de ani</b>	
<b>Sub 30 de ani</b>	
<b>Vârsta medie a personalului angajat</b>	
<b>S-a realizat o evaluare externă a personalului Da/Nu, și dacă DA în ce an</b>	
<b>Număr total personal care a absolvit programe de formare și perfecționare în anul 2024</b>	
<b>Numărul compartimentelor funcționale, pe categorii</b>	
<b>Spațiul total util</b>	
<b>Număr total calculatoare, din care:</b>	
<b>Achiziționate după anul 2020, inclusiv</b>	
<b>Cu acces la imprimantă</b>	
<b>Cu acces permanent la internet</b>	



<b>Număr total copiatoare, din care:</b>	
<b>Achiziționate după anul 2020, inclusiv</b>	
<b>Număr total aparate foto</b>	
<b>Număr total camere video</b>	
<b>Specificați programele informatice de specialitate necesare desfășurării activității avute în dotare (contabilitate, GIS, etc)</b>	
<b>Număr total de autoturisme, din care:</b>	
<b>Achiziționate după anul 2020</b>	

### C. Chestionar pentru ADR SM

#### Chestionar ADR SM

Bună ziua! Realizăm pentru ADR SM un studiu aplicat privind dezvoltarea sa organizațională în calitate de Autoritate de Management a Programului Regional Sud-Muntenia 2021-2027. Studiul are în vedere, între altele, colectarea datelor privind „starea organizației” așa cum este ea percepută de personalul său.

Chestionarul este adresat personalului AM PRSM.

Vă rugăm să ne sprijiniți în realizarea analizei prin completarea chestionarului de mai jos. Chestionarul este ANONIM. Dacă aveți orice întrebări sau neclarități cu privire la acest chestionar vă rugăm să ne contactați la adresa [dragos.dinca@administratiepublica.eu](mailto:dragos.dinca@administratiepublica.eu).

Vă mulțumim pentru participare!

#### 1. Unde vă vedeți lucrând peste 5 ani?

- a) în aceeași organizație, pe aceeași poziție
- b) în aceeași organizație, pe o altă poziție
- c) într-o organizație publică, la nivel central
- d) într-o organizație publică, la nivel local
- e) în sectorul privat, ca angajat
- f) în sectorul privat, cu afacere proprie
- g) voi ieși la pensie
- h) Altă situație. Specificați .....

#### 2. Dacă ați avea posibilitatea să începeți din nou o activitate, ați alege să lucrați tot în domeniul gestionării fondurilor europene?

- a) fără nicio îndoială, da
- b) probabil că da



- c) probabil că nu
- d) fără nicio îndoială, nu

**3. În ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații:**

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum în dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Am ales o carieră în ADR SM datorită stabilității.					
Evoluția carierei în ADR SM depinde exclusiv de performanțele individuale.					
Evoluția carierei în ADR SM depinde covârșitor de alți factori precum superiorul direct, conducerea instituției, posturi vacante.					
Organizația în care lucrez realizează planuri de carieră individuale.					
Există diferențe semnificative de tratament, motivare, salarizare între diferite categorii de personal angajate în ADR SM					
Activitatea în ADR SM îmi conferă un statut aparte în societate.					
Este o mândrie să fiu angajat în ADR SM					
Cariera în ADR SM este predictibilă, clară.					

**4. Care sunt principalele probleme cu care vă confrunțați în exercitarea atribuțiilor legale circumscrise AM PRSM 2021-2027 ?**

- a) atribuții legale restrânse/ insuficiente
- b) constrângeri bugetare



- c) lipsa de informații din partea partenerilor instituționali (alte instituții cu care lucrați)
- d) slaba cooperare din partea partenerilor instituționali
- e) slaba cooperare din partea colegilor
- f) lipsa de predictibilitate legislativă
- g) legislație stufoasă
- h) armonizare insuficientă a documentelor strategice
- i) Altceva .....

**5. Cât de bine considerați că sunt detaliate și partajate atribuțiile și competențele fiecărui compartiment al AM PRSM?**

- a) Foarte bine
- b) Bine
- c) Slab
- d) Foarte slab
- e) Nu știu/nu răspund

**6. Cum apreciați gradul de îndeplinire a atribuțiilor legale de către organizația dumneavoastră în calitate de AM PRSM 2021-2027?**

- a) Foarte bine
- b) Bine
- c) Slab
- d) Foarte slab
- e) Nu știu/nu răspund

**7. Care sunt principalele probleme de ordin legislativ cu care vă confrunțați în exercitarea atribuțiilor legale circumscrise AM PRSM 2021-2027?**

--

**8. Alegeți din lista de mai jos trei valori organizaționale pe care le considerați reprezentative pentru activitatea de zi cu zi în cadrul instituției dumneavoastră:**

Angajament / implicare		Corectitudine		Organizare	
Autonomie		Disciplină		Performanță	
Birocrație		Eficiență		Perseverență	
Calitate		Etică		Previzionare / viziune	
Celeritate		Încredere		Profesionalism	
Climat de muncă plăcut		Inovare/creativitate		Respect	
Colaborare		Integritate		Responsabilitate	
Confidențialitate		Învățare continuă		Satisfacția beneficiarilor	
Competență		Legalitate		Securitate	
Comunicare		Motivare		Spirit de echipă	
Comunitate		Muncă		Tradiție	



9. Care ar fi calificativele acordate următoarelor aspecte din organizația dumneavoastră?

Aspecte	Foarte slabă	Slabă	Mediu	Bună	Foarte bună
Modalitatea de comunicare cu potențialii beneficiari și beneficiarii AM PRSM					
Utilizarea resurselor umane					
Eficiența activității / încadrarea în timp/ termene					
Calitatea serviciilor prestate (receptivitate, promptitudine, coerență decizională)					
Modul de planificare și organizare a activității					
Modul de colectare a datelor și informațiilor din domeniul de activitate					
Modul de alocare a resurselor materiale și financiare					
Utilizarea materialelor și echipamentelor (inclusiv PC, alte mijloace tehnice și logistice)					
Coerența circuitului documentelor					
Gradul de cunoaștere a legislației/ normelor și reglementările naționale și ale UE					
Calitatea interacțiunii și colaborării cu alte instituții publice					
Capacitatea de evaluare a unor situații/ cazuri					
Viziune (strategică) asupra serviciului public (în reformarea sistemului serviciului public)					
Comunicarea internă					
Capacitatea de a formula obiective					



**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

Gestionarea situațiilor de criză/ urgență					
--	--	--	--	--	--

**10. În ce măsură sunteți mulțumiți de serviciile furnizate de organizația dumneavoastră în exercitarea calității de AM PRSM 2021-2027?**

Foarte nemulțumit	Mai degrabă nemulțumit	Mai degrabă mulțumit	Foarte mulțumit	Nu știu/ Nu răspund

**11. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre activitatea de zi cu zi din cadrul organizației dumneavoastră:**

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Oarecum în dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Activitatea pe care o desfășor zi de zi este solicitantă și dificilă, dar plină de satisfacții.					
Mă pot baza oricând pe ajutorul necondiționat al colegilor.					
Mi se oferă constant sprijin, îndrumare, sfaturi pertinente și feedback privind performanțele profesionale individuale din partea superiorilor ierarhici.					
Particip la luarea deciziilor și îmi pot exprima liber punctele de vedere profesionale.					
Am posibilitatea să soluționez problemele într-o manieră proactivă.					
Sunt încărcat(ă) suplimentar față de activitatea din fișa postului.					



**12. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre managementul resurselor umane din cadrul organizației dumneavoastră:**

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Numărul actual de posturi stabilite prin organigramă pentru AM PRSM este suficient pentru îndeplinirea cu eficacitate a funcțiilor legale.					
În cadrul organizației am posibilitatea să mă dezvolt profesional, să particip la programe de formare și să învăț.					
Nivelul salarial este unul adecvat prin raportare la competențele și efortul angajaților.					
Performanțele mele profesionale sunt evaluate corect.					

**13. Care dintre următoarele elemente reprezintă pentru dumneavoastră factori de motivare în muncă (pentru actualul loc de muncă)?**

	În mare măsură	Destul de mult	Moderat	Nesemnificativ	Deloc
Salarizarea					
Condițiile de muncă					
Perspectiva unei cariere de succes					
Recunoașterea muncii depuse de către șefii dumneavoastră					
Satisfacția de a face lucruri utile					
Existența unei competiții permanente în cadrul instituției pentru o activitate de calitate					





**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

Comunicarea în cadrul echipei din care faceți parte					
Libertatea de a avea inițiative					
Altceva. ....					

**14. În calitate de angajat al ADR SM, în perioada 2021-prezent, ați participat la cursuri de formare (de scurtă sau lungă durată), fie organizate de angajator, fie din proprie inițiativă?**

- a) Da, organizate de angajator
- b) Da, din proprie inițiativă
- c) Nu

**15. Dacă ați răspuns DA la întrebarea nr. 14, vă rugăm să precizați ce tematică a/au avut cursul/cursurile urmat(e):**

Management strategic
Managementul resurselor umane
Comunicare
Managementul performanței
Utilizarea noilor tehnologii
Managementul calității
Achiziții publice
Managementul resurselor materiale
Managementul documentelor
Management de proiect
Management financiar/bugetar
Transparență decizională
Organizare și arhivare
Altceva. ....

**16. Vă rugăm să selectați temele de formare pe care le considerați utile pentru dezvoltarea profesională personală:**

TEMATICA	UTILITATE Individuală				
	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu/Nu răspund
Planificare strategică					
Managementul integrității					
Managementul riscurilor					
Elaborarea procedurilor operaționale și de sistem					



Transparența decizională și confidențialitate					
Elaborarea și implementarea politicilor publice					
Practici decizionale					
Comunicare					
Planificarea și desfășurarea activităților					
Alta. Vă rugăm să detaliați .....					

**17. Ce metode/instrumente de formare preferați (3 alegeri)?**

- a) prezentări, prezentări interactive;
- b) lucrul în echipă, în grupe mici și individual;
- c) joc de rol;
- d) aplicații practice;
- e) studiu de caz;
- f) simulare / scenarii practice;
- g) proiecte individuale și de grup;
- h) discuția de grup facilitată;
- i) brainstorming;
- j) altceva. Vă rugăm să detaliați .....

**18. Dacă ați avea în vedere performanța AM PRSM, ce aspecte ați lua în considerare?**

--

**19. În ce măsură considerați că următoarele aspecte sunt obstacole în implementarea normelor de conduită în organizația dumneavoastră?**

Obstacol	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu / nu răspund
Mediul de lucru/cultura organizațională					
Practici organizaționale generatoare de riscuri și vulnerabilități					
Insuficiența resurselor dedicate (umane, financiare, materiale, tehnologice)					



Necunoașterea normelor de conduită de către angajați					
Neasumarea susținerii standardelor de etică la cel mai înalt grad de decizie					
Proceduri insuficiente pentru aplicarea normelor de etică					
Nivel scăzut de transparență decizională					
Mediul politic/ influența unor părți interesate					
Altul. ....					

**20. În ce măsură considerați că în organizației dumneavoastră procesul de elaborare/implementare/ monitorizare/ evaluare a documentelor de planificare strategică circumscrise AM PRSM (de exemplu, Planul de Dezvoltare al Regiunii Sud-Muntenia 2021-2027) a fost funcțional?**

	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu/Nu răspund
Fundamentare					
Formulare					
Implementare					
Monitorizare					
Evaluare					

**21. În ce măsură considerați că au fost obstacole în atingerea unor standarde înalte de calitate a procesului de FUNDAMENTARE/ELABORARE a documentelor de planificare strategică circumscrise AM PRSM (de exemplu, Planul de Dezvoltare al Regiunii Sud-Muntenia 2021-2027)?**

Obstacol	În foarte mică măsură	În mică măsură	În mare măsură	În foarte mare măsură	Nu știu
Neasumarea procesului la cel mai înalt grad de decizie					
Grad scăzut de încredere a factorilor de decizie în valabilitatea demersului					
Colaborare neadecvată între instituții					
Inexistența unor proceduri specifice					
Număr mic de analize/studii de impact existente					



Colaborare neadecvată în interiorul instituțiilor					
Lipsa de exercițiu pentru un astfel de demers					
Circuitul intern al documentelor greoi					
Numărul redus de angajați					
Dotări și echipamente neadecvate					
Profesionalismul scăzut al unor angajați					
Bazele de date și sistemele informatice inexistente					
Resursele financiare insuficiente					
Lipsa de realism a obiectivelor formulate					
Necorelarea obiectivelor cu resursele necesare atingerii					

**22. Cum se realizează evaluarea performanțelor compartimentului/biroului/serviciului/direcției dumneavoastră ?**

**23. Dați exemple de trei obiective ale compartimentului/biroului/serviciului/direcției dumneavoastră**

**24. La locul de muncă, ce vă place/ nu vă place cel mai mult (câte 3 mențiuni) ?**

**25. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații privind resursele aferente AM PRSM:**

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Tehnologia existentă este suficientă pentru a-mi desfășura activitatea.					
Resursele financiare sunt suficiente pentru nevoile instituției.					
Resursele financiare sunt gestionate adecvat.					
Dispun de toate dotările materiale necesare activității mele.					



Dispun de informațiile necesare realizării activității mele.

**26. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre circuitul decizional la nivelul AM PRSM**

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
În fiecare moment este clar cine și când trebuie să ia deciziile					
Există momente de blocaj în adoptarea deciziilor în cadrul organizației					
Deciziile luate se comunică târziu, inegal și incomplet în cadrul organizației					

**27. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre stilul de management al conducerii AM PRSM:**

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Conducerea respectă angajații și are încredere în ei					
Conducerea comunică intern eficient, necontradictoriu, clar					
Conducerea este deschisă dialogului cu angajații săi					
Conducerea recunoaște și apreciază eforturile angajaților					
Conducerea delegă eficient și proporțional sarcinile					
Conducerea își asumă responsabilitățile					

**28. Propuneți cel puțin trei măsuri de îmbunătățire a activității la nivelul AM PRSM**

**29. Cum ați evalua pe o scală de la 1 la 5 gradul de procedurizare a structurii/compartimentului în care lucrați? unde 1 înseamnă că modul specific de realizare a activităților/proceselor nu este deloc consemnat în scris, iar 5 înseamnă că modul specific de realizare a tuturor activităților/proceselor este consemnat în scris. Bifați nota care considerați că reflectă cel mai bine situația actuală.**

☐ 1; ☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ 5.

**30. Ce activități/atribuții/funcții/procese considerați că trebuie îmbunătățite cu prioritate la nivelul AM PRSM? Selectați maxim trei variante.**

a) Managementul resurselor umane



- b) Planificarea strategică
- c) Controlul intern managerial
- d) Furnizarea de servicii publice
- e) Achiziția de lucrări
- f) Achiziția de bunuri
- g) Achiziția de servicii
- h) Monitorizarea aplicării legislației
- i) Gestiunea documentelor
- j) Prelucrarea datelor cu caracter personal
- k) Altceva .....

**31. În general, considerați că sarcinile pe care le primiți sunt formulate clar?**

- a) întotdeauna
- b) de cele mai multe ori
- c) câteodată
- d) niciodată

**32. De regulă, sarcinile sunt însoțite de termene-limită?**

- a) întotdeauna
- b) de cele mai multe ori
- c) câteodată
- d) niciodată

**33. În ce formă primiți cel mai des sarcinile?**

- a) Verbal
- b) În scris

**34. Stadiul de îndeplinire a sarcinilor care vă revin este monitorizat de superiorul dumneavoastră ierarhic?**

- a) întotdeauna
- b) de cele mai multe ori
- c) câteodată
- d) niciodată



**35. Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul cu privire la următoarele afirmații despre circuitul informațional la nivelul AM PRSM:**

Afirmație	Total de acord	Oarecum de acord	Dezacord	Dezacord total	Nu știu / Nu răspund
Există o procedură clară privind circuitul documentelor și al informațiilor care se respectă de cele mai multe ori					
Se întâmplă deseori să nu primesc de la colegi toate informațiile de care am nevoie pentru realizarea unei lucrări					
Partenerii instituționali cu care colaborez transmit în termen și complet toate informațiile pe care le solicităm					
Există o procedură clară privind modul de lucru cu partenerii instituționali ai instituției care se respectă de cele mai multe ori					

**36. Care este metoda de comunicare internă pe care o utilizați cel mai frecvent în activitatea de zi cu zi?**

- a) Adrese scrise
- b) E-mailuri
- c) Convorbiri telefonice / on-line
- d) Ședințe / întâlniri on-line sau on-site
- e) Discuții față în față
- f) Altă metodă .....

**37. Cum apreciați gradul de acces la instrumente de lucru necesare îndeplinirii atribuțiilor legale (baze de date, registre, programe informatice etc.)?**

- a) suficient
- b) insuficient
- c) Dacă ați răspuns insuficient, ce alte instrumente de lucru considerați că vă sunt necesare: vă rugăm să detaliați

**38. Considerați că opiniile dvs. sunt luate în considerare de către conducere?**

- a) Da
- b) Parțial
- c) Nu



**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

**39. Vârsta dvs. în ani împliniți**

☐ 18-35 ani ; ☐ 36-50 ani; ☐ 51-65 ani; ☐ peste 65 de ani

**40. Gen**

☐ Masculin; ☐ Feminin

**41. De cât timp lucrați în entitate? (număr de ani)**

--

**42. Compartimentul funcțional în care lucrați**

☐ DAM PRSM; ☐ Structură suport

**43. Care este ultima școală absolvită**

☐ Studii universitare de licență; ☐ Studii postuniversitare de specializare/cursuri universitare de masterat; ☐ Studii doctorale.





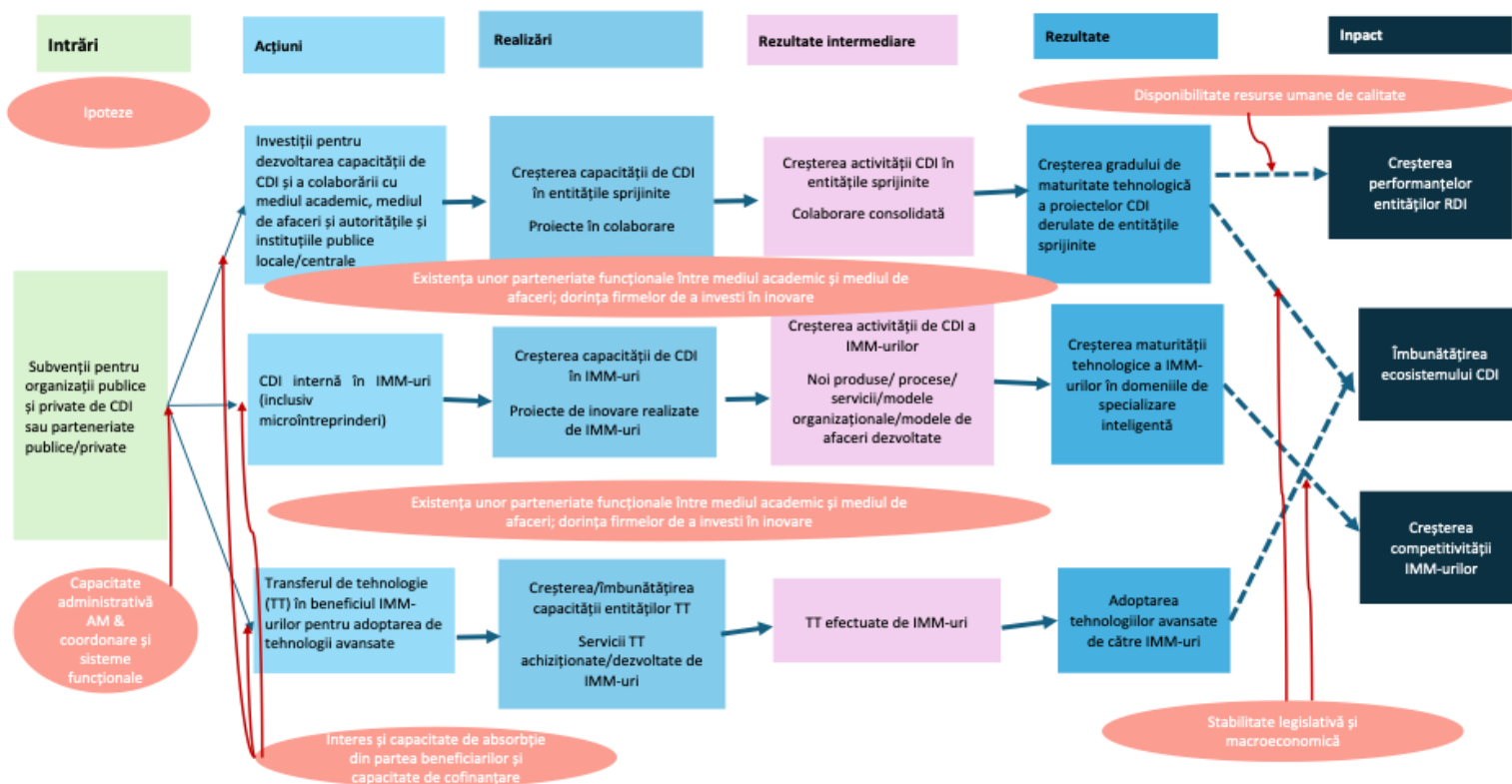
Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

## Anexa 6. Reprezentarea grafică a Teoriei Schimbării Programului Regional Sud Muntenia la nivel de obiectiv specific

### 6.1. Teoria schimbării pentru RSO 1.1<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Teoria Schimbării pentru Obiectivele Specifice din cadrul Priorităților 1-6 ale programului este elaborată de autorii prezentei evaluări, pe baza diagramelor elaborate de echipa Băncii Mondiale și livrate MIPE pentru toate programele Politicii de Coeziune în cadrul Acordului pentru servicii de asistență tehnică rambursabile privind îmbunătățirea capacității de monitorizare și evaluare în contextul programelor finanțate de UE în România (2021-2027) (P174133).

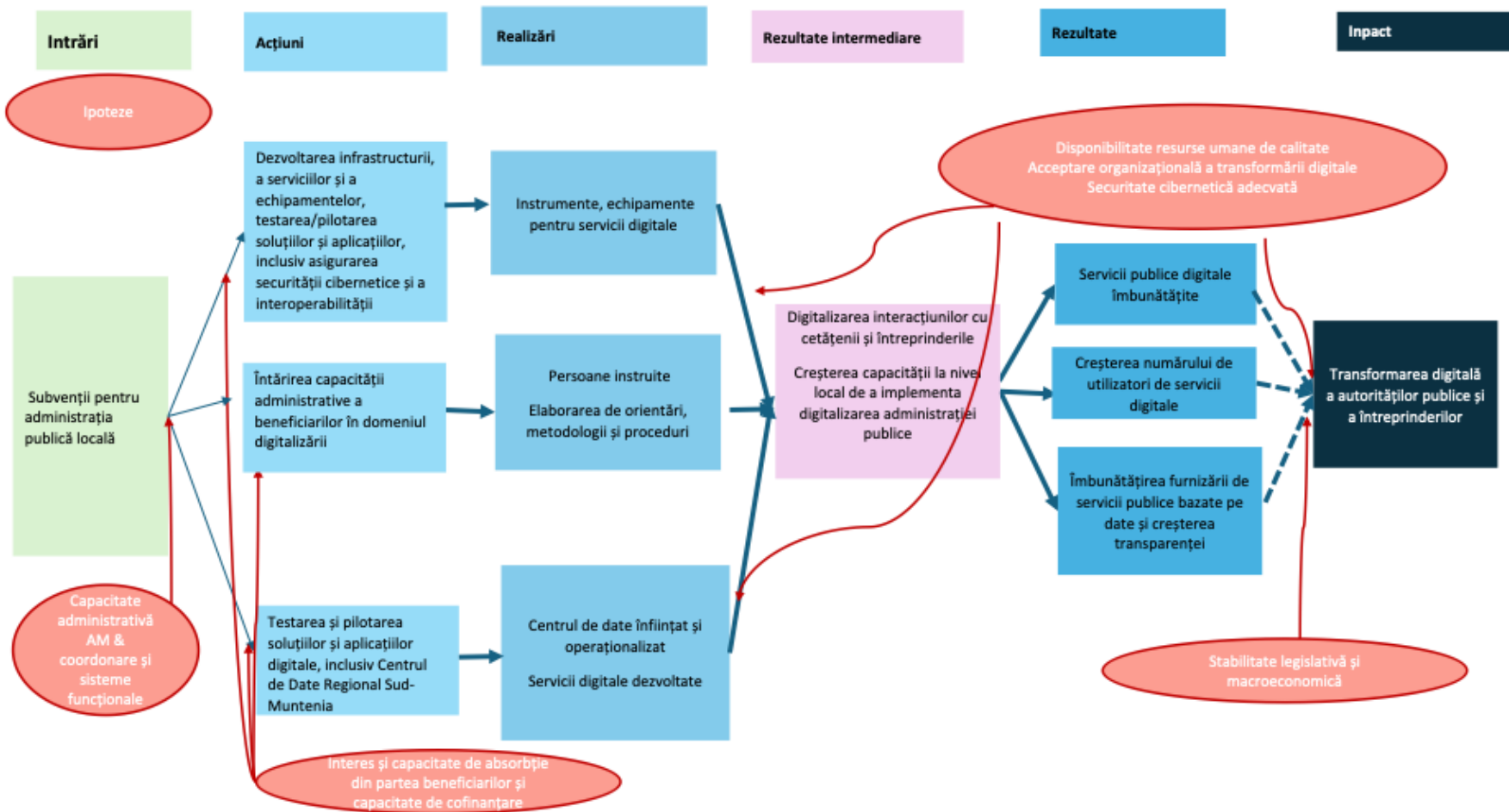


Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

## 6.2. Teoria schimbării pentru RSO 1.2



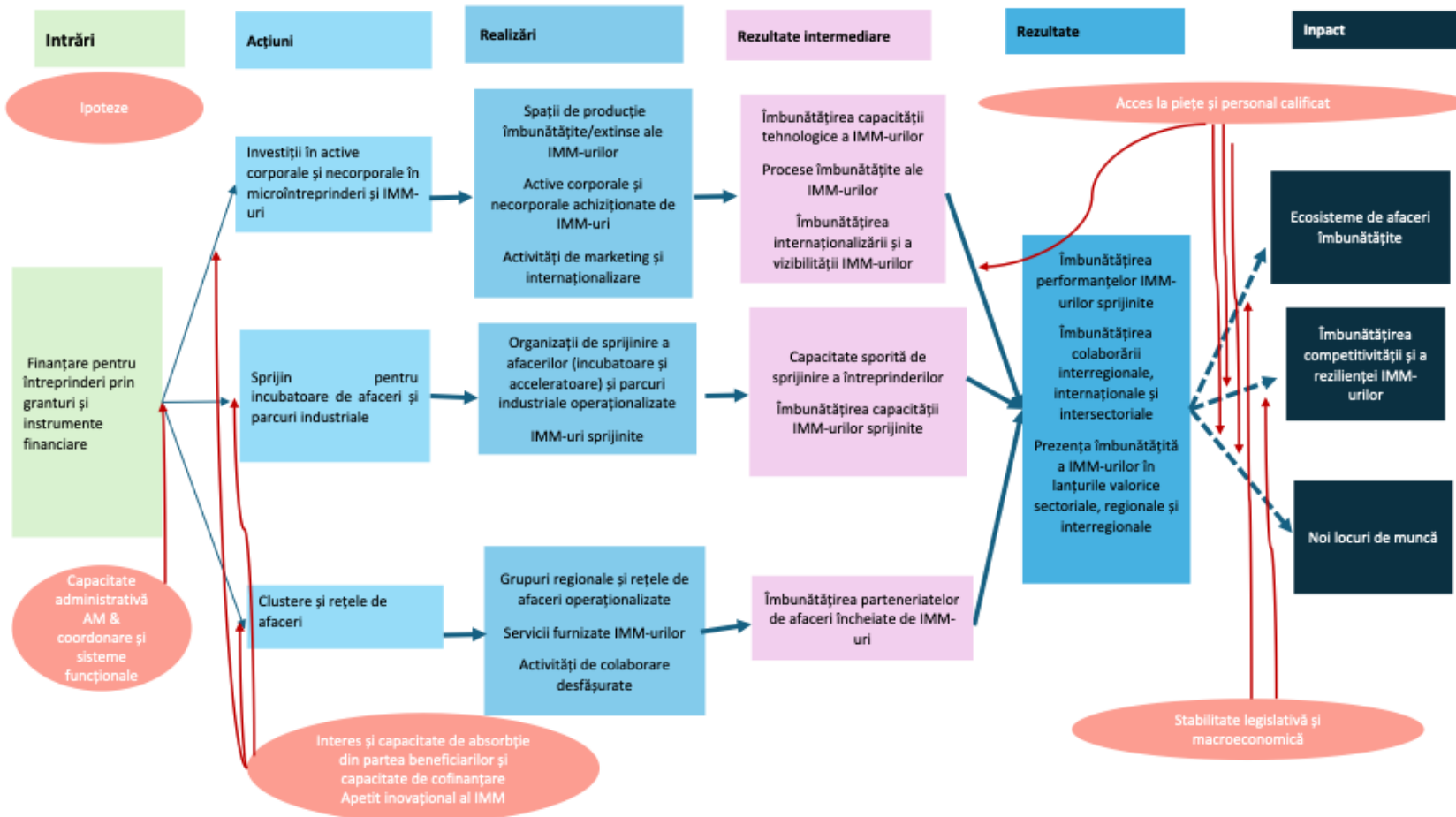


Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

### 6.3. Teoria schimbării pentru RSO 1.3



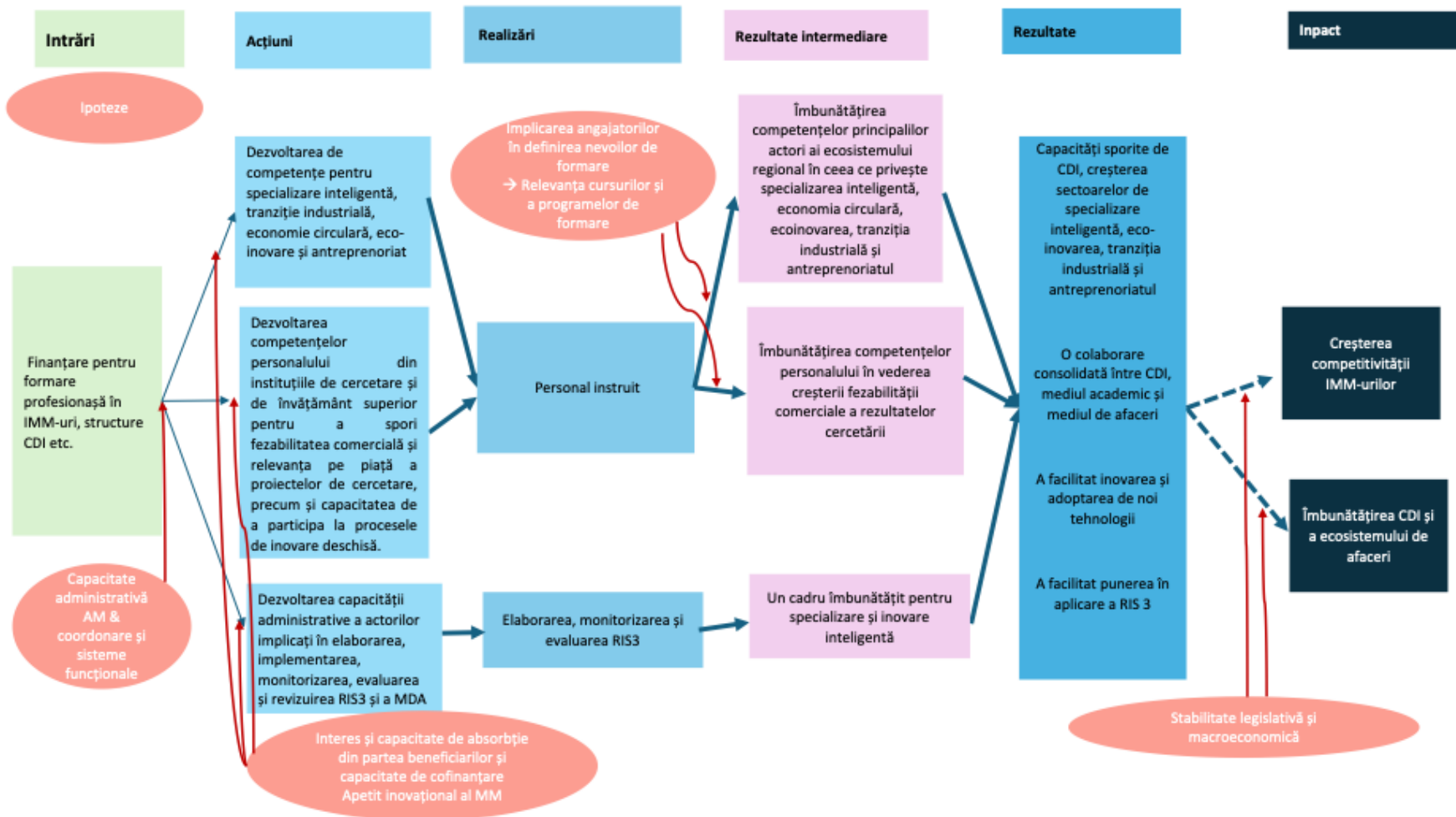


Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

#### 6.4. Teoria schimbării pentru RSO 1.4



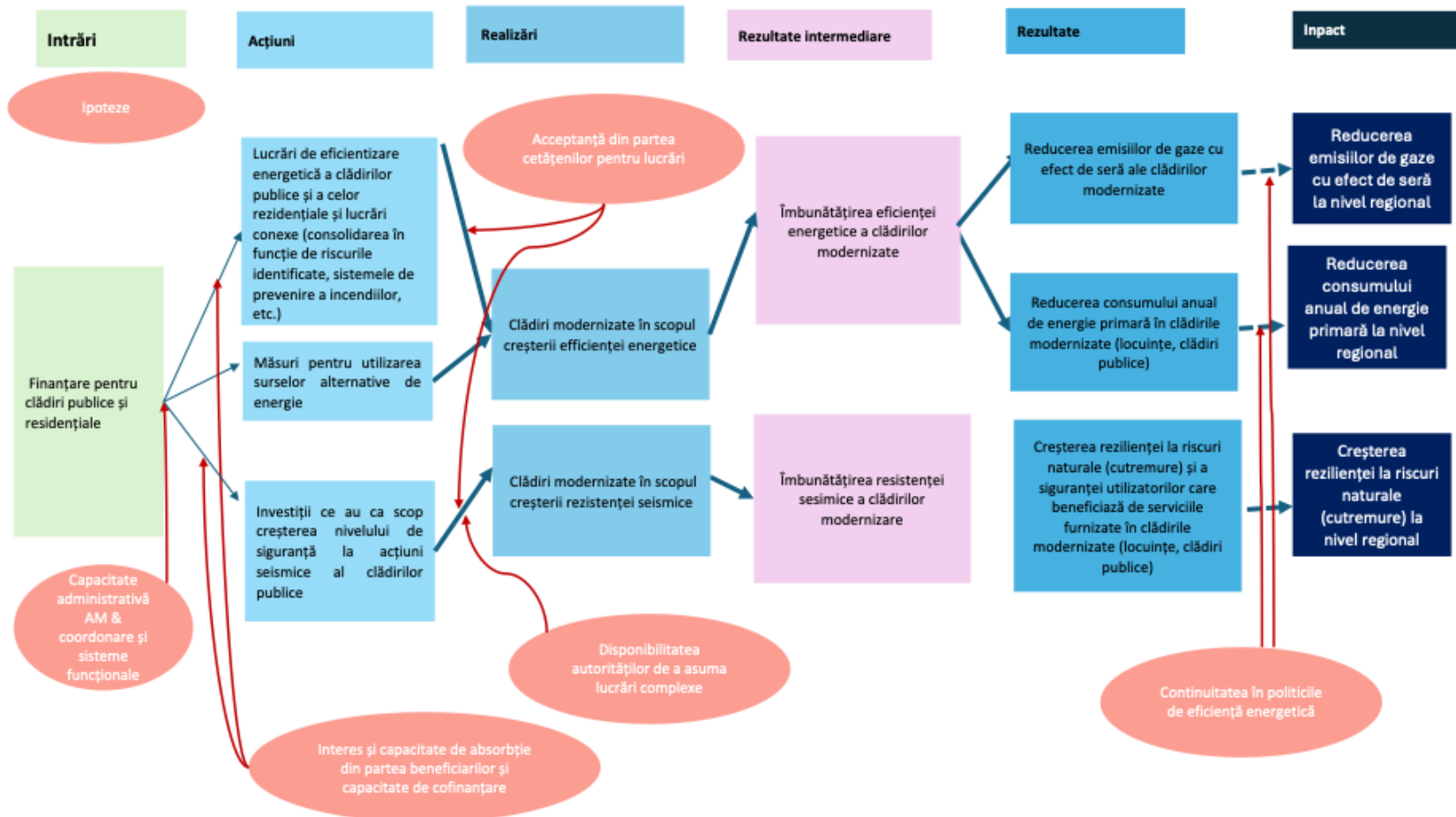


Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

## 6.5. Teoria schimbării pentru RSO 2.1 și RSO 2.4



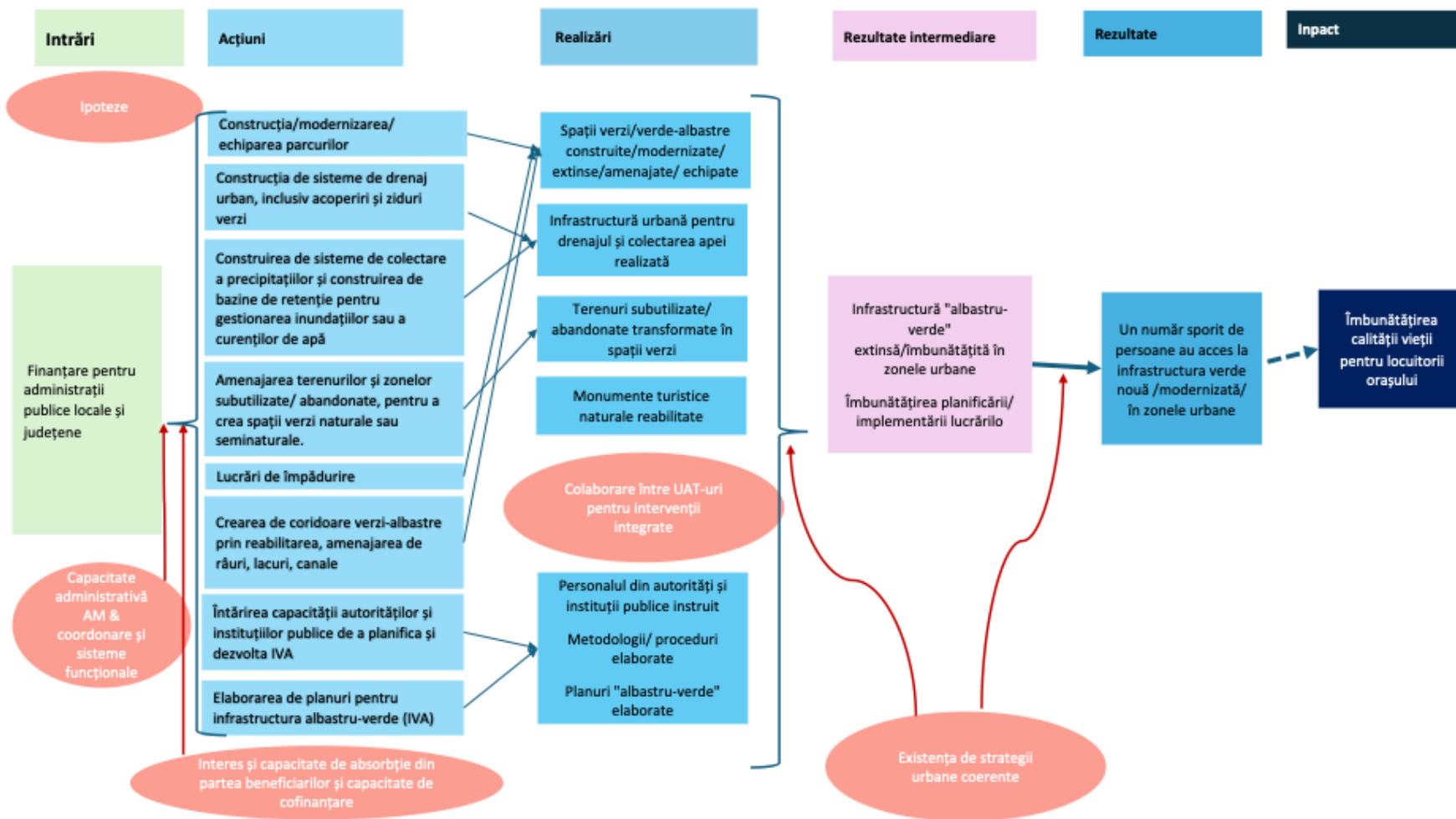


Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

## 6.6. Teoria schimbării pentru RSO 2.7





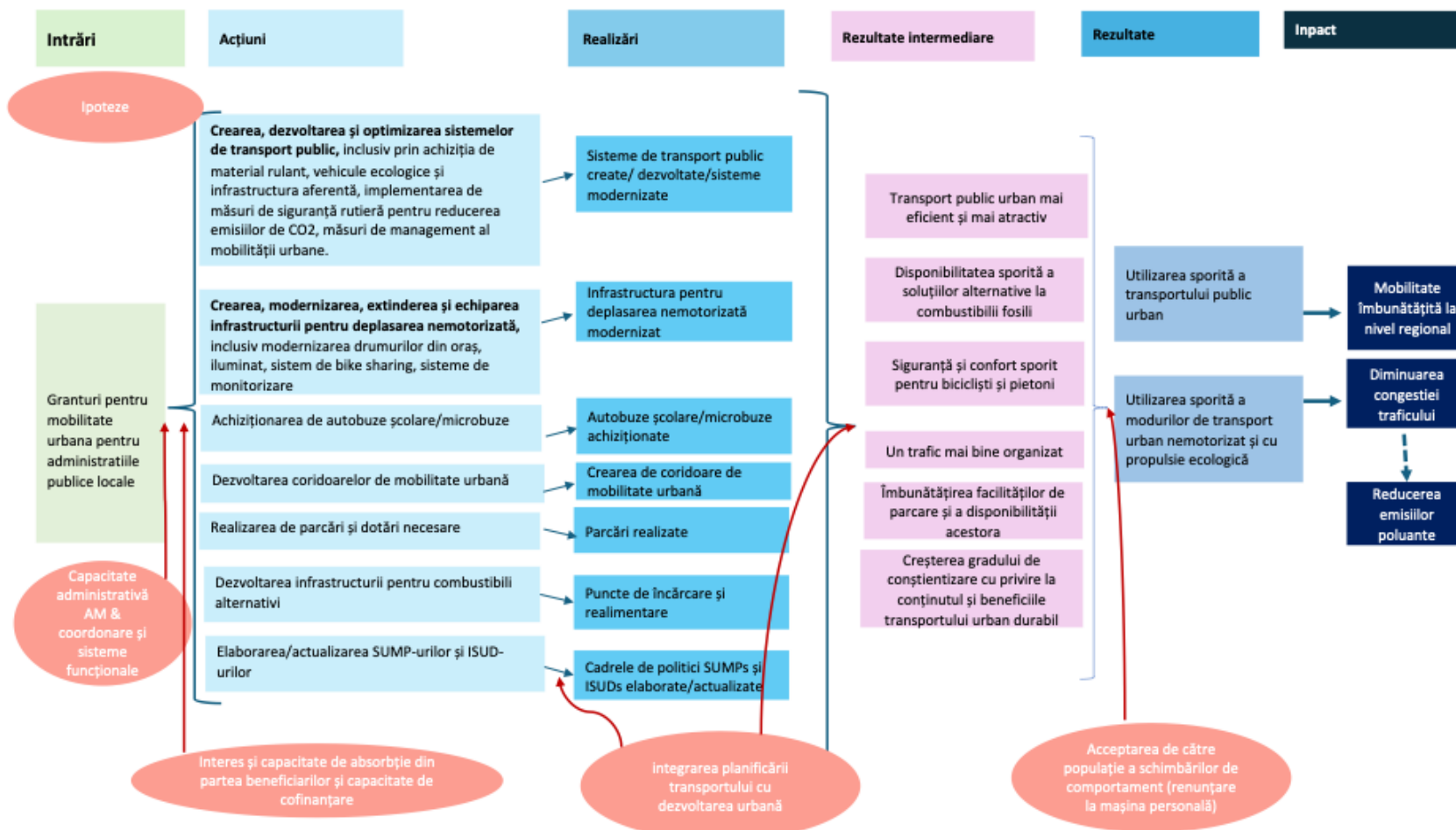


Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

## 6.7. Teoria schimbării pentru RSO 2.8



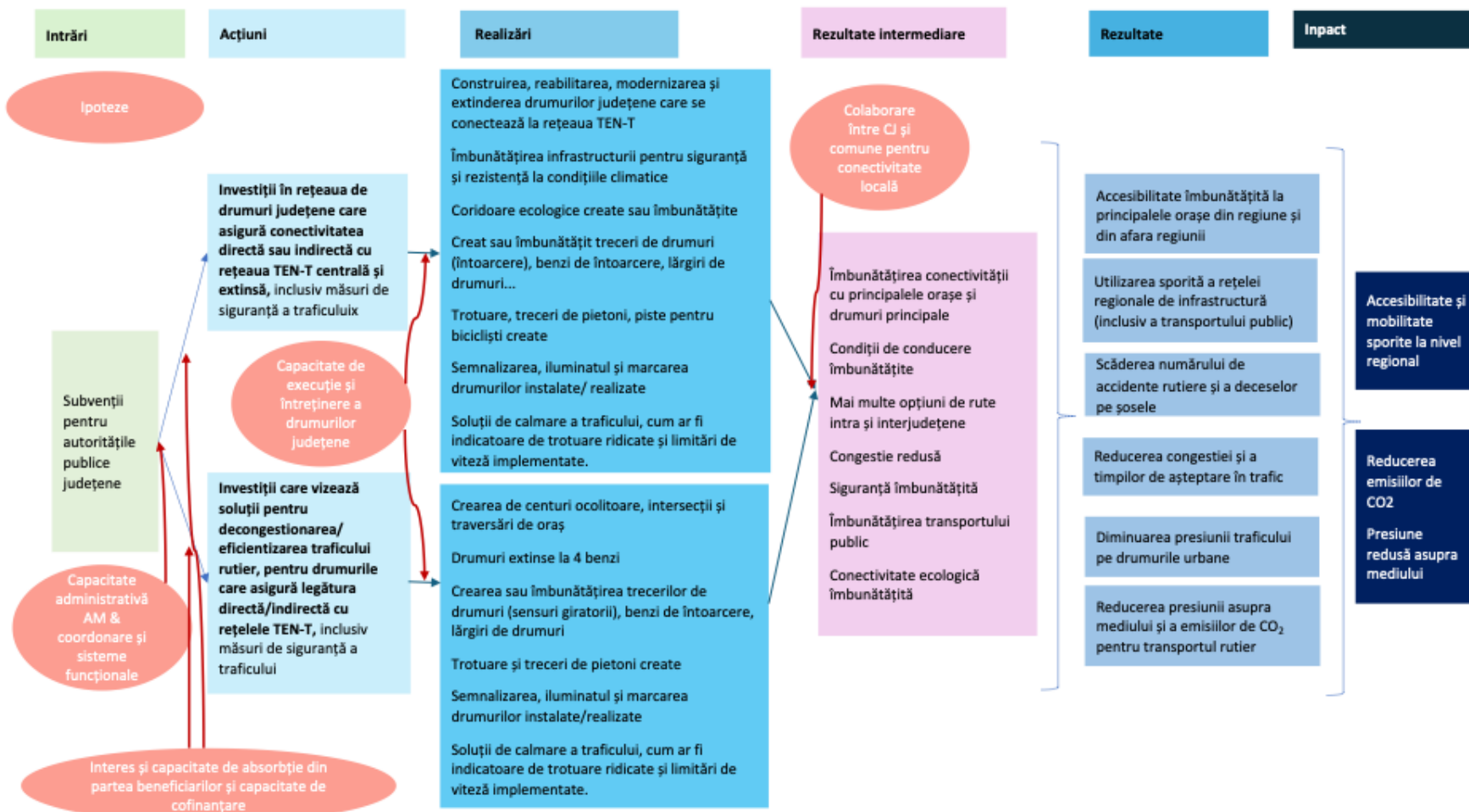


Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

## 6.8. Teoria schimbării pentru RSO 3.2





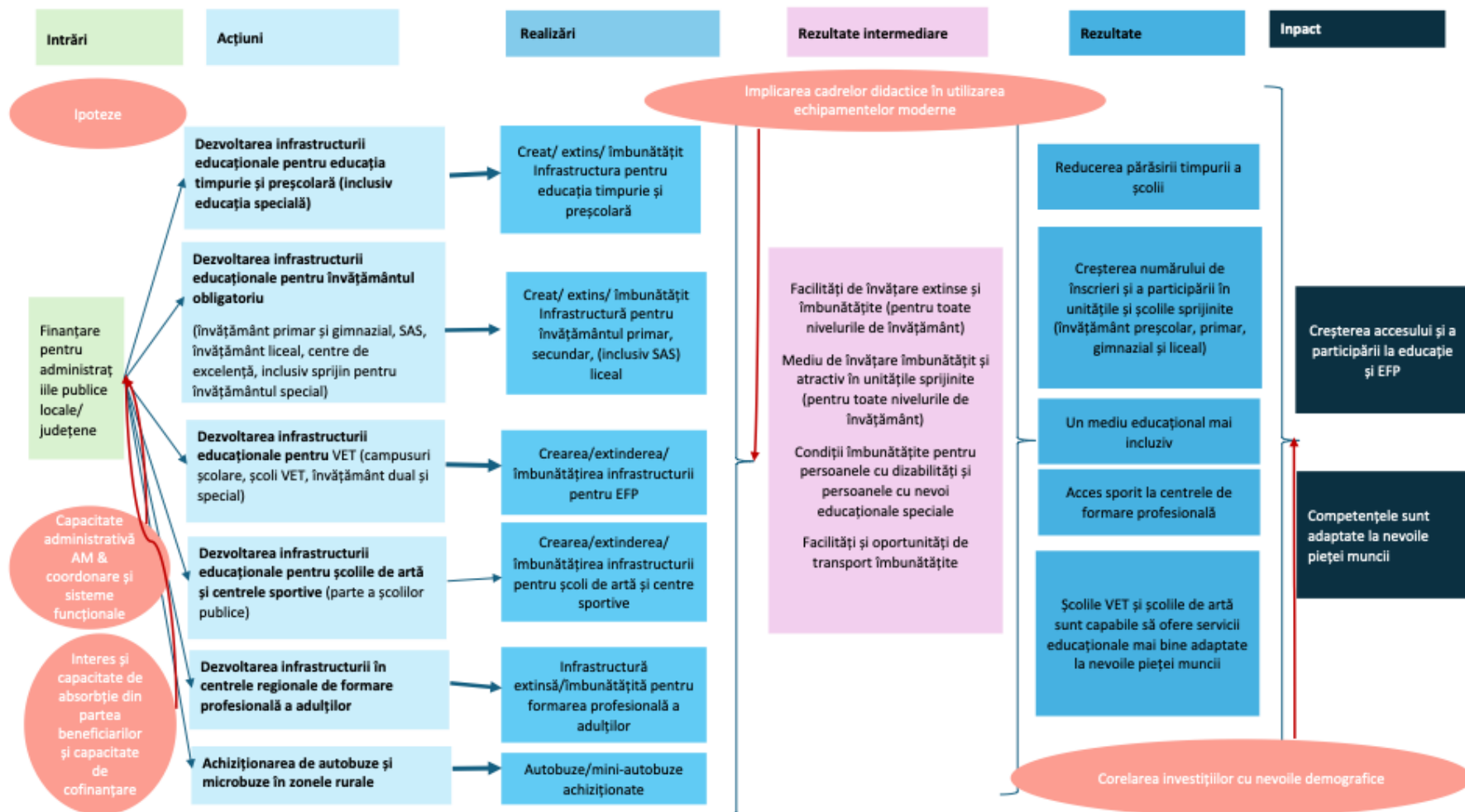


Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

## 6.9. Teoria schimbării pentru RSO 4.2



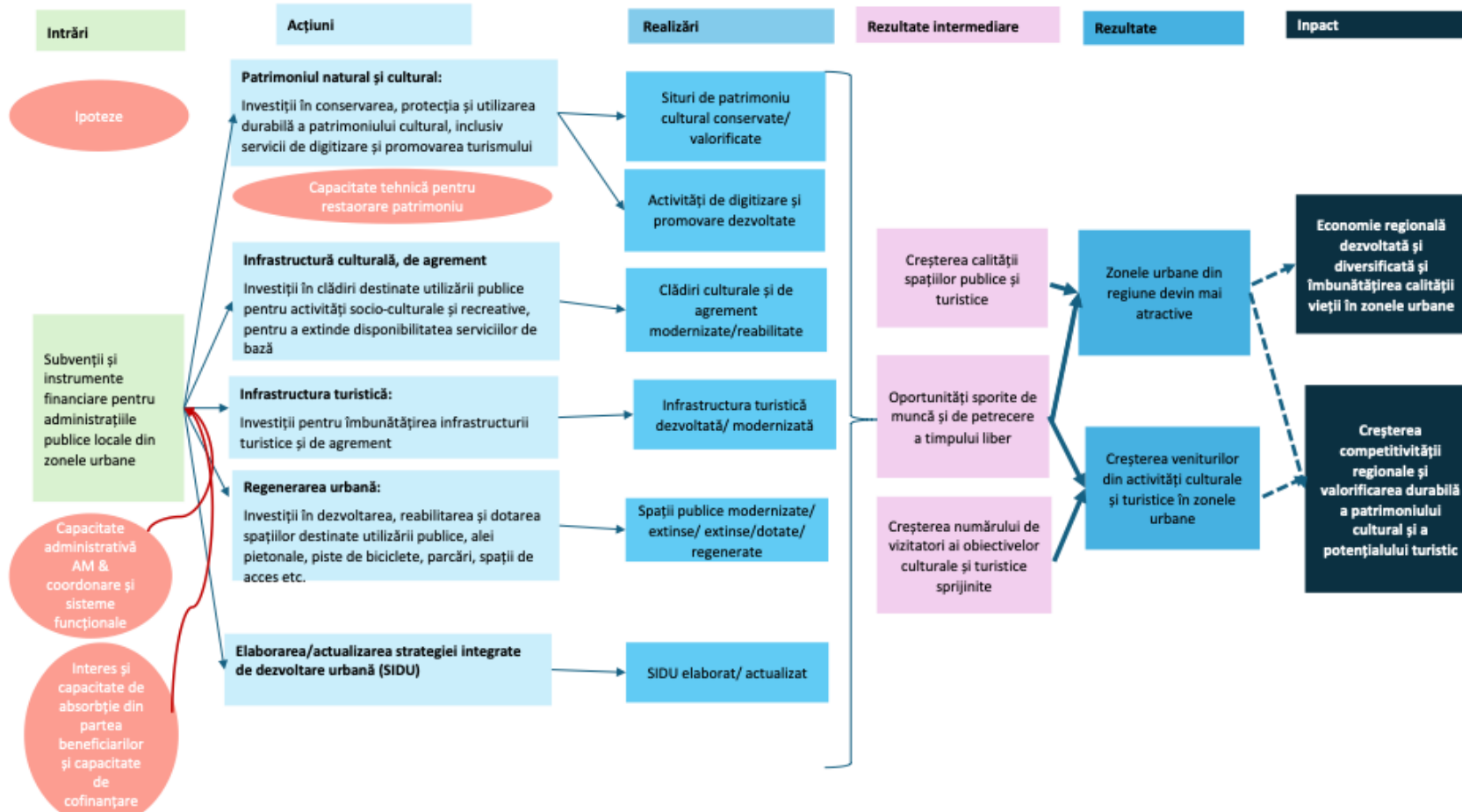


Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

## 6.10. Teoria schimbării pentru RSO 5.1



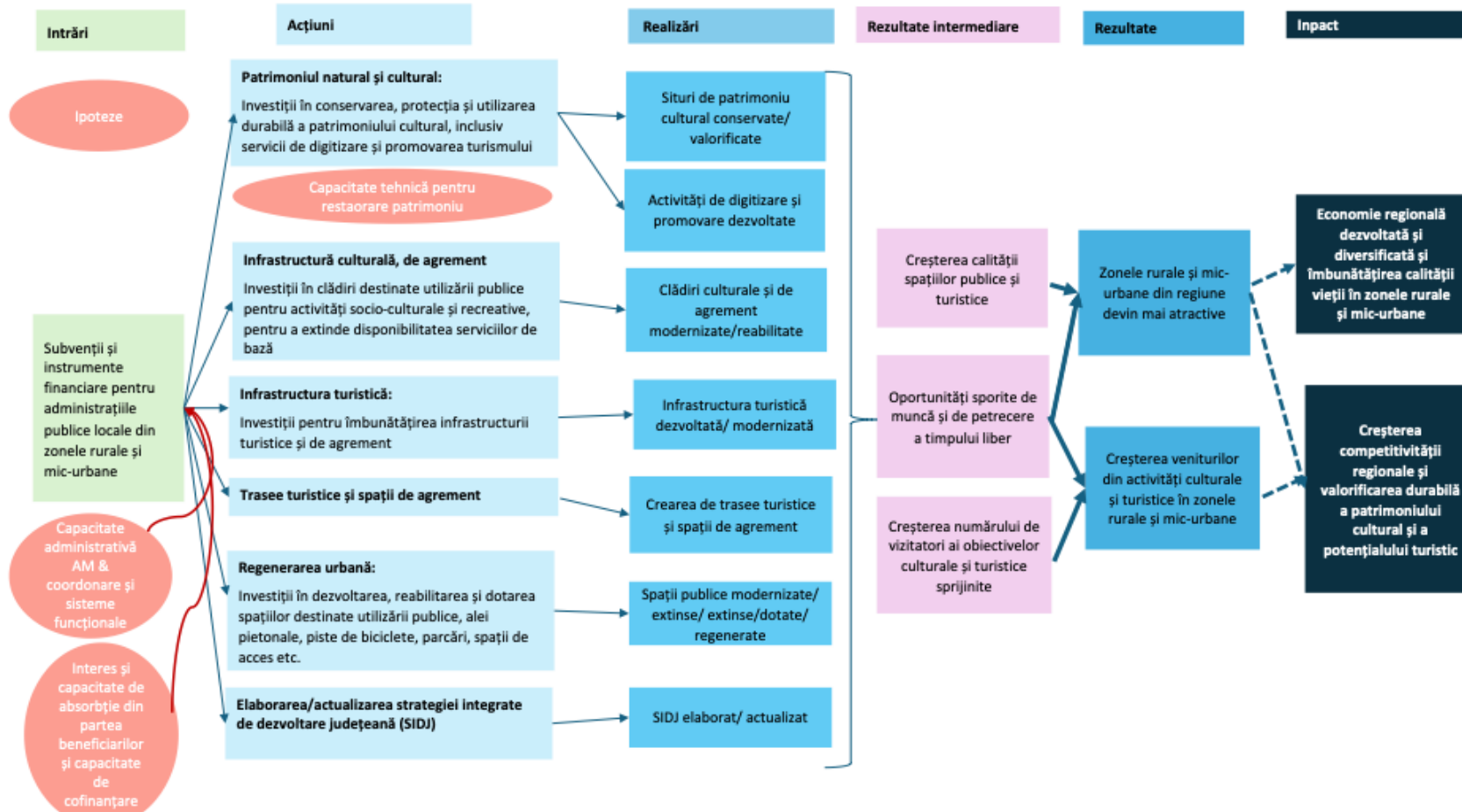


Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

### 6.11. Teoria schimbării pentru RSO 5.2





## 6.12. Analiza SWOT a logicii de intervenție și teoriei schimbării PRSM

Puncte tari	Puncte slabe
<p><b>Coerență strategică și aliniere puternică la politicile europene.</b> Această aliniere conferă programului legitimitate, claritate și compatibilitate cu prioritățile actuale de dezvoltare la nivel european.</p> <p><b>Abordare integrată și orientare teritorială.</b> Programul utilizează intensiv strategiile integrate de dezvoltare urbană (SIDU) și județeană (SIDJ) pentru prioritățile care necesită intervenții multisectoriale și sinergice (P2, P3, P6)</p> <p><b>Logica orientată spre transformare structurală.</b> PRSM nu propune intervenții punctuale, ci urmărește o transformare sistemică</p> <p><b>Utilizarea diversificată a formelor de sprijin, combinând granturi și instrumente financiare.</b> Diversificarea mecanismelor de finanțare permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• multiplicarea fondurilor,</li> <li>• creșterea sustenabilității investițiilor,</li> <li>• adaptarea tipului de sprijin la specificul intervenției</li> </ul> <p><b>Corență logică internă puternică, cu o corelație foarte bună între realizări și rezultate așteptate</b></p>	<p><b>Dependență ridicată de capacitatea administrativă a beneficiarilor.</b></p> <p><b>Complexitatea ridicată a intervențiilor integrate.</b> Abordarea teritorială integrată este un punct forte, dar și o vulnerabilitate operațională:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• necesită coordonare interinstituțională intensă,</li> <li>• procese decizionale lente,</li> <li>• riscul ca SIDU/SIDJ să fie implementate inegal sau incoerent.</li> </ul> <p><b>Dependența de ipoteze externe dificil de controlat.</b> Printre ipotezele cheie ale teoriei schimbării se regăsesc:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilitate legislativă,</li> <li>• context macroeconomic stabil,</li> <li>• existența personalului calificat pe piață,</li> <li>• interes investițional privat constant</li> </ul> <p><b>Discrepanțe posibile între portofoliul de proiecte și nevoile reale.</b> Deși PRSM se bazează pe un cadru strategic solid, implementarea depinde de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proiectele depuse, deci capacitatea și interesul beneficiarilor</li> <li>• calitatea lor,</li> <li>• gradul de maturitate</li> </ul>
Oportunități	Amenințări
<p>Modernizarea profundă a regiunii prin sinergii instituționale și încurajarea cooperării interinstituționale</p> <p>Accelerarea tranziției verzi și digitale</p> <p>Consolidarea atracției turistice și culturale</p> <p>Flexibilitatea programului</p>	<p>Instabilitate legislativă și instituțională</p> <p>Context macroeconomic volatil</p> <p>Capacitate redusă de implementare la nivel local</p> <p>Piață insuficient de pregătită pentru noile tehnologii STEP</p>



## Anexa 7. Sinteza datelor statistice și administrative relevante analizate

Regiunea Sud-Muntenia pierde populație, atât prin migrație (externă și internă spre București–Ilfov), cât și prin spor natural negativ (născuți-vii < decedați). Această tendință poate afecta sustenabilitatea pieței muncii, serviciile publice și cererea de locuințe în localitățile mici. Îmbătrânirea demografică e mai accentuată în sudul rural (Ialomița, Călărași, Teleorman, Giurgiu), față de nordul urban-industrial (Argeș, Prahova). Politicile de reținere/atragere a tinerilor (calitatea educației tehnice, infrastructură, locuri de muncă atractive) devin critice.<sup>3</sup>

### 7.1. Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO1.1

Indicatorul-cheie pentru intrările în CDI este GERD (cheltuieli interne de CDI). Pentru nivelul NUTS 2, Eurostat publică indicatorul „GERD după sector și regiuni NUTS 2”<sup>4</sup>. Conform datelor Eurostat, în Regiunea Sud-Muntenia, întreprinderile (în special din sectorul auto / echipamente și sectorul petrol-chimie) au rolul preponderent în CDI, în timp ce învățământul superior are o bază mai modestă (comparativ cu regiunile cu mari centre universitare), iar sectorul guvernamental este ancorat în institutele naționale / stațiunile de cercetare din agricultură, nuclear, mediu. Mai mult, datele arată lipsa unei evoluții pozitive sau negative a regiunii între 2019 și 2023.<sup>5</sup>

De asemenea, Eurostat publică la nivel NUTS 2 indicatorul „Personal și cercetători în C&D după sector, sex și regiuni NUTS 2”<sup>6</sup>. Pentru Regiunea Sud-Muntenia, se observă o rezervă modestă de cercetători, corelat cu structura economică a regiunii (mai aplicată, mai puțin academică). Ca și în cazul indicatorului GERD, nu se observă o evoluție pozitivă sau negativă între 2019 și 2023.<sup>7</sup> De altfel, Anuarul Regional Eurostat arată că Regiunea Sud-Muntenia se află printre regiunile cu cele mai mici ponderi ale forței de muncă cu formare și ocupare în domeniul științei și tehnicii (23–24% în edițiile recente ale Anuarului), alături de alte regiuni din România, ceea ce semnalează o bază limitată pentru servicii avansate și CDI academică.<sup>8</sup>

De asemenea, indicatorii Eurostat privind ocuparea în sectoarele tehnologice/cu grad de specializare ridicat<sup>9</sup> confirmă că, în Regiunea Sud-Muntenia, ponderea angajaților în domeniile intens tehnologizate și care utilizează tehnologii avansate este sub media UE și sub Regiunea București–Ilfov, precum și regiunile din centrul și vestul țării. Totuși, baza industrială din regiune (auto, componente, echipamente) poate susține nișe tehnologice care pot fi crescute prin proiecte de transfer tehnologic și digitalizare industrială.

### 7.2. Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO1.2

INS confirmă tendința de generalizare a accesului la internet în gospodării la nivel național în 2024, odată cu extinderea conexiunilor de bandă largă și a serviciilor de bandă largă. Publicația INS „Accesul populației la tehnologia informațiilor și comunicațiilor” (rezultată din ancheta europeană pe această temă) oferă tabloul de ansamblu pentru România, dar și date regionale, și arată că Regiunea Sud-Muntenia s-a apropiat de media națională pentru gospodării cu acces la internet (toate tipurile), inclusiv la broadband. Deși diferențele urban–

<sup>3</sup> INS, 2023. Broșura statistică „Regiunea Sud Muntenia în cifre – Breviar statistic, ediția 2023”, disponibilă la: <https://calarasi.insse.ro/wp-content/uploads/2023/04/Regiunea-Sud-Muntenia-in-cifre-breviar-statistic-editie-2023.pdf>

<sup>4</sup> Indicatorul rd\_e\_gerdreg

<sup>5</sup> A se vedea datele publicate de Eurostat: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/RD\\_E\\_GERDREG/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/RD_E_GERDREG/default/table?lang=en)

<sup>6</sup> Indicatorul rd\_p\_persreg

<sup>7</sup> A se vedea datele publicate de Eurostat: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rd\\_p\\_persreg\\$defaultview/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rd_p_persreg$defaultview/default/table?lang=en)

<sup>8</sup> A se vedea Eurostat, 2023. Anuarul Regional, disponibil la <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15234730/17582411/KS-HA-23-001-EN-N.pdf>

<sup>9</sup> Indicatorul htec\_emp\_reg2



rural persistă, decalajele s-au redus semnificativ în 2024 față de 2013–2016.<sup>10</sup> Datele ANCOM confirmă creșterea accesului la internet, inclusiv de bandă largă, un context tehnologic care facilitează folosirea serviciilor digitale avansate și în Regiunea Sud-Muntenia (chiar dacă densitatea de abonați variază între județe).<sup>11</sup>

Raportul INS citat arată și că utilizarea zilnică a internetului a devenit dominantă în România, inclusiv în regiunile mai puțin dezvoltate, extra-metropolitane (în afara regiunii București-Ilfov). În Regiunea Sud-Muntenia, profilul utilizatorilor rămâne influențat de vârstă (tinerii sunt aproape universal online, vârstnicii sunt prezenți online semnificativ mai puțin), educație și mediu de rezidență (cu păstrarea disparităților urban-rural).<sup>12</sup>

Pentru comparații între regiuni, Eurostat<sup>13</sup>, oferă date privind distribuția frecvenței utilizării și tipul de activități online (comunicare, informare, divertisment, servicii). Seria de date istorice arată salturi de peste 30 de puncte procentuale între 2018 și 2023 în unele regiuni românești. Astfel, diferențele privind utilizarea internetului față de media UE s-au redus rapid.<sup>14</sup>

Deși nu toate serviciile au acoperire regională uniformă, Regiunea Sud-Muntenia se aliniază tendinței de creștere la nivel național: mai mulți utilizatori solicită informații și depun documente online, iar plățile către instituții publice cresc pe măsura extinderii canalelor (ex. platforme de plăți/taxe locale, ghișeul.ro, portaluri județene/municipale).<sup>15</sup> Eurostat publică la nivel NUTS 2 indicatorul „Persoane care utilizează internetul pentru relația cu autorități publice”<sup>16</sup>. Datele confirmă că România a recuperat, inclusiv regional, deși rămâne sub media UE (unde proporția utilizatorilor de servicii publice online a fost ≈69–70% în 2023–2024). Similar cu celelalte regiuni din România, și pentru Regiunea Sud-Muntenia datele arată creșteri constante după 2020, în special pentru activități cum sunt căutarea de informații și descărcarea de formulare. Depunerea efectivă online (upload) și plățile electronice cresc mai lent, dar constant, pe măsură ce serviciile devin mai convenabile pentru utilizatori (cont unic, autentificare, notificări).<sup>17</sup>

Principalii factori limitativi pentru utilizarea serviciilor publice online, semnalati în raportul INS din 2024, sunt lipsa nevoii percepute (mai ales la persoane vârstnice), îngrijorări privind securitatea datelor și neîncrederea în procesul online (preocupări legate de erori, recunoaștere oficială, suport). Pentru Regiunea Sud-Muntenia, aceste motive sunt mai frecvent invocate în județele cu populație rurală mai mare și orașe mai mici, sugerând că intervențiile de alfabetizare digitală și îmbunătățirea experienței de utilizare a serviciilor și portalurilor publice (*user experience*) pot avea impact semnificativ.<sup>18</sup>

Astfel, deși accesul la internet și vitezele de transfer de date sunt competitive, competențele digitale rămân principalul obstacol în transformarea accesului în utilizare avansată, inclusiv dezvoltarea unor servicii publice digitale utilizate pe scară largă. Datele publicate de INS confirmă diferențe clare între tineri (adesea cu abilități peste media națională) și persoanele 55–74 ani, între persoanele cu studii superioare și persoanele cu studii de nivel mai redus, precum și între urban și rural. În Regiunea Sud-Muntenia, structura demografică mai îmbătrânită din sudul regiunii afectează deci rata agregată de utilizare a serviciilor digitale complexe (e-

<sup>10</sup> INS, 2024. „Accesul populației la tehnologia informațiilor și comunicațiilor”, disponibil la <https://insse.ro/cms/ro/content/accesul-populației-la-tehnologia-informației-și-comunicațiilor-în-anul-2024#:~:text=Accesul%20populației%20la%20tehnologia%20informației,2024%20%7C%20Institutul%20Național%20de%20Statistică>

<sup>11</sup> A se vedea Rapoartele anuale ANCOM, disponibile la: [https://www.ancom.ro/en/uploads/links\\_files/Raport\\_anual\\_ANCOM\\_2024\\_en2.pdf](https://www.ancom.ro/en/uploads/links_files/Raport_anual_ANCOM_2024_en2.pdf)

<sup>12</sup> INS, 2024. Op. cit.

<sup>13</sup> Indicatorul isoc\_r\_iuse\_i.

<sup>14</sup> A se vedea: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_r\\_iuse\\_i\\_custom\\_11533227/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_r_iuse_i_custom_11533227/default/table?lang=en)

<sup>15</sup> INS, 2024. Op. cit.

<sup>16</sup> Indicatorul isoc\_r\_gov\_i

<sup>17</sup> A se vedea [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC\\_R\\_GOV\\_I/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC_R_GOV_I/default/table?lang=en)

<sup>18</sup> INS, 2024. Op. cit.





guvernare avansată, banking multicanal, telemedicină), dar arată și nevoia de a însoți dezvoltarea tehnică a acestor servicii cu măsuri de alfabetizare digitală.<sup>19</sup>

### 7.3. Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO1.3

La nivelul PIB regional, datele Eurostat (indicatorul „PIB la nivelul prețurilor curente pe regiuni NUTS2”<sup>20</sup>) arată că Regiunea Sud-Muntenia se menține în plutonul „mijlociu superior” al regiunilor mai puțin dezvoltate, non-metropolitane, din România. Regiunea are contribuție notabilă la PIB național, cu ancoră industriale în Argeș (industria auto) și Prahova (industria de petrol și gaze), dar mult sub nivelurile de productivitate ale Regiunii București-Ilfov. În termeni de convergență relativă, indicatorul PIB/locuitor pentru 2023 situează Regiunea Sud-Muntenia în jurul a 60% din media UE27, în linie cu alte regiuni românești mai puțin dezvoltate.<sup>21</sup>

Nordul regiunii este puternic industrializat. Județul Argeș este polul auto al României (Uzina Dacia–Mioveni, grup Renault), iar Prahova concentrează tradiția petrolieră (rafinăria Petrobrazii/OMV Petrom lângă Ploiești). Astfel, Regiunea Sud-Muntenia exportă masiv produse auto și componente (Argeș), produse rafinate și chimice (Prahova), dar și produse agro-alimentare (cele șapte județe, cu variații). Deoarece INS publică datele de export la nivel județean sau național, profilul regional poate fi reconstituit: Argeș se află constant în topul exporturilor (datorită Dacia–Renault și rețelei de furnizori), iar Prahova contribuie prin produse petroliere, chimice și echipamente. Rețeaua rutieră (A1, DN1), feroviară și fluvială (Giurgiu–Dunăre, nod la frontiera cu Bulgaria) susține lanțurile valorice și rutele de ieșire spre UE. Relevanța Dunării a crescut în 2023–2024, pe fondul reconfigurării logistice regionale legate de exporturile de cereale ucrainene; chiar dacă fluxurile principale s-au orientat pe zona Galați–Brăila și porturile dunărene ale Deltei, coridorul dunărean rămâne strategic inclusiv pentru Giurgiu.<sup>22</sup>

Structura antreprenorială din Regiunea Sud-Muntenia este dominată de microîntreprinderi (aproximativ 90% din total), cu o bază consistentă de întreprinderi mici și medii în jurul polilor urbani, în special în nordul regiunii (în apropiere de Pitești și Ploiești). Serii statistice recente indică peste 50–70 de mii de întreprinderi active (în funcție de an și metodologie), plasând regiunea între primele patru din țară ca număr de firme, dar sub București-Ilfov ca densitate antreprenorială și valoare adăugată pe firmă.<sup>23</sup>

Productivitatea (VAB/oră lucrată) rămâne sub media UE în majoritatea regiunilor românești, iar Regiunea Sud-Muntenia nu face excepție. Dacă sunt avute în vedere și salariile reale în creștere din perioada 2023–2025, presiunile din perspectiva costurilor (salarii/energie) obligă firmele să migreze spre tehnologii cu productivitate mai mare, automatizare, eficiență energetică și modele de business cu marje superioare (proiectare, servicii post-vânzare, servicii tehnice).<sup>24</sup>

Serviciile au crescut constant în ultimul deceniu, susținute de comerț, logistică/transport (DN1, A1/A3, culoarul Dunării via Giurgiu) și servicii pentru populație. Turismul prezintă două categorii majore: la nord, turism montan/subcarpatic (Argeș–Dâmbovița–Prahova), la sud, turism fluvial/cultural (Giurgiu pe Dunăre), însă ponderea în VAB rămâne inferioară marilor centre urbane din țară. Conectivitatea cu Bucureștiul stimulează servicii între companii (business to business / B2B) și comerțul cu amănuntul (retail), dar și migrația pendulară

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Indicatorul nama\_10r\_2gdp

<sup>21</sup> A se vedea: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama\\_10r\\_2gdp/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama_10r_2gdp/default/table?lang=en)

<sup>22</sup> A se vedea Observatorul de Piață pentru Navigația pe Dunăre, realizat în cadrul proiectelor INTERREG, disponibil la: [https://www.danubecommission.org/uploads/doc/2024/Market\\_observation/en\\_market\\_Q1\\_Q2\\_2024.pdf](https://www.danubecommission.org/uploads/doc/2024/Market_observation/en_market_Q1_Q2_2024.pdf)

<sup>23</sup> A se vedea datele INS la nivel regional publicate la: <https://calarasi.insse.ro/wp-content/uploads/2023/07/Profilul-Regiunii-Sud-Muntenia-editie-2023.pdf>

<sup>24</sup> A se vedea: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama\\_10\\_lp\\_ulc/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nama_10_lp_ulc/default/table?lang=en)



zilnică, ceea ce generează un efect de „metropolitanizare difuză” pe axele Ploiești–București și Târgoviște–București.<sup>25</sup>

Pe de altă parte, Regiunea Sud-Muntenia este cea mai importantă regiune agricolă a României: în 2023 a generat 21,5% din valoarea producției vegetale la nivel național<sup>26</sup>.

Populația ocupată regională se situează în jurul a 1,1–1,2 milioane persoane. În 2023, rata șomajului înregistrat în medie la nivelul regiunii a fost 4,2%, cu disparități mari între Teleorman (7,8%) și Prahova (2,3%), ceea ce denotă un gradient nord–sud clar în oportunitățile de angajare și în structura economiei județene. Dinamica 2024 indică stabilizare la niveluri joase spre medii, în linie cu media națională, însă cu lipsa unor calificări necesare (neconcordanță între competențe și cerințele pieței muncii) în industriile exportatoare: deși șomajul este prezent, persoanele în căutarea unui loc de muncă nu sunt calificate adecvat pentru angajatori, iar aceștia din urmă nu găsesc forța de muncă necesară, în special în domeniile competitive economic.<sup>27</sup>

#### 7.4. Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO1.4

Structura educațională a forței de muncă e un punct sensibil: ponderea absolvenților de studii superioare este sub media națională, cu impact asupra potențialului de dezvoltare a serviciilor avansate și a industriilor high-tech. Raportul ANOFM privind piața muncii din regiune indică 15–16% din lucrători cu studii superioare și aproape 69% cu studii secundare, ceea ce sugerează o bază tehnică potrivită pentru producție, dar un bazin mai mic pentru servicii intensive în cunoaștere.<sup>28</sup>

Participarea adulților la programe de formare profesională continuă reprezintă un indicator esențial pentru capacitatea economiei și societății de a răspunde schimbărilor tehnologice, demografice și structurale ale pieței muncii. În România, această temă este monitorizată atât prin statisticile naționale ale INS, cât și prin anchetele armonizate la nivel european coordonate de Eurostat. Conform datelor publicate de Eurostat, rata de participare a persoanelor cu vârste între 25 și 64 de ani la educație și formare, în ultimele 12 luni, a crescut de la 5,8% în 2016 la 19,1% în 2022, situând România încă sub media Uniunii Europene, dar marcând o evoluție pozitivă semnificativă. La nivelul indicatorului standardizat pe termen scurt, respectiv participarea adulților la educație și formare în ultimele patru săptămâni, România a înregistrat o rată de 4,9% în 2023, față de o medie europeană de 11%. Aceste date confirmă existența unui decalaj persistent, dar și faptul că există o tendință de convergență lentă în raport cu alte state membre.<sup>29</sup>

În ceea ce privește ponderea angajaților care participă la formare profesională continuă, statisticile naționale arată că România menține o rată scăzută de implicare a companiilor în oferirea de cursuri sau programe structurate de instruire pentru personal. Potrivit datelor prezentate în cadrul anchetei Continuing Vocational Training Survey (CVTS) din 2020 (cea mai recentă), realizată periodic la nivel european, doar 25–30% dintre întreprinderile românești oferă programe de formare angajaților lor, comparativ cu peste 70% în medie la nivelul Uniunii Europene. Această diferență are consecințe directe asupra competitivității economice și a capacității

<sup>25</sup> A se vedea ANOFM, 2023. „Analiza pieței muncii la nivelul Regiunii Sud Muntenia”, disponibil la

[https://www.anofm.ro/upload2/Argeș/27909/Analiza\\_pieteii\\_muncii\\_Regiunea\\_Sud\\_Muntenia\\_2021-2022\\_.pdf](https://www.anofm.ro/upload2/Argeș/27909/Analiza_pieteii_muncii_Regiunea_Sud_Muntenia_2021-2022_.pdf)

<sup>26</sup> Județele Teleorman, Giurgiu, Ialomița și Călărași au specializări consolidate în culturile de câmp, în timp ce nordul (Argeș, Dâmbovița, Prahova) adaugă livezi, vii, legumicultură și zootehnie. Această masă agricolă conferă regiunii un profil agro-alimentar distinct, dar expus la volatilitatea climatică și la prețurile inputurilor. A se vedea: [https://insse.ro/cms/sites/default/files/com\\_presa/com\\_pdf/val\\_prod\\_agr23r-def.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/val_prod_agr23r-def.pdf)

<sup>27</sup> A se vedea rapoartele de activitate ANOFM: [https://www.anofm.ro/wp-content/uploads/2024/09/Raport\\_activitate\\_ANOFM\\_2023.pdf](https://www.anofm.ro/wp-content/uploads/2024/09/Raport_activitate_ANOFM_2023.pdf)

<sup>28</sup> ANOFM, 2023. Op. cit.

<sup>29</sup> A se vedea [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/trng\\_aes\\_100/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/trng_aes_100/default/table?lang=en)





lucrătorilor de a se adapta la cerințele unei piețe dinamice, marcate de digitalizare, tranziția verde și schimbări organizaționale rapide.<sup>30</sup>

INS a introdus indicatori specifici pentru monitorizarea participării la formare profesională continuă<sup>31</sup>. Totuși, datele publice furnizate prin comunicate statistice și prin baza de date TEMPO-Online sunt disponibile preponderent la nivel național. În prezent, nu sunt disponibile serii publice defalcate la nivel regional (NUTS 2) sau județean care să permită o evaluare diferențiată între regiunile de dezvoltare din România, inclusiv pentru Regiunea Sud-Muntenia. Această limitare afectează posibilitatea de a corela direct politicile regionale de formare profesională continuă cu nevoile și rezultatele concrete privind participarea adulților și angajaților la formare profesională continuă.

Așadar, deși România se află pe un trend pozitiv în ceea ce privește participarea adulților la formare profesională continuă, se mențin decalaje semnificative față de media Uniunii Europene, atât la nivelul populației adulte în ansamblu, cât și al angajaților din întreprinderi. Pe de altă parte, lipsa datelor statistice publice la nivel regional împiedică o diagnoză precisă a diferențelor teritoriale și a nevoilor specifice, limitând capacitatea de a orienta politicile de formare continuă către zonele și sectoarele cele mai vulnerabile. În acest context, consolidarea colectării și publicării de date regionale ar trebui să devină o prioritate, pentru a sprijini elaborarea de măsuri adaptate realităților economice și sociale din fiecare regiune de dezvoltare.

## 7.5. Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO2.1

Regiunea Sud-Muntenia are un fond construit eterogen, cu nucleu urban-industrial în nord (Argeș, Prahova, Dâmbovița) și o zonă predominant rurală în sud (Giurgiu, Călărași, Ialomița, Teleorman). Din punctul de vedere al eficienței energetice, această structură se traduce printr-o presiune mai mare pe clădirile rezidențiale ridicate înainte de anii '90 (blocuri de locuințe și case individuale), cu performanțe energetice sub standardele actuale, și prin nevoi consistente de modernizare a clădirilor publice (școli, spitale, sedii administrative). Datele de stoc locativ publicate de INS – Direcția Regională Călărași confirmă dinamica modestă a înnoirii fondului de locuințe în 2022–2023 la nivel regional, diferențiată pe județe și medii, ceea ce sugerează că „valul” de eficientizare trebuie să se concentreze pe reabilitarea parcursului existent, nu doar pe segmentul de locuințe noi.<sup>32</sup>

La nivel național, cadrul strategic este dat de Planul Național Integrat în domeniul Energiei și Schimbărilor Climatice (PNIESC) – versiunea actualizată în octombrie 2024, care reafirmă țintele de reducere a consumului final de energie și de creștere a eficienței energetice până în 2030. Pentru sectorul clădiri, documentul mizează pe reabilitare termică pe scară largă, pe electrificarea treptată a consumurilor (inclusiv pompe de căldură acolo unde este fezabil) și pe utilizarea surselor regenerabile, cu accent pe integrarea măsurilor de eficiență energetică în programele de investiții publice (PNRR, programe regionale) și în schemele pentru sectorul rezidențial.

Instrumentul investițional major este Componenta C5 – Valul renovării din PNRR, coordonată de Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA). Aceasta finanțează eficientizarea energetică și lucrări conexe pentru clădiri publice și blocuri de locuințe (inclusiv consolidări/lucrări pentru siguranță seismică, unde e cazul), iar implementarea curge în trepte prin apeluri succesive (runde 1–2). Acesta este complementar investițiilor finanțate de PRSM 2021-2027. Un total de 192 de proiecte au fost aprobate în cele 7 județe din

<sup>30</sup> Eurostat, 2020. „Continuing Vocational Training Survey”, disponibil la: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Continuing\\_Vocational\\_Training\\_Survey\\_\(CVTS\)\\_methodology](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Continuing_Vocational_Training_Survey_(CVTS)_methodology)

<sup>31</sup> De exemplu, indicatorul TEU0472 – Gradul de participare la procesul educațional sau de instruire al persoanelor de 25–64 de ani, indicator dezvoltat în seria de indicatori pentru dezvoltare durabilă.

<sup>32</sup> A se vedea INS Direcția Regională de Statistică Călărași, 2024. „Fondul de locuințe – Regiunea Sud-Muntenia, anul 2023”, disponibil la: [https://calarasi.insse.ro/wp-content/uploads/2024/12/Fondul\\_de\\_locuinte\\_Reg\\_Sud\\_Muntenia\\_anul\\_2023\\_editie\\_2024.pdf](https://calarasi.insse.ro/wp-content/uploads/2024/12/Fondul_de_locuinte_Reg_Sud_Muntenia_anul_2023_editie_2024.pdf)



Regiunea Sud-Muntenia în cadrul PNRR Componente 5 – Valul renovării, cu o valoare de 257,8 milioane euro. Totuși, nu există un centralizator public unic, la zi, care să arate strict pentru RSM numărul de clădiri publice/blocuri finanțate în PNRR în Regiunea Sud-Muntenia.<sup>33</sup>

În ceea ce privește latura rezidențială, eficiența energetică este influențată de structura locuirii: o pondere mare a locuințelor construite înainte de 1990 (blocuri și case cu zidărie sau panouri prefabricate), cu anvelope și instalații depășite moral, precum și de persistența încălzirii cu combustibili solizi/biomasă în mediul rural. Deși cifrele detaliate de consum la nivel NUTS 2 sunt limitate în sursele publice, literatura și statisticile europene arată că gospodăriile din România rămân mari consumatoare de energie pentru încălzire, iar o parte a cheltuielilor cu utilitățile reprezintă o presiune semnificativă pentru bugetele gospodăriilor vulnerabile. Indicatorii europeni privind consumul de energie în gospodării și tabloul de bord tematic pentru sărăcie energetică (EPAH) sunt utili pentru comparații și prioritizarea intervențiilor teritoriale, inclusiv pentru regiuni cu profil rural accentuat.<sup>34</sup>

În plan practic, „pachetul minim” de lucrări la clădiri publice și blocuri – anvelopare, schimbarea tâmplăriei, reabilitarea acoperișului/terasei, modernizarea instalațiilor (încălzire, ventilație, iluminat), integrarea sistemelor de management al energiei, eventual panouri fotovoltaice – livrează cele mai bune rapoarte cost/beneficiu. În Sud-Muntenia, acest tipar este reflectat în proiectele finanțate atât prin PNRR (C5), cât și prin PR Sud-Muntenia.

Raportat la conținutul energetic, tendințele UE arată că în 2023 energia utilizată de gospodării merge în principal către încălzirea spațiilor (aproximativ 62,5% din consumul final în rezidențial), ceea ce susține orientarea intervențiilor spre anvelopare, ferestre/uși eficiente și modernizarea sistemelor HVAC/ACS. Profilul socio-teritorial al RSM (nucleu urban-industrial la nord; rural extins în sud – Giurgiu, Călărași, Ialomița, Teleorman) confirmă relevanța acestui „pachet minim” și a măsurilor complementare (umbrire/protecție solară, control inteligent, integrare fotovoltaic acolo unde este fezabil).<sup>35</sup>

În plus, cu excepția proiectelor PNRR în desfășurare, nu există date cu privire la schimbări semnificative în ceea ce privește nevoile de investiții din regiune în perioada 2022-2025.

## 7.6. Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO2.4

În Regiunea Sud-Muntenia (Argeș, Călărași, Dâmbovița, Giurgiu, Ialomița, Prahova, Teleorman), nevoia de consolidare seismică este structurată de două realități convergente: (i) expunerea ridicată la cutremure intermediare de tip Vrancea, care pot atinge magnitudini mari și afectează puternic sudul și estul țării, și (ii) un fond construit preponderent vechi, cu multe clădiri ridicate înainte de 1990, în special în localitățile mici și în rețelele de infrastructuri publice (educație, sănătate), unde presiunea investițiilor a fost mai redusă în ultimele decenii. Studiile de hazard seismic publicate de Institutul Național de Cercetare-Dezvoltare pentru Fizica Pământului (INCDFP) arată că România are, în medie, două-trei cutremure cu magnitudine peste 7 pe secol, situație care menține o presiune constantă pe zonele puternic conectate la sursa Vrancea, inclusiv Sud-Muntenia.

Strategia Națională de Renovare pe Termen Lung (SNRTL) estima la peste 5,5 milioane numărul clădirilor din România, dintre care rezidențialul reprezintă >90% din suprafața construită; rețelele de educație și sănătate au profile de ocupare care cresc riscul social în caz de seism (ore de vârf, ocupare 24/7 în sănătate). Aceste repere

<sup>33</sup> A se vedea: <https://www.mdpla.ro/pages/c5valulrenovarii>

<sup>34</sup> A se vedea datele Comisiei Europene privind consumul energetic în gospodării: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Energy\\_consumption\\_in\\_households](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Energy_consumption_in_households)

<sup>35</sup> Ibid.



rămân valide pentru calibrarea nevoilor: în Sud-Muntenia predomină locuințele construite anterior anilor '90, cu vulnerabilități tipice (zidărie/BCA, planșee slabe, detalii de ductilitate insuficiente) și clădiri publice cu probleme de structură/întreținere.<sup>36</sup>

Strategia Națională de Reducere a Riscului Seismic confirmă că Regiunea Sud-Muntenia este una dintre regiunile cu expunere semnificativă la riscul seismic, din proximitatea Zonei Vrancea, astfel încât valorile de accelerare seismică „ag” prevăzute în codurile de proiectare (P100-1/2013, P100-1/2019) iau în considerare benzi în care ag variază între ~0,20 - 0,30g și mai mult în apropiere de zona de influență. Deși nu apare un tabel cu „ag exact” pentru fiecare județ, strategia include RSM în categoria zonelor în care standardele de proiectare și consolidare structurală trebuie să fie riguroase, cu cerințe de durabilitate și rezistență la cutremur. Se precizează că fondul construit național este îmbătrânit, iar o mare parte din clădirile vulnerabile se află în zone seismice active, inclusiv în județe din RSM. Clădirile construite înainte de codurile moderne de proiectare seismică (pre-1992, multe dinainte de 1990) sunt expuse la vulnerabilități structurale majore: zidărie nearmată/beton slab, elemente de legătură între corpuri, fundații neadecvate, planșee rigide slab dimensionate etc.<sup>37</sup>

Un punct critic îl constituie infrastructura spitalicească. Masterplanul Regional al Serviciilor de Sănătate pentru Sud-Muntenia (septembrie 2023) inventariază 461 clădiri ale spitalelor (medicale/mixte) raportate de unitățile sanitare și oferă un set de indicatori utili pentru prioritizare: 21% din clădiri nu au încă încadrare în clasă de risc, 58,8% nu sunt izolate termic, iar 15 clădiri (6,2%) sunt încadrate în clasa de risc seismic Rs I – notabil, 10 dintre acestea aparțin unui singur spital pavilionar (deci risc concentrat într-o unitate). În plus, la nivelul anului 2022, 36 de spitale declarau nevoie de reparații capitale/reabilitare pentru 170 de clădiri, iar 23 de spitale indicau nevoie de extinderi (56 de clădiri), ceea ce arată o listă de investiții structurale semnificativă, dincolo de eficiența energetică. Masterplanul consemnează și lacune administrative: aproximativ 21% fără încadrare de risc, iar, deși 95,4% dintre clădiri sunt înscrise în cartea funciară, cinci spitale nu au toate clădirile intabulate. Toate acestea sunt argumente puternice pentru accelerarea expertizărilor, proiectelor de consolidare și raționalizarea structurilor pavilionare (unde riscul se agregă în corpuri multiple, vechi).<sup>38</sup>

Necesitatea consolidării nu se oprește la sănătate. În educație, portofoliul de clădiri din anii '60–'80 rămâne numeros; chiar dacă din 2023-2025 au funcționat linii de finanțare dedicate („Școli sigure și sănătoase”, finanțare 100% pentru RS I), multe UAT-uri au încă de trecut prin etapele minime: evaluare vizuală rapidă, expertiză tehnică, DALI/PT. La nivel național, Ministerul Dezvoltării menționează existența a cinci programe de finanțare pentru consolidare seismică (cu și fără legătură cu PNRR), între care Programul național de consolidare a clădirilor cu risc seismic ridicat – PNCCRS (pe baza Legii nr. 212/2022), subprograme pentru clădiri publice și blocuri (RS I și II), programul „Mihail Cantacuzino” pentru spitale, precum și linii pentru școli. Aceste instrumente sunt complementare „Valului Renovării” și pot acoperi tipuri de clădiri/cazuri care nu intră în sfera PNRR.

În ceea ce privește PNRR – Componenta C5 „Valul Renovării”, instrumentul-cheie rămâne renovarea integrată (eficiență energetică și măsuri structurale acolo unde sunt justificate), cu apeluri dedicate clădirilor publice și rezidențiale; MDLPA a raportat, în comunicatele periodice, decontări realizate, ceea ce confirmă execuția efectivă în teren. Pentru Sud-Muntenia, beneficiarii sunt municipiile mari (Ploiești, Pitești, Târgoviște) și municipiile reședință de județ din sud (Giurgiu, Călărași, Slobozia, Alexandria), precum și UAT-uri medii/mici, fiind aprobate 192 de proiecte.

<sup>36</sup> <https://www.mdlpa.ro/uploads/articole/attachments/60096d5354394459864321.pdf>

<sup>37</sup> <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2022/11/ANEXA-36.pdf>

<sup>38</sup> A se vedea: [https://www.ms.ro/media/documents/MASTERPLAN\\_REGIONAL\\_DE\\_SERVICII\\_DE\\_SANATATE\\_REGIUNEA\\_SUD\\_-\\_MUNTENIA.pdf](https://www.ms.ro/media/documents/MASTERPLAN_REGIONAL_DE_SERVICII_DE_SANATATE_REGIUNEA_SUD_-_MUNTENIA.pdf)



Cu toate acestea, cu excepția proiectelor PNRR în desfășurare, nu există date cu privire la schimbări semnificative în ceea ce privește nevoile de investiții din regiune în perioada 2022-2025.

### 7.7. Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO2.7

Valorile publicate de INS pentru indicatorul „Suprafața spațiilor verzi în municipii și orașe” arată o scădere treptată a suprafeței totale de spații verzi urbane din Regiunea Sud-Muntenia de la 2.894 ha în 2019 la 2.715 ha în 2024 (-6,2%). Situația pe județe în perioada 2019-2024 se prezintă după cum urmează:

- Argeș: suprafața spațiilor verzi se menține relativ constantă, de la 622 ha în 2019 la 610 ha în 2024 (-1,9%);
- Călărași: suprafața spațiilor verzi se menține relativ constantă la 319 ha constant (ușoare variații, +0,3%);
- Dâmbovița: suprafața spațiilor verzi a crescut ușor de la 276 ha la 289 ha (+4,7%);
- Giurgiu: suprafața spațiilor verzi se menține relativ constantă la 70 ha;
- Ialomița: suprafața spațiilor verzi a crescut ușor de la 267 ha la 282 ha (+5,6%);
- Prahova: suprafața spațiilor verzi a înregistrat o scădere semnificativă, de la 984 ha în 2019 la 725 ha în 2024 (-26%), afectând de asemenea grav media regională.

În medie, suprafața de spații verzi pe locuitor în Sud-Muntenia este de aproximativ 21,2 mp/loc., foarte aproape de media națională, dar sub pragul european de 26 mp și mult sub norma OMS de 50 mp. Singurul municipiu reședință de județ care depășește standardul UE este Călărași, cu 26,3 mp/loc., ceea ce arată dezechilibre majore între orașe. Pentru a atinge ținta minimă UE de 26 mp/loc. la nivelul regiunii, suprafața spațiilor verzi ar trebui să crească de la 2.715 ha (2024) la cel puțin 3.540 ha, ceea ce presupune o extindere de aproximativ 825 ha în mediul urban.

PNRR a inclus în Componenta 10 – Fondul Local finanțări dedicate pentru:

- crearea și extinderea spațiilor verzi în orașe și municipii,
- amenajarea infrastructurii verzi-albastre (parcuri, coridoare ecologice, piste de biciclete verzi, soluții bazate pe natură pentru drenaj urban),
- mobilitate urbană durabilă, corelată cu infrastructura verde.

Până la mijlocul anului 2025, numeroase UAT-uri din Sud-Muntenia au depus proiecte pentru regenerarea urbană și amenajarea de parcuri sau coridoare verzi. Totuși, din informațiile disponibile rezultă că gradul de implementare este inegal: municipiile mari (Ploiești, Pitești, Târgoviște) au atras proiecte consistente, în timp ce orașele mici și reședințele de județ din sud (Giurgiu, Slobozia, Alexandria) au întâmpinat dificultăți legate de capacitatea administrativă și pregătirea documentațiilor.<sup>39</sup>

Analiza regională a infrastructurii verzi-albastre din Regiunea Sud-Muntenia evidențiază un set de vulnerabilități de mediu:

- Secetă – afectează localitățile rurale din regiune, în special în sud (Călărași, Ialomița, Teleorman).
- Inundații – multe localități sunt expuse riscului de viituri și ploi torențiale, fenomen amplificat de lipsa unor sisteme moderne de drenaj urban.

<sup>39</sup> <https://www.mdpa.ro/pages/c10fondullocal>



- Alunecări de teren – în special în zona subcarpatică și de deal din Argeș, Prahova și Dâmbovița.<sup>40</sup>

Aceste fenomene sunt intensificate de schimbările climatice, ceea ce face esențială dezvoltarea infrastructurii verzi-albastre (IVA) pentru furnizarea de servicii ecosistemice.

Pe de altă parte, cu excepția proiectelor PNRR în desfășurare, nu există date cu privire la schimbări semnificative în ceea ce privește nevoile de investiții din regiune în perioada 2022-2025.

### 7.8. Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO2.8

Conform datelor INS și analizelor regionale, în 2019 transportul public local în RSM era asigurat în principal de autobuze și microbuze. Între 2011 și 2019, județele regiunii au înregistrat scăderi ale flotei de vehicule pentru transportul public. De asemenea, transportul public ecologic este foarte slab reprezentat cu tramvaie și troleibuze doar în municipiul Ploiești. Aceste date prezentate de PRSM 2021-2027 reflectă lipsa investițiilor în reînnoirea flotei și absența unei strategii regionale coerente pentru promovarea transportului public ecologic.

Planurile de Mobilitate Urbană Durabilă (PMUD) elaborate în perioada 2014–2020 au evidențiat numeroase probleme: semaforizare lipsită de prioritate pentru transportul public, stații nemodernizate, lipsa punctelor de informare pentru călători și o proiectare neadecvată a traseelor. De asemenea, infrastructuri pentru transportul alternativ (piste de biciclete, trasee pietonale modernizate) erau limitate și se regăseau în principal în parcuri, fiind utilizate mai degrabă recreativ decât pentru transportul zilnic.<sup>41</sup>

Orașele din RSM suferă din cauza lipsei de conectivitate între diferitele moduri de transport. Deplasările multimodale (de la transport public la bicicletă, de la autobuz la tren metropolitan) nu sunt facilitate, iar lipsa unor huburi intermodale face dificilă integrarea sistemelor de transport. Un exemplu elocvent este lipsa unei conexiuni eficiente între orașele din nordul regiunii (Ploiești, Târgoviște, Pitești) și București, în condițiile în care navetismul este intens. Deși infrastructura rutieră (DN1, A1, A3) susține deplasările auto, transportul public de mare capacitate (trenuri metropolitane, autobuze expres) este slab dezvoltat.<sup>42</sup>

PNRR reprezintă o oportunitate majoră pentru modernizarea mobilității urbane din regiune, prin Componenta 10 – Fondul Local. Acesta a finanțat deja proiecte de achiziție de autobuze electrice și hibride pentru mai multe municipii din Sud-Muntenia (Ploiești, Pitești, Slobozia, Călărași). Investițiile includ și stații de încărcare electrică și modernizarea infrastructurii aferente transportului public. De asemenea, au fost lansate apeluri pentru piste de biciclete și infrastructură verde-albastră, ceea ce poate contribui la extinderea transportului alternativ.<sup>43</sup>

Cu toate acestea, cu excepția proiectelor PNRR în desfășurare, nu există date cu privire la schimbări semnificative în ceea ce privește nevoile de investiții din regiune în perioada 2022-2025.

### 7.9. Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO3.2

Regiunea Sud-Muntenia se confruntă în prezent cu deficiențe structurale semnificative în rețeaua de drumuri județene, care afectează direct mobilitatea rurală, accesul la servicii și siguranța rutieră. Potrivit unui comunicat INS din decembrie 2024, rețeaua totală de drumuri publice la nivel național însuma 86.847 km, din care 35.091 km (40,4%) erau drumuri județene, iar 33.762 km (38,9%), drumuri comunale. Aceste cifre relevă importanța drumurilor județene în infrastructura de transport a regiunilor sau, implicit, necesitatea ca aceste drumuri să fie

<sup>40</sup> A se vedea ADR Sud-Muntenia, 2024. „Analiza regională a infrastructurii verzi-albastre în Regiunea Sud-Muntenia” și „Planul de Dezvoltare Regională 2021-2027 al Regiunii Sud-Muntenia”.

<sup>41</sup> Ibidem.

<sup>42</sup> Ibidem.

<sup>43</sup> <https://www.mdpla.ro/pages/c10fondullocal>





bine întreținute și modernizate.<sup>44</sup> Pe de altă parte, datele citate de PRSM 2021-2027 arată că situația din 2019 înregistra: un total de 12.956 km, din care 21,97% drumuri naționale și 78,03% drumuri județene și comunale. Acest profil arată că infrastructura locală are un rol dominant în conectivitatea regiunii. Totuși, peste 7.468 km (mai mult de jumătate din rețea) erau nemodernizați, ceea ce indică o stare tehnică în general nesatisfăcătoare. La nivelul drumurilor județene și comunale, rețeaua măsoara 10.110 km, însă doar 26,9% era modernizată, un procent foarte scăzut comparativ cu media europeană.<sup>45</sup>

Un aspect strategic pentru dezvoltarea Regiunii Sud-Muntenia este conectivitatea la rețeaua TEN-T (Trans-European Transport Network). În regiune au fost identificați peste 533 km de drumuri cu legături directe sau indirecte la TEN-T, care necesită modernizare pentru a corespunde standardelor europene.<sup>46</sup>

Chiar dacă în complementaritate cu PRSM 2021-2027 sunt în desfășurare și proiecte PNRR, Componenta IV – Transport sustenabil, nevoile rămân semnificative.

Datele INS pentru perioada 2019–2024 arată că Regiunea Sud-Muntenia se confruntă cu o problemă structurală în materie de siguranță rutieră. Numărul total al persoanelor victime ale accidentelor rutiere a scăzut brusc în 2020 (4.644), pe fondul restricțiilor de mobilitate, însă ulterior a crescut constant, de la 5.256 în 2021 la 5.471 în 2024, ceea ce reprezintă un nivel mai mic, dar nu semnificativ, față de cel din 2019 (6.321), dar cu tendință de creștere în ultimii ani. Județele Prahova și Argeș concentrează cele mai multe victime (peste 1.000 anual), în timp ce Giurgiu și Teleorman au înregistrat creșteri îngrijorătoare după 2021. Numărul de decese s-a redus de la 321 în 2019 la 216 în 2024, însă rămâne ridicat în raport cu standardele europene, ceea ce indică persistența unui risc semnificativ. Evoluția sugerează că, deși mortalitatea s-a diminuat, infrastructura rutieră insuficient modernizată, lipsa centurilor ocolitoare și intersecțiile nesigure continuă să genereze accidente grave. În acest context, investițiile în siguranță rutieră — modernizarea tronsoanelor de drum județean cu o singură bandă pe sens, construirea de pasaje pietonale și implementarea de sisteme inteligente de management al traficului — devin esențiale pentru reducerea numărului de victime și pentru creșterea rezilienței infrastructurii regionale.<sup>47</sup>

Aceste date arată că în ceea ce privește nevoia de modernizare a drumurilor nu există schimbări semnificative în ceea ce privește nevoile de investiții din regiune în perioada 2022-2025.

#### 7.10. Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO4.2

Infrastructura educațională din Regiunea Sud-Muntenia (RSM) continuă să reflecte decalaje semnificative atât între mediul urban și rural, cât și între regiune și media națională, în contextul anului 2025.

Datele INS<sup>48</sup> arată că în Regiunea Sud-Muntenia numărul total de săli de clasă (care reflectă numărul de școli) a rămas relativ constant în perioada 2019–2024, oscilând în jurul valorii de 18.500. Dacă în 2019 regiunea dispunea de 18.548 de săli, în 2024 se înregistrau 18.660, ceea ce înseamnă o creștere de doar 0,6% în cinci ani. Această stagnare relevă o presiune crescândă asupra infrastructurii educaționale, în contextul schimbărilor demografice și al cerințelor tot mai mari de calitate și accesibilitate. În termeni comparativi, dinamica redusă a capacității infrastructurale contrastează cu nevoia de a înlocui clădiri vechi, de a extinde spațiile pentru educația

<sup>44</sup> INS, 2025. „Lungimea căilor de transport, la sfârșitul anului 2024”, disponibil la:

[https://insse.ro/cms/sites/default/files/com\\_presa/com\\_pdf/lung\\_cailor\\_transp24r.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/lung_cailor_transp24r.pdf)

<sup>45</sup> A se vedea analiza de nevoi inclusă în PRSM 2021-2027.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> A se vedea evoluția indicatorului INS: TRN105B - Persoane accidentate în accidente de circulație rutieră cauzatoare de vătămări corporale, pe macroregiuni, regiuni de dezvoltare și județe.

<sup>48</sup> Analiza indicatorului SCL105C - Sali de clasă (cabinele școlare/amfiteatre) pe niveluri de educație, macroregiuni, regiuni de dezvoltare și județe.



timpurie și pentru formarea profesională, dar și cu obiectivele asumate prin strategiile naționale de reducere a părăsirii timpurii a școlii și de modernizare a infrastructurii școlare.

Între 2022 și 2024, numărul total al sălilor de clasă din Regiunea Sud-Muntenia a crescut foarte ușor, de la 18.615 la 18.660, adică un plus de doar 0,24%, ceea ce confirmă stagnarea infrastructurii educaționale la nivel regional. Evoluția nu este însă uniformă între județe.

În Argeș se observă o scădere semnificativă, de la 4.350 de săli în 2022 la 4.261 în 2024 (-2,05%), ceea ce sugerează fie închiderea unor unități școlare, fie lipsa investițiilor pentru extinderea capacității acolo unde presiunea demografică rămâne ridicată. Dâmbovița prezintă o stagnare aproape totală (-0,12%), iar Ialomița a pierdut 10 săli (-0,64%), ceea ce accentuează vulnerabilitatea infrastructurii din rural.

Pe de altă parte, Prahova se detașează pozitiv, cu o creștere de 159 de săli de clasă (+3,71%), reflectând probabil investiții în extinderea școlilor urbane și periurbane, mai ales în Ploiești și localitățile limitrofe. Evoluții ușor pozitive se remarcă și în Călărași (+1,38%) și Giurgiu (+0,28%), dar acestea sunt insuficiente pentru a acoperi nevoile reale ale comunităților locale.

În cazul învățământului antepreșcolar, Regiunea Sud-Muntenia a înregistrat o creștere modestă între 2022 și 2024, de la 164 la 173 săli de clasă (+5,5%). Creșterea este însă inegală între județe: Dâmbovița a cunoscut o extindere constantă (de la 53 la 55), în timp ce în Argeș se observă o scădere ușoară (de la 49 la 46), iar în Ialomița numărul sălilor a rămas constant la 20. Călărași nu a raportat nicio schimbare, stagnând la 4 săli, iar Giurgiu are doar 3 săli în 2024.

Această imagine sugerează că, deși la nivel regional se remarcă un progres lent, oferta de infrastructură antepreșcolară este încă insuficientă și foarte dezechilibrată. În județe precum Călărași, Giurgiu și Ialomița, numărul redus de săli indică dificultăți majore în asigurarea accesului la educația timpurie, ceea ce afectează mai ales copiii din mediul rural și din comunitățile vulnerabile.

În schimb, la nivel primar, gimnazial și liceal (datele generale pentru total săli de clasă), stagnarea și chiar scăderea în unele județe (Argeș -2% între 2022 și 2024) arată presiuni pe infrastructură, în condițiile în care populația școlară din urban și periurban crește. În paralel, evoluția pozitivă din Prahova (+3,7% în aceeași perioadă) confirmă că investițiile punctuale pot avea impact, dar sunt încă insuficiente pentru a reduce decalajele între județe.

Comparând ansamblul datelor, se poate concluziona că între 2022 și 2024 investițiile în infrastructura educațională au fost modeste și neuniform distribuite. Regiunea continuă să se confrunte cu un deficit calitativ și cantitativ de săli de clasă, în special în județele cu scăderi (Argeș, Ialomița, Dâmbovița), ceea ce reclamă intervenții țintite prin programele naționale și regionale.

În cadrul PNRR, Componenta C15 – Educație a alocat fonduri substanțiale pentru modernizarea și dotarea unităților de învățământ. Printre direcțiile vizate se numără construirea și reabilitarea de creșe și grădinițe, modernizarea școlilor și a liceelor tehnologice, precum și dezvoltarea campusurilor școlare și universitare. În RSM, municipii precum Ploiești, Pitești și Slobozia au depus proiecte pentru reabilitarea clădirilor educaționale și dotarea cu echipamente digitale. Totuși, rapoartele Ministerului Dezvoltării arată întârzieri în implementare, cu multe proiecte aflate încă în faza de achiziții publice în 2024. Aceasta confirmă faptul că, deși resursele financiare există, capacitatea administrativă și ritmul de implementare rămân provocări majore.<sup>49</sup> PNRR finanțează construirea și operaționalizarea a 110 creșe la nivel regional, iar PRSM se concentrează pe extinderea

<sup>49</sup> <https://www.edu.ro/PNRR>



și modernizarea infrastructurii educaționale (grădinițe, școli, campusuri), dar mecanismele de coordonare (inclusiv Observatorul Teritorial) evită dublarea finanțării.

La nivelul întregii regiuni, stagnarea numărului de săli de clasă în paralel cu degradarea clădirilor și lipsa dotărilor moderne (laboratoare, săli de sport, ateliere, conectivitate digitală) confirmă o nevoie urgentă de investiții.

### 7.11. Sinteza datelor relevante pentru relevanța RSO5.1 și RSO5.2

Turismul reprezintă unul dintre sectoarele cu potențial de dezvoltare insuficient exploatat în Regiunea Sud-Muntenia. În ciuda poziționării sale geografice avantajoase, între zona metropolitană București și Carpații Meridionali, regiunea se confruntă cu un set complex de provocări care limitează transformarea turismului într-un vector major de dezvoltare economică și socială. Provocările variază de la infrastructura deficitară și degradarea patrimoniului cultural, la lipsa unor investiții coerente și la disparitățile teritoriale puternice între nordul montan și sudul de câmpie.

Un element esențial al identității turistice a regiunii îl constituie patrimoniul cultural. Potrivit Listei Monumentelor Istorice<sup>50</sup>, în Regiunea Sud-Muntenia există 1.144 de monumente istorice de tip A, dintre care 287 sunt localizate în mediul urban (cu excepția MRJ-urilor), iar 857 în rural. Distribuția este concentrată în Argeș (334 monumente) și Dâmbovița (199 monumente), dar starea de conservare este precară, multe clădiri aflându-se în prag de colaps. Municipii precum Târgoviște (74 monumente de tip A) și Ploiești (33) se confruntă cu degradarea centrelor istorice și cu lipsa unei politici coerente de integrare a patrimoniului în circuitul turistic. Problemele sunt agravate de expansiunea urbană nesustenabilă, care a generat presiuni asupra zonelor protejate și asupra centrelor istorice. Lipsa unei viziuni integrate și a unei politici ferme de protecție a patrimoniului a condus la intervenții punctuale, deseori motivate de presiuni imobiliare, care afectează peisajul cultural urban și reduc atractivitatea turistică a centrelor istorice.<sup>51</sup>

Un factor determinant al atractivității turistice îl reprezintă infrastructura de agrement. În Regiunea Sud-Muntenia, infrastructura existentă este insuficientă și degradată. Pe teritoriul municipiilor reședință de județ există trei tabere școlare (Pitești, Giurgiu, Alexandria), toate aflate într-o stare de degradare avansată. În total, regiunea dispune de 11 tabere, dar capacitatea acestora a scăzut semnificativ în ultimii ani, ceea ce limitează turismul pentru copii și tineri. În mediul rural, taberele de la Moroieni, Corbeni și Cheia sunt subutilizate sau dezafectate, iar clădirile necesită investiții urgente de reabilitare și modernizare. În lipsa unei infrastructuri moderne de agrement (parcuri tematice, centre de agrement și spa, facilități sportive), turiștii petrec în regiune doar sejururi scurte, cu o durată medie de 1,7 zile, ceea ce limitează veniturile generate din turism.<sup>52</sup>

Datele privind sosirile turiștilor în structurile de primire turistică din Regiunea Sud-Muntenia<sup>53</sup> arată o evoluție marcată de fluctuații între 2019 și 2024, reflectând atât impactul pandemiei, cât și relansarea treptată a sectorului. În 2019 regiunea înregistra aproximativ 1,37 milioane de sosiri, însă în 2020 s-a produs o scădere abruptă la 1,08 milioane, iar în 2021 nivelul s-a prăbușit la doar 543 mii de turiști, semn al restricțiilor sanitare și al reducerii mobilității. Din 2022 însă, trendul a redevenit ascendent, ajungând la 1,13 milioane de sosiri în 2024, ceea ce înseamnă o revenire peste nivelul din 2020, dar încă sub pragul pre-pandemic.

Analiza pe județe relevă diferențe semnificative. Prahova domină în mod clar regiunea, cu 639 mii sosiri în 2024, adică peste jumătate din totalul regional, consolidându-și rolul de principal pol turistic (Valea Prahovei, Sinaia,

<sup>50</sup> <https://www.cultura.ro/lista-monumentelor-istorice/>

<sup>51</sup> A se vedea analiza de nevoi inclusă în PRSM 2021-2027.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Analiza indicatorului TUR104B - Sosiri ale turistilor in structuri de primire turistica cu functiuni de cazare turistica, pe tipuri de structuri, tipuri de turisti, pe macroregiuni, regiuni de dezvoltare si judete





Bușteni, Azuga). În intervalul 2022–2024, Prahova a înregistrat o creștere de peste 31%, semn al recuperării rapide și al atragerii investițiilor private în turismul montan și de weekend. Argeș ocupă locul secund, cu 271 mii sosiri în 2024, marcând o creștere de 35% față de 2022, ceea ce reflectă atractivitatea zonei montane și a turismului cultural (Curtea de Argeș, Corbeni, Transfăgărașan).

Județele sudice continuă să fie periferice pe harta turistică a regiunii. Călărași și Giurgiu atrag sub 21 mii, respectiv 32 mii de turiști în 2024, deși dispun de potențial fluvial și cultural semnificativ. Evoluția este pozitivă, dar creșterile procentuale mari (Călărași +42%, Giurgiu +139% între 2022 și 2024) reflectă mai degrabă nivelul de bază scăzut decât o infrastructură consolidată. În Ialomița, numărul sosirilor a crescut cu 30% (35 mii → 46 mii), în timp ce Dâmbovița a rămas aproape constantă între 2022 și 2024 (92,7 mii → 119,6 mii, stagnare între 2023 și 2024).

Aceste evoluții confirmă nevoia urgentă de investiții în diversificarea ofertei turistice, în special în județele sudice, unde potențialul Dunării și al patrimoniului cultural este insuficient valorificat. Totodată, zonele montane din Prahova și Argeș riscă să devină supra-aglomerate fără investiții complementare în infrastructura de transport și agrement. În ansamblu, relansarea turismului post-pandemie este vizibilă, dar regiunea rămâne dependentă de câteva destinații consacrate, ceea ce accentuează vulnerabilitatea sa structurală.

Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR) include măsuri relevante pentru infrastructura turistică, în special prin Componenta C11 – Turism și cultură, care prevede investiții în reabilitarea monumentelor istorice și în dezvoltarea infrastructurii de agrement. În 2023–2024, mai multe proiecte din Sud-Muntenia au fost depuse pentru restaurarea obiectivelor de patrimoniu și pentru modernizarea taberelor școlare, dar implementarea este lentă, cu numeroase proiecte aflate în faza de evaluare sau achiziție.

În acest context, nu există date cu privire la schimbări semnificative între 2022 și 2025 în ceea ce privește nevoile de investiții pentru creșterea atractivității regiunii.

## **Anexa 8. Sinteza datelor administrative referitoare la implementarea programului (date AM și MySMIS)**

### **8.1. Apeluri lansate**

Pentru implementarea Programului au fost lansate în total 33 de apeluri, dintre care 30 în cadrul Priorităților 1-6 și 3 în cadrul Priorității 7, Asistență Tehnică.

În ansamblu, pentru Prioritățile 1-6 a fost alocat pentru apelurile lansate 78,72% din bugetul Programului, dar se observă variații între Priorități. Pentru Prioritatea 3 s-a realizat o alocare suplimentară la apeluri față de bugetul Priorității, în schimb la Prioritățile 2 și 6 s-a lansat un buget relativ modest pentru jumătatea perioadei de programare, respectiv doar puțin peste 60%. Valorile prezentate nu includ valoarea instrumentelor financiare, dat fiind că aprobarea proiectului și încheierea contractului cu Banca Europeană de Investiții nu a presupus un apel de proiecte.

*Tabela 1. Alocarea financiară a apelurilor, comparat cu bugetul Programului Regional Sud Muntenia 2021-2027*

Prioritate	Alocare program (FEDR + BS, Euro)	Alocare program (FEDR + BS, Lei)	Alocare apel (FEDR + BS, Euro)	Alocare apel (FEDR + BS, Lei)	Proportie din bugetul programului alocat apelurilor lansate
P1	423.938.789,00	2.110.324.897,76	284.172.872,55	1.414.584.142,27	67,03%



P2	365.497.648,00	1.819.410.741,98	224.428.558,42	1.117.182.920,97	61,40%
P3	215.992.942,00	1.075.191.265,98	267.418.014,85	1.331.180.136,13	123,81%
P4	225.147.059,00	1.120.759.545,00	218.333.945,23	1.086.844.545,97	96,97%
P5	76.063.527,00	378.636.631,05	71.697.845,03	356.904.702,76	94,26%
P6	203.584.706,00	1.013.424.308,00	122.796.324,19	611.267.822,19	60,32%
<b>Total</b>	<b>1.510.224.671,00</b>	<b>7.517.747.389,77</b>	<b>1.188.847.560,28</b>	<b>5.917.964.270,30</b>	<b>78,72%</b>
					Curs valutar: 4,9779

Sursa: Prelucrarea autorilor, pe baza datelor furnizate echipei de evaluare de AM PRSM 2021-2027

Analiza duratei apelurilor din cadrul Programului Regional Sud-Muntenia arată o variație semnificativă între diferitele priorități și obiective specifice. Unele apeluri, în special cele pentru digitalizare și sprijinirea IMM-urilor, au avut perioade relativ scurte de depunere, de ordinul a 3-4 luni (aproximativ 100–130 de zile), ceea ce indică un ritm alert planificat pentru selecția proiectelor și o concentrare inițială pe rezultate rapide. Totuși, așa cum arată analiza ulterioară, contractarea proiectelor în cazul RSO1.3 durează timp îndelungat.

Alte apeluri, precum cele pentru eficiență energetică sau consolidare seismică, s-au derulat pe perioade mai lungi, între 6 luni și chiar 2 ani, reflectând complexitatea proiectelor și necesitatea pregătirii documentației tehnice detaliate.

Tabel 2. Durata apelurilor lansate pentru implementarea

Nr. crt.	Prioritate	Obiectiv specific	Apel	Data deschidere	Data închidere	Durata medie apel (zile)
1	1	RSO1.2	PRSM/481/PRSM_P1/OP1/RSO1.2/PRSM_A38	15.10.2024	30.06.2025	258
2	1	RSO1.2	PRSM/473/PRSM_P1/OP1/RSO1.2/PRSM_A38	01.11.2024	30.06.2025	241
3	1	RSO1.3	PRSM/160/PRSM_P1/OP1/RSO1.3/PRSM_A44	15.03.2024	15.07.2024	122
4	1	RSO1.3	PRSM/267/PRSM_P1/OP1/RSO1.3/PRSM_A44	30.04.2024	09.08.2024	101
5	1	RSO1.3	PRSM/462/PRSM_P1/OP1/RSO1.3/PRSM_A39 - etapizate	02.08.2024	30.08.2024	28
6	2	RSO2.1	PRSM/265/PRSM_P2/OP2/RSO2.1/PRSM_A37	15.05.2024	15.11.2024	184
7	2	RSO2.1	PRSM/428/PRSM_P2/OP2/RSO2.1/PRSM_A37 - etapizate	26.06.2024	17.07.2024	21
8	2	RSO2.1	PRSM/249/PRSM_P2/OP2/RSO2.1/PRSM_A34	01.04.2024	15.02.2025	320
9	2	RSO2.1	PRSM/423/PRSM_P2/OP2/RSO2.1/PRSM_A34 - etapizate	26.06.2024	17.07.2024	21
10	2	RSO2.4	PRSM/638/PRSM_P2/OP2	23.05.2025	21.05.2027	728
11	2	RSO2.7	PRSM/536/PRSM_P2/OP2/RSO2.7/PRSM_A13	03.02.2025	31.07.2025	178
12	3	RSO2.8	PRSM/414/PRSM_P3/OP2/RSO2.8/PRSM_A26	22.07.2024	21.07.2026	729
13	3	RSO2.8	PRSM/435/PRSM_P3/OP2/RSO2.8/PRSM_A26 - etapizate	26.06.2024	15.11.2024	142
14	3	RSO2.8	PRSM/366/PRSM_P3/OP2/RSO2.8/PRSM_A26	16.09.2024	15.07.2025	302
15	3	RSO2.8	PRSM/438/PRSM_P3/OP2/RSO2.8/PRSM_A26 - etapizate	26.06.2024	15.11.2024	142
16	4	RSO3.2	PRSM/149/PRSM_P4/OP3/RSO3.2/PRSM_A29	01.02.2024	31.12.2025	699



Nr. crt.	Prioritate	Obiectiv specific	Apel	Data deschidere	Data închidere	Durata medie apel (zile)
17	4	RSO3.2	PRSM/429/PRSM_P4/OP3/RSO3.2/PRSM_A29 - etapizate	26.06.2024	17.07.2024	21
18	5	RSO4.2	PRSM/318/PRSM_P5/OP4/RSO4.2/PRSM_A1	28.06.2024	27.12.2024	182
19	5	RSO4.2	PRSM/432/PRSM_P5/OP4/RSO4.2/PRSM_A1 - etapizate	26.06.2024	31.07.2024	35
20	5	RSO4.2	PRSM/310/PRSM_P5/OP4/RSO4.2/PRSM_A23	19.06.2024	19.02.2025	245
21	5	RSO4.2	PRSM/433/PRSM_P5/OP4/RSO4.2/PRSM_A23 - etapizate	26.06.2024	15.11.2024	142
22	5	RSO4.2	PRSM/298/PRSM_P5/OP4/RSO4.2/PRSM_A22	07.06.2024	06.12.2024	182
23	5	RSO4.2	PRSM/434/PRSM_P5/OP4/RSO4.2/PRSM_A22 - etapizate	26.06.2024	31.07.2024	35
24	6	RSO5.1	PRSM/385/PRSM_P6/OP5/RSO5.1/PRSM_A32	09.07.2024	09.07.2026	730
25	6	RSO5.1	PRSM/437/PRSM_P6/OP5/RSO5.1/PRSM_A32 - etapizate	26.06.2024	17.07.2024	21
26	6	RSO5.1	PRSM/369/PRSM_P6/OP5/RSO5.1/PRSM_A40	26.07.2024	27.03.2025	244
27	6	RSO5.2	PRSM/439/PRSM_P6/OP5/RSO5.2/PRSM_A32	02.09.2024	03.07.2025	304
28	6	RSO5.2	PRSM/436/PRSM_P6/OP5/RSO5.2/PRSM_A32 - etapizate	16.09.2024	30.09.2024	14
29	6	RSO5.2	PRSM/380/PRSM_P6/OP5/RSO5.2/PRSM_A40	26.07.2024	27.05.2025	305
30	6	RSO5.2	PRSM/430/PRSM_P6/OP5/RSO5.2/PRSM_A11 - etapizate	26.06.2024	31.07.2024	35

Sursa: Prelucrarea autorilor, pe baza datelor furnizate echipei de evaluare de AM PRSM 2021-2027

### 8.1.1. Progresul proiectelor depuse de la o etapă la alta în procesul de evaluare-selecție-contractare

La data de 29 mai 2025, AM PRSM avea în analiză și gestionează un număr de 2.093 de proiecte în cadrul Priorităților 1-6, aflate în diferite stadii.<sup>54</sup> Totalul solicitat la finanțare este de 13.402 lei, reprezentând valoarea nerambursabilă a proiectelor, suma dintre alocarea bugetului UE și cea a Bugetului de Stat.

Tabel 3. Numărul de proiecte depuse și valoarea solicitată pentru finanțare

RSO	Nr. Proiecte (Cereri de finanțare) depuse	Valoare solicitată Total (Lei)
RSO1.2	270	1.199.295.038,76
RSO1.3	1380	3.566.045.072,57
RSO2.1	121	991.922.307,45
RSO2.4	5	77.263.113,51
RSO2.7	4	93.979.981,07
RSO2.8	24	658.809.805,60
RSO3.2	13	2.743.621.795,41
RSO4.2	210	2.586.948.641,74
RSO5.1	12	330.430.992,51
RSO5.2	54	1.153.797.760,60
<b>Total</b>	<b>2093</b>	<b>13.402.114.509,22</b>

<sup>54</sup> Nu sunt avute în vedere în prezenta analiză proiectele din Prioritatea 7 de Asistență Tehnică și proiectul pentru implementarea Instrumentelor Financiare, pentru care procedura de evaluare și contractare este diferită de a celorlalte proiecte.



**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

*Sursa: Prelucrarea autorilor, pe baza datelor furnizate echipei de evaluare de AM PRSM 2021-2027*

În stadiul de depunere se mai aflau 189 de proiecte, alături de 55 de proiecte retrase după depunere. Aceasta arată că o parte dintre beneficiari au decis să renunțe chiar după transmiterea cererii de finanțare, posibil din cauza problemelor legate de conformitatea documentației sau de oportunitatea apelului.

Etapa de evaluare tehnico-financiară (ETF) concentrează cea mai mare parte a procesului. La data de referință a evaluării (cut-off date), 854 de proiecte se află în evaluare, iar 504 de proiecte erau admise pentru selecție după ETF, ceea ce demonstrează intensitatea activității de analiză și punctare. Totodată, existau 92 de proiecte respinse la ETF și 19 proiecte contestate în această fază, precum și 26 de proiecte retrase în timpul ETF.

În etapa de contractare, unde se verifică documentele de eligibilitate și administrative, figurau 69 de proiecte, însă procesul nu este lipsit de probleme: 8 proiecte fuseseră retrase în etapa de contractare, 14 au primit decizie de respingere, iar 1 proiect se afla în procedură de contestare. Aceste situații pot indica dificultăți în completarea documentelor justificative sau neconformități descoperite ulterior selecției.



**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

*Tabel 4. Numărul de proiecte aflate la 29 mai 2025 în diferite stadii ale procesului de evaluare-selecție-contractare-implementare*

	Proiect (Cerere de finanțare) depus(ă)	Retras după depunere	În ETF	Retras ETF	Respins ETF	Contestat ETF	Admis ETF	Contractare	Retras contractare	Decizie respingere contractare	Contestare contractare	Contract semnat (în implementare)	Finalizat	Total
RSO1.2	166	5	97	2										<b>270</b>
RSO1.3		40	469	24	83	19	483	66	5	14	1	175	1	<b>1380</b>
RSO2.1			93		5		1	2				18	2	<b>121</b>
RSO2.4	5													<b>5</b>
RSO2.7			4											<b>4</b>
RSO2.8		1	4				1		1			17		<b>24</b>
RSO3.2							1					12		<b>13</b>
RSO4.2		6	158		4		14	1	2			25		<b>210</b>
RSO5.1	1	1	6				1					3		<b>12</b>
RSO5.2	17	2	23				3					9		<b>54</b>
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>55</b>	<b>854</b>	<b>26</b>	<b>92</b>	<b>19</b>	<b>504</b>	<b>69</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>259</b>	<b>3</b>	<b>2093</b>

*Sursa: Prelucrarea autorilor, pe baza datelor furnizate echipei de evaluare de AM PRSM 2021-2027*



Etapile finale ale procesului arată că 259 de proiecte aveau contractele deja semnate și se află în implementare la 29 mai 2025, iar 3 proiecte erau raportate ca finalizate la nivelul regiunii. Aceasta reflectă faptul că, deși există o masă critică de proiecte în derulare, rata de finalizare este încă foarte redusă, ceea ce se explică prin faptul că programul se află în primii ani de implementare.

Privind structura pe obiective specifice (RSO), se remarcă faptul că:

- RSO1.3 (competitivitatea IMM-urilor) concentrează cel mai mare număr de proiecte – 1.380, dintre care 469 în evaluare și 483 admise după ETF.
- RSO4.2 (acces egal la educație și formare) are 210 proiecte, cu o pondere mare în evaluare (158) și 25 în implementare.
- RSO2.1 (eficiență energetică) are 121 de proiecte, dintre care 93 în evaluare și 18 în implementare.

Măsura în care proiectele reușesc să treacă dintr-o etapă în alta și durata în zile calendaristice a diverselor etape și a perioadelor de „așteptare” ale beneficiarilor sunt descrise în tabelul următor. Din totalul de 2.093 de proiecte, un număr de 1.271 au început efectiv etapa de evaluare tehnico-financiară (ETF). Durata medie a perioadei de așteptare după depunere până la începerea ETF este de 105 zile, ceea ce arată un potențial blocaj legat de disponibilitatea evaluatorilor pentru începerea primei faze de analiză a cererilor de finanțare. Dar trebuie ținut cont de faptul că în unele cazuri proiectele s-au depus înainte de termenul limită, iar ETF a început după acesta. Mai mult, situația analizată este în dinamică, iar proiectele aflate într-o fază intermediară (așteptare, ETF, contractare) pot trece mai departe spre semnarea contractului sau ar putea fi respinse la un moment dat.

Dintre proiectele intrate în ETF, 941 au finalizat evaluarea (74% dintre cele intrate în ETF), cu o durată medie de 87,6 zile, în timp ce 347 au trecut în etapa de contractare, trecând astfel și de etapa de selecție. De la depunere până la începutul contractării, durata medie a fost de 171,8 zile, iar intervalul dintre finalizarea ETF și începerea contractării a fost, în medie, de 26,8 zile. Așa cum era de așteptat, procedura ETF durează o perioadă relativ îndelungată: în medie aproape șase luni pentru fiecare proiect.

Din totalul proiectelor, 256 au finalizat contractarea, durata medie a acestei etape fiind de 64,2 zile, ceea ce ridică timpul total de la depunere până la finalizarea contractării la aproape 208 zile (aproape șapte luni). În final, 263 de proiecte au semnat contractele, iar durata medie dintre finalizarea contractării și semnarea contractului este de doar 0,5 zile, semn că acest pas se desfășoară foarte rapid.

Analiza perioadelor medii de la depunerea cererilor de finanțare la contractare trebuie să țină cont și de tratamentul diferit al proiectelor care trec pragul de excelență la punctajul ETF, care permite demararea contractării fără a fi necesară așteptarea finalizării ETF pentru toate proiectele.

Analiza pe obiective specifice (RSO) arată diferențe majore. RSO1.3 (competitivitatea IMM-urilor) domină ca volum, cu 1.380 de proiecte depuse; dintre acestea, 891 au început efectiv ETF, 827 au finalizat ETF, iar 177 au contractele deja semnate. Durata medie totală pentru proiectele de pe acest obiectiv este de aproape 265 de zile, ceea ce indică întârzieri semnificative.

În schimb, domenii precum RSO2.4 (adaptare la schimbări climatice) sau RSO2.7 (biodiversitate) sunt foarte slab reprezentate, cu doar câteva proiecte și fără contracte semnate până la această dată.

Pentru RSO 2.1 (eficiență energetică și reducerea emisiilor), s-au depus 121 de proiecte, însă doar 36 au început ETF. Dintre acestea, 28 au finalizat ETF, după o durată medie de 125,7 zile, iar 22 au intrat în contractare. Durata



medie de la depunere la începerea procedurii de contractare a fost de peste 105 zile, iar procedura de contractare s-a încheiat după o durată medie de 53,7 zile. Doar 20 de proiecte au ajuns la semnarea contractului, ceea ce arată o rată de succes modestă. În ansamblu, durata totală până la finalizarea contractării este de aproape 148 de zile, ceea ce confirmă complexitatea acestor proiecte și necesitatea consolidării capacității beneficiarilor de a pregăti documentații conforme.

Pentru RSO 2.8 (mobilitate urbană durabilă), situația este diferită: din 24 de proiecte depuse, 19 au început ETF, iar 17 au finalizat ETF și au intrat în contractare. Durata medie a ETF este chiar negativă (-5 zile) din cauza înregistrărilor referitoare la proiectele etapizate, însă restul etapelor se încadrează în parametri normali. Toate cele 17 proiecte au finalizat contractarea și au semnat contractele, cu o durată medie de 71,7 zile de la depunere la finalizare. Această performanță indică faptul că proiectele de mobilitate urbană sunt bine pregătite și au o rată de succes foarte ridicată.

Pe zona de infrastructură educațională (RSO4.2), interesul este ridicat – 210 proiecte depuse, din care 187 au început ETF, însă doar 25 au ajuns la contract semnat. Durata totală a procesului, de la depunere la contract, este mai scurtă decât media, aproximativ 70 de zile, ceea ce arată o procesare mai eficientă. Pentru investițiile în infrastructura de drumuri (RSO3.2), toate cele 13 proiecte depuse au intrat în ETF, 12 au intrat în contractare și au semnat deja contracte, cu o durată medie de 76 de zile până la finalizarea contractării, deci o rată de succes foarte ridicată.

Pentru RSO 5.1, volumul de proiecte este foarte redus: doar 12 proiecte depuse, dintre care 6 au început ETF și 4 au finalizat ETF. În etapa de contractare au intrat 3 proiecte, care au și finalizat procesul, însă niciunul nu a ajuns încă la semnarea contractului. Durata totală de la depunere la contractare este de 93,6 zile, o valoare rezonabilă. În ceea ce privește RSO 5.2 – Dezvoltare urbană integrată, au fost depuse 54 de proiecte, dar doar 18 au început ETF, iar 11 au finalizat ETF. În etapa de contractare au intrat 9 proiecte, pentru care la data de referință a evaluării erau semnate contractele. Durata totală de la depunere la finalizarea contractării este de 62,5 zile, semnificativ mai scurtă decât media generală, ceea ce arată un proces relativ eficient pentru acest tip de proiecte.

Trebuie însă ținut cont de faptul că în aceste cazuri (RSO2.1, RSO 2.8, RSO3.2, RSO4.2, ca și în cazul RCO5.1 și RSO5.2) au fost selectate pentru contractare atât proiecte noi, cât și proiecte etapizate, pentru care era de așteptat ca procesele să fie semnificativ mai scurte.





Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Tabel 5. Numărul de proiecte care au progresat în diferite stadii ale procesului de evaluare-selecție-contractare-implementare și durata fiecărei etape

RSO	Nr. proiecte (Cereri de Finanțare) depuse	Nr. proiecte care au început efectiv etapa ETF	Durată de așteptare - durata de la transmitere în MySMIS la începerea ETF (zile)	Nr. proiecte cu ETF finalizat	Durată ETF - durata de la începerea la finalizarea ETF (zile)	Nr. proiecte cu contractare începută	Durată evaluare și selecție - durata de la depunere la începerea contractării (zile)	Durată selecție - durata de la finalizarea ETF la începerea contractării (zile)	Nr. proiecte cu contractare finalizată	Durată contractare - durata de la începerea la finalizarea contractării (zile)	Durată evaluare-selecție-contractare - durata de la depunere până la finalizarea contractării (zile)	Nr. proiecte cu contract semnat	Durată semnare contract - durata de la finalizarea a contractării la semnarea a contractului
RSO1.2	270	98	90,73	1		0			0			0	
RSO1.3	1380	891	124,62	827	89,99	256	215,91	34,44	173	71,42	264,96	177	0,53
RSO2.1	121	36	1,69	28	125,75	22	105,09	3,50	19	53,68	147,63	20	0,53
RSO2.4	5	0		0		0			0			0	
RSO2.7	4	3	32,32	0		0			0			0	
RSO2.8	24	19	27,37	17	-5,06	17	17,60	1,67	17	54,12	71,72	17	0,29
RSO3.2	13	13	16,97	13	31,38	12	49,86	8,25	11	29,91	75,63	12	0,45
RSO4.2	210	187	65,87	40	85,58	28	22,94	2,52	25	56,20	69,89	25	0,92
RSO5.1	12	6	23,53	4	47,25	3	67,61	2,00	3	26,00	93,61	3	0,00
RSO5.2	54	18	20,38	11	45,55	9	31,27	6,75	8	40,88	62,54	9	0,25
<b>Total</b>	<b>2093</b>	<b>1271</b>	<b>105,15</b>	<b>941</b>	<b>87,64</b>	<b>347</b>	<b>171,78</b>	<b>26,76</b>	<b>256</b>	<b>64,20</b>	<b>207,90</b>	<b>263</b>	<b>0,53</b>

Sursa: Prelucrarea autorilor, pe baza datelor furnizate echipei de evaluare de AM PRSM 2021-2027





## 8.2. Competiția pentru finanțare

În ceea ce privește competiția pentru finanțare, valoarea solicitată (buget UE și Buget de Stat) a proiectelor depuse reprezintă 227,63% din valoarea apelurilor lansate.

În primul rând, rata de depunere (valoarea solicitată raportată la alocarea apelurilor) are un nivel mediu de 227,6% – adică beneficiarii au depus proiecte în valoare de 13,47 miliarde lei față de o alocare de 5,91 miliarde lei. Cele mai mari depășiri s-au înregistrat pe apelurile dedicate IMM-urilor (RSO1.3), unde cererea a ajuns la aproape 379% din alocare, dar și la apelurile pentru infrastructura educațională (RSO4.2), unde solicitările au fost de peste 725% din fondurile disponibile. Acest fapt reflectă presiunea mare pe liniile de finanțare care răspund nevoilor acute ale regiunii, dar și riscul ca o parte semnificativă a cererii să rămână neacoperită.

Pe de altă parte, din totalul alocării, au fost contractate proiecte în valoare de circa 4,23 miliarde lei, ceea ce reprezintă o rată de contractare de 31,4% raportată la bugetul alocat. Cele mai ridicate rate de contractare se înregistrează la apelurile etapizate (ex. RSO2.8, cu peste 100%), în timp ce la apelurile pentru infrastructura educațională și pentru IMM-uri, contractarea față de alocare rămâne sub 40%. Acest lucru confirmă că, deși cererea este uriașă, numai o parte limitată poate fi transformată în proiecte contractate și finanțate efectiv, dar poate indica și existența unor întârzieri în procesul de evaluare și semnare a contractelor.

Concurența (valoarea contractată raportată la valoarea depusă) are o medie regională de 31,4%, ceea ce arată că doar o treime din bugetul solicitat a fost deja angajat prin contracte. Situații bune se regăsesc la apelurile etapizate, unde contractarea depășește chiar 90–100% din solicitat (de exemplu, RSO2.1 și RSO2.8). Cel mai probabil acest aspect se datorează unor ajustări de buget în perioada de contractare. În schimb, în alte domenii cu cerere foarte mare, precum IMM-uri (RSO1.3) sau educație (RSO4.2), gradul de contractare rămâne redus (între 5 și 27%)..



**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

*Tabel 6. Rata de depunere și contractare în raport cu alocarea financiară a fiecărui apel*

Nr. crt.	Prioritate	Obiectiv specific	Apel	Alocare apel (FEDR + BS, Lei)	Proiecte depuse			Contracte semnate (în implementare sau finalizate)			
					Nr.	Valoare solicitată (FEDR + BS, Lei)	Procent din alocare care a fost solicitat	Nr.	Valoare solicitată (FEDR + BS, Lei)	Procent buget angajat prin contracte din valoarea solicitată	Procent buget angajat prin contracte din valoarea alocată
1	1	RSO1.2	PRSM/481/PRSM_P1/OP1/RSO1.2/PRSM_A38	230.847.059,22	0	0,00		0	0,00	0	0
2	1	RSO1.2	PRSM/473/PRSM_P1/OP1/RSO1.2/PRSM_A38	233.302.832,77	270	1.199.295.038,76	514,05%	0	0,00	0	0
		RSO1.2		464.149.891,99	270	1.199.295.038,76	258,39%	0	0,00	0,00%	0,00%
3	1	RSO1.3	PRSM/160/PRSM_P1/OP1/RSO1.3/PRSM_A44	234.131.765,16	820	697.462.329,49	297,89%	47	39.990.637,21	5,73%	17,08%
4	1	RSO1.3	PRSM/267/PRSM_P1/OP1/RSO1.3/PRSM_A44	715.435.200,00	559	2.903.627.493,53	405,85%	122	777.602.191,58	26,78%	108,69%
5	1	RSO1.3	PRSM/462/PRSM_P1/OP1/RSO1.3/PRSM_A39 - etapizate	867.285,12	1	734.694,64	84,71%	1	867.285,11	118,05%	100,00%
		RSO1.3		950.434.250,28	1.380	3.601.824.517,66	378,97%	170	818.460.113,90	22,72%	86,11%
6	2	RSO2.1	PRSM/265/PRSM_P2/OP2/RSO2.1/PRSM_A37	57.197.984,15	28	365.951.084,21	639,80%	6	65.625.222,45	17,93%	114,73%
7	2	RSO2.1	PRSM/428/PRSM_P2/OP2/RSO2.1/PRSM_A37 - etapizate	902.909,05	1	541.745,42	60,00%	1	884.850,87	163,33%	98,00%
8	2	RSO2.1	PRSM/249/PRSM_P2/OP2/RSO2.1/PRSM_A34	224.137.800,31	81	586.294.464,56	261,58%	0	0,00	0,00%	0,00%
9	2	RSO2.1	PRSM/423/PRSM_P2/OP2/RSO2.1/PRSM_A34 - etapizate	49.427.046,78	12	47.700.296,48	96,51%	12	46.639.747,01	97,78%	94,36%
		RSO2.1		330.762.831,24	122	1.000.487.590,67	302,48%	19	113.149.820,33	11,31%	34,21%



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Nr. crt.	Prioritate	Obiectiv specific	Apel	Alocare apel (FEDR + BS, Lei)	Proiecte depuse			Contracte semnate (în implementare sau finalizate)			
					Nr.	Valoare solicitată (FEDR + BS, Lei)	Procent din alocare care a fost solicitat	Nr.	Valoare solicitată (FEDR + BS, Lei)	Procent buget angajat prin contracte din valoarea solicitată	Procent buget angajat prin contracte din valoarea alocată
10	2	RSO2.4	PRSM/638/PRSM_P2/OP2	456.749.647,05	0	0,00	0,00%	0	0,00	0,00%	0,00%
		RSO2.4		456.749.647,05	0	0,00	0,00%	0	0,00	0,00%	0,00%
11	2	RSO2.7	PRSM/536/PRSM_P2/OP2/ RSO2.7/PRSM_A13	329.670.442,68	4	93.979.981,07	28,51%	0	0,00	0,00%	0,00%
		RSO2.7		329.670.442,68	4	93.979.981,07	28,51%	0	0,00	0,00%	0,00%
12	3	RSO2.8	PRSM/414/PRSM_P3/OP2/ RSO2.8/PRSM_A26	580.383.569,93	5	151.528.704,38	26,11%	1	77.873.765,97	51,39%	13,42%
13	3	RSO2.8	PRSM/435/PRSM_P3/OP2/ RSO2.8/PRSM_A26 - etapizate	296.709.533,18	11	300.786.799,32	101,37%	11	298.181.969,84	99,13%	100,50%
14	3	RSO2.8	PRSM/366/PRSM_P3/OP2/ RSO2.8/PRSM_A26	428.544.772,51	3	161.129.989,39	37,60%	1	73.175.130,01	45,41%	17,08%
15	3	RSO2.8	PRSM/438/PRSM_P3/OP2/ RSO2.8/PRSM_A26 - etapizate	25.542.260,52	5	56.533.036,01	221,33%	4	40.145.860,77	71,01%	157,17%
		RSO2.8		1.331.180.136,13	24	669.978.529,10	50,33%	17	489.376.726,59	73,04%	36,76%
16	4	RSO3.2	PRSM/149/PRSM_P4/OP3/ RSO3.2/PRSM_A29	971.275.473,10	10	2.744.965.481,53	282,61%	9	2.401.351.265,97	87,48%	247,24%
17	4	RSO3.2	PRSM/429/PRSM_P4/OP3/ RSO3.2/PRSM_A29 - etapizate	115.569.072,88	3	112.841.885,00	97,64%	3	113.282.731,81	100,39%	98,02%
		RSO3.2		1.086.844.545,97	13,00	2.857.807.366,53	262,95%	12	2.514.633.997,78	87,99%	231,37%
18	5	RSO4.2	PRSM/318/PRSM_P5/OP4/ RSO4.2/PRSM_A1	40.992.805,07	49	386.495.377,08	942,84%	1	9.271.337,72	2,40%	22,62%



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Nr. crt.	Prioritate	Obiectiv specific	Apel	Alocare apel (FEDR + BS, Lei)	Proiecte depuse			Contracte semnate (în implementare sau finalizate)			
					Nr.	Valoare solicitată (FEDR + BS, Lei)	Procent din alocare care a fost solicitat	Nr.	Valoare solicitată (FEDR + BS, Lei)	Procent buget angajat prin contracte din valoarea solicitată	Procent buget angajat prin contracte din valoarea alocată
19	5	RSO4.2	PRSM/432/PRSM_P5/OP4/RSO4.2/PRSM_A1 - etapizate	24.345.648,28	7	37.686.961,58	154,80%	6	23.863.888,00	63,32%	98,02%
20	5	RSO4.2	PRSM/310/PRSM_P5/OP4/RSO4.2/PRSM_A23	53.351.127,50	126	1.924.693.211,86	3607,60%	0	0,00	0,00%	0,00%
21	5	RSO4.2	PRSM/433/PRSM_P5/OP4/RSO4.2/PRSM_A23 - etapizate	83.268.806,55	15	87.792.107,58	105,43%	15	86.560.570,21	98,60%	103,95%
22	5	RSO4.2	PRSM/298/PRSM_P5/OP4/RSO4.2/PRSM_A22	134.803.667,74	8	124.016.369,54	92,00%	0	0,00	0,00%	0,00%
23	5	RSO4.2	PRSM/434/PRSM_P5/OP4/RSO4.2/PRSM_A22 - etapizate	20.142.647,63	5	29.526.925,00	146,59%	3	19.743.578,54	66,87%	98,02%
		RSO4.2		356.904.702,76	210	2.590.210.952,64	725,74%	25	139.439.374,47	5,38%	39,07%
24	6	RSO5.1	PRSM/385/PRSM_P6/OP5/RSO5.1/PRSM_A32	251.696.199,03	2	63.072.519,79	25,06%	0	0,00	0,00%	0,00%
25	6	RSO5.1	PRSM/437/PRSM_P6/OP5/RSO5.1/PRSM_A32 - etapizate	15.307.002,66	1	14.477.076,41	94,58%	1	15.004.179,14	103,64%	98,02%
26	6	RSO5.1	PRSM/369/PRSM_P6/OP5/RSO5.1/PRSM_A40	92.917.615,04	9	252.342.684,37	271,58%	2	65.563.886,10	25,98%	70,56%
		RSO5.1		359.920.816,73	12	329.892.280,57	91,66%	3	80.568.065,24	24,42%	22,38%
27	6	RSO5.2	PRSM/439/PRSM_P6/OP5/RSO5.2/PRSM_A32	161.224.180,20	23	525.969.488,44	326,23%	0	0,00	0,00%	0,00%



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Nr. crt.	Prioritate	Obiectiv specific	Apel	Alocare apel (FEDR + BS, Lei)	Proiecte depuse			Contracte semnate (în implementare sau finalizate)			
					Nr.	Valoare solicitată (FEDR + BS, Lei)	Procent din alocare care a fost solicitat	Nr.	Valoare solicitată (FEDR + BS, Lei)	Procent buget angajat prin contracte din valoarea solicitată	Procent buget angajat prin contracte din valoarea alocată
28	6	RSO5.2	PRSM/436/PRSM_P6/OP5/RSO5.2/PRSM_A32 - etapizate	8.333.140,92	7	8.106.870,02	97,28%	7	8.201.835,50	101,17%	98,42%
29	6	RSO5.2	PRSM/380/PRSM_P6/OP5/RSO5.2/PRSM_A40	73.575.396,08	23	593.725.473,34	806,96%	2	66.664.034,30	11,23%	90,61%
30	6	RSO5.2	PRSM/430/PRSM_P6/OP5/RSO5.2/PRSM_A11 - etapizate	8.214.288,26	0	0,00	0,00%	0	0,00	0,00%	0,00%
		RSO5.2		251.347.005,46	53	1.127.801.831,80	448,70%	9,	74.865.869,80	6,64%	29,79%
<b>total pt. RSO cu lansări</b>				<b>5.917.964.270,30</b>	<b>2.088</b>	<b>13.471.278.088,80</b>	<b>227,63%</b>	<b>255</b>	<b>4.230.493.968,11</b>	<b>31,40%</b>	<b>71,49%</b>

Sursa: Prelucrarea autorilor, pe baza datelor furnizate echipei de evaluare de AM PRSM 2021-2027



### 8.3. Datele referitoare la implementare

Pentru proiectele aflate în implementare (253 de proiecte în valoare de totală eligibilă de 6.191 milioane lei) și proiectele finalizate (5 proiecte în valoare de 34,4 milioane lei), la nivelul sumelor autorizate, se evidențiază un total de aproximativ 585,8 milioane lei. Din acest total, 553,4 milioane lei reprezintă sume eligibile și 32,4 milioane lei sume suportate de la bugetul de stat conform OUG 133/2021, art.12, lit.j). De asemenea, din acest total, aproximativ 193 milioane lei FEDR și 45,5 milioane lei cofinanțare de la bugetul de stat sunt eligibile în cereri de rambursare, după efectuarea plăților de către beneficiari..

În ceea ce privește sumele plătite, nivelul efectiv este de circa 410,3 milioane lei, reprezentând 100% din sumele de plată după scăderea cofinanțărilor beneficiarilor și sumelor din prefinanțări care trebuiau reținute din suma totală autorizată (585,8 milioane lei).

Se observă că prefinanțările recuperate prin cereri de rambursare însumează circa 175,6 milioane lei, ceea ce arată că o parte importantă a plăților inițiale către beneficiari a fost deja acoperită prin mecanismul de deducere.

Din perspectiva gestiunii financiare a programului, până la acest moment, analiza confirmă faptul că, procesul de autorizare și plată funcționează bine.

Tabel 7. Situația sumelor autorizate și plătite la 29 mai 2025

	Cereri de rambursare		Cereri de plata		Cereri de prefinanțare	Total
	FEDR	BS	FEDR	BS	FEDR	
<b>Sume autorizate</b>						
eligibile	193.028.337,63	45.534.422,22	39.929.326,53	9.897.354,12	265.019.661,13	553.409.101,63
sume autorizate de la bugetul de stat conform OUG 133/2021, art.12, lit.j)		32.403.086,07				32.403.086,07
<b>Total sume autorizate</b>	<b>193.028.337,63</b>	<b>77.937.508,29</b>	<b>39.929.326,53</b>	<b>9.897.354,12</b>	<b>265.019.661,13</b>	<b>585.812.187,70</b>
<b>Prefinanțări recuperate prin CR/deducere prefinanțare (eligibile)</b>	<b>175.552.377,61</b>					<b>175.552.377,61</b>
<b>Sume de plătit</b>	<b>17.475.960,02</b>	<b>77.937.508,29</b>	<b>39.929.326,53</b>	<b>9.897.354,12</b>	<b>265.019.661,13</b>	<b>410.259.810,09</b>
<b>Sume plătite</b>						
eligibile	17.475.960,02	45.534.422,22	39.929.326,53	9.897.354,12	265.019.661,13	377.856.724,02
sume plătite de la bugetul de stat conform OUG 133/2021, art.12, lit.j)	-	28.829.000,00				28.829.000,00
<b>Total sume plătite</b>	<b>17.475.960,02</b>	<b>74.363.422,22</b>	<b>39.929.326,53</b>	<b>9.897.354,12</b>	<b>265.019.661,13</b>	<b>406.685.724,02</b>
<b>Sume rămase de plătit</b>						
eligibile	-	-	-	-	-	-
sume de plătit de la bugetul de stat	-	3.574.086,07	-	-	-	3.574.086,07



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

	Cereri de rambursare		Cereri de plata		Cereri de prefinantare	Total
conform OUG 133/2021, art.12, lit.j)						
<b>Total sume rămase de plătit</b>	-	<b>3.574.086,07</b>	-	-	-	<b>3.574.086,07</b>

Sursa: AM PRSM 2021-2027





## Anexa 9. Diagnoza organizațională la nivelul AM PRSM

### 9.1. Prezentarea generală a AM PRSM

În contextul adoptării în anul 1998 a primei legi a dezvoltării regionale (Legea nr. 151/1998)<sup>55</sup>, au fost create la nivelul României opt regiuni de dezvoltare regională<sup>56</sup>, în calitate de subdiviziuni regionale, cu scop statistic și de planificare. Aceste regiuni nu sunt unități administrativ-teritoriale și nu au personalitate juridică. Ele sunt zone administrative care asigură un cadru coerent de implementare și de evaluare a politicii de dezvoltare regională în România. Totodată, regiunile de dezvoltare corespund diviziunilor de nivel NUTS-II din UE. Ulterior, Legea nr. 151/1998 a fost înlocuită cu Legea 315/2004<sup>57</sup>, care, în prezent, guvernează domeniul politicilor de dezvoltare regională.

În fiecare regiune de dezvoltare funcționează câte o agenție pentru dezvoltare regională, organism neguvernamental, nonprofit, de utilitate publică, cu personalitate juridică, care funcționează în domeniul dezvoltării regionale, cu rol de autoritate de management. Potrivit art. 8 alin. (1) din HG nr. 936/2020<sup>58</sup>, agențiile pentru dezvoltare regională sunt titulari ai programelor de dezvoltare regională. Potrivit art. 14 din Legea nr. 315/2004, cu modificările și completările ulterioare, „în exercitarea rolului de autorități de management, în condițiile legii, agențiile de dezvoltare regională acționează în regim de putere publică și sunt asimilate instituțiilor publice, iar actele pe care agențiile le emit în exercitarea acestui rol sunt asimilate actelor administrative. Aceste acte pot fi contestate în condițiile Legii contenciosului administrativ nr. 554/2004, cu modificările și completările ulterioare.”

Agențiile pentru dezvoltare regională se organizează și funcționează în condițiile Legii nr. 315/2004, cu modificările și completările ulterioare și ale statutului de organizare și funcționare, aprobat de consiliul pentru dezvoltare regională. În cazul *Regiunii de Dezvoltare Sud-Muntenia*, Agenția pentru Dezvoltare Regională Sud-Muntenia (ADR SM) își desfășoară activitatea în toate cele șapte județe componente ale Regiunii (Argeș, Călărași, Dâmbovița, Giurgiu, Ialomița, Prahova și Teleorman) și este principala organizație de nivel regional care are responsabilitatea și autoritatea elaborării strategiei și implementării politicilor de dezvoltare regională.

Pentru îndeplinirea atribuțiilor sale, Agenția colaborează cu autorități ale administrației publice centrale și locale, instituții, organisme, societăți comerciale, institute de cercetare, universități și alte persoane juridice și fizice din țară și străinătate interesate în dezvoltarea economică, socială și culturală a regiunii de Dezvoltare Sud Muntenia. Potrivit Statutului său de funcționare<sup>59</sup>, ADR SM este coordonată de Consiliul pentru Dezvoltare Regională Sud- Muntenia (CpDR) și se conduce după principiul autogestiei economico-financiare.

Potrivit art. 3 alin. (4) din OUG nr. 122/2020<sup>60</sup>, cu modificările și completările ulterioare, în exercitarea rolului de autoritate de management pentru Programul Regional Sud-Muntenia pentru perioada de

<sup>55</sup> Legea nr. 151/1998 privind dezvoltarea regională în România.

<sup>56</sup> Regiunea de Dezvoltare Nord-Est, Regiunea de Dezvoltare Sud-Est, Regiunea de Dezvoltare Sud-Muntenia, Regiunea de Dezvoltare Sud-Vest Oltenia, Regiunea de Dezvoltare Vest, Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest, Regiunea de Dezvoltare Centru și Regiunea de Dezvoltare București-Ilfov.

<sup>57</sup> Legea nr. 315/2004 privind dezvoltarea regională în România, cu modificările și completările ulterioare.

<sup>58</sup> HG 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, cu modificările și completările ulterioare.

<sup>59</sup> Aprobat prin Hotărârea Consiliului pentru Dezvoltare Regională Sud – Muntenia nr. 2/27.02.2025.

<sup>60</sup> OUG nr. 122/2020 privind unele măsuri pentru asigurarea eficientizării procesului decizional al fondurilor externe nerambursabile destinate dezvoltării regionale în România, cu modificările și completările ulterioare.





programare 2021- 2027, AM PRSM îndeplinește următoarele atribuții care implică exercitarea prerogativei de putere publică:

- a) emite acte administrative cu caracter individual în domeniul gestionării fondurilor europene nerambursabile destinate dezvoltării regionale;
- b) exercită atribuții de verificare și control, în aplicarea prevederilor art. 74 alin. (1) lit. a) din Regulamentul (UE) 2021/1.060 al Parlamentului European și al Consiliului din 24 iunie 2021;
- c) constată abaterile de la legislația aplicabilă proiectelor cu finanțare din PRSM;
- d) emite titluri de creanță în conformitate cu legislația aplicabilă domeniului prevenirii, constatării și sancționării neregulilor;
- e) are calitatea de furnizor de ajutor de stat și *de minimis*;
- f) în aplicarea legislației incidente în domeniul prevenirii, constatării și sancționării neregulilor ia măsuri pentru recuperarea creanțelor stabilite;
- g) aprobă procedurile operaționale necesare pentru funcționarea sistemelor de management și control ale programelor operaționale regionale;
- h) încheie acorduri/protocoale de colaborare pentru a asigura buna gestionare a fondurilor europene nerambursabile;
- i) aprobă ghidurile solicitantului pentru lansarea apelurilor de proiecte;
- j) încheie contracte de finanțare;
- k) îndeplinește orice alte atribuții și responsabilități care decurg din exercitarea funcțiilor de autoritate de management.

De asemenea, potrivit art. 4 alin. (1) din același act normativ, în exercitarea rolului de autoritate de management pentru Programul Regional Sud-Muntenia 2021-2027, AM PRSM exercită următoarele atribuții:

- a) elaborarea programelor operaționale regionale în colaborare cu ministerul de resort în domeniul gestionării fondurilor europene;
- b) selectarea operațiunilor;
- c) încheierea contractelor de finanțare;
- d) efectuarea plăților către beneficiari;
- e) îndeplinirea tuturor sarcinilor legate de gestionarea programelor operaționale;
- f) prevenirea și detectarea neregulilor și a fraudelor;
- g) asigurarea înregistrării și stocării în format electronic a datelor aferente fiecărei operațiuni;
- h) sprijinirea comitetelor de monitorizare;
- i) elaborarea declarațiilor de cheltuieli.

## 9.2. Informații generale privind structura organizatorică și de personal a AM PRSM

Potrivit Statutului de funcționare a ADR SM, CpDR este organul său deliberativ, iar conducerea agenției este asigurată de Directorul general al ADR SM care este numit și eliberat din funcție de către CpDR.

Potrivit Regulamentului de organizare și funcționare a ADR SM<sup>61</sup>, Directorul general al ADR SM este sprijinit în exercitarea atribuțiilor sale de patru Directori ai ADR SM aflați în directă sa subordonare. De asemenea, Directorul general al ADR SM are în subordine următoarele structuri:

<sup>61</sup> Aprobă prin Hotărârea Consiliului pentru Dezvoltare Regională Sud – Muntenia nr. 3/27.02.2025.



- **Cabinetul directorului general;**
- Biroul juridic;
- Serviciul implementare E.L.E.N.A.;
- Biroul audit intern;
- Biroul resurse umane;
- Serviciul organism intermediar Program Tranziție Justă (PTJ)
  - Biroul evaluare, selecție și contractare PTJ;
  - Biroul verificare proiecte PTJ;
  - Biroul monitorizare proiecte PTJ;
- **Direcția Autoritate de Management Sud-Muntenia;**
- **Direcția Dezvoltare;**
- **Direcția Economică.**

Cei patru directori ai ADR SM au în subordine o serie de servicii/birouri/compartimente, după cum urmează:

**1. Directorul de Cabinet** are în subordine următoarele birouri și compartimente:

- Biroul Comunicare;
- Biroul registratură;
- Biroul analiză și prognoză;
- Compartimentul Secretariat CpDR, Comitete de Monitorizare și Relația cu APL

**2. Directorul Direcției Autoritatea de Management Program Regional Sud-Muntenia** are în subordine următoarele servicii și birouri:

- Serviciul Gestionare și Monitorizare Program;
- Biroul Evaluare Program;
- Serviciul Evaluare, Selecție și Contractare PR Sud-Muntenia;
- Serviciul Autorizare Proiecte
  - Biroul Autorizare Proiecte;
  - Biroul Verificare Achiziții PR Sud Muntenia;
- Serviciul Monitorizare Proiecte PR Sud-Muntenia;
- Serviciul Plăți și Contabilitate Proiecte;
- Biroul Nereguli, Antifraudă și Monitorizare Audit;
- Biroul Soluționare Contestații.

**3. Directorul Direcției Dezvoltare** are în subordine următoarele servicii și compartimente:

- Serviciul *Helpdesk*;
- Serviciul Proiecte și Relații Internaționale;
- Compartimentul Formare și Pregătire Profesională.

**4. Directorul Direcției Economice** are în subordine următoarele servicii/compartimente:

- Serviciul Financiar Contabil;
- Serviciul Achiziții Publice, Asistență Tehnică, IT și SMIS
  - Biroul Asistență Tehnică;
  - Biroul Achiziții Publice;
  - Biroul IT și SMIS;
- Serviciul Administrativ;



- Compartimentul Arhivă.

Personalul ADR SM este angajat prin concurs și eliberat din funcție, potrivit legii, de directorul general, în conformitate cu realizarea politicii de resurse umane aprobată de CpDR. În situația în care se constată imposibilitatea personalului încadrat pe posturile prevăzute în organigramă de a prelua atribuții suplimentare sau că nu există suficient personal de specialitate cu competențele necesare desfășurării unor activități specifice din cadrul proiectelor, prin dispoziție a Directorului general se pot înființa posturi în afara organigramei (PAO).

Pentru exercitarea calității de Autoritate de Management, ADR SM este sprijinită de o parte din structurile sale funcționale și personal ce ocupă posturi înființate în afara organigramei. Structurile ADR SM a căror activitate concurează la exercitarea calității de AM sunt Direcția Autoritatea de Management Program Regional Sud- Muntenia și structurile suport: Director General, Cabinet Director General (Director, Biroul Comunicare; Biroul analiză și prognoză), Biroul resurse umane, Biroul juridic, Biroul audit intern, Serviciul implementare E.L.E.N.A., Direcția Dezvoltare (Serviciul *Helpdesk*, Serviciul Proiecte și Relații Internaționale), Direcția Economică (Serviciul Financiar Contabil, Serviciul Achiziții Publice, Asistență Tehnică, IT și SMIS).

În baza datelor statistice prelucrate și puse la dispoziție de AM PRSM în scopul elaborării prezentei diagnoze organizaționale, în ceea ce privește numărul total al personalului angajat al AM PRSM, față de anul 2021 (50 persoane), acesta a crescut cu 20% în anul 2022 (60 persoane), cu 40% în anul 2022 (70 persoane) și cu 57% în anul 2024 (110 persoane) (Figura 1). În luna august 2025 personalul AM PRSM era format din 156 persoane (131 persoane ocupând posturi de execuție și 25 persoane ocupând posturi de conducere).

În intervalul 2021-august 2025 au fost înființate posturi în afara organigramei (PAO) doar în anii 2024 și 2025, numărul angajaților în acest regim contractual fiind cu 70% mai mare în august 2025 (29 persoane) față de anul anterior (17 persoane). Această creștere a numărului de personal în regim PAO reflectă o creștere a volumului de activități la nivelul AM PRSM în perioada 2024-august 2025.

Acest fapt este confirmat și de aproape dublarea numărului personalului de execuție în anul 2024 (91 persoane) față de anul 2023 (51 persoane), respectiv, de creșterea cu aproximativ 42% a valorii acestui indicator în anul 2025 (131 persoane) față de anul anterior.

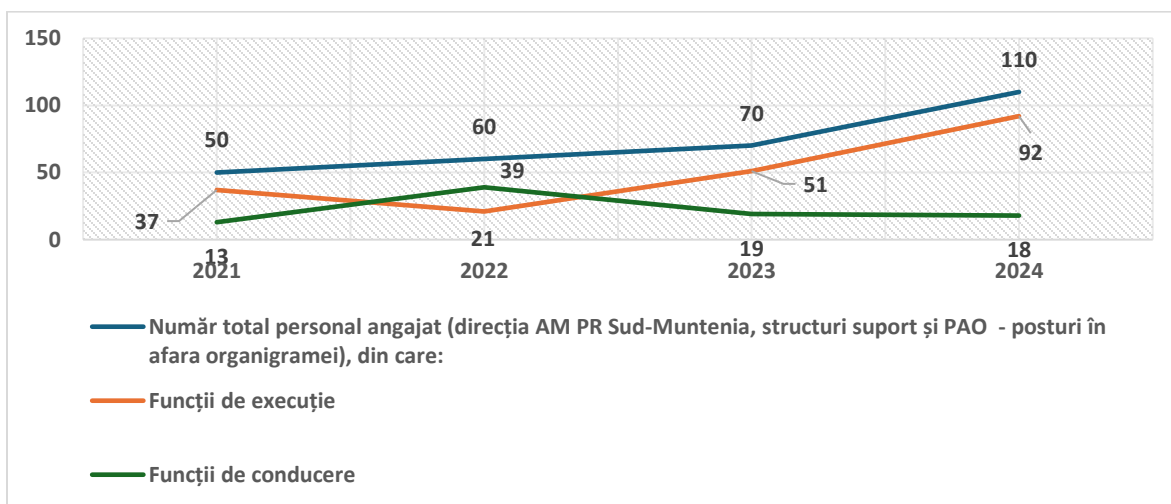


Figura 1 Evoluția numărului total al personalului angajat al AM PRSM (2021-2024)

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor statistice prelucrate și puse la dispoziție de AM PRSM în scopul elaborării prezentei Diagnoze organizaționale

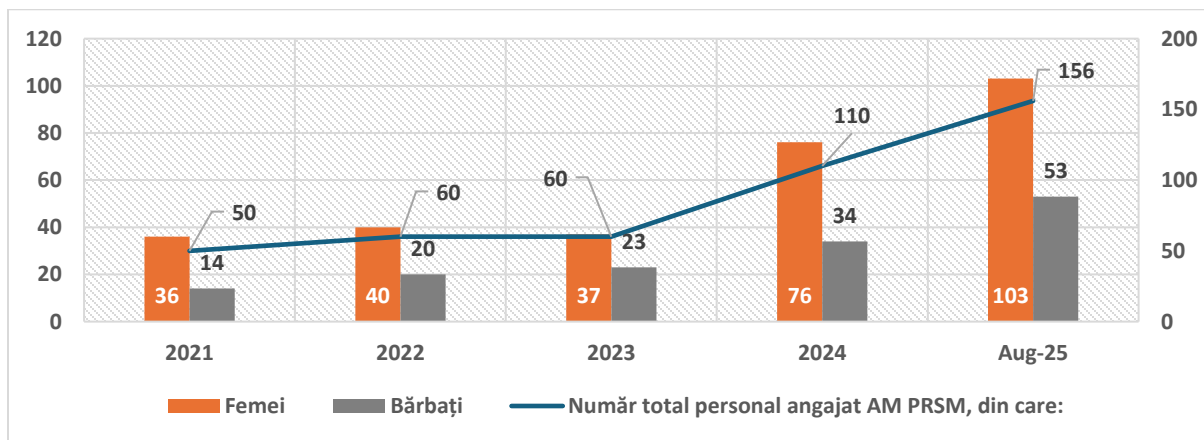


Figura 2 Evoluția numărului total al personalului angajat al AM PRSM (2021-2025), după gen

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor statistice prelucrate și puse la dispoziție de AM PRSM în scopul elaborării prezentei Diagnoze organizaționale

Distribuția pe gen a personalului angajat al AM PRSM reflectă pe de o parte, o pondere ridicată a femeilor, iar pe de altă parte, un raport relativ constant femei : bărbați, de aproximativ 2:1 (circa două treimi femei și o treime bărbați) pe întreaga perioadă 2021–august 2025 (Figura 2).

În luna mai 2025, în baza datelor statistice prelucrate și puse la dispoziție de AM PRSM în scopul elaborării prezentei Diagnoze organizaționale, din numărul total de angajați (145 persoane), majoritatea angajaților



(aproximativ 61%) aveau vârsta cuprinsă între 30 și 50 de ani, vârsta medie a personalului angajat fiind de 46 ani<sup>62</sup>.

### 9.2.1. Fluctuația de personal

Pe baza datelor statistice prelucrate și puse la dispoziție de AM PRSM în scopul elaborării prezentei Diagnoze organizaționale, pentru perioada 2021-2024 s-a înregistrat o tendință de creștere a numărului posturilor vacante, așa cum este ilustrat în figura 3.

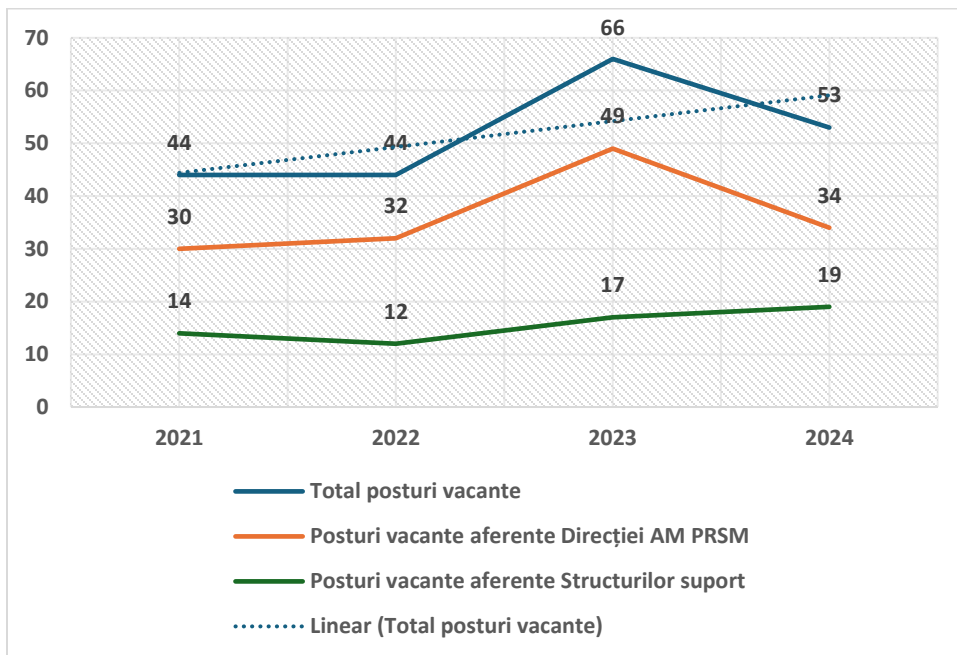


Figura 3 Evoluția numărului posturilor vacante la nivelul AM PRSM, total și pe structuri funcționale (2021-2024)

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor statistice prelucrate și puse la dispoziție de AM PRSM în scopul elaborării prezentei Diagnoze organizaționale

Pentru perioada 2021-2024, distribuția posturilor vacante la nivelul Direcției AM PRSM, respectiv, la nivelul structurilor suport a cunoscut repartizarea din tabelul 8.

	2021	2022	2023	2024
Total posturi alocate la nivelul Direcției AM PRSM	49	59	64	68
Total posturi alocate la nivelul Structurilor suport	45	45	72	78
Posturi vacante aferente Direcției AM PRSM	30	32	49	34
Posturi vacante aferente Structurilor suport	14	12	17	19
Pondere posturi vacante în total posturi/structură funcțională (Direcția AM PRSM)	67%	71%	68%	44%

<sup>62</sup> Din numărul total de angajați (145 persoane), aproximativ 61% aveau vârsta cuprinsă între 30 și 50 de ani, aproape 33% vârsta peste 50 de ani și aproape 6% vârsta sub 30 de ani.



Pondere posturi vacante în total posturi/structură funcțională (Structuri suport)	29%	20%	27%	28%
---	-----	-----	-----	-----

Tabel 8 Distribuția posturilor vacante la nivelul AM PRSM, în funcție de structura funcțională (2021-2024)

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor statistice prelucrate și puse la dispoziție de AM PRSM în scopul elaborării prezentei Diagnoze organizaționale

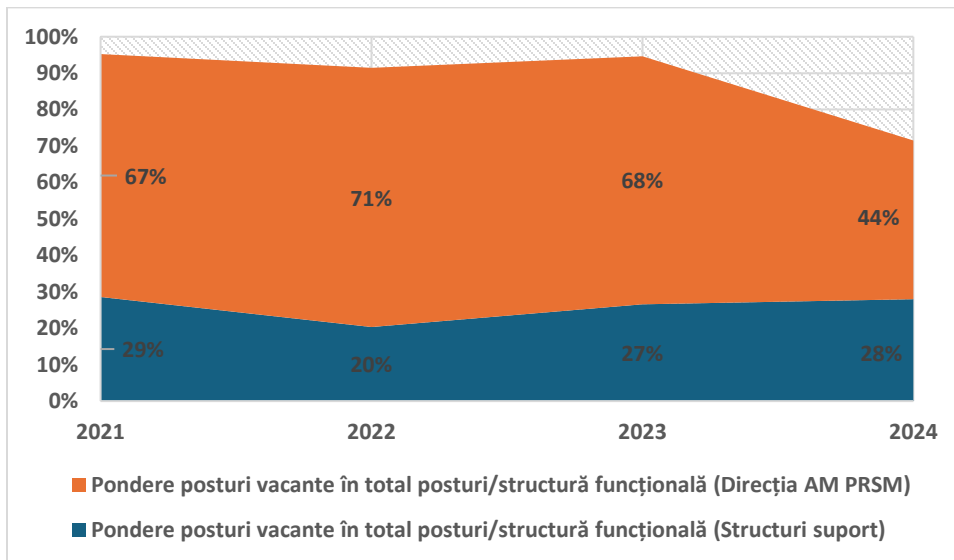


Figura 4 Ponderea posturilor vacante la nivelul AM PRSM, pe structuri funcționale (2021-2024)

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor statistice prelucrate și puse la dispoziție de AM PRSM în scopul elaborării prezentei Diagnoze organizaționale

Așa cum se observă și în figura 4, atât Direcția AM PRSM, cât și structurile suport (în ansamblul lor) sunt afectate de o pondere ridicată a posturilor vacante, în special la nivelul Direcției AM PRSM. Această situație conduce la o presiune ridicată asupra personalului angajat pentru exercitarea atribuțiilor aferente AM PRSM și care intră în sfera de competență a acestor structuri funcționale.

### 9.2.2. Cheltuielile de personal

În ceea ce privește salarizarea personalului, potrivit Statutului ADR SM, nivelul salariului de bază individual al personalului ADR SM se stabilește de către Directorul General, prin negocieri, cu respectarea fondului de salarii aprobat prin bugetul de venituri și cheltuieli și în raport cu gradul de pregătire a salariatului. Salariații beneficiază și de alte drepturi prevăzute de legislația muncii în vigoare. Stabilirea salariului Directorului General se realizează de către CpDR, prin hotărâre, la propunerea Președintelui CpDR. Cheltuielile de personal aprobate pentru AM PRSM au cunoscut în perioada 2021-2024 o tendință de creștere. În anul 2024 valoarea acestui indicator (26.519.462.1 lei) a fost de aproximativ 34 ori mai mare decât în anul 2021 (768.141.22 lei), în principal prin creșterea numărului de personal (Figura 5). Pentru semestrul I al anului 2025 valoarea cheltuielilor de personal a fost de 14.490.986.16 lei.

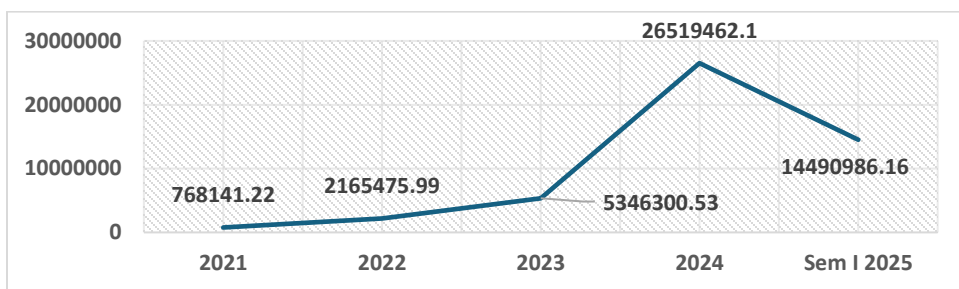


Figura 5 Evoluția cheltuielilor de personal (lei) la nivelul AM PRSM (2021-Sem I 2025)

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor statistice prelucrate și puse la dispoziție de AM PRSM în scopul elaborării prezentei Diagnoze organizaționale

Cât privește costul mediu anual pe salariat la nivelul AM PRSM, acesta a crescut în anul 2024 (241.086 lei) de aproximativ 16 ori mai mult față de anul 2021 (153.63 lei) și de aproximativ 3 ori mai mult față de anul 2023 (76.376 lei). Prin urmare, o creștere cu aproximativ 50% a numărului de personal în anul 2024 (110 persoane) față de anul anterior (70 persoane) a condus, în același interval de timp, la o creștere de 5 ori a cheltuielilor de personal și la o triplare a costului mediu anual pe salariat la nivelul AM PRSM (Figura 6).

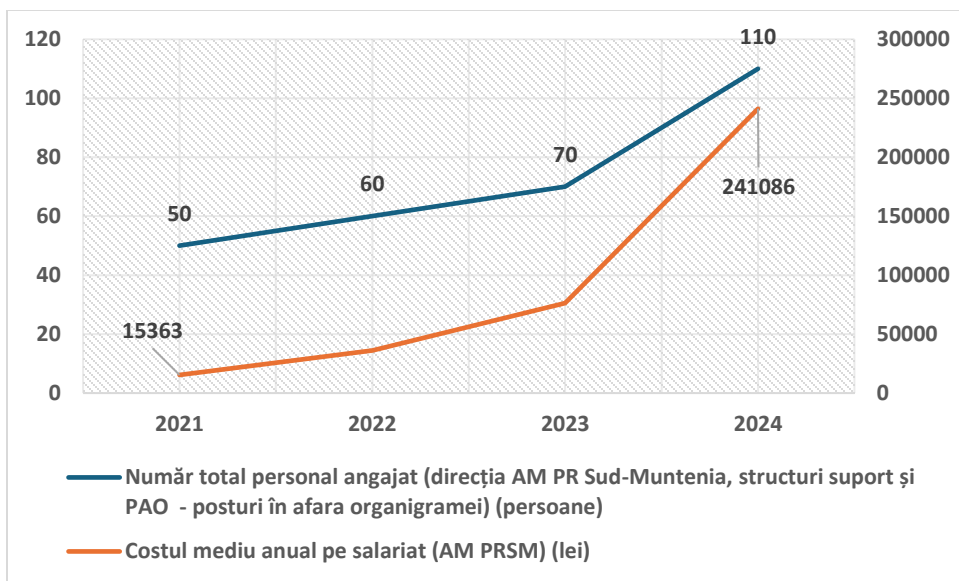


Figura 6 Evoluția numărului total de personal și a costului mediu pe salariat (lei) la nivelul AM PRSM (2021- 2024)

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor statistice prelucrate și puse la dispoziție de AM PRSM în scopul elaborării prezentei Diagnoze organizaționale

### 9.2.3. Funcțiile și atribuțiile Direcției AM PRSM

Direcția AM PRSM se regăsește în subordinea directă a unuia din cei patru Directori ai ADR SM. Rolul și funcțiile Direcției AM PRSM sunt delimitate în cadrul Regulamentului de organizare și funcționare (ROF)





al ADR SM. În calitate de responsabilă de gestionarea PRSM 2021-2027, în vederea realizării obiectivului acestui program, Direcția AM PRSM îndeplinește următoarele funcții:

- Selectarea operațiunilor;
- Desfășurarea sarcinilor de gestionarea programului;
- Sprijinirea activității comitetului de monitorizare;
- Înregistrarea și stocarea într-un sistem electronic a datelor referitoare la fiecare operațiune care sunt necesare pentru monitorizare, evaluare, gestiune financiară, verificări și audituri, și asigurarea securității, a integrității și a confidențialității datelor, precum și a autentificării utilizatorilor.

Pentru exercitarea acestor funcții, Direcția ADR SM îndeplinește o serie de atribuții cum ar fi participarea la elaborarea *Acordului de Parteneriat*, analiza necesității și oportunității realocării de fonduri între programe, împreună cu MIPE pentru perioada programatică 2021-2027, asigurarea capacității administrative a structurilor implicate în derularea PRSM 2021-2027, inclusiv atribuții relaționate întregului ciclu de management al PRSM 2021-2027, de la elaborare acestuia și a ghidurilor solicitantului prin care se stabilesc condițiile de acordare a finanțărilor către beneficiari, lansarea apelurilor și selecția proiectelor, până la contractare, monitorizare, efectuarea plăților către beneficiari, verificări, închiderea PRSM 2021-2027, gestionarea și soluționarea contestațiilor întocmite de solicitanți/beneficiari și raportări către autoritățile naționale și europene.

În cadrul Direcției AM PRSM sunt organizate și funcționează 5 servicii și 5 birouri. Distribuția atribuțiilor Direcției AM PRSM la nivelul structurilor funcționale care o compun este următoarea:

#### *Serviciul Gestionare și Monitorizare Program (SGMP)*

Potrivit ROF al ADR SM, SGMP exercită atribuții ce vizează elaborarea și negocierea PRSM 2021-2027 împreună cu reprezentanții Comisiei Europene (CE), asigurând totodată actualizarea și monitorizarea implementării acestuia. În acest context, serviciul elaborează rapoarte de progres și performanță (precum, materiale de analiză și sinteză privind activitatea de gestionare a fondurilor alocate prin PRSM 2021-2027 și materiale de analiză și sinteză privind stadiul îndeplinirii indicatorilor de program (de realizare și de rezultat) și asigură legătura cu reprezentanții CE în cadrul procesului de analiză a performanței implementării PRSM 2021-2027. SGMP asigură constituirea CM al PRSM, în conformitate cu prevederile art. 38, 39 și 40 ale Regulamentului (UE) 2021/1060, organizarea, din punct de vedere al conținutului organizațional a reuniunilor acestuia, precum și derularea activităților ulterioare. Totodată, SGMP sprijină activitatea CM al PR SM 2021-2027 și îi furnizează informațiile pe care le solicită pentru îndeplinirea sarcinilor sale, pe baza materialelor furnizate de structurile direcției. Totodată, elaborează și transmite Consiliului Concurenței, în vederea monitorizării ajutoarelor de stat și *de minimis*, schemele de ajutor și toate datele și informațiile solicitate de către acesta cu privire la contractarea proiectelor care cad sub incidența ajutorului de stat/*de minimis*.

În plus, serviciul asigură participarea la comitetele și la grupurile de lucru ce vizează realizarea documentelor pentru următoarea perioadă de programare. De asemenea, identifică și raportează riscurile asociate obiectivelor /activităților pe care le gestionează și a neregulilor cu impact financiar sau cu posibil impact financiar detectate în activitatea curentă și asigură păstrarea documentelor proprii, în vederea



arhivării, conform normelor legale. Între alte atribuții se evidențiază și asigurarea complementarității și coerenței intervențiilor din PRSM 2021-2027 cu operațiunile din celelalte programe finanțate din FESI.

#### *Biroul Evaluare Program (BEP)*

BEP are ca rol principal în derularea activităților de evaluare a PRSM 2021-2027. Cu acest scop elaborează, actualizează și implementează *Planul de evaluare a PRSM 2021-2027* și colaborează cu structuri interne/externe implicate în evaluarea programului. De asemenea, BEP întocmește *Planuri de acțiune* pentru implementarea recomandărilor privind evaluarea programului și monitorizează progresul realizat. Totodată, participă la procesul de implementare a proiectelor de asistență tehnică care au ca obiect evaluarea PRSM 2021-2027 și, în situația în care rezultatele diferă semnificativ de obiectivele prevăzute inițial, propune realizarea de evaluări ad-hoc ale PRSM 2021-2027 și le supune analizei și aprobării Comitetului de Monitorizare al acestui program.

De asemenea, BEP asigură participarea la comitetele și grupurile de lucru ce vizează realizarea documentelor următoarei perioade de programare, elaborarea și aplicarea procedurilor specifice atribuțiilor ce îi revin pentru gestionarea PRSM 2021-2027, identifică și raportează neregulile cu impact financiar sau cu posibil impact financiar detectate în activitatea curentă și asigură păstrarea documentelor proprii, în vederea arhivării, conform normelor legale.

#### *Serviciul Evaluare, Selecție și Contractare PR Sud-Muntenia (SESC PRSM)*

SESC PRSM coordonează procesul de lansare a apelurilor de proiecte din PRSM 2021–2027. Cu acest scop elaborează procedurile, ghidurile solicitantului și schemele de ajutor de stat/*minimis* necesare lansării apelurilor de proiecte din PRSM 2021–2027 și întocmește calendarul acestora. Totodată, serviciul elaborează criteriile de evaluare și selecție a proiectelor pentru PRSM 2021-2027 și organizează procesul de evaluare a cererilor de finanțare. Pentru proiectele selectate, în baza verificării îndeplinirii condițiilor de eligibilitate, SESC PRSM elaborează documentația necesară pentru încheierea contractului de finanțare/ emiterea deciziei de finanțare.

#### *Serviciul Autorizare Proiecte (SAP)*

În cadrul SAP se regăsesc două structuri funcționale, Biroul Autorizare Proiecte (BAP) și Biroul Verificare Achiziții PR Sud Muntenia (BVA PRSM). Între atribuțiile BAP se regăsesc: autorizarea cererilor de prefinanțare/plată/rambursare depuse de beneficiari în vederea efectuării plăților din fonduri comunitare și a celor de la bugetul de stat; asigurarea recuperării integrale a pre-finanțărilor acordate beneficiarilor și asigurarea recuperării creanțelor bugetare prin deducerea sumelor din cererile de rambursare/de plată ulterioare depuse de către beneficiari. În ceea ce privește atribuțiile BVA PRSM acestea privesc, între altele, analiza și validarea procedurilor de achiziții ale beneficiarilor pentru conformitate cu reglementările naționale și comunitare și raportarea periodică a situației achizițiilor către structurile competente. De asemenea, BVA PRSM verifică respectarea reglementărilor comunitare și naționale cu privire la conflictul de interese. Totodată, BVA PRSM contribuie la identificarea și evaluarea riscurilor de fraudă aferente proceselor de implementare a operațiunilor și de autorizare și plată, prin activități specifice echipelor constituite la nivelul AM PRSM și asigură aplicarea măsurilor /controalelor eficace și proporționale adoptate în scopul prevenirii manifestării riscurilor de fraudă.

#### *Serviciul Monitorizare Proiecte PR Sud-Muntenia (SMP PRSM)*



Între atribuțiile SMP PRSM se regăsește monitorizarea implementării proiectelor finanțate prin PRSM 2021- 2027, printr-o serie de activități precum: efectuarea de vizite de monitorizare la fața locului a operațiunilor finanțate în cadrul programului, efectuarea de misiuni de verificare ad-hoc la nivelul beneficiarilor, monitorizarea modului de îndeplinire de către beneficiari a măsurilor dispuse (urmare a misiunilor de monitorizare și verificare efectuate) sau analiza solicitărilor de modificare a contractului/deciziei de finanțare transmise de beneficiari.

#### *Serviciul Plăți și Contabilitate Proiecte (SPCP)*

SPCP gestionează fluxurile financiare ale PRSM 2021- 2027, prin verificarea, autorizarea și efectuarea plăților aferente contractelor de finanțare cu beneficiarii, precum și și evidența contabilă și raportarea financiară a acestora. Totodată, SPCP administrează sistemul informatic de gestionare al proiectelor depuse la nivelul PRSM 2021-2027, asigurând fluxurile de date între structurile Direcției AM PRSM.

#### *Biroul Nereguli, Antifraudă și Monitorizare Audit (BNAMA)*

Între atribuțiile BNAMA se regăsesc cele care vizează prevenirea, identificarea, înregistrarea și raportarea suspiciunilor de nereguli și fraude apărute în implementarea PRSM 2021-2027 și asigură monitorizarea progreselor realizate în aplicarea măsurilor corective. De asemenea, BNAMA centralizează constatările măsurile constatate stabilite în rapoartele finale de audit și monitorizează stadiul implementării acestora.

#### *Biroul Soluționare Contestații (BSC)*

BSC participă la soluționarea contestațiilor, în cadrul Comitetelor de soluționare a contestațiilor formulate împotriva titlurilor de creanță, a altor acte administrative de constatare a abaterilor de la respectarea regulilor în materie de eligibilitate/achiziții, precum și împotriva oricăror alte acte administrative/documente emise de către AM PRSM. De asemenea, asigură secretariatul acestor comitete și evidența contestațiilor. Totodată, BSC elaborează deciziile de soluționare a contestațiilor în vederea supunerii acestora avizării de către directorul AM PRSM și aprobării directorului general al ADR SM.

Prin specificul acestor activități complexe, Direcția ADR SM reclamă un număr adecvat de posturi și de personal specializat în componența sa, dar în anul 2024, 44% din posturile Direcției AM PRSM erau vacante.

### **9.3. Resurse umane**

#### **9.3.1. Cultura și climatul organizațional**

Potrivit Nicolescu & Verboncu (2001, p. 273) cultura organizațională este un factor determinant al performanței organizaționale și dincolo de elementele care o compun (valori, credințe, aspirații, așteptări, comportamente) ea „rezidă mai degrabă în practici (vizibile și conștiente): modul în care oamenii percep ceea ce se întâmplă în mediul lor organizațional”(Hofstede, 2011, p. 3).

Potrivit Hofstede, „cultura potrivită poate fi motivul succesului strategiei organizaționale, în timp ce cultura greșită poate duce la performanțe slabe sau chiar la eșec total” (Hofstede Insights).

În privința climatului de lucru, rezultatele consultării personalului AM PRSM în cadrul cercetării sociologice derulate cu scopul fundamentării și elaborării prezentei diagnoze<sup>63</sup> reflectă faptul că majoritatea

<sup>63</sup> Este avută în vedere cercetarea realizată pe baza Chestionarului pentru ADR SM.



respondenților (peste 87%) beneficiază constant de sprijin, îndrumare, sfaturi pertinente și feedback privind performanțele profesionale individuale din partea superiorilor ierarhici. Stratificat, la nivel de structuri funcționale, indicatorul cunoaște următoarele valori: Direcția AM PRSM (aproape 95%) și structurile suport (aproape 88%)<sup>64</sup>.

În privința spiritului de echipă, peste 96% din totalul respondenților sunt de acord că se pot baza oricând pe ajutorul necondiționat al colegilor, existând o minoritate (aproape 4%) care pare mai puțin integrată în ansamblul organizațional. Situația este similară și la nivel de structuri funcționale, indicatorul cunoscând următoarele valori: Direcția AM PRSM (peste 97%) și structurile suport (aproape 97%)<sup>65</sup>.

Cât privește valorile instituționale, o componentă importantă a culturii organizaționale, majoritatea respondenților au indicat între primele trei valori organizaționale pe care le consideră cele mai reprezentative pentru activitatea de zi cu zi: 1) angajamentul/implicarea (50%); 2) competența (aproape 28%); 3) profesionalismul și responsabilitatea (aproape 23% pentru fiecare dintre aceste valori). Sunt urmate îndeaproape pe locurile 4 și 5, de „comunicare” (aproape 19%) și „corectitudine” (aproximativ 16%) (figura 6).

La nivel de structuri funcționale, clasamentul primelor trei valori cel mai des selectate de respondenți este următorul:

- Direcția AM PRSM: angajament/implicare (41%); responsabilitate (30%); profesionalism și competență (pentru fiecare, 28%).
- Structuri suport: angajament/implicare (69%); competență (25%); calitate, comunicare și profesionalism (fiecare, 19%).

Se observă că angajamentul/implicarea ocupă primul loc la nivelul ambelor categorii de structuri funcționale.

<sup>64</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q11).

<sup>65</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q11).

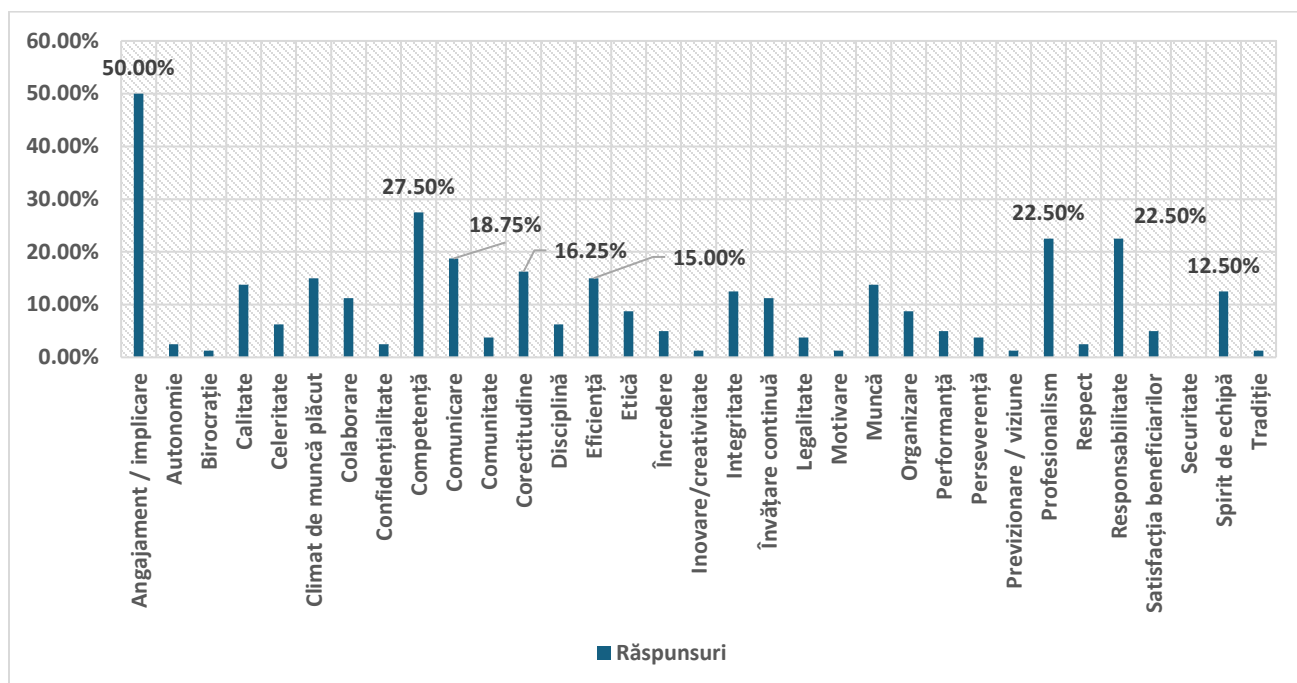


Figura 7 Clasamentul valorilor organizaționale în baza aprecierii respondenților din cadrul AM PRSM. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q8)

Se poate aprecia că percepțiile personalului Direcției AM PRSM și al structurilor suport sunt destul de apropiate în ceea ce privește valorile instituționale.

Referitor la locul de muncă, între aspectele agreate<sup>66</sup> preponderent de respondenți, pe primul loc se evidențiază mediul de lucru, în special din perspectiva *ambianței, condițiilor de lucru*, dar și a *comunicării*. Pe al doilea loc, colectivul (inclusiv relațiile interpersonale, sprijin reciproc, spirit de echipă) și pe al treilea loc activitatea desfășurată și evidențiată inclusiv prin diversitatea sarcinilor, responsabilitatea asumată, satisfacția față de „munca depusă și impactul pozitiv al rezultatelor asupra comunității.

Stratificat, mediul de lucru rămâne pe primul loc în clasamentul aspectelor agreate preponderent de respondenții din cadrul Direcției AM PRSM, respectiv, din cadrul structurilor suport. Totuși, respondenții din cadrul Direcției AM PRSM pun mai mult accent pe climatul de lucru și organizare. În ceea ce privește următoarele două locuri, pentru respondenții din cadrul Direcției AM PRSM primează mai întâi colectivul și apoi activitatea desfășurată. În cazul respondenților din structurile suport, ordinea se inversează, aceștia punând mai mult accent pe conținutul muncii și diversitatea sarcinilor.

În ceea ce privește aspectele negative<sup>67</sup> mai des invocate de respondenți acestea se referă, în principal, la mediul de lucru (cu precădere încărcarea excesivă și presiunea termenelor), birocrăția și factorii externi. Distribuția aspectelor negative pe structuri funcționale arată că mediul de lucru se menține în topul nemulțumirilor atât în cazul respondenților din cadrul Direcției AM PRSM, cât și în situația celor din cadrul

<sup>66</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q24).

<sup>67</sup> Ibidem.



structurilor suport. În cazul Direcției AM PRSM respondenții sunt în general nemulțumiți de încărcarea excesivă și ritmul alert, factorii externi se situează pe locul al doilea, iar birocrăția nu este semnalată. În cazul respondenților din cadrul structurilor suport nemulțumirile au la baza cauze diversificate, evidențiindu-se aspectele privind relaționarea dintre colegi și recunoașterea muncii depuse. De asemenea, pentru acești respondenți birocrăția este al doilea aspect negativ semnalat, iar factorii externi nu sunt menționați.

### 9.3.2. Necesarul de resurse umane și organizare concursuri

Referitor la numărul actual de posturi stabilite prin organigrama Agenției pentru AM PRSM, peste 55% dintre respondenții participanți la *Chestionarul pentru ADR SM* apreciază că acesta este suficient pentru îndeplinirea cu eficacitate a funcțiilor legale, dar pe de altă parte, aproape o treime (27%) dintre respondenți susțin contrariul, iar aproape 18% nu au opinat. Aceeași opinie majoritară care susține că numărul actual de posturi este suficient se evidențiază și în cazul analizei stratificate, dar este mai nuanțată la nivelul structurilor suport (aproape 68%) față de respondenții din cadrul Direcției AM PRSM (peste 51%)<sup>68</sup>.

Totuși, *Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM* evidențiază că personalul AM PRSM este insuficient și pentru remedierea acestei deficiențe, periodic, AM Sud Muntenia organizează concursuri de angajare personal în concordanță cu nevoile organizației.

### 9.3.3. Satisfacția profesională a angajaților

În privința satisfacției la locul de muncă, respondenții au fost rugați să își exprime opinia cu privire la afirmația „activitatea pe care o desfășor zi de zi este solicitantă și dificilă, dar plină de satisfacții”. Potrivit răspunsurilor obținute, nivelul de satisfacție la locul de muncă este unul ridicat, pentru aproape 95% din totalul respondenților din cadrul AM PRSM, precum și la nivel de structuri funcționale: Direcția AM PRSM (aproape 95%) și structuri suport (100%)<sup>69</sup>. Totodată, potrivit *Fișei de analiză organizațională*, conducerea AM PRSM manifestă preocupări pentru îmbunătățirea condițiilor de lucru.

Referitor la dezvoltarea carierei profesionale, aproape 59% din totalul respondenților apreciază că peste 5 ani vor lucra în aceeași organizație, pe aceeași poziție, doar aproape 17% apreciază că își vor schimba poziția în „arhitectura instituțională”, aproape 3% ar pleca într-o organizație publică, aproximativ 10% ar pleca în mediul privat (ca angajat sau având propria afacere), iar aproape 12% au susținut că se vor pensiona<sup>70</sup>.

Stratificat, la nivelul celor două categorii de structuri funcționale, răspunsurile au fost următoarele:

- **Direcția AM PRSM:** aproape 54% din totalul respondenților apreciază că peste 5 ani vor lucra în aceeași organizație, pe aceeași poziție, aproximativ 15% apreciază că își vor schimba poziția în „arhitectura instituțională”, **doar aproape 3% ar pleca într-o organizație publică**, aproape 13% ar pleca în mediul privat (ca angajat sau având propria afacere), iar aproximativ 15% au susținut că se vor pensiona;
- **Structurile suport:** aproape 77% din totalul respondenților apreciază că peste 5 ani vor lucra în aceeași organizație, pe aceeași poziție, aproape 17% apreciază că își vor schimba poziția în

<sup>68</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q12).

<sup>69</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q11).

<sup>70</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q1).





„arhitectura instituțională”, **nimeni nu ar pleca într-o organizație publică**, aproximativ 7% ar pleca în mediul privat (ca angajat sau având propria afacere) și niciun respondent nu a susținut că se va pensiona.

Totodată, **aproximativ 87% dintre respondenți** (Direcția AM PRSM – aproximativ 92% și structuri suport – aproximativ 87%) au susținut că dacă ar avea posibilitatea să înceapă din nou o activitate **ar opta tot pentru domeniul gestionării fondurilor europene**<sup>71</sup>.

În privința proactivității, AM PRSM oferă libertate de acțiune, peste 93% din totalul respondenților considerând că pot soluționa problemele într-o manieră proactivă, procentul fiind mai ridicat în cazul Direcției AM PRSM (100%) față de structurile suport (90%)<sup>72</sup>.

Totodată, AM PRSM oferă angajaților posibilitatea participării acestora la procesele decizionale, precum și libertate de exprimare a punctelor de vedere profesionale. Aceste caracteristici sunt percepute de peste 83% din totalul respondenților participanți la *Chestionarul pentru ADR SM*, existând totuși o minoritate care susține contrariul (aproape 12%). La nivel de structuri funcționale, indicatorul înregistrează valori mai mari pentru Direcția AM PRSM (aproximativ 92%) decât în cazul structurilor suport (75%) pentru care minoritatea celor care susțin contrariul este mai mare (aproximativ 19%)<sup>73</sup>.

Aproape 81% din totalul respondenților sunt total de acord sau oarecum de acord cu afirmația că, în cadrul AM PRSM, au posibilitatea să se dezvolte profesional și să participe la programe de formare și să învețe, însă un segment de aproximativ 14% nu sunt de acord cu această afirmație. Stratificat, în cazul Direcției AM PRSM, respondenții se remarcă printr-un nivel mai ridicat de satisfacție (peste 87% de acord și doar aproximativ 10% în dezacord), în timp ce în cazul structurilor suport respondenții au o percepție mai critică (aproape 81% de acord și aproximativ 16% în dezacord). Aceasta sugerează că, respondenții din cadrul Direcției AM PRSM percep mediul organizațional mai favorabil dezvoltării profesionale față de cei din cadrul structurilor suport care par mai rezervați (segment mai mare al respondenților în dezacord)<sup>74</sup>.

#### 9.3.4. Nevoile de instruire și dezvoltare ale angajaților

##### *Pregătirea continuă a personalului*

Cu referire la nivelul de pregătire al personalului AM PRSM, la nivelul lunii iulie 2025, toți cei 145 de angajați ai săi, dețin studii universitare de licență, iar jumătate dintre aceștia (75 de persoane) au urmat suplimentar programe postuniversitare de specializare sau cursuri universitare de masterat<sup>75</sup>.

Această statistică reflectă un nivel foarte bun de calificare a resursei umane. La nivelul ADR SM a fost aprobată Procedura de sistem *Management organizațional și resurse umane* Cod PS ADRSM.RU.2.MRU (Ediția I, Revizia 2) care stabilește, ca obiectiv general al instruirii și dezvoltării, sprijinirea personalului ADR SM „în dobândirea cunoștințelor și abilităților necesare pentru a realiza obiectivele de performanță ale instituției”.<sup>76</sup> Procedura instituie și un plan de instruire al personalului ADR SM, dar până în prezent acesta nu a fost pus în aplicare<sup>77</sup>.

<sup>71</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q2).

<sup>72</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q11).

<sup>73</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q11).

<sup>74</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q12).

<sup>75</sup> Potrivit datelor statistice prelucrate și puse la dispoziție de AM PRSM.

<sup>76</sup> ADR SM, Procedura de sistem Management organizațional și resurse umane Cod PS ADRSM.RU.2.MRU (Ediția I, Revizia 2 din 27.03.2024), p.

25

<sup>77</sup> Sursa: potrivit informațiilor cuprinse în *Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM*.





Directorul general al ADRSM asigură accesul angajaților la cursuri de formare profesională, conform legislației în domeniu și în funcție de bugetul disponibil. Obiectivele pentru instruire și dezvoltare sunt stabilite pe mai multe niveluri: la nivelul întregii organizații, la nivelul direcțiilor/serviciilor/birourilor/compartimentelor și la nivel individual. Monitorizarea activităților de instruire se efectuează de către angajații biroului resurse umane.

La nivelul AM PRSM, în perioada 2022-2024, numărul angajaților care au absolvit programe de formare și perfecționare a cunoscut un trend descendent, scăzând de aproximativ 3 ori în intervalul analizat, de la 25 persoane în anul 2022, la 22 persoane în anul 2023 și ajungând la doar 8 persoane în anul 2024<sup>78</sup>.

*Percepția angajaților AM PRSM cu privire la gradul de satisfacere a nevoilor de formare profesională în corelație cu rolurile și competențele stabilite*

La nivelul AM PRSM, personalul este încurajat să își dezvolte abilitățile prin pregătire profesională adecvată<sup>79</sup>. Majoritatea respondenților (aproximativ 56%) care au completat *Chestionarul pentru ADR SM* au declarat că în perioada 2021-prezent nu au participat, în calitate de angajat al ADR SM, la cursuri de formare, indiferent dacă acestea erau organizate de angajator sau urmate din proprie inițiativă. Din restul respondenților, aproape 35% au urmat cursuri organizate de angajator, iar aproape 9% au ales programe de formare din proprie inițiativă. Analiza pe structuri funcționale arată că peste jumătate dintre respondenți nu au participat la cursuri de formare (aproape 59% din cadrul Direcției AM PRSM și aproape 52% din cadrul structurilor suport), însă există diferențe în ceea ce privește inițiativa. În cazul respondenților din cadrul Direcției AM PRSM participarea s-a realizat preponderent prin programe organizate de angajator (aproape 36% față de doar 5% din inițiativă proprie). Respondenții din cadrul structurilor suport se remarcă printr-o proporție mai ridicată a celor care au ales cursuri din proprie inițiativă (aproximativ 16%)<sup>80</sup>.

Din răspunsurile oferite de cei care au participat la cursuri de formare se observă o orientare preponderentă către programe cu caracter specific, în special în domeniul achizițiilor publice (aproape 22%) și al utilizării noilor tehnologii (aproape 15%). Participarea la cursuri cu tematică mai generală, precum management strategic (aproximativ 7%), comunicare (aproximativ 7%) sau managementul resurselor umane (aproape 5%) a fost semnificativ mai redusă. Trebuie semnalat faptul că un procent ridicat de respondenți (aproape 44%) au selectat opțiunea „altceva” (Figura 8)<sup>81</sup>.

La nivelul structurilor funcționale, similar majorității, respondenții din cadrul AM PRSM au participat la cursuri preponderent cu caracter specific – utilizarea noilor tehnologii (25%) și achiziții publice (15%). Totodată, jumătate dintre respondenți au selectat „altceva” (Figura 9). În cazul respondenților din cadrul structurilor suport, domeniul achizițiilor publice este cel des indicat (o treime dintre respondenți). Restul respondenților au indicat cursuri cu tematică generală precum managementul resurselor umane (aproximativ 11%) și comunicare (aproape 6%). O treime dintre respondenți au selectat „altceva” (Figura 10).

<sup>78</sup> Potrivit datelor statistice prelucrate și puse la dispoziție de AM PRSM.

<sup>79</sup> Sursa: în baza datelor din *Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM*.

<sup>80</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q14).

<sup>81</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q15).

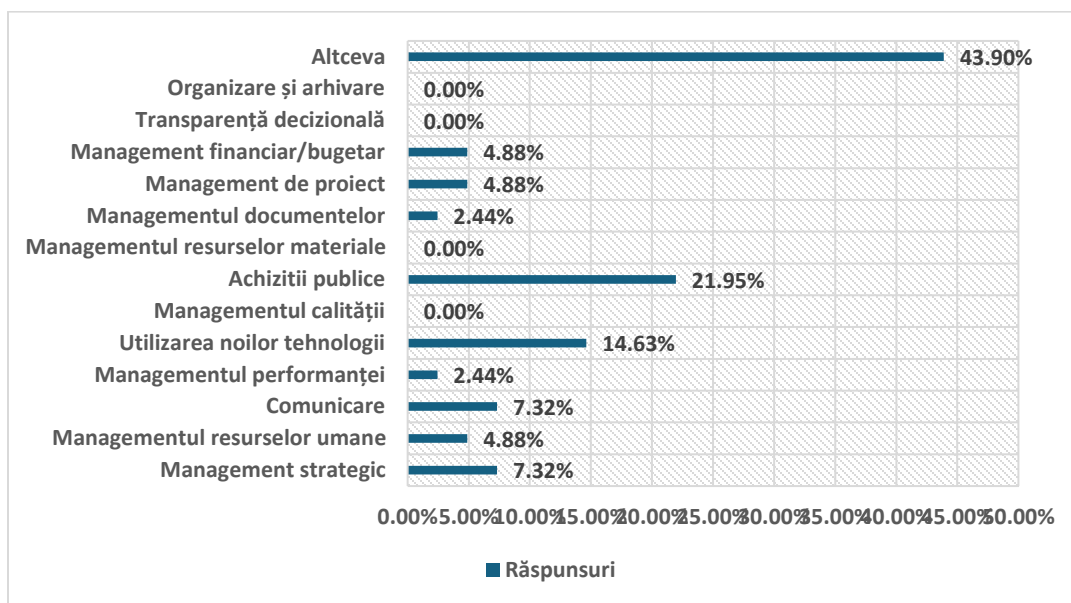


Figura 8 Clasamentul temelor cursurilor de formare la care au participat respondenții din cadrul AM PRSM, în perioada 2021-prezent. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q15)

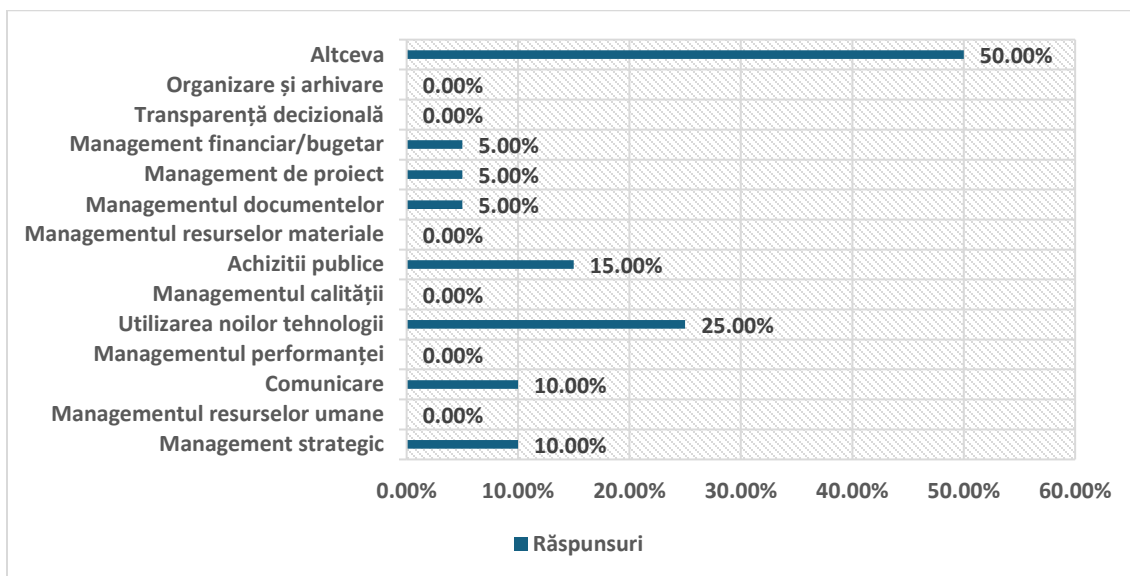


Figura 9 Clasamentul temelor cursurilor de formare la care au participat respondenții din cadrul Direcției AM PRSM, în perioada 2021-prezent. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q15)

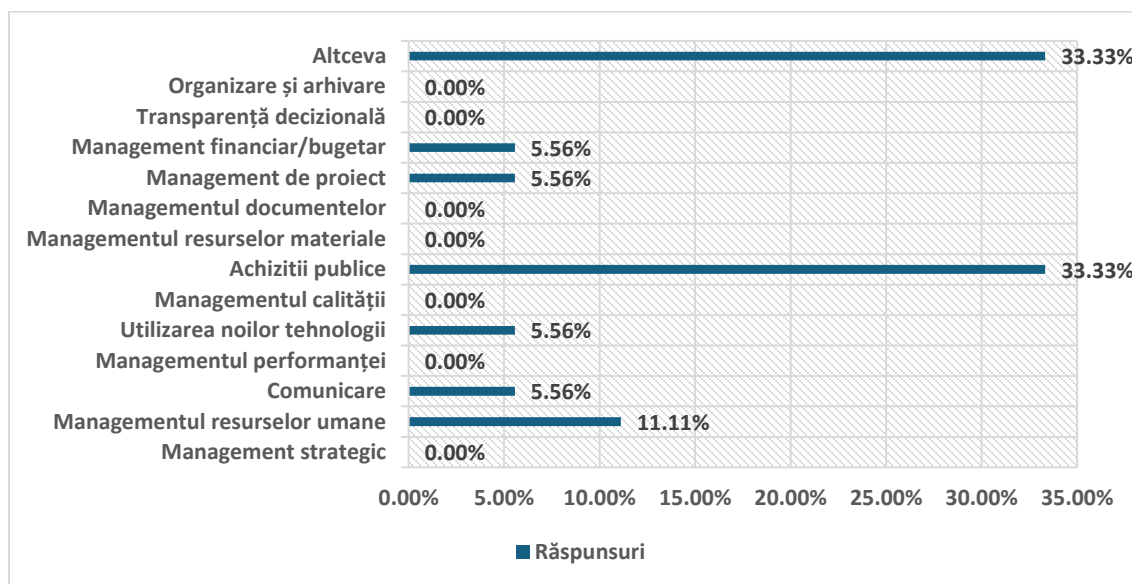


Figura 10 Clasamentul temelor cursurilor de formare la care au participat respondenții din cadrul structurilor suport, în perioada 2021-prezent. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q15)

Cercetarea sociologică a relevat faptul că respondenții acordă aproximativ același nivel de interes pentru formarea în domeniile managementului operațional, managementului strategic/politici publice, managementului integrității, dar și în domeniul comunicării pentru formarea competențelor transversale (Figura 11)<sup>82</sup>:

- 1) managementului operațional (3,28): planificarea și desfășurarea activităților (3,40), elaborarea procedurilor (3,27), practici decizionale (3,26), managementul riscurilor (3,31), transparența decizională (3,16).
- 2) management strategic/politic publice (3,25): planificare strategică (3,40) și elaborarea politicilor publice (3,11).
- 3) managementul integrității (3,26).
- 4) comunicare (3,33).

Suplimentar, au fost menționate și alte domenii de formare de interes: *domeniul financiar* (ajutor de stat, instrumente financiare), *domeniul politicilor publice/managementului strategic* (evaluarea programelor și politicilor publice) și *domeniul competențelor suport/transversale* (utilizarea avansată a Microsoft Office).

Stratificat, respondenții din cadrul Direcției AM PRSM acordă o mai mare importanță managementului operațional (3,35) și comunicării (3,34) (Figura 12), iar respondenții din cadrul structurilor suport au pus accent pe formarea în domeniul managementului integrității (3,43) (Figura 13).

<sup>82</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q16).

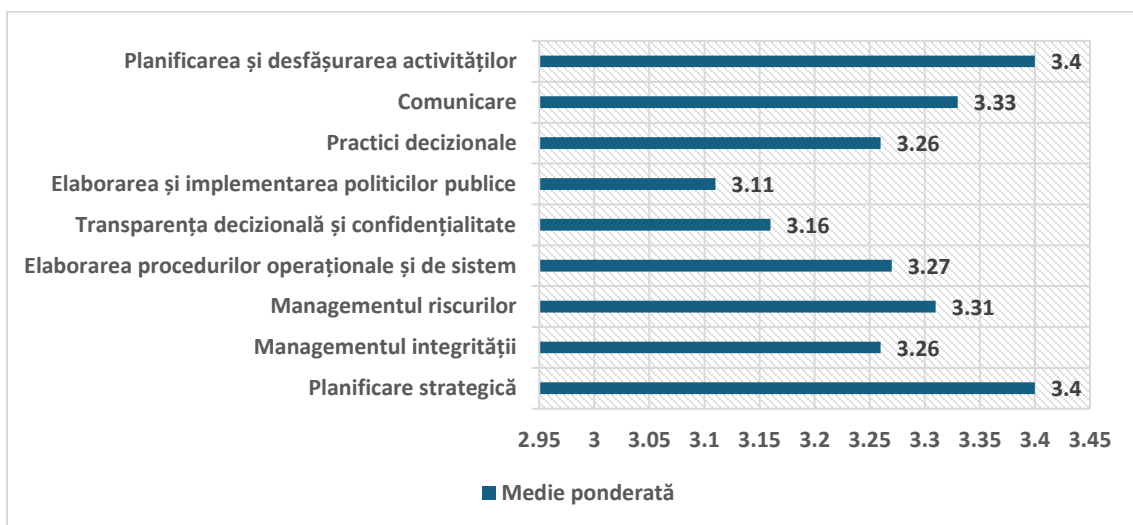


Figura 11 Clasamentul temelor de formare considerate utile de către respondenți pentru dezvoltarea lor profesională. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q16)

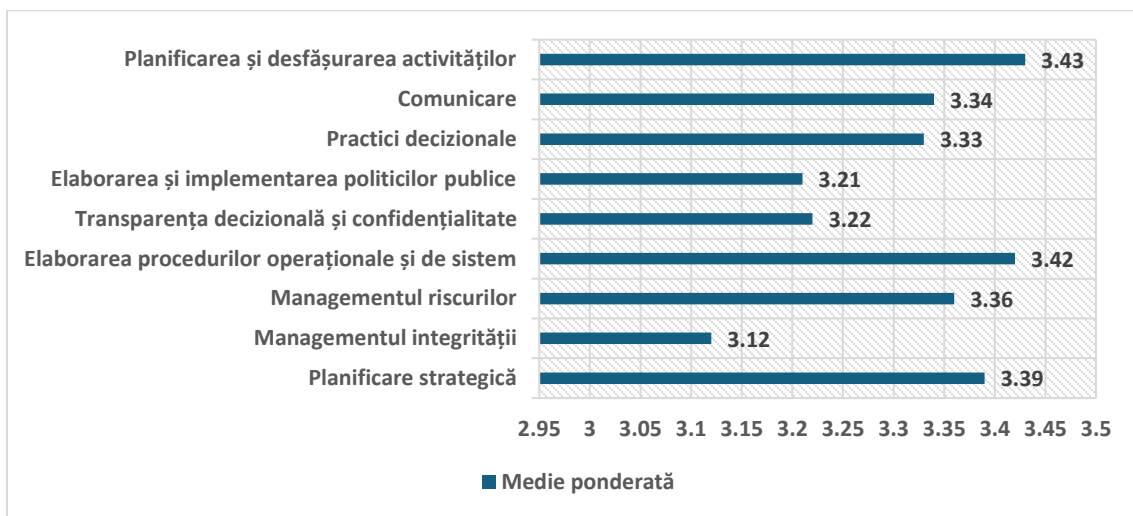


Figura 12 Clasamentul temelor de formare considerate utile de către respondenții din cadrul Direcției AM PRSM pentru dezvoltarea lor profesională. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q16)

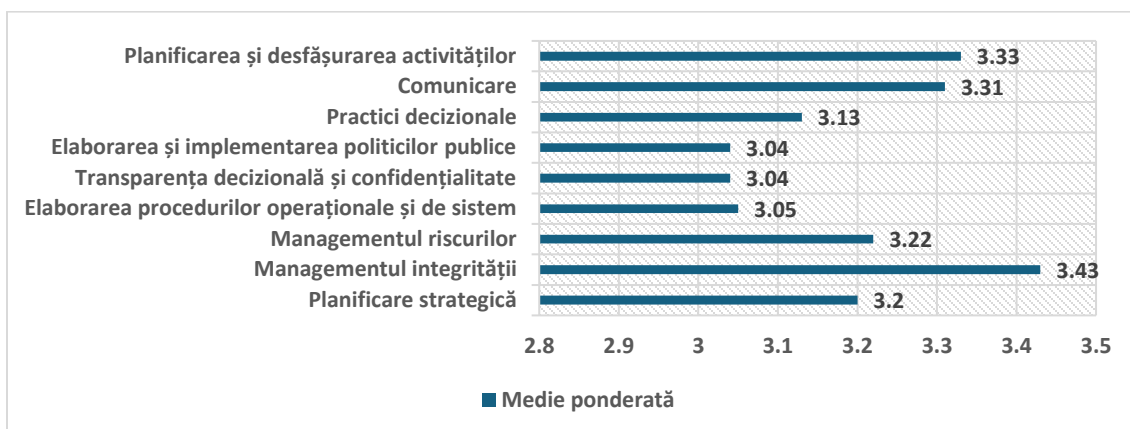


Figura 13 Clasamentul temelor de formare considerate utile de către respondenții din cadrul structurilor suport pentru dezvoltarea lor profesională. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q16)

În ceea ce privește metodele/instrumentele de formare, în ansamblu, respondenții au optat cu precădere pentru metode practice/tehnice și colaborative: aplicațiile practice (aproape 55%) și lucrul în echipă (48%) (Figura 14). Valori apropiate se înregistrează și pentru Direcția AM PRSM (aplicații practice - aproape 54%; lucrul în echipă – aproape 49%) și pentru structurile suport (aplicații practice - 60%; lucrul în echipă – 50%) (figurile 15 și 16)<sup>83</sup>.

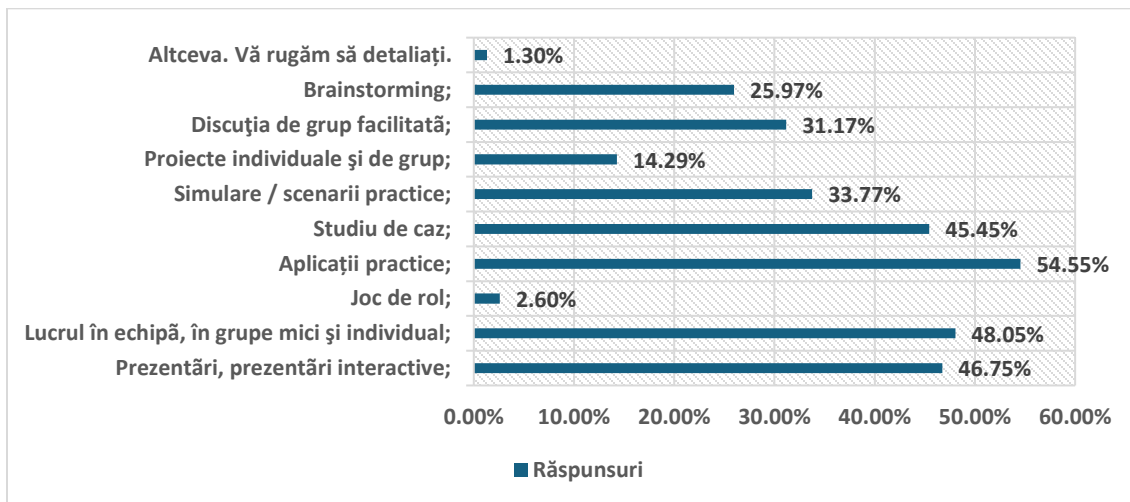


Figura 14 Preferințele respondenților din cadrul AM PRSM cu privire la metodele/instrumentele de formare. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q17)

<sup>83</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q17).

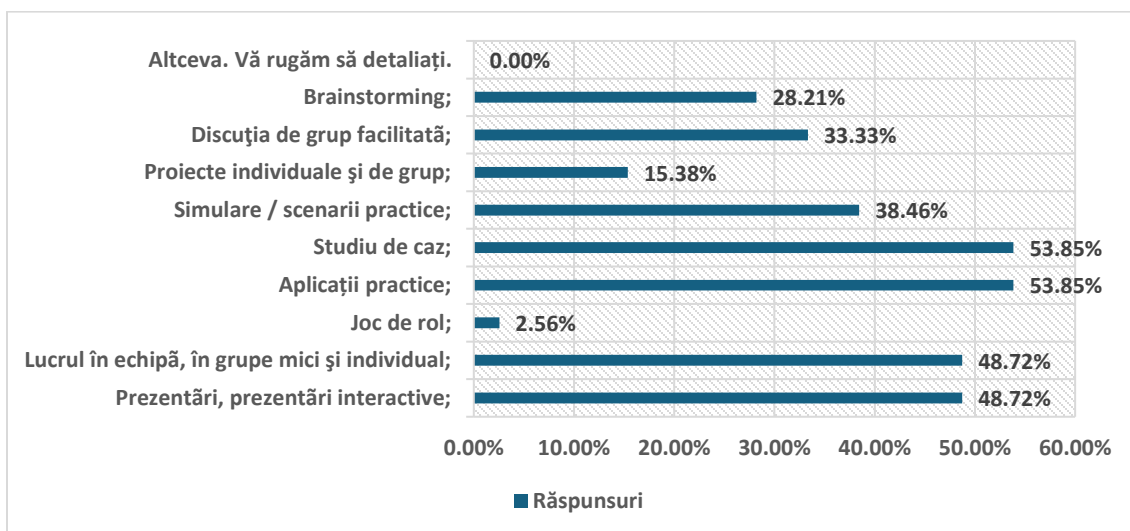


Figura 15 Preferințele respondenților din cadrul Direcției AM PRSM cu privire la metodele/instrumentele de formare. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q17)

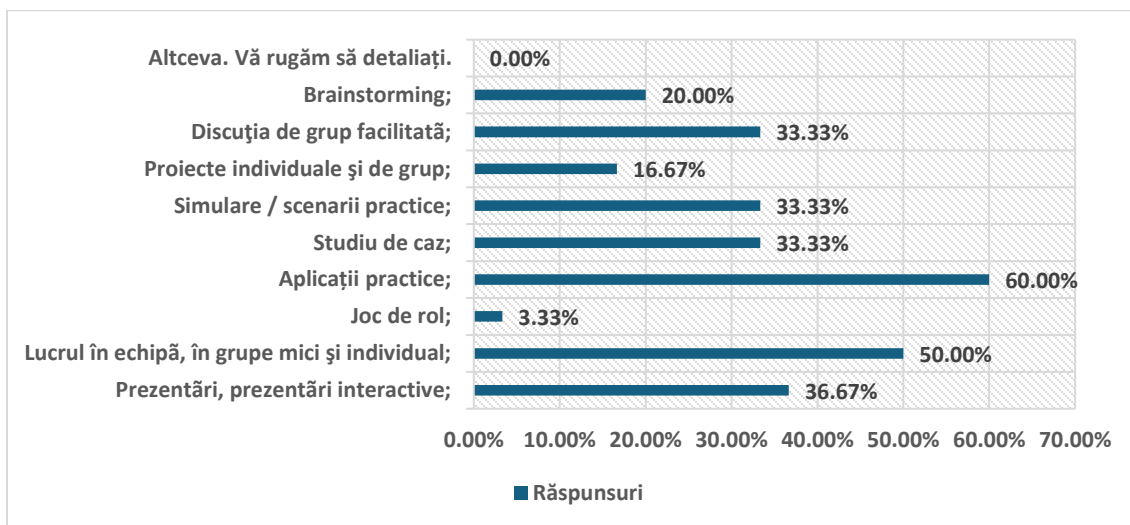


Figura 16 Preferințele respondenților din cadrul structurilor suport cu privire la metodele/instrumentele de formare. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q17)

### 9.3.5. Aspecte privind etica și integritatea

Analiza documentelor interne ale ADR SM și a altor documente oficiale, precum și concluziile desprinse în etapa de consultare a personalului instituției atestă angajamentul susținut al conducerii ADR pentru implementarea standardelor naționale de etică și integritate și creșterea capacității instituționale în prevenirea și combaterea corupției.



Personalul AM PRSM beneficiază de un *Cod de conduită*<sup>84</sup>, precum și de un *Cod de etică și de integritate*<sup>85</sup>, care stabilesc *normele de conduită profesională* respectiv, *normele etice*, pentru toți angajații instituției. *Normele etice, normele privind avertizorul de integritate și normele privind protecția datelor cu caracter personal* sunt cunoscute la nivelul personalului, angajații asumându-și obligația respectării acestora.

Coordonarea, monitorizarea și controlul aplicării normelor de etică și integritate la nivelul ADR SM sunt realizate de către un consilier de etică (angajat ADR SM) desemnat de către directorul general al ADR SM. Atribuțiile consilierului de etică includ atât consilierea etică și monitorizarea aplicării Codului de etică și integritate la nivelul Agenției, cât și exercitarea unui rol activ în domeniul prevenirii încălcării normelor de etică și integritate (de exemplu, acordarea de consultanță și asistență sau organizarea sesiunilor de informare).

Consilierul de etică propune directorului general al ADR SM un plan anual de activități care implică trei domenii principale de acțiune:

- acordarea de consultanță și asistență angajaților cu privire la respectarea normelor de etică și integritate;
- monitorizarea aplicării prevederilor *Codului de etică și de integritate*;
- întocmirea raportului privind respectarea normelor de etică și integritate de către angajați.

Colectarea datelor pentru monitorizarea respectării normelor de conduită de către angajații ADR SM (implicit, AM PRSM) este asigurată de consilierul de etică. În situația în care apar nereguli privind etica și integritatea, consilierul de etică întreprinde cercetările adecvate și va întocmi un referat prin care propune acțiunile ce urmează a fi întreprinse în continuare.

În cazul în care neregula semnalată se confirmă și directorul general este de acord cu concluziile referatului întocmit de consilierul de etică, se poate declanșa cercetarea prealabilă în vederea stabilirii sancțiunii disciplinare sau se sesizează organele de specialitate în domeniu, în cazul în care există suspiciunea comiterii unor fapte prevăzute de lege ca fiind contravenții sau infracțiuni. Cercetarea disciplinară se efectuează în conformitate cu prevederile normele Legii nr. 53/2003 - *Codul Muncii*, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Între măsurile principale adoptate de ADR SM în vederea prevenirii conflictelor de interese se regăsesc:

- instituirea unui mecanism unitar și coerent de aplicare a Codului de etică și integritate al instituției prin adoptarea Procedurii de sistem - Etică și integritate (COD PS.ADRSM.RU.4.CEI);
- adoptarea Procedurii de sistem privind prevenirea și soluționarea conflictelor de interese (COD PS.ADRSM.RU.6.CI);
- derularea activităților asumate de ADR SM pentru implementarea Standardului de control intern managerial 1- Etică și Integritate, cu implicarea tuturor angajaților instituției. Scopul acestor activități îl reprezintă cunoașterea și susținerea de către personalul instituției a valorilor etice și a valorilor organizației, respectarea reglementărilor cu privire la etică și integritate, evitarea conflictelor de interese, prevenirea actelor de corupție și semnalarea neregulilor;
- elaborarea și actualizarea politicilor și procedurilor documentate care încurajează controlul și rezolvarea eficientă a conflictelor de interese;

<sup>84</sup> Anexa 3 la Procedura de sistem *Management organizațional și resurse umane* Cod PS ADRSM.RU.2.MRU (Ediția I, Revizia 2 din 27.03.2024).

<sup>85</sup> Anexa 1 la Procedura de sistem *Etică și integritate* Cod PS.ADRSM.RU.4.CEI (Ediția I, Revizia o).





- asigurarea separării funcțiilor în contextul elaborării organigramei ADR SM și, ulterior, la stabilirea atribuțiilor diverselor structuri și la întocmirea fișelor de post ale angajaților;
- prevenirea conflictului de interese în activitatea de achiziții publice desfășurată de către ADR SM.

Eforturile conducerii ADR SM de a dezvolta un cadru procedural intern robust pentru asigurarea integrității și prevenirea corupției, sunt reflectate și de lipsa incidentelor de integritate în cadrul instituției<sup>86</sup>.

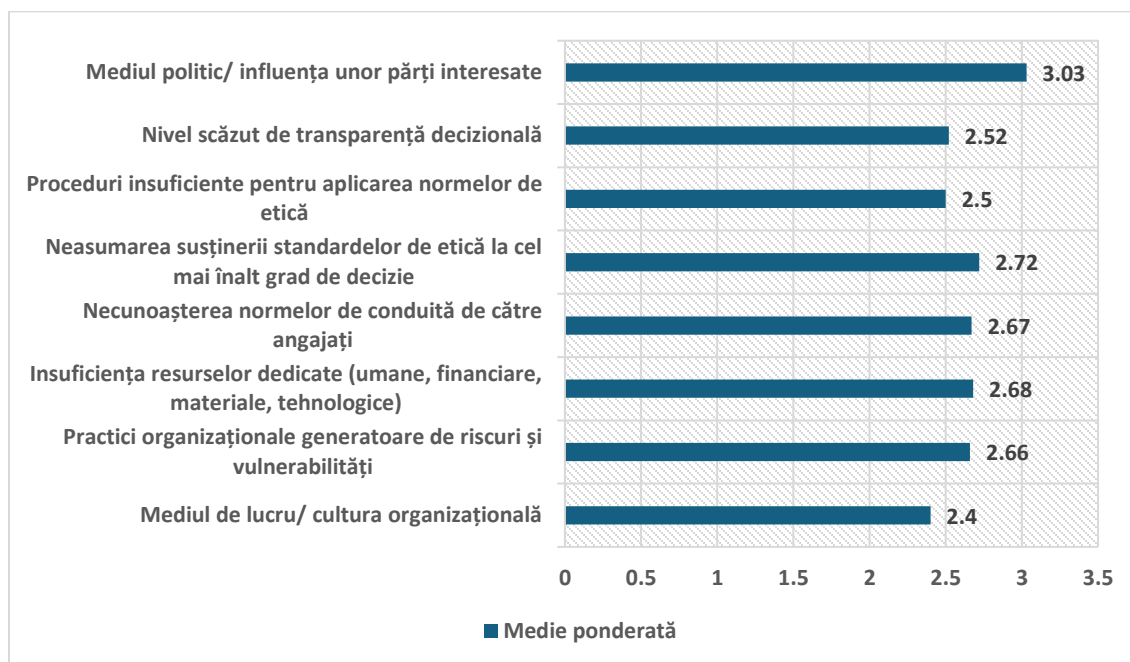


Figura 17 Clasamentul principalelor obstacole în implementarea normelor de conduită în cadrul AM PRSM. Autoevaluare  
Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q19)

În clasamentul principalelor *obstacole în implementarea normelor de conduită* în cadrul AM PRSM, respondenții au indicat, în ansamblu, pe primele trei locuri: mediul politic/ influența unor părți interesate, neasumarea susținerii standardelor de etică la cel mai înalt grad de decizie și insuficiența resurselor dedicate (umane, financiare, materiale și tehnologice). La mică distanță în clasament se situează necunoașterea normelor de conduită de către angajați și existența unor practici organizaționale generatoare de riscuri și vulnerabilități (Figura 17).

Distinct, la nivel de structuri funcționale, în clasamentul principalelor obstacole în implementarea normelor de conduită în cadrul AM PRSM, respondenții au indicat pe primele trei locuri:

- **Direcția AM PRSM:** 1) mediul politic/ influența unor părți interesate; 2) insuficiența resurselor dedicate (umane, financiare, materiale și tehnologice); 3) neasumarea susținerii standardelor de etică la cel mai înalt grad de decizie.

<sup>86</sup> Pe baza datelor solicitate de către Prestator pentru intervalul 2021- iulie 2025 și furnizate de ADR SM în luna iulie 2025.



- **Structuri suport:** 1) necunoașterea normelor de conduită de către angajați; 2) mediul politic/influența unor părți interesate; 3) neasumarea susținerii standardelor de etică la cel mai înalt grad de decizie.

Răspunsurile indică faptul că respondenții au percepția unui cadru de conduită mai mult formal și care nu este pe deplin operațional. Ambele structuri indică drept obstacol principal în implementarea normelor de conduită în cadrul AM PRSM, neasumarea la nivelul celui mai înalt grad de decizie. Respondenții din cadrul Direcției AM PRSM indică însă pe primul loc interferența mediului politic (urmată de insuficiența resurselor), iar cei din cadrul structurilor suport poziționează pe primul loc, necunoașterea normelor de conduită (urmată de influențele politice).

### 9.3.6. Competență, performanță și motivare

Cercetarea sociologică evidențiază părerea pozitivă a majorității respondenților cu privire la gradul de îndeplinire a atribuțiilor legale ale AM PRSM. Respondenții au apreciat că instituția își îndeplinește atribuțiile legale foarte bine (peste 61%) și bine (aproape 30%) (Figura 18). Distribuția acestui indicator la nivel de structuri funcționale este una similară, aprecierea fiind mai exigentă în cazul structurilor suport: Direcția AM PRSM (70% foarte bine și 27% bine) și structurile suport (aproape 65% foarte bine și aproape 23% bine).

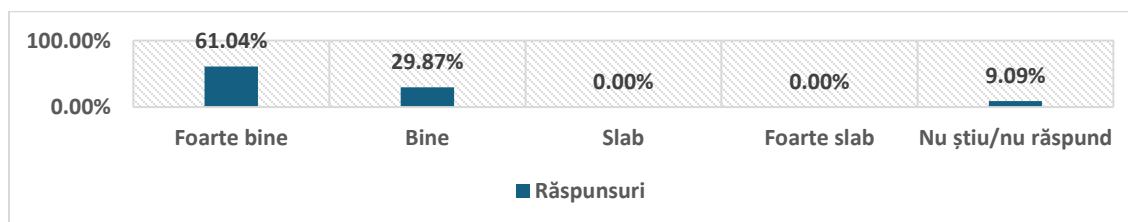


Figura 18 Gradul de îndeplinire a atribuțiilor legale de către AM PRSM. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q6)

În ceea ce privește principalele probleme cu care se confruntă în exercitarea atribuțiilor legale circumscrise PRSM 2021-2027, peste 51% dintre respondenți au indicat legislația stufoasă și aproape 40% dintre acești au indicat lipsa predictibilității legislative. De asemenea, aproape o treime dintre respondenți au indicat slaba cooperare din partea partenerilor instituționali (Figura 19).

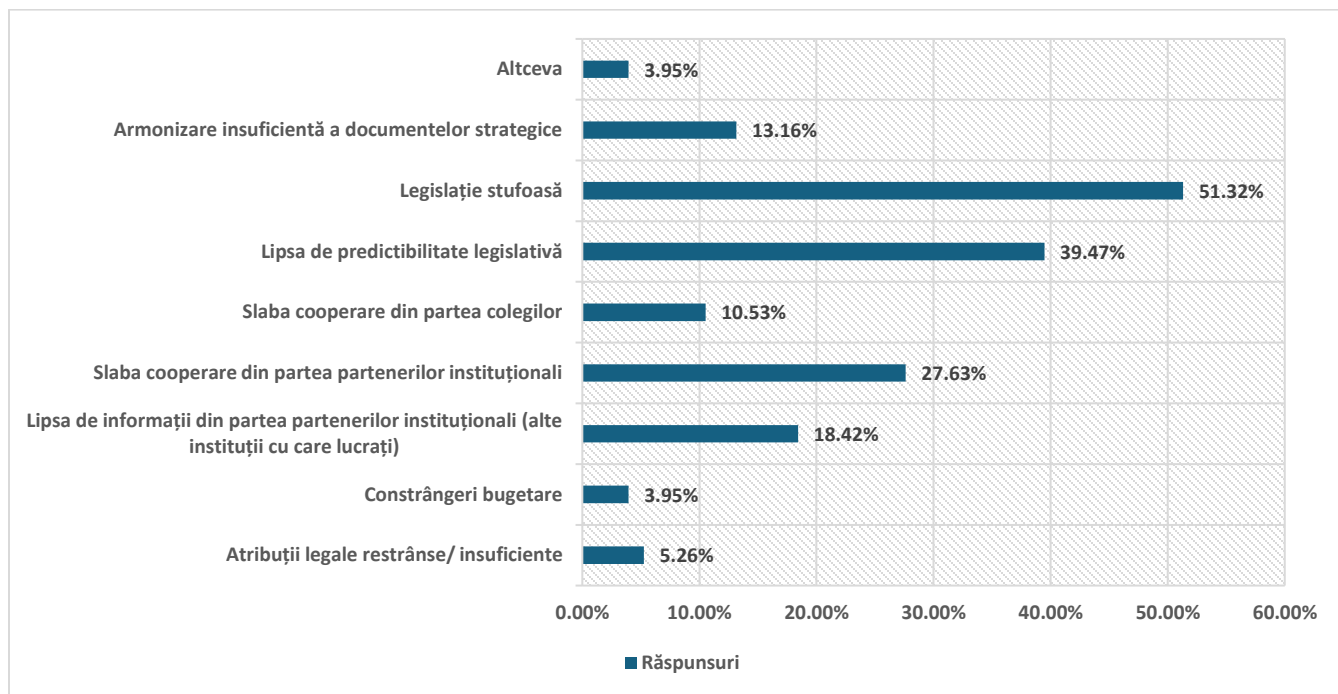


Figura 19 Clasamentul categoriilor de probleme cu care se confruntă personalul AM PRSM în exercitarea atribuțiilor legale circumscrise PRSM 2021-2027. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q4)

La nivelul structurilor funcționale percepția este una similară în ceea ce privește calitatea legislației:

- Direcția AM PRSM: legislația stufoasă (aproape 65%); lipsa predictibilității legislative (aproximativ 32%).
- Structuri suport: legislația stufoasă (aproximativ 43%); lipsa predictibilității legislative (aproape 47%).

Slaba colaborare și lipsa de informații din partea partenerilor instituționali este indicată de o proporție mai mare de respondenți din cadrul Direcției AM PRSM decât din cadrul structurilor suport (Figurile 20 - 21).

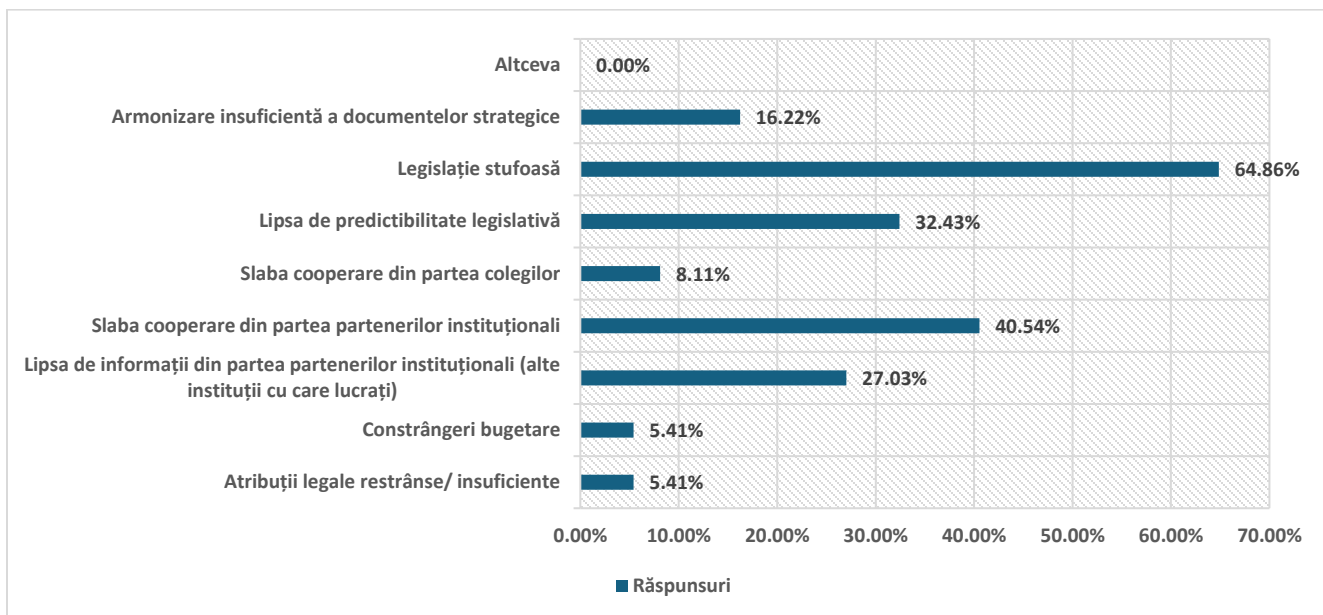


Figura 20 Clasamentul categoriilor de probleme cu care se confruntă personalul Direcției AM PRSM în exercitarea atribuțiilor legale circumscrise PRSM 2021-2027. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q4)

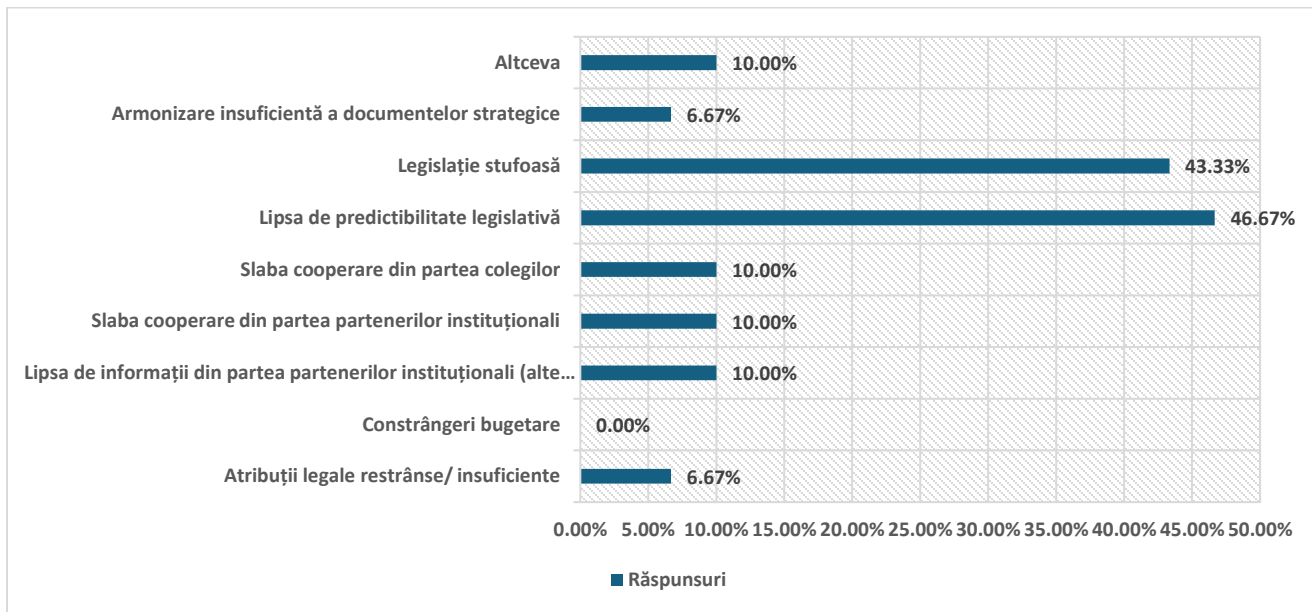


Figura 21 Clasamentul categoriilor de probleme cu care se confruntă personalul din structurile suport în exercitarea atribuțiilor legale circumscrise PRSM 2021-2027. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q4)

La nivelul AM PRSM, evaluarea performanțelor este parte integrantă a procesului de implementare a sistemului de control intern managerial. Sistemul de monitorizare a performanțelor este stabilit și evaluat pentru obiectivele și activitățile instituției, prin intermediul unor indicatori de performanță. Indicatorii de



performanță sunt stabiliți prin raportare la nivelul categorial de obiective al instituției, atât la nivel instituțional, cât și la nivel individual. Obiectivele generale sunt exprimate la nivelul ADR SM, iar obiectivele specifice, derivate din cele generale, se stabilesc la nivelul fiecărei structuri din cadrul instituției<sup>87</sup>.

La nivel individual, performanța este evaluată anual pe baza criteriilor de performanță, a obiectivelor specifice și a activităților aferente acestora din urmă. Rezultatele sunt cuprinse într-un document dedicat („Formularul de evaluare a performanțelor”<sup>88</sup>) Cât privește evaluarea de tip extern a personalului AM PRSM, până în prezent nu a fost realizată o astfel de evaluare<sup>89</sup>.

Referitor la evaluarea performanțelor AM PRSM, respondenții participanți la *Chestionarul pentru ADR SM* au menționat atât elemente care țin atât de mediul organizațional intern (aproximativ 86% dintre respondenți), cât și de cel extern (aproape 15% dintre respondenți):

- Mediul intern organizațional: managementul resurselor umane, cultura organizațională, climatul de lucru, procesele interne, managementul operațional, eficacitate și eficiență.
- Mediul extern organizațional: impactul proiectelor finanțate, colaborarea cu beneficiarii (inclusiv feedback-ul din partea acestora).

Prin urmare, respondenții evaluează performanța AM PRSM preponderent prin prisma dimensiunilor interne organizaționale, punând accent pe rezultate și indicatori măsurabili (absorbție fonduri, proiecte implementate, eficiență), dar și pe elemente referitoare la gestiunea resurselor umane, procesele interne, cultura organizațională și climatul de lucru. Aspectele ce țin de mediul exterior organizațional (cu precădere, impactul proiectelor finanțate și relația cu beneficiarii) sunt menționate într-o mai mică măsură.

În ceea ce privește principalele probleme de ordin legislativ cu care se confruntă în exercitarea atribuțiilor legale, respondenții atât din cadrul Direcției AM PRSM cât și ai structurilor suport au indicat, în principal, slaba calitate a legislației (stufoasă, cu curențe, necorelată inclusiv cu normele europene, imprecizabilă, instabilă, lipsa de claritate a normelor, nu se aplică). În plus, respondenții atât din cadrul Direcției AM PRSM au menționat lipsa instruirii personalului, iar cei din structurile suport, insuficiența reglementare a unor aspecte legate de statutul instituției și conectarea la diferite baze de date<sup>90</sup>.

Referitor la evaluarea performanțelor structurii funcționale de care aparțin, un procent de 22%<sup>91</sup> dintre respondenți au avut dificultăți în identificarea modalității de evaluare, confundând-o cu performanța individuală. Trebuie totuși menționat că evaluarea performanțelor la nivel de compartimente funcționale se realizează prin compararea tuturor rezultatelor cu obiectivele preconizate, în cadrul unei evaluări anuale a performanțelor individuale. Răspunsurile corecte au indicat că evaluarea performanțelor la nivel de compartimente funcționale se realizează, în principal, obiectiv, de către șefii ierarhici superiori, în cadrul unui proces anual formalizat, pe baza rezultatelor obținute și în condițiile reglementate de procedurile interne<sup>92</sup>.

<sup>87</sup> Procedura de sistem *Management organizațional și resurse umane* Cod PS ADRSM.RU.2.MRU (Ediția I, Revizia 2 din 27.03.2024).

<sup>88</sup> Anexa 18 „Formular de evaluare a performanțelor- funcție conducere” și Anexa 19 „Formular de evaluare a performanțelor - funcție de execuție” la Procedura de sistem *Management organizațional și resurse umane* Cod PS ADRSM.RU.2.MRU (Ediția I, Revizia 2 din 27.03.2024).

<sup>89</sup> Potrivit datelor puse la dispoziție de AM PRSM.

<sup>90</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q7).

<sup>91</sup> Acest procent reprezintă 12 respondenți, 7 din cadrul Direcției AM PRSM și 5 din cadrul structurilor suport.

<sup>92</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q22).



Pentru evaluarea performanțelor compartimentelor funcționale un rol important îl are stabilirea obiectivelor specifice fiecărui structuri din cadrul instituției. Potrivit *Procedurii de sistem privind implementarea sistemului de control intern managerial*, conducătorii structurilor stabilesc obiectivele specifice în conformitate cu prevederile *Standardului de control intern managerial 5- Obiective*, fiind centralizate de către Secretariatul Tehnic al Comisiei de Monitorizare. În formularea obiectivelor trebuie avută respectarea exigențelor criteriilor SMART<sup>93</sup>.

În cadrul etapei de consultare a personalului AM PRSM, respondenții au fost rugați să furnizeze exemple de obiective ale compartimentului funcțional de care aparțin. Din analiza răspunsurilor furnizate aproape 45% dintre respondenți au furnizat exemple de obiective SMART, ca de exemplu, *întocmirea Planului Anual al Achizițiilor Publice (PAAP) al instituției până la data următoarei evaluări*. Alte răspunsuri indică în loc de obiective, valori sau principii (aproximativ 16% dintre respondenți), ca de exemplu, „performanță, integritate, implicare”. Iar un alt segment de respondenți (aproximativ 34%) au formulat obiectivele sub formă de atribuții ale compartimentului dar fără posibilitatea de măsurare, ca de exemplu „contribuția la implementarea sistemului de control intern managerial”.

Stratificat, în cadrul Direcției AM PRSM, un procent mai mare de respondenți (aproximativ 52%) decât media la nivelul întregului eșantion au furnizat obiective SMART. Procentul de respondenți din cadrul structurilor suport care au indicat obiective SMART (aproape 44%) se apropie de media la nivelul întregului eșantion.

Pentru analiza performanțelor individuale trebuie avută în vedere și interdependența dintre *competență, motivare și performanță*. Potrivit literaturii de specialitate, motivarea este un instrument fundamental de management ce asigură corelarea între satisfacerea necesităților și intereselor personalului și realizarea obiectivelor organizaționale (Nicolescu & Verboncu, 2001, p. 25).

În cadrul ADR SM (implicit, AM PRSM) există un sistem formalizat de motivare a personalului. Potrivit *Procedurii de sistem Management organizațional și resurse umane* Cod PS ADRSM.RU.2.MRU (Ediția I, Revizia 2 din 27.03.2024), rezultatele evaluării performanțelor stau la baza acordării bonusului anual de performanță al cărui cuantum va fi stabilit și acordat în fiecare an, în funcție de resursele financiare ale instituției.

Potrivit rezultatelor etapei de consultare a personalului, în ansamblu, principalii cinci factori motivaționali selectați de respondenți participanți la *Chestionarul pentru ADR SM* sunt: 1) existența unei competiții permanente în cadrul instituției pentru o activitate de calitate; 2) perspectiva unei cariere de succes; 3) libertatea de a avea inițiative; 4) recunoașterea muncii depuse de către superiorii ierarhici și 5) comunicarea în cadrul echipei. Condițiile de muncă și nivelul salarial ocupă ultimele locuri în acest clasament (Figura 22).

<sup>93</sup> Acronim al caracteristicilor „specifice; măsurabile; acceptate; realiste; cu termen de realizare”.

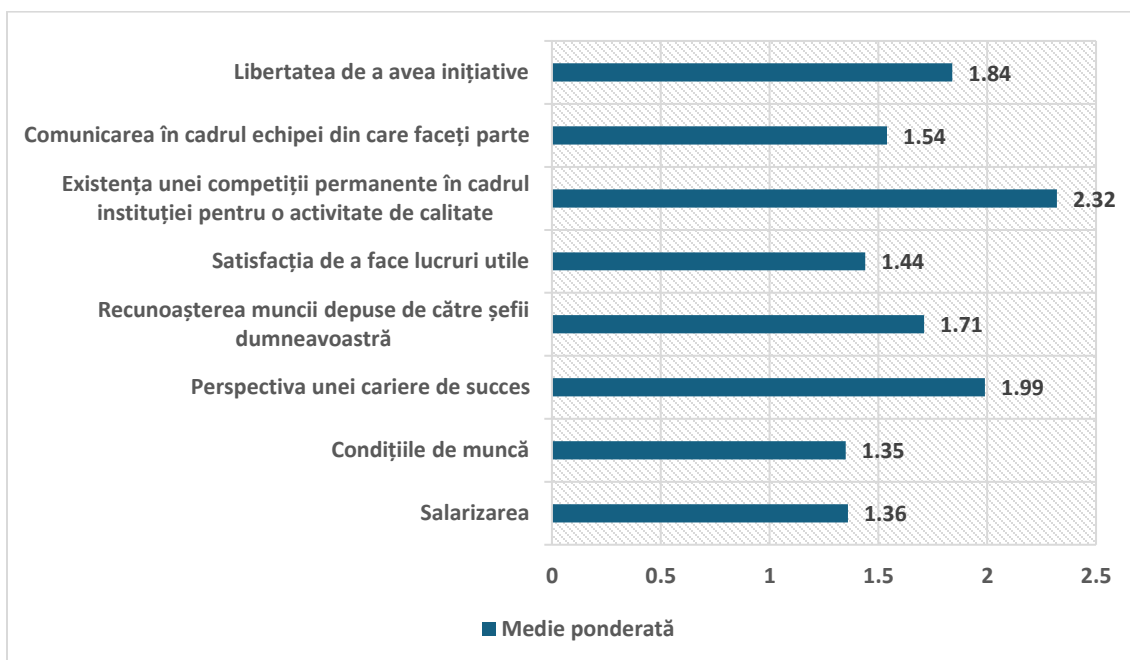


Figura 22 Clasamentul factorilor motivaționali pentru respondenții din cadrul AM PRSM. Autoevaluare

Preluare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q13)

La nivel de compartimente funcționale, principalii cinci factori motivaționali selectați de respondenți sunt următorii (a se vedea figurile 23-24):

- Direcția AM PRSM: 1) existența unei competiții permanente în cadrul instituției pentru o activitate de calitate; 2) libertatea de a avea inițiative; 3) perspectiva unei cariere de succes; 4) recunoașterea muncii depuse de către superiorii ierarhici și 5) comunicarea în cadrul echipei.
- Structuri suport: 1) existența unei competiții permanente în cadrul instituției pentru o activitate de calitate; 2) perspectiva unei cariere de succes; 3) recunoașterea muncii depuse de către superiorii ierarhici; 4) libertatea de a avea inițiative și comunicarea în cadrul echipei.

Comparând rezultatele, atât pentru respondenții din cadrul Direcției AM PRSM, cât și din structurile suport, competiția pentru o activitate de calitate reprezintă principalul factor motivațional, fiind urmat de perspectiva unei cariere de succes. Diferențele apar pentru următoarele două poziții. Respondenții din cadrul Direcției AM PRSM sunt mai motivați de libertatea de acțiune, iar cei din cadrul structurilor suport, de recunoașterea muncii depuse de către superiorii ierarhici. Comunicarea în echipă ocupă pentru ambele cazuri ultimul loc în clasament.



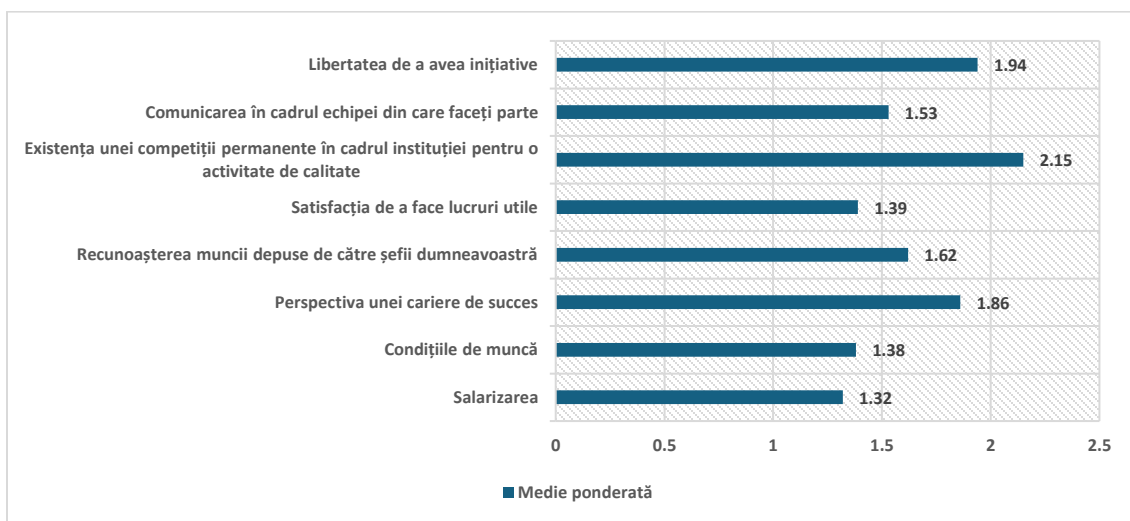


Figura 23 Clasamentul factorilor motivaționali pentru respondenții din cadrul Direcției AM PRSM. Autoevaluare  
Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q13)

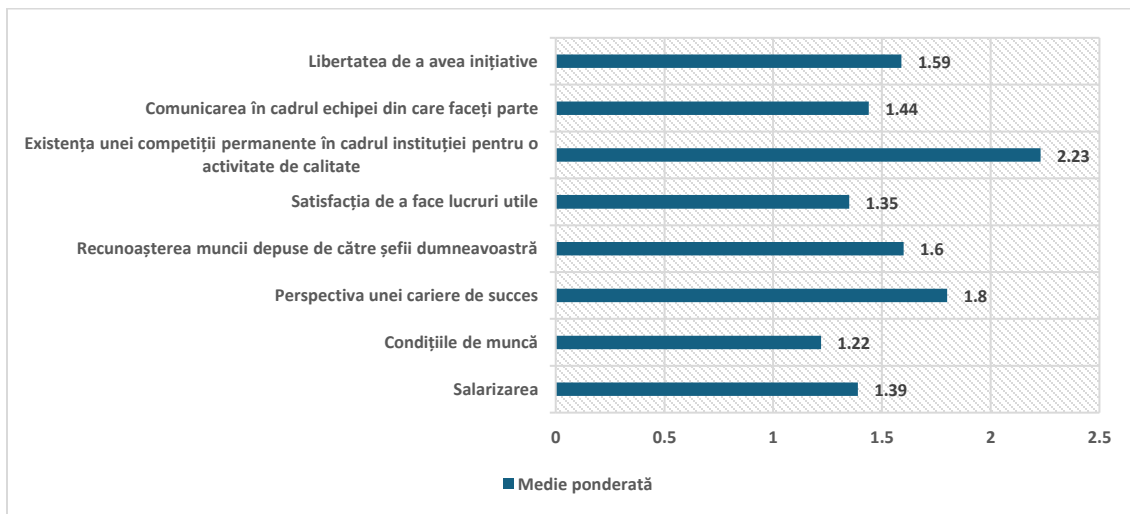


Figura 24 Clasamentul factorilor motivaționali pentru respondenții din cadrul structurilor suport. Autoevaluare  
Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q13)

Cât privește percepția tuturor respondenților cu privire la salarii și recompense, aproape 80% sunt total de acord sau oarecum de acord cu afirmația că nivelul salarial este unul adecvat prin raportare la competențele și efortul angajaților, în timp ce aproximativ 14% dintre respondenți sunt nemulțumiți de nivelul de salarizare și aproximativ 9% nu au răspuns la această întrebare. Situația este similară și în cadrul răspunsurilor alocate pe structuri funcționale, în sensul că doar o majoritate consistentă este mulțumită



de nivelul de salarizare prin raportare la competențele deținute și efortul depus: Direcția AM PRSM (aproximativ 80% dintre respondenți) și structurile suport (aproximativ 89% dintre respondenți)<sup>94</sup>.

Se remarcă totuși că răspunsurile respondenților sunt polarizate în privința percepției asupra echității tratamentului, motivării și salarizării între diferitele categorii de personal din cadrul ADR SM. Un segment de 40% din totalul respondenților sunt total de acord sau oarecum de acord că există diferențe semnificative, 32% susțin contrariul și 28% dintre respondenți nu au răspuns. Situația este similară și la nivelul structurilor funcționale. În cadrul Direcției AM PRSM, un segment de aproape 30% din totalul respondenților sunt total de acord sau oarecum de acord că există diferențe semnificative, aproximativ 35% susțin contrariul și 35% dintre respondenți nu au răspuns. În cadrul structurilor suport, un segment de aproape 45% din totalul respondenților sunt total de acord sau oarecum de acord că există diferențe semnificative, aproximativ 34% susțin contrariul și aproape 21% dintre respondenți nu au răspuns.<sup>95</sup>

Răspunsurile trebuie corelate cu cele oferite de respondenți cu privire la recunoașterea și aprecierea eforturilor angajaților de către conducerea instituției. Și în acest caz, majoritatea respondenților (aproximativ 88%) sunt total de acord sau oarecum de acord cu afirmația „conducerea recunoaște și apreciază eforturile angajaților” și doar aproape 4% dintre respondenți sunt în dezacord. Situația este similară și în cadrul răspunsurilor alocate pe compartimente funcționale, în sensul că o majoritate importantă dintre respondenți sunt mulțumiți de modul în care conducerea recunoaște și apreciază eforturile angajaților: Direcția AM PRSM (aproape 95%) și structurile suport (aproape 89%).

În cadrul ADR SM (implicit, AM PRSM), personalul este evaluat obiectiv cu privire la realizarea obiectivelor individuale, în funcție de gradul de îndeplinire a criteriilor de performanță. Această abordare obiectivă este confirmată de ancheta sociologică, majoritatea respondenților (86%) fiind total de acord sau oarecum de acord cu afirmația că, în cadrul instituției, performanțele profesionale sunt evaluate corect. Defalcarea răspunsurilor la nivel de structuri funcționale reflectă o situație similară: Direcția AM PRSM (aproape 90%) și structurile suport (aproape 88%)<sup>96</sup>.

## 9.4. Procesul și sistemul de management

### 9.4.1. Stilul de management

În cadrul consultării personalului AM PRSM, majoritatea respondenților care au participat la *Chestionarul pentru ADR SM* au apreciat stilul și comportamentul conducerii AM PRSM (figura nr. 24). De asemenea, majoritatea respondenților (aproximativ 58% dintre respondenți) o apreciază ca fiind una *responsabilă* – Direcția AM PRSM (aproximativ 64%), structurile suport (aproape 63%)<sup>97</sup>, iar peste 65% dintre respondenți sunt totodată *mulțumiți de serviciile furnizate de ADR SM în exercitarea calității de AM PRSM 2021-2027* – Direcția AM PRSM (aproape 72%), structurile suport (aproximativ 61%)<sup>98</sup>. Se constată astfel o exigență mai mare la nivelul respondenților din cadrul structurilor suport (aproximativ 32% foarte nemulțumiți) cu privire la serviciile furnizate de instituție în exercitarea acestei calități.

<sup>94</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q12).

<sup>95</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q3).

<sup>96</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q12).

<sup>97</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q27).

<sup>98</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q10).

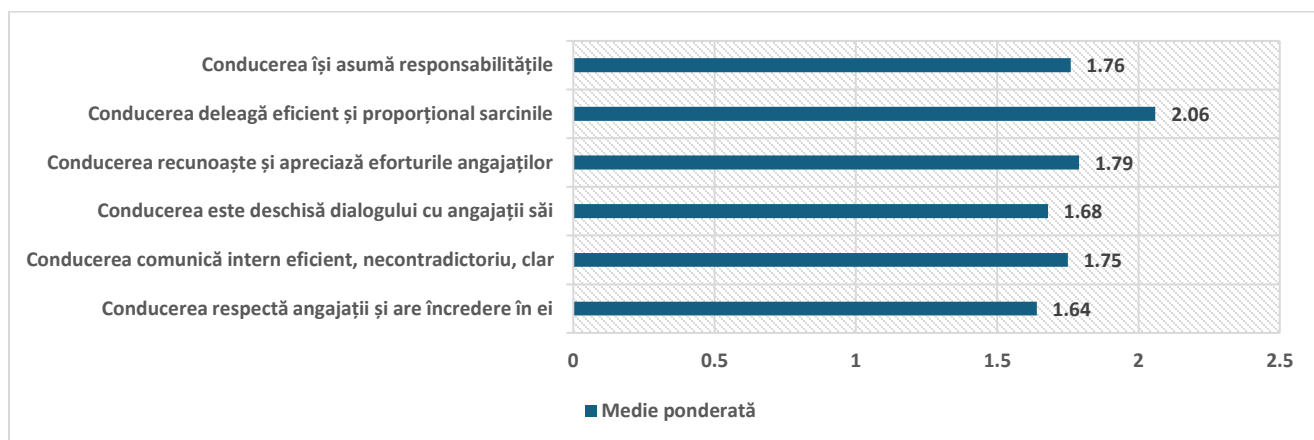


Figura 25 Clasamentul aspectelor referitoare la stilul de management. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q27)

Aspectele cele mai apreciate de respondenți în raport cu managementul instituțional, precum și referitor la organizarea și funcționarea AM PRSM sunt: *utilizarea materialelor și echipamentelor* (inclusiv PC, alte mijloace tehnice și logistice), *calitatea serviciilor prestate de instituție* (receptivitate, promptitudine, coerență decizională), *capacitatea de evaluare a unor situații/ cazuri* și *modul de colectare a datelor și informațiilor din domeniul de activitate* (Figura 26).

La nivelul structurilor funcționale, respondenții au păreri nuanțate (Figurile 27-28):

- **Direcția AM PRSM:** *utilizarea materialelor și echipamentelor* (inclusiv PC, alte mijloace tehnice și logistice), *capacitatea de evaluare a unor situații/ cazuri*, *legislației/ normelor și reglementările naționale și ale UE* și *calitatea serviciilor prestate de instituție* (receptivitate, promptitudine, coerență decizională);
- **Structurile suport:** *calitatea serviciilor prestate de instituție* (receptivitate, promptitudine, coerență decizională), *utilizarea materialelor și echipamentelor* (inclusiv PC, alte mijloace tehnice și logistice) și *eficiența activității / încadrarea în timp/ termene*.

Se observă că respondenții din ambele categorii de structuri funcționale au o **apreciere comună** privind *calitatea serviciilor și utilizarea resurselor materiale/logistice*, dar respondenții din cadrul Direcției AM PRSM pun accent pe dimensiunea operațională, iar cei din cadrul structurilor suport pun accent pe eficiența procedurală (respectarea termenelor/încadrarea în timp).

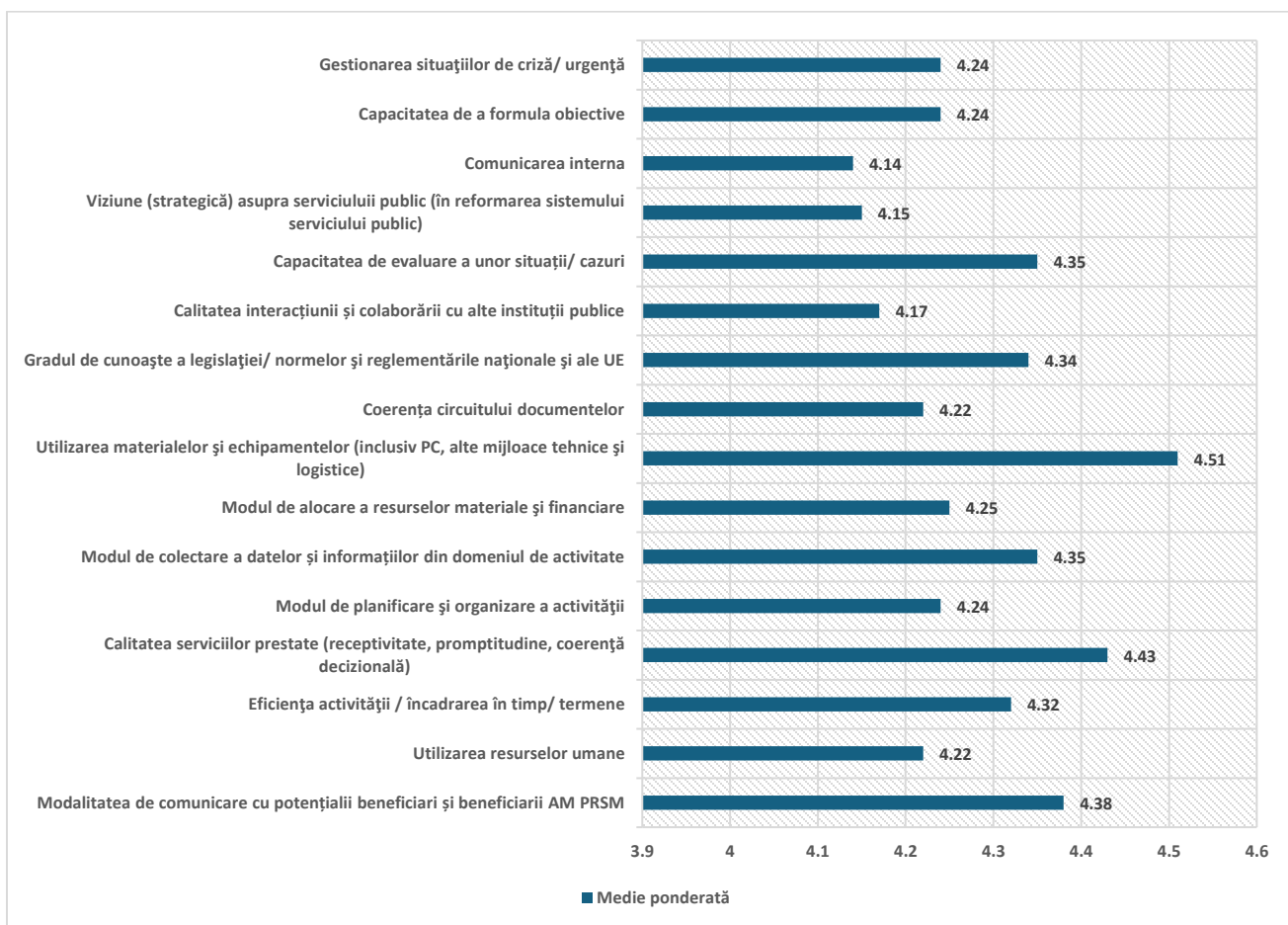


Figura 26 Clasamentul aspectelor referitoare la managementul instituțional. Autoevaluare  
Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q9)

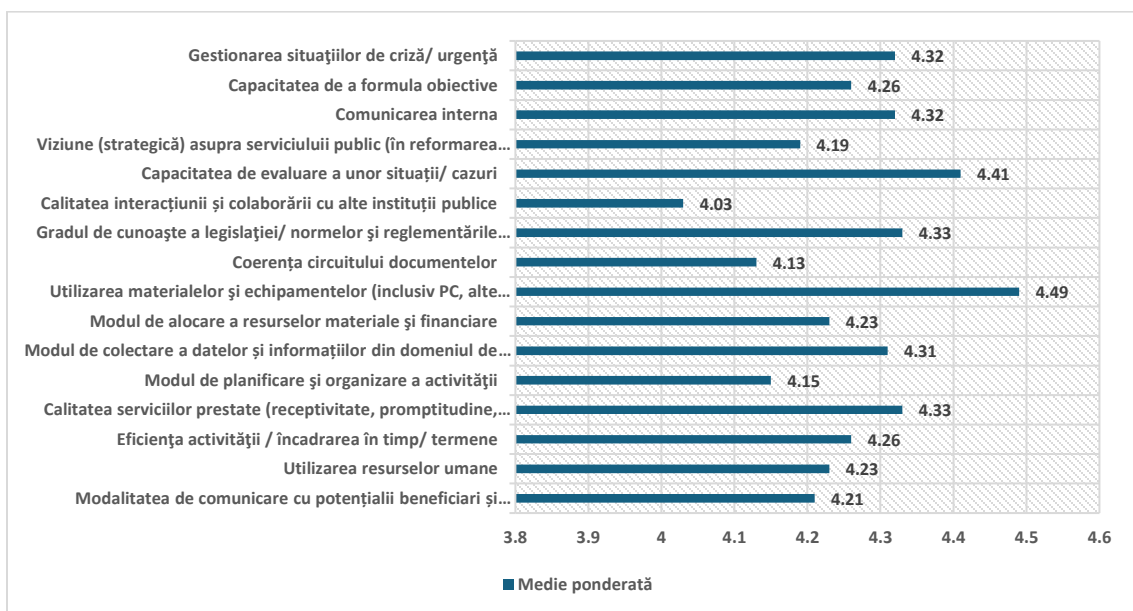


Figura 27 Clasamentul aspectelor referitoare la managementul instituțional. Autoevaluare respondenți din cadrul AM PRSM  
Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q9)

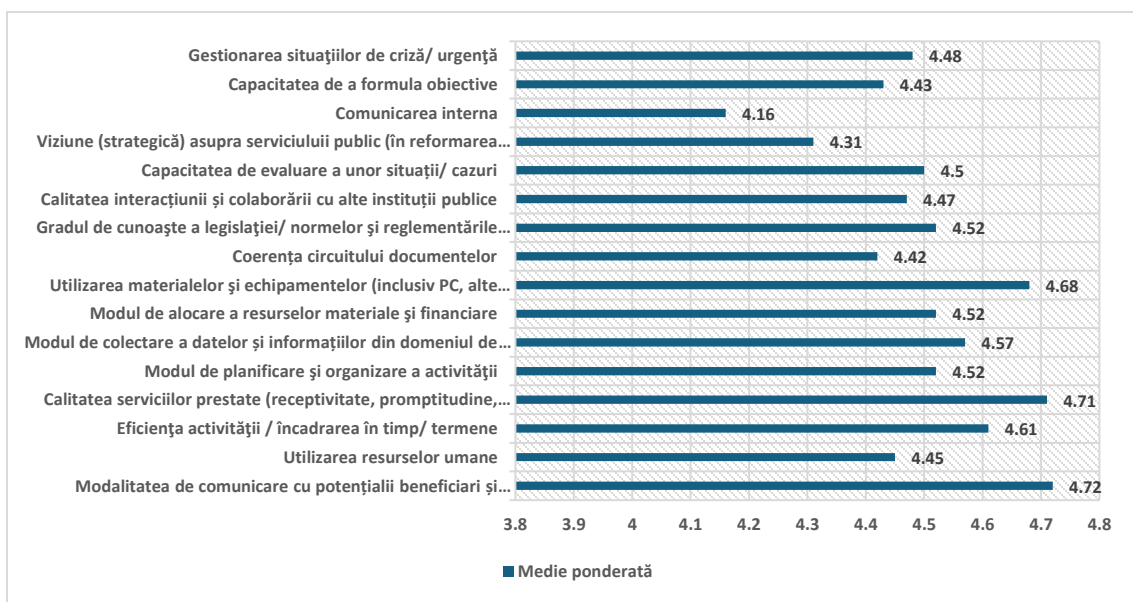


Figura 28 Clasamentul aspectelor referitoare la managementul instituțional. Autoevaluare respondenți din cadrul structurilor suport  
Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q9)



Aproximativ 88% din totalul respondenților – Direcția AM PRSM (aproximativ 97%), structurile suport (88%) sunt total sau oarecum de acord cu afirmația „conducerea respectă angajații și are încredere în ei”, în timp ce doar un segment restrâns de 5% susține contrariul. Aproape 84% din totalul respondenților sunt de acord cu afirmația „conducerea comunică intern eficient, necontradictoriu și clar”, în timp ce aproape 9% sunt în dezacord cu această afirmație<sup>99</sup>.

Aproximativ 87% din totalul respondenților sunt de acord că persoanele din conducerea AM PRSM sunt deschise dialogului cu angajații, în timp ce doar aproximativ 6% nu sunt de acord. Aproximativ 88% dintre respondenți sunt de acord cu afirmația „conducerea recunoaște și apreciază eforturile angajaților” (Direcția AM PRSM (aproape 95%), structuri suport (88%), în timp ce aproape 4% dintre respondenți sunt în dezacord<sup>100</sup>.

Aproape 79% din totalul respondenților percep că persoanele din conducerea AM PRSM își deleagă eficient și proporțional sarcinile – Direcția AM PRSM (82%), structurile suport (aproximativ 81%), în timp ce aproape 8% percep contrariul<sup>101</sup>.

#### 9.4.2. Sistemul de management

##### *Sistemul organizatoric*

Cadrul juridic incident modului de organizare și de funcționare a ADR SM (implicit pentru AM PRSM), documentele de formalizare a structurii sale organizatorice (regulamentul de organizare și funcționare și organigrama) sunt disponibile pe site-ul Agenției<sup>102</sup>. În vederea identificării și inventarierii funcțiilor sensibile la nivelul ADR SM se aplică o procedură documentată dedicată<sup>103</sup>.

##### *Percepția angajaților AM PRSM privind calitatea organizării formale (procesuale și structurale)*

Răspunsurile cuprinse în *Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM* apreciază că structura organizatorică este una funcțională și capabilă să răspundă cerințelor mediului în care acționează, iar subsistemul organizatoric asigură o corectă și judicioasă divizare, combinare și funcționalitate a proceselor de muncă de la nivelul AM PRSM cu scopul realizării obiectivelor acesteia. Astfel, în fișă se precizează următoarele:

- cadrul legislativ care reglementează organizarea și funcționarea AM PRSM este cunoscut de către întregul personal;
- Regulamentul de organizare și funcționare a ADR SM este actualizat în funcție de modificările în structura entității și a activităților;
- pentru funcțiile de conducere, delegarea de sarcini este prevăzută în cuprinsul ROF-ului/procedură internă;
- organizarea, coordonarea și monitorizarea realizării activităților se desfășoară adecvat;
- comunicarea internă pe verticală și orizontală adecvată;
- sistemul categorial de obiective este delimitat pe fiecare palier;

<sup>99</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q27).

<sup>100</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q27).

<sup>101</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q27).

<sup>102</sup> A se vedea în acest sens, site-ul instituțional al ADR SM, secțiunea „Despre noi”, on-line la adresa <https://www.adrmuntenia.ro/adr-sud--muntenia/static/4>.

<sup>103</sup> Procedura de sistem privind identificarea și inventarierea funcțiilor sensibile, cod PS.ADRSM.RU.5.IFS.



- obiectivele sunt revizuite în funcție de modificările aduse realizării activităților, proceselor sau programelor derulate în cadrul instituției;
- complexitatea obiectivelor individuale este stabilită în funcție de nivelul postului și îmbunătățită anual;
- există fișe de post pentru toate posturile din organigramă;
- se asigură respectarea principiilor organizatorice de management (de exemplu, este asigurată continuitatea activităților la nivelul structurilor funcționale);
- atribuțiile definite în cadrul ROF-ului sunt aliniate cadrului legal în baza căruia s-a organizat și funcționează entitatea și totodată sunt cunoscute de personal;
- capacitatea de adaptare a organizației la vârfuri de sarcină este ridicată, prin flexibilitate în realocarea sarcinilor și redistribuirea personalului din anumite servicii cu activitate redusă către alte departamente în cadrul cărora este necesar personal sau prin angajarea personalului suplimentar;
- există o corelare adecvată între gradul profesional și atribuțiile stabilite prin fișa postului;
- se asigură echilibrul între sarcini-obiective-responsabilități-competențe la nivelul posturilor;
- sarcinile din fișele posturilor acoperă în totalitate atribuțiile care se desfășoară în cadrul instituției;
- relațiile ierarhice sunt definite în fișa postului.

#### **Detalierea și repartizarea atribuțiilor și competențelor structurilor/ compartimentelor**

Peste 81% din totalul respondenților consideră că atribuțiile și competențele fiecărui compartiment funcțional din cadrul AM PRSM sunt detaliate și partajate bine și foarte bine (Figura 29). Stratificat, la nivel de structuri funcționale, se înregistrează aceeași apreciere pozitivă: Direcția AM PRSM (aproximativ 92%), structurile suport (aproximativ 81%).

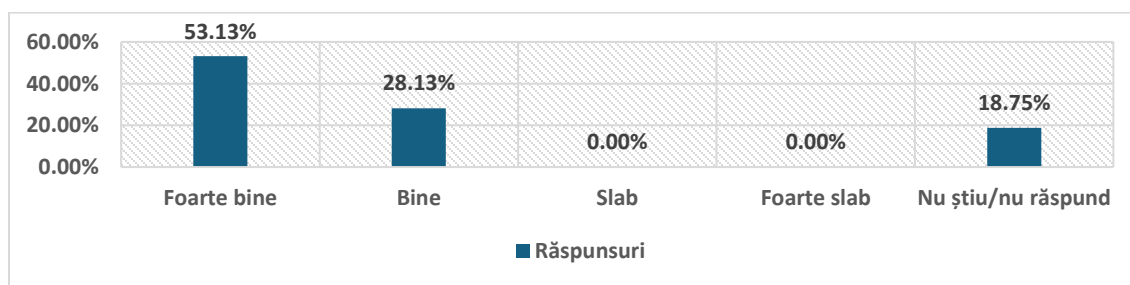


Figura 29 Percepția de ansamblu a respondenților cu privire la detalierea și partajarea atribuțiilor și competențelor compartimentelor funcționale. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q5)





### **Modul de stabilire a sarcinilor și organizare a activității**

În privința modului în care sunt stabilite sarcinile, majoritatea respondenților apreciază că întotdeauna sau de cele mai multe ori, sarcinile primite sunt clare (aproape 99%)<sup>104</sup>, cuprind termene limită (aproximativ 96%)<sup>105</sup>, sunt formulate în scris (62%)<sup>106</sup>, iar stadiul îndeplinirii lor este monitorizat de superiorii ierarhici (aproximativ 96%). Distribuția acestor răspunsuri, pe cele două categorii de structuri funcționale, este următoarea: Direcția AM PRSM (97,3%/100%/84,62%/100%), structuri suport (100%/90,63%/40,63%/90,63%).

Comparând aceste răspunsuri pe cele două categorii de structuri funcționale se observă că la nivelul Direcției AM PRSM respondenții percep manifestarea unui grad mai ridicat de formalizare și control managerial al sarcinilor, iar la nivelul structurilor suport, deși sarcinile sunt percepute a fi foarte clare, ele se bazează pe o comunicare mai mult informală și o aplicare mai flexibilă (din punct de vedere al termenelor limită).

Deși conducerea AM PRSM se asigură că repartizarea sarcinilor este corect realizată<sup>107</sup>, în privința încărcării cu sarcini suplimentare față de cerințele stabilite în fișele de post, răspunsurile sunt polarizate: aproximativ 42% din totalul respondenților consideră că sunt încărcăți cu sarcini suplimentare, aproximativ 51% sunt în dezacord și doar aproape 7% nu au opinat<sup>108</sup>. Percepția supraîncărcării cu sarcini suplimentare este mai pregnantă la nivelul Direcției AM PRSM (aproximativ 51%) față de structurile suport (aproximativ 35%).

### **Sistemul decizional**

Procesul decizional de la nivelul AM PRSM se bazează pe exercitarea unui management participativ, pe delegare<sup>109</sup>, transparență decizională și o bună gestionare a situațiilor de criză/urgente<sup>110</sup>.

În cadrul etapei de consultare a personalului AM PRSM, a rezultat o capacitate crescută a conducerii instituției de luare și asumare a deciziilor, aproape 86% din totalul respondenților – Direcția AM PRSM (aproape 90%), structurile suport (aproape 87%) – fiind total sau oarecum de acord că în fiecare moment este clar cine și când trebuie să ia deciziile<sup>111</sup>.

**Aproape 99% dintre respondenți** (Direcția AM PRSM – 100%, structurile suport – aproape 97%) **susțin că opiniile proprii sunt luate în considerare de către conducerea AM PRSM** (în totalitate sau parțial)<sup>112</sup>.

Doar un procent de 28% din totalul respondenților – Direcția AM PRSM (peste 28%, iar aproape 35% au fost în dezacord), structurile suport (aproximativ 21%, iar 50% au fost în dezacord) – au fost total sau oarecum de acord că au existat și momente de blocaj în luarea deciziilor, aproape 39% nu au fost de acord

<sup>104</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q31).

<sup>105</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q32).

<sup>106</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q33).

<sup>107</sup> Sursa: potrivit informațiilor cuprinse în Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM.

<sup>108</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q11).

<sup>109</sup> Sursa: potrivit informațiilor cuprinse în Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM.

<sup>110</sup> Aproape 90% dintre respondenții participanți în cadrul etapei de consultare a personalului au apreciat această capacitate instituțională ca fiind bună (aproximativ 51%) și foarte bună (aproape 38%). Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q9).

<sup>111</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q26).

<sup>112</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q38).



cu această afirmație, iar aproximativ 33% nu au evaluat<sup>113</sup>. În concluzie, percepția existenței anumitor momente de blocaj în luarea deciziilor este mai pronunțată în rândul respondenților din cadrul Direcției AM PRSM.

Referitor la comunicarea deciziilor, doar un segment de aproximativ 20% din totalul respondenților – Direcția AM PRSM (doar aproximativ 10%, iar majoritatea de peste 69% susține contrariul), structurile suport (aproximativ 22%, aproximativ 70% în dezacord, iar aproximativ 7% nu și-au exprimat opinia) – consideră că deciziile luate se comunică târziu, inegal și incomplet în cadrul instituției, aproximativ 62% susțin contrariul, iar aproape 18% nu au opinat<sup>114</sup>. Defalcăt pe structuri funcționale, la nivelul ambelor categorii de structuri funcționale, marea majoritate a respondenților nu au percepția unor deficiențe în transmiterea deciziilor.

### Sistemul informațional

#### Circuite și fluxuri informaționale

Potrivit datelor din Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM, circuitul informațional din cadrul AM PRSM prezintă un nivel ridicat de maturitate, angajații având acces facil la toate informațiile necesare exercitării activității, iar accesul la informații este stabilit pe nivele ierarhice. Toate documentele elaborate la nivelul entității sunt cuprinse într-un circuit riguros și adecvat al documentelor, circuitul informațional permite urmărirea documentelor pe fluxul realizării, iar termenul general de răspuns la diverse solicitări este respectat.

O majoritate largă a respondenților la *Chestionarul pentru ADR SM* (aproximativ 92%) susțin că dispun de informațiile necesare realizării activităților pe care le desfășoară (Direcția AM PRSM (100%), structurile suport (aproape 95%))<sup>115</sup>.

În ceea ce privește procedura incidentă circuitelor și fluxurilor informaționale din cadrul AM PRSM, aceasta este cunoscută și implementată de către angajați. Aproape în unanimitate (aproape 94%) respondenții sunt total de acord sau oarecum de acord cu afirmația că, la nivelul instituției, există o procedură clară privind circuitul documentelor și a informațiilor, care se respectă de cele mai multe ori<sup>116</sup>.

În privința schimbului intern de informații, răspunsurile reflectă o **bună comunicare internă**. Aproape 72% dintre respondenți declară că primesc de la colegi toate informațiile de care au nevoie pentru realizarea unei lucrări, în timp ce un segment destul de mare de respondenți nu sunt mulțumiți de acest proces (aproape 23%)<sup>117</sup>. La nivelul celor două categorii de structuri funcționale, segmentul respondenților nemulțumiți de schimbul intern de informații este unul similar: Direcția AM PRSM (25%); structuri suport (aproximativ 23%).

Referitor la metodele de comunicare internă utilizate cel mai frecvent în activitatea de zi cu zi, în ansamblu, respondenții au indicat **e-mailul** ca fiind cea mai des utilizată metodă (86% dintre respondenți) (Figura 30). Următoarele metode indicate a fi cel mai uzitate: convorbiri telefonice / on-line (utilizate frecvent de peste 49% dintre respondenți), discuții față în față (aproape 47%), ședințele/întâlnirile on-line sau on-site (43%) și adrese scrise (peste 16%)<sup>118</sup>. La nivelul structurilor funcționale, răspunsurile cunosc

<sup>113</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q26).

<sup>114</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q26).

<sup>115</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q25).

<sup>116</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q35).

<sup>117</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q35).

<sup>118</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q36).



un procent similar indicând email- ul ca cea mai utilizată metodă de comunicare internă în activitatea de zi cu zi: Direcția AM PRSM (aproximativ 87% dintre respondenți) și structurile suport (aproape 88%).

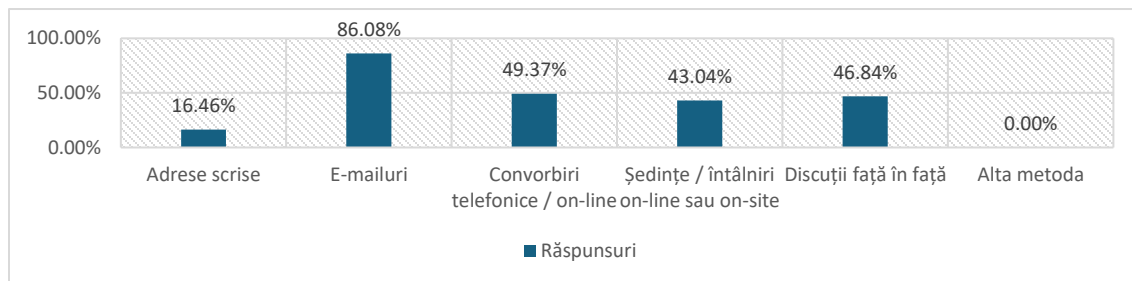


Figura 30 Clasamentul metodelor de comunicare internă. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q36)

La nivelul AM PRSM este asigurat totodată un sistem adecvat de comunicare cu mediul extern, ce include dezvoltarea sistemelor și procedurilor de comunicare cu cetățeanul. Procedurile de accesare a serviciilor furnizate de instituție sunt clar explicate, informația este disponibilă în mod facil, informațiile de pe site-ul ADR SM sunt actualizate, iar măsurile privind asigurarea protecției datelor cu caracter personal sunt implementate și respectate. Totodată, procesul de conducere de la nivelul AM PRSM include și forme de consultare externă<sup>119</sup>, ceea ce demonstrează caracteristicile unei **culturi organizaționale deschise și transparente**.

AM PRSM a implementat un sistem formalizat de promovare a serviciilor realizate de către entitate și a elaborat instrumente de cercetare sociologică pentru evaluarea gradului de satisfacție a potențialilor beneficiari ai serviciilor pe care instituția le furnizează. Până în prezent nu a fost realizat un sondaj în rândul beneficiarilor de servicii<sup>120</sup>.

### Funcționalitatea sistemelor informatice

Creșterea gradului de digitalizare în cadrul AM PRSM reprezintă un element central al agendei conducerii instituției. **Sistemul informatic furnizează managementului rapoarte suficiente** pentru luarea deciziilor eficiente în cel mai scurt timp posibil. Evidența intrărilor și ieșirilor de documente la nivelul entității se realizează atât electronic, cât și pe bază de registru, existând pentru fiecare raportare o **metodologie de colectare, prelucrare și transmitere a datelor**. Totodată, este asigurată securitatea aplicațiilor utilizate în cadrul entității, iar incidentele apărute în funcționarea sistemului informatic sunt soluționate operativ astfel încât să fie asigurată continuitatea activităților<sup>121</sup>.

În privința **gradului de acces la instrumente de lucru** necesare îndeplinirii competențelor legale (baze de date, registre, programe informatice etc.), majoritatea respondenților (aproximativ 95%) îl consideră **suficient** – Direcția AM PRSM (aproximativ 97%), structurile suport (aproape 97%)<sup>122</sup>. Respondenții care apreciază gradul de acces ca fiind insuficient au avansat drept **soluții de îmbunătățire accesul gratuit la**

<sup>119</sup> Sursa: potrivit informațiilor cuprinse în Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM.

<sup>120</sup> Sursa: potrivit informațiilor cuprinse în Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM.

<sup>121</sup> Sursa: potrivit informațiilor cuprinse în Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM.

<sup>122</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q37).



sistemul legislativ necesar, precum și la baza de date statistice TEMPO-Online a Institutului Național de Statistică.

În ceea ce privește aplicațiile informatice, există manuale de utilizare a acestora<sup>123</sup>, fiind totodată asigurată asistența tehnică a utilizatorilor acestor aplicații<sup>124</sup>.

#### *Sistemul metodologico-managerial*

##### **Instrumentarul managerial<sup>125</sup>**

Setul de instrumente manageriale acoperă multiple funcții, remarcându-se în special: rolul de responsabilizare a conducerii și personalului de execuție; rolul de imprimare a unor caracteristici de ordine și rigurozitate; rolul de facilitare a funcționării normale a celorlalte componente manageriale (decizională, informațională și organizatorică); rolul de facilitare a exercitării funcțiunilor manageriale (Verboncu, 2001, pp. 177-179).

La nivelul AM PRSM se identifică o serie de metode și sisteme de management precum: sistemul de control intern managerial (SCIM); analiza postului; chestionarul; costurile standard; diagnosticarea; Gantt; managementul prin proiecte; managementul participativ; managementul prin obiective; organigrama; ședința; SWOT etc.

Din perspectiva managementului riscurilor, riscurile sunt identificate și gestionate la nivelul entității, fiind organizate totodată ședințe de analiză a riscului<sup>126</sup>. În acest sens, trebuie menționată Procedura de asigurare a continuității operaționale și de recuperare a documentelor și a informațiilor în caz de dezastru (Cod PS/ADRSM/DE.7.RCD) care definește politica organizațională de management a riscurilor. Scopul acestei proceduri este de a stabili reguli de asigurare a continuității operaționale și de protecție/recuperarea documentelor și a informațiilor în caz de dezastru, precum și de a îmbunătăți cadrul procedural privind managementul IT.

#### **9.4.3. Procesul de management**

##### *Percepția angajaților AM PRSM privind planificarea strategică și operațională*

Procesul de planificare strategică și operațională constituie un factor-cheie pentru îmbunătățirea performanțelor instituționale și pentru întărirea rezilienței organizaționale într-un context dinamic, marcat de incertitudine și cu cerințe societale tot mai complexe.

Prin raportare la procesul de elaborare/ implementare /monitorizare /evaluare a documentelor de planificare strategică circumscrise AM PRSM (de exemplu, Planul de Dezvoltare al Regiunii Sud-Muntenia 2021-2027), majoritatea respondenților care au participat la *Chestionarul pentru ADR SM* îl apreciază ca fiind **funcțional**, dar această funcționalitate este percepută a fi mai mare în cadrul etapelor inițiale, de fundamentare și formulare, în timp ce mecanismele de monitorizare sunt mai puțin apreciate<sup>127</sup>.

<sup>123</sup> Doar pentru serviciile care utilizează respectivele aplicații informatice.

<sup>124</sup> Sursa: potrivit informațiilor cuprinse în *Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM*.

<sup>125</sup> Instrumentarul managerial cuprinde sistemele, metodele și tehnicile de management utilizabile în (pentru) exercitarea proceselor de management și a funcțiunilor acestora. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Tribuna Economică, 2001, pp. 166-169.

<sup>126</sup> Sursa: potrivit informațiilor cuprinse în *Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM*.

<sup>127</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q20).

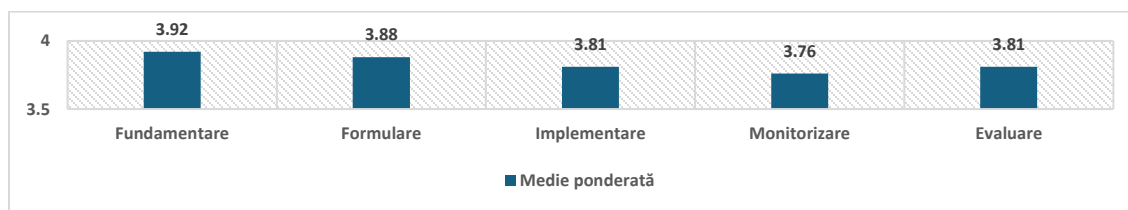


Figura 31 Gradul de funcționalitate a procesului de planificare strategică (elaborare/ implementare/ monitorizare/ evaluare) a unor documente de planificare strategică și gradul de funcționalitate a acestora. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q20)

La nivel de structuri funcționale, respondenții din cadrul structurilor suport au opinat similar majorității (Figura 33), în schimb, respondenții din cadrul Direcției AM PRSM au o abordare mai critică. Etapa de fundamentare reprezintă cea mai apreciată etapă, urmată de implementare și evaluare, în timp ce monitorizarea primește cel mai scăzut scor (Figura 32):

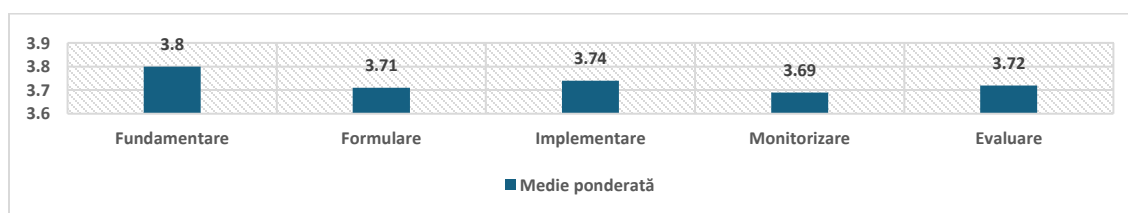


Figura 32 Gradul de funcționalitate a procesului de planificare strategică (elaborare/ implementare/ monitorizare/ evaluare) a unor documente de planificare strategică și gradul de funcționalitate a acestora. Autoevaluare respondenți din cadrul Direcției AM PRSM

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q20)

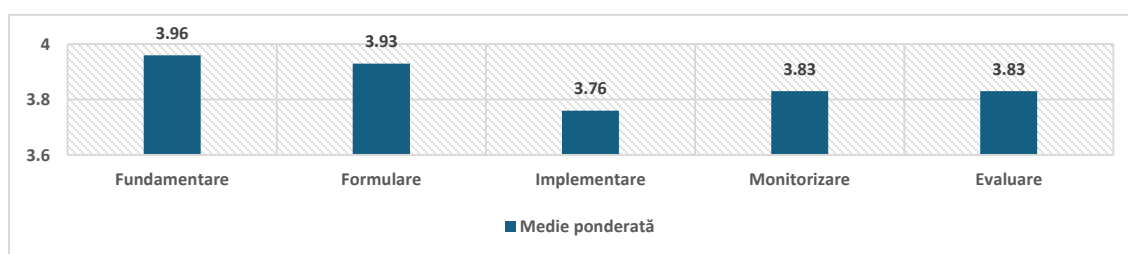


Figura 33 Gradul de funcționalitate a procesului de planificare strategică (elaborare/ implementare/ monitorizare/ evaluare) a unor documente de planificare strategică și gradul de funcționalitate a acestora. Autoevaluare respondenți din cadrul structurilor suport

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q20)

În ceea ce privește principalele obstacole întâmpinate în procesul de fundamentare/elaborare a documentelor de planificare strategică de către AM PRSM, în ansamblu, respondenții au indicat, pe



primele trei locuri: *numărul redus de personal, lipsa experienței pentru un astfel de demers și colaborarea inter-instituțională neadecvată* (Figura 34)<sup>128</sup>.

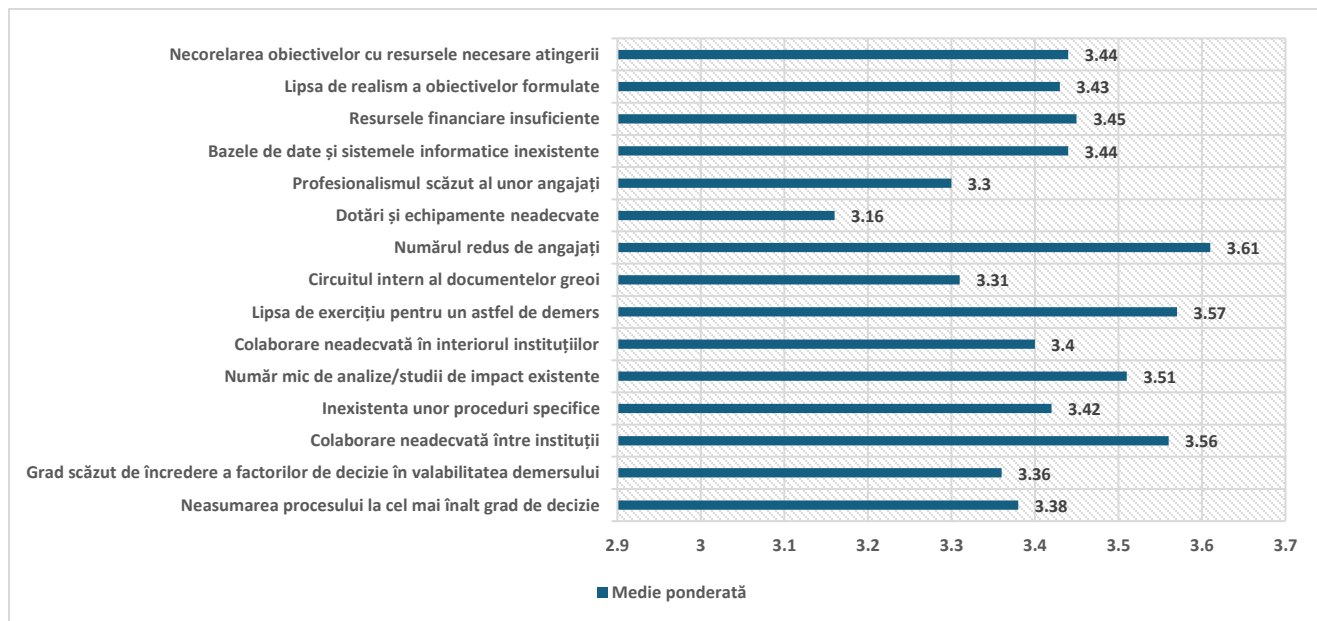


Figura 34 Obstacole în atingerea unor standarde înalte de calitate a procesului de FUNDAMENTARE/ELABORARE a documentelor de planificare strategică circumscrise AM PRSM. Autoevaluare

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q21)

La nivel de structuri funcționale, respondenții au păreri nuanțate (Figurile 35-36), indicând pe primele locuri:

- Direcția AM PRSM: numărul redus de personal, resursele financiare insuficiente și colaborarea inter: numărul redus de personal, lipsa experienței pentru un astfel de demers și colaborarea inter-instituțională neadecvată;
- Structuri suport: numărul mic de analize/studii de impact existente, lipsa experienței pentru un astfel de demers, colaborarea inter-instituțională neadecvată, precum și neasumarea procesului la cel mai înalt grad de decizie.

Se constată astfel, **diferențe semnificative de percepție** asupra obstacolelor din procesul de fundamentare și elaborare a documentelor de planificare strategică. Respondenții din cadrul Direcției AM PRSM s-au concentrat pe **carențele din perspectiva resurselor organizaționale** care afectează capacitatea de implementare a AM PRSM, în timp ce respondenții din cadrul structurilor suport au evidențiat mai mult **aspectele calitative ale procesului, precum și suportul decizional**.

<sup>128</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q21).



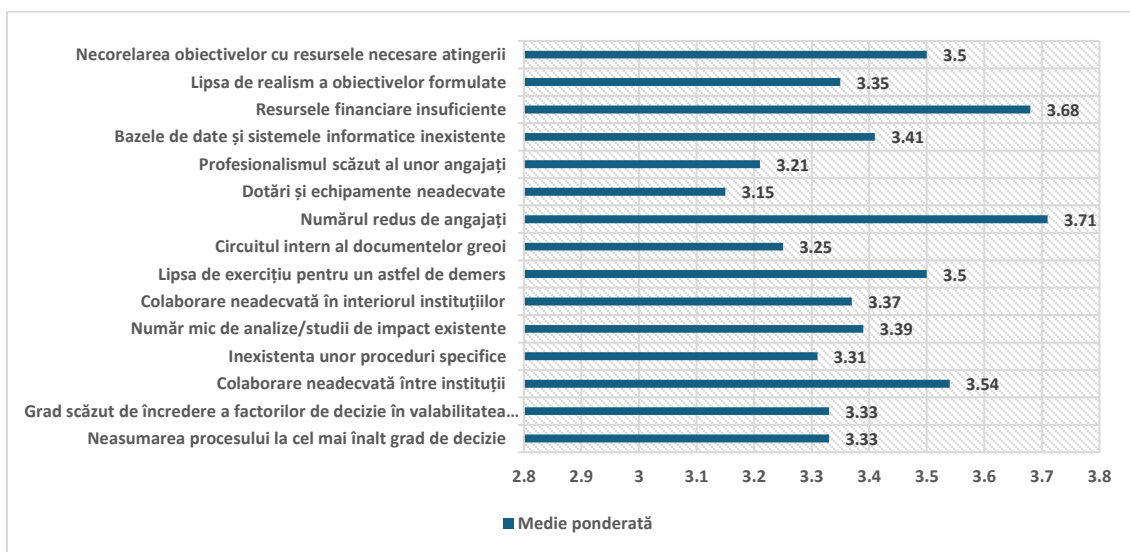


Figura 35 Obstacole în atingerea unor standarde înalte de calitate a procesului de FUNDAMENTARE/ELABORARE a documentelor de planificare strategică circumscris AM PRSM. Autoevaluare respondenți din cadrul Direcției AM PRSM

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q21)

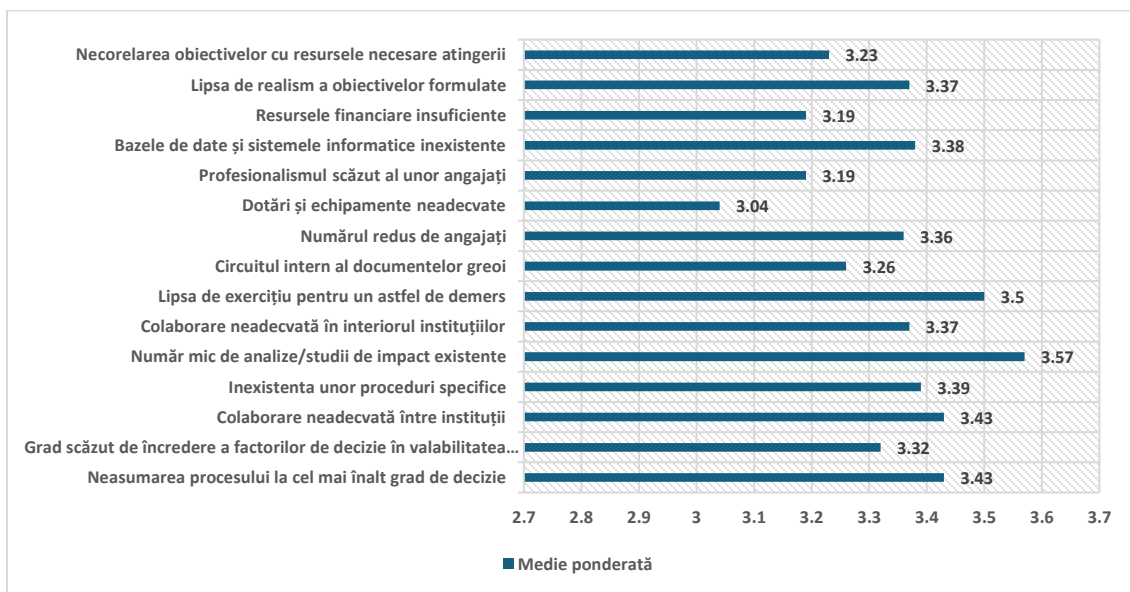


Figura 36 Obstacole în atingerea unor standarde înalte de calitate a procesului de FUNDAMENTARE/ELABORARE a documentelor de planificare strategică circumscris AM PRSM. Autoevaluare respondenți din cadrul structurilor suport

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q21)

Percepția angajaților AM PRSM privind procesul de asigurare a resurselor AM PRSM (financiare, materiale și informaționale)





Potrivit Fișei privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM, există un nivel optim al resurselor financiare și materiale (inclusiv din perspectiva resurselor identificate și aprobate pentru realizarea planurilor sau programelor de activitate), iar dotările tehnice și materiale fiind adecvate pentru desfășurarea în condiții optime a activității.

Majoritatea respondenților (aproximativ 92%) participanți la *Chestionarul pentru ADR SM* sunt total sau oarecum de acord cu afirmația „Dispon de toate dotările materiale necesare activității mele” (Direcția AM PRSM (aproximativ 97%) și structurile suport (aproximativ 94%). De asemenea, 91% dintre respondenți sunt total sau oarecum de acord cu faptul că tehnologia existentă în cadrul instituției publice le este suficientă pentru a-și desfășura activitatea (Direcția AM PRSM (aproximativ 97%) și structurile suport (aproximativ 90%).

Referitor la resursele financiare, peste 60% din respondenții apreciază că ele sunt gestionate corect (sub 2% susțin contrariul și aproximativ 38% nu s-au exprimat), iar aproximativ 60% dintre respondenți apreciază că ele acoperă nevoile instituționale (aproape 36% nu s-au exprimat)<sup>129</sup>.

La nivelul structurilor funcționale, ponderea respondenților care apreciază că resursele financiare sunt gestionate corect este următoarea: Direcția AM PRSM (50%, dar 50% nu s-au exprimat) și structurile suport (75%, dar 25% nu s-au exprimat). Prin urmare, majoritatea respondenților din cadrul fiecărei structuri funcționale selectate pentru analiză, au apreciat pozitiv modul de gestionare a resurselor financiare la nivelul AM PRSM.

Totodată, distribuția ponderii respondenților din cadrul fiecărei structuri funcționale selectate pentru analiză, care apreciază că resursele financiare acoperă nevoile instituționale este următoarea: Direcția AM PRSM (aproximativ 51% și aproximativ 46% nu s-au exprimat) și structurile suport (aproximativ 78%, dar aproape 22% nu s-au exprimat). Prin urmare, majoritatea respondenților din cadrul fiecărei structuri funcționale selectate pentru analiză, au apreciat că resursele financiare acoperă nevoile instituționale ale AM PRSM.

#### *Percepția angajaților AM PRSM asupra cadrului procedural*

La nivelul ADR SM este în vigoare o procedură de sistem privind elaborarea procedurilor, respectiv, *Procedura de sistem privind elaborarea, modificare și monitorizarea procedurilor de lucru* (COD PS.ADRSM.RU.3.EMMP PS, ediția I, revizia 0).

La nivelul AM PRSM procedurile de lucru acoperă și descriu corect toate activitățile instituției, descriu în mod corect responsabilitățile și sunt cunoscute de toți angajații<sup>130</sup>.

În privința gradului de procedurizare la nivelul compartimentului în care lucrează, aproape 90% din totalul respondenților (Direcția AM PRSM – aproximativ 92%, DGMFPRSP – 84%) apreciază că modul specific de realizare a activităților/proceselor se regăsește bine explicitat sub formă scrisă<sup>131</sup>.

În privința activităților, atribuțiilor, funcțiilor sau proceselor care trebuie procedurizate sau îmbunătățite cu prioritate la nivelul AM PRSM, cei mai mulți respondenți, aproape 38%, au menționat gestiunea

<sup>129</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q25).

<sup>130</sup> Sursa: potrivit informațiilor cuprinse în *Fișa privind analiza situației actuale (obiective, structura organizatorică, proceduri) la nivelul ADR SM*.

<sup>131</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q29).



documentelor, urmată îndeaproape de monitorizarea aplicării legislației (aproape 32% dintre respondenți) (Figura 37).

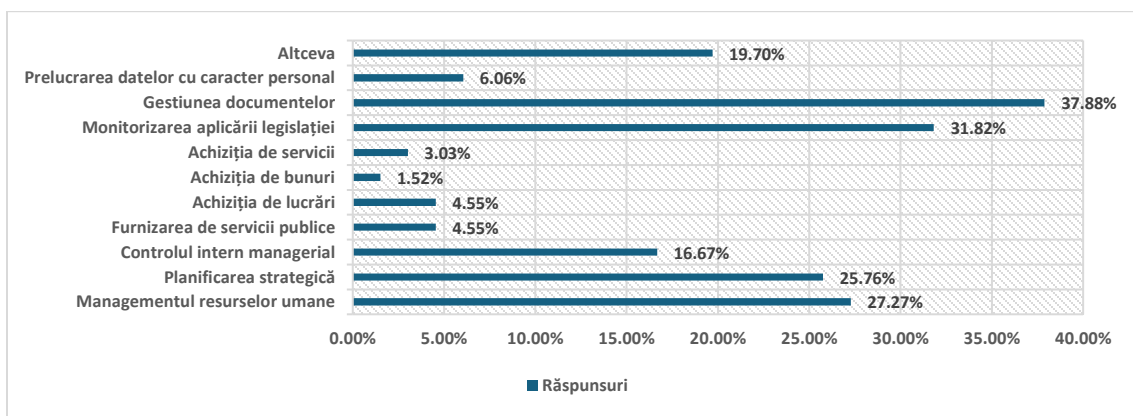


Figura 37 Percepția respondenților cu privire la necesitatea procedurizării unor activități/atribuții/funcții/procese. Autoevaluare  
Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q30)

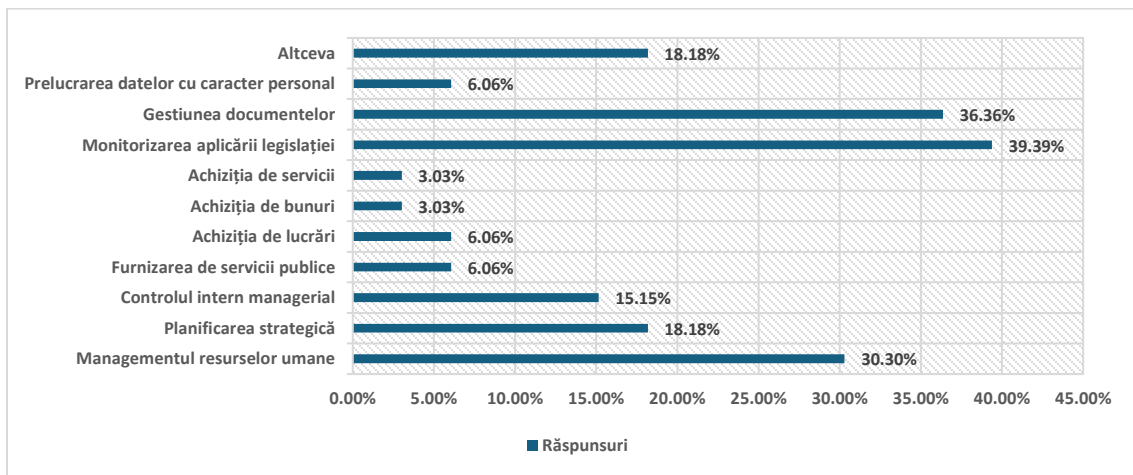


Figura 38 Percepția respondenților cu privire la necesitatea procedurizării unor activități/atribuții/funcții/procese. Autoevaluare  
respondenți din cadrul Direcției AM PRSM

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q30)

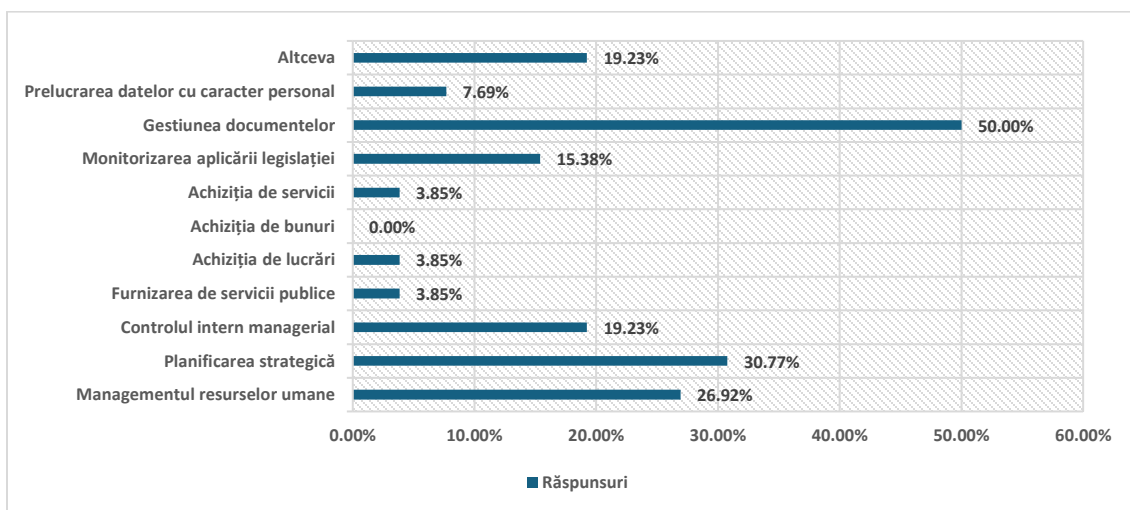


Figura 39 Percepția respondenților cu privire la necesitatea procedurizării unor activități/atribuții/funcții/procese. Autoevaluare respondenți din cadrul structurilor suport

Prelucrare autori. Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q30)

Defalcarea răspunsurilor pe structuri funcționale, reflectă următoarele activități/atribuții/funcții/procese ce trebuie procedurizate cu prioritate (Figurile 38-39):

- Direcția AM PRSM: monitorizarea aplicării legislației (aproximativ 39% dintre respondenți) urmată de gestiunea documentelor (aproximativ 36% dintre respondenți);
- Structurile suport: gestiunea documentelor (50% dintre respondenți) urmată de planificarea strategică (aproape 31% dintre respondenți).

## 9.5. Analiza SWOT

Puncte Forte	Puncte Slabe
Resurse umane	
Ritm semnificativ de creștere a numărului de personal (de la 50 de angajați în anul 2021 la 156 angajați în luna august 2025)	Pondere mare de posturi vacante (44% în cadrul Direcției AM PRSM în anul 2024) care conduce la suprasolicitarea personalului existent
Nivel ridicat de calificare: toți angajații au studii superioare, iar jumătate dintre aceștia au urmat suplimentar programe postuniversitare de specializare sau cursuri universitare de masterat <sup>132</sup>	Scăderea numărului participanților la programe de formare (de la 25 de persoane în anul 2022 la 8 persoane în anul 2024)

<sup>132</sup> Situație statistică valabilă pentru luna iulie 2025.



Distribuție de gen (femei: bărbați) echilibrată și stabilă (raport 2:1)	Neimplementarea planului de instruire a personalului AM PRSM
Capacitate ridicată de adaptare a personalului la modificările cadrului normativ și la diversitatea sarcinilor de serviciu, confirmată de nivelul ridicat de îndeplinire a atribuțiilor legale	Discrepanțe între percepția Direcției AM PRSM și a structurilor suport privind oportunitățile de carieră (Direcția AM PRSM: aproape 54% din totalul respondenților apreciază că peste 5 ani vor lucra pe aceeași poziție în aceeași organizație și aproximativ 31% iau în calcul schimbarea postului în cadrul organizației, plecarea la privat sau pensionarea; Structurile suport: aproape 77% din totalul respondenților apreciază că peste 5 ani vor lucra în aceeași organizație, pe aceeași poziție și doar aproximativ 7% ar pleca în mediul privat)
Nivel ridicat de satisfacție profesională (aproape 95% dintre respondenți declară că activitatea desfășurată este solicitantă, dar aduce satisfacții profesionale)	Percepții de tratament inechitabil între diferite categorii de personal (40% din totalul respondenților sunt total de acord sau oarecum de acord că există diferențe semnificative)
Climat organizațional pozitiv: spirit de echipă (peste 96% dintre respondenți se pot baza pe ajutorul necondițional al colegilor)	Existența unui segment de personal nemulțumit de supra-încărcarea lor cu sarcini suplimentare (aproximativ 42% din totalul respondenților consideră că sunt încărcăți cu sarcini suplimentare)
Sunt asigurate condiții bune de muncă, manifestându-se un nivel ridicat de satisfacție a personalului cu privire la mediul de lucru	
Cod de etică și integritate implementat și lipsa incidentelor de integritate	
Sistemul de management	
Procedurile de lucru acoperă toate activitățile AM PRSM	Percepția respondenților evidențiază obstacole în implementarea eticii și integrității, precum influența mediului politic și a unor părți interesate, lipsa susținerii la nivel decizional înalt, resurse insuficiente, necunoașterea normelor de conduită și practici organizaționale generatoare de vulnerabilități
Circuitul informațional matur, cu un circuit adecvat al documentelor	Percepția respondenților indică dificultăți în cooperarea cu partenerii instituționali externi



Structură organizatorică complexă	
Existența unor proceduri clare și instrumente IT care asigură transparența și comunicarea externă cu beneficiarii	
Sistem formalizat de evaluare a performanțelor	
Existența unui sistem formalizat de motivare a personalului, integrat Contractului colectiv de muncă și corelat cu evaluarea performanțelor	
Existența consilierului de etică și mecanisme de prevenire a corupției	
Existența unei proceduri de continuitate operațională și recuperare a documentelor/informațiilor în caz de dezastru	
Gestionare adecvată a datelor informatice și liberul acces la informații și respectarea reglementărilor specifice GDPR	
Este asigurată securitatea aplicațiilor utilizate în cadrul entității	
<b>Procesul de management</b>	
Profesionalism, implicare și responsabilitate manifestate de conducere în exercitarea misiunii de Autoritate de Management	Percepția respondenților indică deficiențe în corelarea planificării strategice cu planificarea operațională
Rol central, consacrat legal, pentru gestionarea și monitorizarea PRSM 2021–2027	
Capacitate de planificare strategică	
Capacitate ridicată de antrenare a personalului pentru atingerea obiectivelor și soluționarea sarcinilor aferente postului	
Preocuparea conducerii pentru îmbunătățirea condițiilor de lucru	



Management participativ, fundamentat pe transparență, comunicare deschisă, respect și implicarea angajaților în procesele decizionale	
Comunicare deschisă și feedback constant din partea superiorilor, apreciate de majoritatea angajaților	
Aplicarea de metode și tehnici moderne de management, precum managementul prin obiective și managementul prin proiecte	
Resursele financiare sunt apreciate ca fiind gestionate corect (peste 60% dintre angajați)	
Sistemul informatic furnizează managementului rapoarte suficiente pentru luarea deciziilor eficiente în cel mai scurt timp posibil	
Preocupare instituțională pentru îmbunătățirea SCIM prin actualizarea proceselor și procedurilor	
Mijloace moderne și diversificate de comunicare și cooperare cu mass-media și publicul	
Utilizarea de instrumente proprii de cercetare sociologică pentru evaluarea satisfacției potențialilor beneficiari	
Oportunități	Vulnerabilități/Riscuri
Prioritizarea la nivelul UE a domeniului TIC	Fluctuațiile politice și instabilitatea asociată ciclurilor electorale pot îngreuna inițierea și/sau implementarea unor acțiuni coerente și consecvente, cu perspectivă pe termen mediu și lung
Interesul crescut al Guvernului României în susținerea domeniului digitalizare	Instabilitatea cadrului legislativ poate genera dificultăți în derularea etapelor necesare atingerii obiectivelor instituționale



Creșterea gradului de digitalizare la nivelul întregii administrații din România	Constrângeri bugetare generate de crizele mondiale actuale (militare, economice, energetice)
	Riscul contractual – legat de aspectele juridice care stau la baza încheierii și decurg din derularea contractelor juridice încheiate
	Riscul de piață – fluctuația semnificativă a prețurilor pentru tehnologiile moderne și serviciile de specialitate aferente

Tabel 9 Analiza SWOT aferentă Diagnozei organizaționale. Prelucrare autori

## 9.6. Concluzii și recomandări

Analiza derulată evidențiază statutul instituțional solid al AM PRSM, fundamentat atât pe consacrarea sa prin lege, care îi conferă stabilitate și legitimitate, cât și prin portofoliul extins de atribuții legale exercitate pentru gestionarea și monitorizarea Programului Regional Sud-Muntenia 2021–2027.

Din această perspectivă, AM PRSM se remarcă prin implicare constantă și deschidere față de dezvoltarea și consolidarea parteneriatelor cu părțile interesate relevante pentru implementarea programului.

AM PRSM se află în etapa de maturitate a ciclului său de viață organizațional și înregistrează o performanță bună, cu atât mai remarcabilă în contextul fluctuațiilor semnificative de personal și a unei ponderi ridicate a posturilor vacante (AM PRSM – 44% pentru 2024, structuri suport – 28% pentru 2024). Această situație generează o presiune ridicată asupra personalului angajat în exercitarea atribuțiilor aferente AM PRSM. Pe termen lung, dincolo de nemulțumirile inerente, pot apărea deficiențe în procesul de comunicare și colaborare interdepartamentală, determinate de întârzierile în îndeplinirea sarcinilor.

Răspunsurile oferite de angajați în etapa de consultare evidențiază faptul resursa umană este percepută și tratată de conducere ca un capital valoros al instituției, nu ca o simplă resursă organizațională. Nivelul ridicat de satisfacție (aproape 95% din totalul respondenților) și buna integrare a personalului în ansamblul organizațional reflectă utilizarea eficientă a mecanismelor de antrenare a resursei umane, prin management participativ, sprijin pentru dezvoltarea profesională și asigurarea unui climat și a unor condiții de lucru adecvate.

Cultura organizațională a AM PRSM este caracterizată de angajament, competență și responsabilitate, susținute de spirit de echipă (peste 96% între respondenți), de încredere și de sprijin managerial (peste 87% confirmă feedback și îndrumare). Valorile instituționale cele mai apreciate de personal sunt angajamentul/implicarea (50%), competența (28%), profesionalismul și responsabilitatea (aproape 23% pentru fiecare dintre aceste valori). Totuși, există și nemulțumiri referitoare la încărcarea excesivă, presiunea termenelor și birocrăția, mai pronunțate în rândul structurilor suport.

Personalul apreciază capacitatea conducerii AM PRSM de a promova o conduită profesională și o cooperare constantă, prin promovarea unui model de cultură organizațională fundamentat pe principii etice. Totodată, conducerea instituției susține o cultură a inovării și a perfecționării, prin încurajarea





angajaților de a fi proactivi și creativi, oferind în același timp un mediu de lucru stimulat și un sistem echitabil de evaluare a performanțelor individuale.

Personalul AM PRSM are un nivel ridicat de calificare (studii universitare și postuniversitare), însă planul de instruire nu a fost implementat, iar participarea la cursuri de formare a înregistrat o tendință de scădere în perioada 2022-2024. Pregătirea profesională a personalului se remarcă prin specializare în domenii specifice (achiziții publice, noile tehnologii). Există totodată un interes crescut pentru formare în management operațional, politici publice, integritate și comunicare, cu accent pe abordări practice și colaborative de instruire.

Stilul managerial al conducerii AM PRSM este apreciat ca responsabil și participativ, 58% dintre respondenți considerând conducerea responsabilă, 87% confirmând deschiderea la dialog, 88% recunoscând valorizarea eforturilor angajaților, iar 79% apreciind delegarea proporțională a sarcinilor.

Procesul de management este orientat spre rezultate, se distinge prin utilizarea unui instrumentar diversificat de management (management prin obiective, proiecte, abordare participativă, inovare și delegare), iar capacitatea conducerii de a lua și asuma decizii complexe este confirmată de 86% dintre respondenți.

Majoritatea respondenților (aproximativ 86%) evaluează performanța AM PRSM prin prisma factorilor interni: cultura organizațională, climatul de lucru, gestiunea resurselor umane și eficiența proceselor. Nivelul ridicat de satisfacție profesională (95%), percepția libertății de acțiune (93%) și implicarea în procesele decizionale (83%) reflectă o motivare orientată în special spre recunoașterea eforturilor în îndeplinirea sarcinilor și perspectiva unei cariere de succes, în timp ce salarizarea și condițiile materiale sunt factori motivaționali de ordin secundar.

Referitor la subsistemele de management, sistemul organizațional și informațional sunt percepute de respondenți ca fiind adecvate: peste 81% dintre angajați apreciază claritatea atribuțiilor, 92% declară că au acces la informațiile necesare și 95% confirmă că resursele materiale și tehnologice de care dispun sunt adecvate. Totuși, deși conducerea se asigură că repartizarea sarcinilor este corect realizată, în cadrul etapei de consultare a personalului, 42% dintre respondenți au invocat o supra-încărcare cu sarcini a personalului.

Circuitul informațional din cadrul AM PRSM prezintă un nivel avansat de maturitate, asigurând acces facil și rapid la date relevante, prin valorificarea avantajelor oferite de digitalizare. Cu toate acestea, comunicarea internă face obiectul mai multor măsuri propuse de respondenți pentru îmbunătățirea activității la nivelul instituției. În plus, deși ansamblul procesului decizional este apreciat pozitiv, 28% dintre respondenți au semnalat existența unor blocaje în luarea deciziilor.

Având în vedere nivelul ridicat de încredere și deschidere manifestat între angajați și conducere, explicațiile plauzibile pentru percepțiile privind deficiențele de comunicare internă trebuie asociate practicilor organizaționale pe fondul încărcării mari cu sarcini a personalului. De altfel, respondenții au semnalat deficiențe în gestiunea documentelor și în alte procese interne, precum managementul resurselor umane, care ar necesita îmbunătățiri ce pot fi aduse prin reanalizarea și, după caz, revizuirea procedurilor interne aplicabile.

AM PRSM se remarcă prin eforturile de a asigura o comunicare deschisă și transparentă, apreciată de majoritatea personalului, dar și prin capacitatea instituțională de a colecta și analiza date privind satisfacția beneficiarilor serviciilor pe care le furnizează. Totuși, din perspectiva mediului intern,



deficiențele privind comunicarea organizațională pot afecta coordonarea deciziilor și acțiunilor personalului cu obiectivele instituției și, implicit, procesul de management. Din perspectiva mediului extern, o comunicare deficitară poate însă, pe termen lung, să afecteze imaginea AM PRSM și încrederea partenerilor de dialog în conducerea și activitatea sa.

Nu în ultimul rând, procesul de planificare strategică este evaluat de respondenți ca fiind în ansamblu unul funcțional, dar mai puțin eficient în cadrul etapei de monitorizare. Principalele obstacole identificate de respondenți pentru derularea optimă a acestui proces sunt lipsa de personal și de experiență, precum și colaborarea interinstituțională deficitară.

Principalele **măsuri de îmbunătățire** a activității la nivelul instituției oferite de **respondenți** au în vedere<sup>133</sup>:

- **Asigurarea resurselor organizaționale la un nivel adecvat** (analiza necesarului de resurse; angajarea de personal suplimentar, inclusiv cu experiență în domeniu);
- **Îmbunătățirea mecanismelor de motivare a personalului** (organizarea de evenimente de socializare între angajați);
- **Extinderea oportunităților de dezvoltare profesională** (dezvoltarea competențelor prin participarea la cursuri de pregătire profesională, schimb de bune practici cu alte ADR-uri);
- **Îmbunătățirea comunicării și colaborării interne;**
- **Îmbunătățirea procedurilor interne pentru simplificarea fluxurilor și reducerea birocrăției (inclusiv prin digitalizare)**
- **Îmbunătățirea planificării operaționale** (organizarea de ședințe periodice, o mai bună anticipare a perioadelor de activitate intensă, consolidarea sistemelor de monitorizare și evaluare);
- **Extinderea atribuțiilor Direcției AM PRSM** prin preluarea funcției de comunicare și *helpdesk*;
- **Acordarea sprijinului proactiv și orientat spre nevoile beneficiarilor** (ghiduri, activități de creștere a capacității beneficiarilor).

În baza concluziilor *Diagnozei organizaționale* sunt propuse o serie de recomandări pentru fructificarea mai bună a potențialului de dezvoltare a AM PRSM. Aceste recomandări se fundamentează și pe corelarea și integrarea propunerilor de îmbunătățire (mai sus menționate) ale respondenților participanți la *Chestionarul pentru ADR SM*.

## Recomandări

### 1) Dezvoltarea resurselor organizaționale:

- Angajarea de personal suplimentar pentru reducerea presiunii generate de rata ridicată a posturilor vacante;
- Analiza periodică a necesarului de resurse și realocarea eficientă a celor existente.

Diagnoza organizațională relevă faptul că AM PRSM funcționează în prezent cu un grad de ocupare a posturilor de aproximativ 66% raportat la organigrama de 192 de posturi (127 de posturi ocupate din cele alocate), ceea ce echivalează cu un deficit global de 34%. Această situație induce vulnerabilități în capacitatea instituției de a gestiona și monitoriza corespunzător Programul Regional Sud-Muntenia 2021–2027.

<sup>133</sup> Sursa: în baza datelor din ancheta sociologică (Q28).



Pe termen scurt, acest dezechilibru a fost parțial compensat prin suplimentarea cu posturi PAO (29 în august 2025, în creștere cu 70% față de anul 2024). Totuși, utilizarea recurentă a acestui mecanism confirmă presiunea ridicată asupra resursei umane a AM PRSM și volumul crescut de activități gestionat de instituție. Pe termen mediu și lung, menținerea unui deficit ridicat de personal raportat la organigramă riscă să accentueze vulnerabilitățile organizaționale, prin supraîncărcarea personalului existent, întâzieri în procesele operaționale și scăderea sustenabilității performanței instituționale. De asemenea, creșterea gradului operațional cu posturi ocupate în regim PAO evidențiază o dependență structurală de resurse temporare, ceea ce reprezintă o vulnerabilitate pentru menținerea performanței instituționale pe termen lung.

Pentru funcționarea în parametri optimi, se impune ocuparea graduală a celor 65 de posturi vacante. Prin raportare la atribuțiile structurilor funcționale ce compun AM PRSM și la valoarea actuală a ponderii posturilor vacante, se recomandă ca procesul de ocupare să fie etapizat, cu prioritate pentru acele servicii a căror activitate are impact direct și imediat asupra implementării PRSM 2021–2027.

Într-o primă etapă se impune completarea posturilor vacante din cadrul Serviciului Evaluare, Selecție și Contractare, întrucât atribuțiile lor sunt direct legate de lansarea apelurilor, evaluarea și selecția proiectelor, etape esențiale pentru demararea și succesul programului.

O a doua arie prioritară este constituită de Serviciul Autorizare Proiecte și Serviciul Plăți și Contabilitate Proiecte. Aceste structuri sunt responsabile de autorizarea cererilor de rambursare și de administrare a fluxurilor financiare.

De asemenea, se impune consolidarea Serviciului Monitorizare Proiecte PR Sud-Muntenia, care asigură verificarea implementării contractelor și vizitele de monitorizare la fața locului, având în vedere creșterea accelerată a numărului de proiecte contractate. Totodată, Biroul Nereguli, Antifraudă și Monitorizare Audit trebuie operaționalizat rapid, având rol critic în prevenirea și raportarea neregulilor și fraudelor.

Totodată, ocuparea posturilor vacante din structurile suport, în special în Biroul Resurse Umane și Biroul Analiză și Prognoză, este esențială pentru a susține recrutarea și integrarea personalului, dar și pentru consolidarea funcției de planificare strategică. Pe termen mediu, suplimentarea personalului din Biroul Comunicare ar contribui la întărirea relației cu partenerii externi și la creșterea vizibilității rezultatelor programului.

## **2) Consolidarea culturii organizaționale și a climatului de lucru**

- Reanalizarea și revizuirea (după caz) fișelor de post pentru asigurarea echilibrului între sarcini, competențe și responsabilități în conformitate cu obiectivele individuale;
- Menținerea și consolidarea valorilor instituționale (angajament, competență, responsabilitate) prin programe interne de recunoaștere și valorizare a eforturilor angajaților.

## **3) Îmbunătățirea gestiunii resurselor umane**

- Implementarea planului de instruire a personalului, cu accent pe domenii precum management operațional, politici publice, integritate și comunicare;
- Creșterea participării la formare profesională, în contextul tendinței sale descendente manifestate pentru perioada 2022-2024;
- Diversificarea metodelor de instruire prin programe practice și colaborative;



- Consolidarea mecanismelor de motivare prin recunoașterea publică a contribuțiilor angajaților, evenimente de socializare și oferirea unor perspective clare de carieră.

#### **4) Optimizarea proceselor interne**

- Reanalizarea și simplificarea procedurilor interne, cu accent pe reducerea birocrăției și fluidizarea fluxurilor de lucru prin digitalizare;
- Dezvoltarea unor mecanisme eficiente de monitorizare a implementării procedurilor;
- Îmbunătățirea proceselor de gestiune a resurselor umane;
- Consolidarea comunicării interne pentru diminuarea percepțiilor de blocaj decizional și asigurarea coordonării optime între structurile funcționale.

#### **5) Îmbunătățirea procesului de planificare strategică și operațională**

- Eficientizarea etapei de monitorizare și evaluare a procesului de planificare strategică de la nivelul instituției;
- Consolidarea procesului de planificare strategică prin atragerea de personal cu experiență în planificare și evaluare;
- Dezvoltarea colaborării interinstituționale;
- Asigurarea unui cadru procedural flexibil și adaptativ pentru anticiparea schimbărilor din mediul extern.

#### **6) Dezvoltarea relației cu beneficiarii și partenerii instituționali**

- Implementarea unor mecanisme de feedback permanent pentru beneficiarii serviciilor AM PRSM;
- Crearea și actualizarea periodică a ghidurilor și materialelor suport pentru beneficiari;
- Extinderea atribuțiilor Direcției AM PRSM prin asumarea funcției de comunicare și *helpdesk*;
- Promovarea transparenței și a comunicării deschise pentru creșterea încrederii partenerilor instituționali și a beneficiarilor.



## Anexa 10. Liste de verificare pentru indexul capacității administrative al autorităților de gestiune PRSM și beneficiarilor

Fișier Excel.

## Anexa 11. Analiza SWOT a procedurilor AM relevante pentru prezenta evaluare

### 11.1. Procedura operațională privind Elaborarea Ghidurilor Solicitantului și Lansarea Apelurilor de Proiecte

Puncte tari	Puncte slabe
<p><b>Claritate structurată a procesului.</b> Procedura definește foarte clar etapele – stabilirea tipului de apel, elaborarea ghidurilor, consultarea publică, aprobarea și lansarea. Această structurare contribuie la predictibilitate și la reducerea riscului de interpretări diferite.</p> <p><b>Aliniere solidă la cadrul legislativ european și național.</b> Documentul este bine ancorat în regulamentele UE, OUG-uri relevante și norme metodologice, ceea ce asigură conformitatea cu cerințele de audit, monitorizare și eligibilitate.</p> <p><b>Mecanisme transparente de lucru.</b> Principiul parteneriatului, publicarea ghidurilor în consultare, centralizarea observațiilor și publicarea răspunsurilor întăresc transparența și implicarea actorilor interesați.</p> <p><b>Roluri și responsabilități clar definite.</b> Responsabilul de ghid, structurile din AM PRSM și serviciile de suport au atribuții precise, ceea ce reduce ambiguitățile și contribuie la coerența procesului.</p> <p><b>Proceduri standardizate pentru modificări și corrigendum-uri.</b> Existența formatelor standard pentru aprobări, minute, fișe de avizare și corrigendum-uri facilitează controlul intern și trasabilitatea.</p> <p><b>Integrarea sistemului MySMIS2021.</b> Utilizarea sistemului informatic unitar pentru depunere, evaluare, clarificări și selecție contribuie la eficiență și la o mai bună gestionare a informațiilor.</p>	<p><b>Complexitate ridicată a procedurii.</b> Volumul mare de cerințe, trimiteri legislative și etape multiple poate genera dificultăți în implementare, mai ales pentru personalul nou sau pentru structurile cu resurse limitate.</p> <p><b>Timp îndelungat de procesare.</b> Duratele minime pentru consultare, analiză și aprobare pot duce la prelungiri semnificative ale calendarului de lansare a apelurilor, mai ales când volumul de feedback este mare.</p> <p><b>Dependenta de mai multe structuri interne.</b> Necesitatea avizării și contribuției din partea multor servicii poate provoca blocaje sau întârzieri dacă nu există o coordonare eficientă.</p> <p><b>Lipsa unor mecanisme explicite de gestionare a suprasolicitării.</b> În cazul depunerilor masive sau a perioadelor cu sarcini crescute, procedura prevede doar redistribuirea sarcinilor, fără a propune soluții pentru optimizare sau prioritizare.</p>
Oportunități	Amenințări
<p><b>Îmbunătățirea calității ghidurilor.</b> Procesul riguros de consultare, clarificare și structurare a ghidurilor poate conduce la proiecte mai bine relevante, mai eficace și mai eficiente.</p>	<p><b>Apariția situațiilor care conduc la generarea de corrigendum-uri repetate.</b> Nevoia de actualizare frecventă în funcție de modificările legislative poate crea confuzie pentru solicitanți și poate fragmenta procesul de pregătire a proiectelor.</p>



<p><b>Creșterea transparenței publice.</b> Publicarea răspunsurilor la observații și clarificări creează un mecanism important de responsabilizare și participare a actorilor locali.</p> <p><b>Adaptabilitate la schimbările legislative.</b> Procedura are deja inclus un mecanism solid pentru actualizare, ceea ce permite reacții rapide la evoluțiile normative. Consolidarea cooperării instituționale. <b>Implicarea altor autorități naționale și a structurilor suport ADR poate genera lecții învățate și standarde comune în sistemul de management al fondurilor.</b></p>	<p><b>Întârzieri în implementarea apelurilor.</b> Blocajele administrative interne sau întârzierile în avizarea ghidurilor pot decala întregul program anual de apeluri.</p> <p><b>Riscul de contestare sau litigii.</b> Complexitatea criteriilor și evaluărilor, mai ales în apelurile competitive, poate duce la un număr crescut de contestații, cu impact asupra calendarului.</p>
--	---

## 11.2. Procedura operațională pentru evaluarea și selecția proiectelor

Puncte tari	Puncte slabe
<p><b>Structurare completă și detaliată a procesului.</b> Procedura descrie toate etapele – de la depunere până la selecție și contractare – cu un nivel ridicat de granularitate. Acest lucru reduce ambiguitățile, sprijină aplicarea uniformă și facilitează trasabilitatea.</p> <p><b>Digitalizare avansată a verificărilor administrative.</b> Verificarea conformității administrative este automatizată în MySMIS2021, ceea ce limitează erorile umane și accelerează procesul.</p> <p><b>Mecanisme clare pentru desemnarea evaluatorilor și gestionarea conflictelor de interese.</b> Regulile privind confidențialitatea, imparțialitatea și declararea conflictelor de interese sunt bine definite, reducând riscurile procedurale și juridice.</p> <p><b>Integrarea instrumentelor de audit și trasabilitate.</b> Utilizarea registrului electronic, istoricul acțiunilor din MySMIS și constituirea dosarului administrativ electronic întăresc controlul intern și conformitatea cu regulamentele UE privind pista de audit.</p> <p><b>Proceduri standardizate pentru clarificări, vizite pe teren și mediere.</b> Există etape dedicate clarificărilor și medierii, ceea ce crește calitatea evaluărilor tehnice și reduce riscul de respingere pe baza unor simple neînțelegeri.</p> <p><b>Adaptabilitate la tipuri variate de apeluri.</b> Procedura acoperă diferențiat: proiecte tipice, proiecte etapizate, proiecte asistate tehnic (ex. ELENA) și proiecte de asistență tehnică din Prioritatea 7.</p>	<p><b>Complexitate ridicată și volum mare de reguli.</b> Procedura este foarte detaliată și împovărătoare, ceea ce face dificilă aplicarea pentru evaluatori mai puțin experimentați și crește timpul necesar formării.</p> <p><b>Dependență puternică de funcționarea MySMIS2021.</b> Deși sunt prevăzute soluții de back-up, întreruperile sistemului pot afecta termenele, iar reintroducerea manuală a datelor crește riscul de erori.</p> <p><b>Etape multiple care pot prelungi durata evaluării.</b> Clarificări, vizite pe teren, reanalizări, medieri – deși utile – pot genera întârzieri importante, mai ales în apelurile competitive cu volum mare de depuneri.</p> <p><b>Lipsa unor mecanisme clare de prioritizare a sarcinilor.</b> În perioade cu încărcare ridicată, transferul temporar al sarcinilor către alte structuri nu este dublat de metodologii standard de redistribuire sau de criterii de prioritizare.</p>
Oportunități	Amenințări
<p><b>Îmbunătățirea eficienței prin extinderea interoperabilității cu baze de date naționale</b></p>	<p><b>Suprasolicitarea echipelor de evaluatori în perioade de vârf.</b> În apeluri cu o concurență foarte mare sau cu</p>





**(oportunitate pentru MIPE, deoarece AM PRSM este dependent în mare măsură de sistemele electronice de la nivel național).** Procedura deja prevede obținerea unor documente direct din bazele instituțiilor publice – o oportunitate majoră pentru reducerea verificărilor manuale.

**Transparență mai mare pentru beneficiari.** Procedura oferă multiple momente de comunicare formală, ceea ce permite beneficiarilor să înțeleagă mai bine procesul și să-și îmbunătățească practica de management de proiect.

**Lecții învățate între apeluri.** Feedbackul și istoricul deciziilor pot alimenta îmbunătățiri viitoare, atât la nivel de ghiduri, cât și la nivel de metodologie de evaluare.

alocări ridicate, volumul de evaluat poate depăși capacitatea reală, crescând riscul de erori și contestații.

**Riscuri tehnice legate de MySMIS2021.** Blocajele, actualizările nefavorabile, bug-urile sau întârzierile în dezvoltare pot afecta aplicarea corectă a procedurii.

**Contestații frecvente generate de interpretări diferite ale criteriilor.** Complexitatea ghidurilor și a grilelor ETF poate duce la nealiniere între evaluatori sau la litigii cu beneficiarii.

### 11.3. Procedura operațională pentru contractarea proiectelor

Puncte tari	Puncte slabe
<p><b>Procedură completă și bine structurată.</b> Documentul acoperă exhaustiv toate etapele contractării: informații generate, verificări, clarificări, avizare, semnare, respingere, renunțare și tratamentul proiectelor etapizate. Structura clară oferă predictibilitate și reduce riscul de interpretări diferite.</p> <p><b>Aliniere strictă la legislația UE și națională.</b> Procedura este bine fundamentată pe RDC, OUG 23/2023, OUG 133/2021, normele metodologice și alte reglementări. Conformitatea ridicată minimizează riscul de corecții financiare și observații de audit.</p> <p><b>Integrare puternică cu MySMIS2021.</b> Contractarea are loc preponderent în sistemul electronic, asigurând trasabilitate, arhivare electronică, înregistrări automate și schimb digital de documente. Aceasta reduce birocrăția și facilitează controlul.</p> <p><b>Reguli clare privind verificarea documentelor.</b> Procedura detaliază ce documente trebuie verificate, termene (maximum 15 zile pentru prezentare), posibilitatea solicitării clarificărilor și modul în care acestea trebuie gestionate. Coerența ajută la reducerea erorilor administrative.</p> <p><b>Mecanisme transparente pentru proiectele etapizate.</b> Reguli privind etapizarea, bugetul rezervat, condițiile cumulative și modul în care proiectele sunt transferate între perioade sunt detaliate, ceea ce asigură gestionarea corectă a proiectelor multianuale.</p> <p><b>Limitarea solicitărilor inutile către beneficiari.</b> Procedura prevede obligația SESC de a utiliza</p>	<p><b>Complexitate ridicată și volum mare de reguli.</b> Volumul mare de definiții, documente, verificări și trimiteri legislative poate îngreuna aplicația pentru personalul nou sau insuficient format. Necesită o experiență solidă pentru implementare corectă.</p> <p><b>Dependință majoră de funcționarea MySMIS.</b> Dacă sistemul nu funcționează, se recurge la proceduri alternative (email/hârtie), ceea ce introduce riscuri: lipsă trasabilitate completă, întârzieri și potențiale erori de transcriere.</p> <p><b>Termene relativ scurte pentru beneficiari.</b> Termenul de 15 zile pentru furnizarea tuturor documentelor necesare poate fi dificil pentru UAT sau instituții cu proceduri interne lente, mai ales când sunt implicate acte notariale sau clarificări juridice.</p>





interoperabilitatea cu bazele de date publice pentru verificări (în locul solicitării de documente), reducând povara administrativă asupra beneficiarilor.	
Oportunități	Amenințări
<p><b>Extinderea interoperabilității cu bazele de date publice (oportunitate pentru MIPE, deoarece AM PRSM este dependent în mare măsură de sistemele electronice de la nivel național).</b> Creșterea accesului automat la date (ONRC, ANCP, ANAF) poate reduce timpul de contractare și volumul clarificărilor, crescând eficiența.</p> <p><b>Profesionalizarea continuă a personalului.</b> Procedura clară poate fi un instrument de formare pentru noi experți în evaluare și contractare, contribuind la consolidarea capacității instituționale.</p> <p><b>Accelerarea contractării proiectelor de excelență.</b> Mecanismul pragului de excelență permite contractarea rapidă a proiectelor performante, crescând absorbția și reputația programului.</p>	<p><b>Încărcarea administrativă poate depăși capacitatea instituțională.</b> În apelurile cu alocări mari sau în perioade cu supracontractare, durata contractării se poate prelungi peste termenele planificate, afectând absorbția.</p> <p><b>Riscuri de blocaj în MySMIS și întârzieri în implementare.</b> Defecțiuni tehnice, întârzieri în actualizări sau incompatibilități cu SFC pot afecta semnarea contractelor și pot genera întârzieri în întregul program.</p> <p><b>Contestații sau litigii privind respingerea în contractare.</b> Deciziile privind declararea neeligibilității în contractare (ex. lipsa documentelor justificative) pot genera litigii care întârzie implementarea apelurilor.</p>

#### 11.4. Procedura operațională pentru monitorizarea proiectelor

Puncte tari	Puncte slabe
<p><b>Procedură foarte detaliată și bine structurată.</b> Documentul acoperă integral monitorizarea proiectelor: raportări, verificări, vizite la fața locului, indicatori de etapă, documente justificative, modificări contractuale, încetare, gestionarea datelor etc. Gradul de detaliu oferă claritate operațională și reduce riscul de interpretări divergente.</p> <p><b>Sistem robust de monitorizare bazat pe indicatori de etapă.</b> Indicatorii sunt ancurați direct în planul de monitorizare asumat prin contract, iar mecanismele de validare/întârziere/neîndeplinire sunt bine reglementate. Procedura include și un set coerent de măsuri corective.</p> <p><b>Integrare solidă cu MySMIS2021+.</b> Majoritatea activităților (rapoarte, evidențe, vizite, note de analiză, validări) se efectuează în sistemul informatic. Aceasta asigură trasabilitate, auditabilitate și elimină riscurile de pierdere a documentelor.</p> <p><b>Mecanisme clare pentru vizite la fața locului.</b> Se reglementează: vizite periodice, vizite finale comune SMP-BAP, vizite ex-post, vizite speciale (ad-hoc, la cerere, în situații de risc). Acest sistem permite verificarea în timp real a implementării și a durabilității.</p>	<p><b>Procedură extrem de complexă.</b> Numărul mare de pași, excepții, situații specifice și interacțiuni cu alte servicii poate crea dificultăți pentru personalul cu mai puțină experiență. Pregătirea necesară este foarte ridicată.</p> <p><b>Volum mare de raportare pentru beneficiari.</b> Rapoarte trimestriale, documente justificative, clarificări, rapoarte de durabilitate, dovezi pentru indicatorii de etapă – toate acestea reprezintă o povară administrativă considerabilă, mai ales pentru UAT mici.</p> <p><b>Risc de suprasolicitare a ofițerilor de monitorizare.</b> Îndatoririle sunt numeroase (analize, vizite, procesare rapoarte, validări, comunicare, acte adiționale, arhivare). În perioade de vârf se poate afecta calitatea monitorizării.</p> <p><b>Timeline strâns și rigid.</b> Termenele de validare a indicatorilor, cele pentru transmiterea raportului sau cele de clarificare sunt scurte (3–5 zile). Beneficiarii pot întâmpina dificultăți reale în respectarea lor.</p> <p><b>Interdependență mare între servicii.</b> Fluxul implică SMP, BAP, SAP, SEC, conducerea AM, uneori experți externi. Lipsa unei coordonări impecabile poate genera întârzieri.</p>



<p><b>Procedură riguroasă pentru raportarea progresului și durabilității.</b> Termene precise, pași standardizați, piste de audit și instrumente de verificare ajută la monitorizarea sistematică a performanței proiectelor.</p> <p><b>Responsabilități instituționale bine delimitate.</b> Atribuțiile SMP, BAP, SAP, SEC, beneficiarilor și conducerii sunt descrise clar, ceea ce reduce riscul de suprapuneri sau lacune administrative.</p> <p><b>Aliniere completă la legislația UE și națională.</b> Documentul este bine ancorat în Regulamentul UE 2021/1060 și legislația națională (OUG 23/2023, OUG 66/2011), legislația ajutorului de stat și normele metodologice privind achizițiile. Conformitatea ridicată minimizează riscurile de corecții sau nereguli.</p>	
Oportunități	Amenințări
<p><b>Extinderea automatizării în MySMIS2021+ (oportunitate pentru MIPE, deoarece AM PRSM este dependent în mare măsură de sistemele electronice de la nivel național).</b></p> <p><b>Dezvoltarea unui modul de analiză a riscurilor.</b> Procedura permite introducerea unui sistem mai inteligent de priorizare a vizitelor și a verificărilor pe baza riscurilor identificate.</p> <p><b>Formare specializată continuă.</b> Procedura poate fi utilizată ca material de training unitar la nivel regional, crescând profesionalismul și scăzând erorile.</p> <p><b>Optimizări prin experiența acumulată.</b> Implementarea pe termen de mai mulți ani va permite identificarea punctelor critice și modificarea procedurii pentru eficientizare.</p> <p><b>Colaborare îmbunătățită cu beneficiarii.</b> Vizitele regulate și comunicarea continuă creează oportunitatea de a construi relații de lucru mai eficiente și de a preveni problemele înainte ca acestea să escaladeze.</p>	<p><b>Volume mari de proiecte, care generează risc de blocaj.</b> Dacă numărul de proiecte contractate crește, capacitatea SMP poate deveni insuficientă, ceea ce poate întârzia monitorizarea și plățile.</p> <p><b>Nerespectarea termenelor de către beneficiari.</b> Întârzierile în depunerea rapoartelor sau în furnizarea documentelor pot afecta atingerea indicatorilor de etapă și pot duce la penalități sau rezilieri.</p> <p><b>Probleme recurente în achizițiile publice.</b> Monitorizarea proiectelor depinde de modul în care beneficiarii derulează achiziții; riscurile de contestații sau blocaje pot afecta progresul.</p> <p><b>Dependență aproape totală de MySMIS2021+.</b> Dacă sistemul funcționează deficitar, procesul de monitorizare este încetinit sau chiar blocat. Procedura prevede mecanisme alternative, dar acestea adaugă un risc semnificativ de erori și necorelări.</p>

#### 11.5. Procedura operațională privind verificările de management (administrative ale cheltuielilor solicitate de beneficiari la rambursare și la fața locului)

Puncte tari	Puncte slabe
<p><b>Procedură extrem de detaliată și cuprinzătoare.</b> Documentul acoperă toate etapele privind verificarea și autorizarea cererilor (prefinanțare, plată, rambursare, rambursare aferentă plății), verificările pe teren, verificările financiare, administrative și</p>	<p><b>Procedură foarte complexă și voluminoasă.</b> Numărul mare de pași, fluxuri, anexe, liste de verificare și excepții îngreunează aplicarea uniformă. Personalul nou sau mai puțin experimentat poate întâmpina dificultăți semnificative.</p>



reverificările. Claritatea fluxurilor minimizează riscul de interpretare neunitară.

**Separare clară a responsabilităților.** Rolurile Biroului Autorizare Proiecte, Biroului Verificare Achiziții, SMP, SPCP, BNAMA și altor structuri sunt definite precis. Separarea funcțiilor este consolidată inclusiv prin declarații de imparțialitate și mecanisme anti-conflict de interese.

**Procedură complet aliniată la legislația UE și națională.** Documentul este puternic ancorat în cadrul legislativ european 2021–2027 și în normele naționale: OUG 133/2021, HG 873/2022, instrucțiuni MIPE, legislația de achiziții, ajutor de stat, antifraudă și nereguli. Aceasta asigură conformitate și auditabilitate ridicată.

**Integrare solidă cu sistemele informatice SMIS/MySMIS2021+.** Evidențele, piste de audit, înregistrările, rapoartele și fluxurile sunt complet digitalizate, ceea ce facilitează trasabilitatea operațiunilor și accesul rapid la date.

**Introducerea analizei de risc în verificarea cererilor.** Folosirea analizei de risc pentru determinarea intensității verificărilor și a vizitelor pe teren permite o alocare eficientă a resurselor și un control mai bine orientat.

**6Trasee clare pentru corecțiile financiare și recuperarea sumelor.** Procedura include mecanisme robuste pentru:

- recuperarea prefinanțării neutilizate,
- aplicarea corecțiilor financiare,
- compensarea debitelor,
- gestionarea contestațiilor.

**Sisteme coerente pentru verificarea achizițiilor.** Includerea Biroului Verificare Achiziții în structura SAP asigură un control integrat, minimizând riscurile legate de achiziții publice, un punct vulnerabil istoric în proiectele europene.

**Încărcare administrativă substanțială pentru SAP și pentru beneficiari.** Documentele justificative sunt numeroase, solicitările de clarificări pot fi repetate, iar cerințele privind eșantionarea cheltuielilor salariale sau verificarea conformității bugetare sunt laborioase.

#### Oportunități

**Digitalizare și automatizare extinsă.** Procedura oferă teren pentru:

- automatizarea controlului de eligibilitate,
- integrarea listelor de verificare în sistem,
- generarea automată de piste de audit și note de autorizare.

**Îmbunătățirea analizei de risc.** Posibilitatea dezvoltării unui instrument digital de scoring al cererilor pentru a adapta intensitatea verificării și a prioritiza vizitele la fața locului.

#### Amenințări

**Dependență ridicată de sistemul informatic.** Blocajele, erorile sau întreruperile MySMIS pot afecta direct verificările și autorizarea cererilor, introducând întârzieri sistemice.

**Risc de suprasolicitare în perioade de vârf.** Procedura recunoaște explicit că, în perioade de volum ridicat, activitățile pot fi redistribuite către alte structuri, ceea ce poate afecta consecvența și calitatea verificărilor.



**Formarea continuă a personalului și schimbul de bune practici.** Procedura poate fi folosită ca manual complet de instruire pentru noii ofițeri și ca instrument de standardizare interregională.

**Optimizarea relației cu beneficiarii.** O comunicare mai predictibilă privind cerințele de documentare și tipurile de erori frecvente ar putea reduce numărul de clarificări.

## 11.6. Procedura operațională privind verificarea achizițiilor și a conflictului de interese

Puncte tari	Puncte slabe
<p><b>Procedură completă și extrem de detaliată.</b> Documentul acoperă integral verificarea achizițiilor publice, achizițiilor directe, achizițiilor derulate de beneficiari privați, verificarea conflictului de interese și verificarea actelor adiționale. Acest nivel ridicat de detalii reduce ambiguitatea și standardizează activitatea ofițerilor.</p> <p><b>Integrare solidă cu sistemele informatice relevante.</b> Procedura include utilizarea MySMIS2021+, SICAP/SEAP, PREVENT, ARACHNE, ONRC și REVISAL. Această conectivitate asigură o verificare riguroasă, bazată pe date oficiale și auditate.</p> <p><b>Listă vastă de verificări standardizate.</b> Setul de peste 10 liste de verificare (pentru proceduri competitive, negociere fără publicare, contracte subsecvente, servicii sociale, acte adiționale, achiziții directe, conflict de interese etc.) asigură uniformitate în verificări și oferă o pistă de audit solidă.</p> <p><b>Mecanisme clare de prevenire și detectare a fraudelor.</b> Procedura include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verificări sistematice privind potențialul conflict de interese;</li> <li>• folosirea indicatorilor de fraudă;</li> <li>• implicarea ANAP, ANI și a Biroului Nereguli în cazurile semnalate.</li> </ul> <p>Acest lucru sporește integritatea procesului și protejează fondurile.</p> <p><b>Acoperirea tuturor tipurilor de beneficiari.</b> Sunt incluse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• autorități contractante;</li> <li>• beneficiari privați autorități contractante;</li> <li>• beneficiari privați care nu sunt autorități contractante.</li> </ul> <p>Această abordare diferențiată asigură conformitatea în întreg spectrul de proiecte PRSM.</p>	<p>Complexitate foarte ridicată. Procedura depășește 150 de pagini (fără anexe) și include numeroase excepții, condiții, situații particulare și obligații pentru beneficiari. Este dificil de utilizat fără un nivel ridicat de expertiză.</p> <p><b>Sarcină administrativă foarte mare pentru ofițerii de verificare.</b> Ofițerii trebuie să:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• parcurgă dosare voluminoase,</li> <li>• completeze liste lungi și detaliate,</li> <li>• verifice acte adiționale,</li> <li>• analizeze conflicte de interese, inclusiv prin interogări REVISAL,</li> <li>• coroboreze informații cu mai multe sisteme.</li> </ul> <p>Aceasta poate crea îngustări de capacitate în perioadele cu multe proiecte.</p> <p><b>Pondere semnificativă de muncă manuală.</b> Deși sistemele informatice sprijină activitatea, interpretarea dosarelor, verificarea conformității și analiza riscurilor rămân dependente de resurse umane.</p> <p><b>Procedură rigidă, cu aplicare uniformă.</b> Aceeași intensitate de verificare (100% contracte) se aplică indiferent de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• complexitatea achiziției,</li> <li>• riscul proiectului,</li> <li>• istoricul beneficiarului.</li> </ul> <p>Această lipsă de proporționalitate poate reduce eficiența.</p> <p><b>Povară administrativă semnificativă pentru beneficiari.</b> Beneficiarii trebuie să transmită:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dosare de achiziție complexe,</li> <li>• clarificări frecvente,</li> <li>• documente justificative pentru achiziții directe,</li> <li>• informații suplimentare pentru verificarea conflictelor de interese.</li> </ul>



<p><b>Verificare completă (100%) a contractelor solicitate la rambursare.</b> Aceasta consolidează controlul și reduce riscul ca neregulile să ajungă la certificare sau audit.</p>	
Oportunități	Amenințări
<p><b>Utilizarea mai avansată a ARACHNE.</b> Extinderea analizei bazate pe risc ar putea permite o diferențiere a intensității de verificare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verificări aprofundate doar pentru proceduri cu risc ridicat,</li> <li>• verificări simplificate pentru proceduri cu risc scăzut.</li> </ul> <p><b>Dezvoltarea ghidurilor și trainingurilor pentru beneficiari.</b> Atât beneficiarii publici, cât și cei privați ar putea primi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cursuri standard privind achizițiile,</li> <li>• modele de documente,</li> <li>• exemple de bune practici.</li> </ul> <p>Aceasta ar reduce erorile în implementare și nevoia de clarificări.</p> <p><b>Posibilitatea simplificării pentru proiecte mici și achiziții directe.</b> Legislația evoluează spre debirocratizare, iar procedura poate fi actualizată pentru a reduce sarcina administrativă.</p> <p><b>Consolidarea colaborării cu ANAP și ANI.</b> Platformele comune și schimbul automat de date pot îmbunătăți identificarea situațiilor sensibile.</p>	<p><b>Risc ridicat de blocaj administrativ.</b> Creșterea volumului de proiecte PRSM poate duce la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aglomerarea Biroului Verificare Achiziții,</li> <li>• întârzieri la procesarea cererilor de rambursare,</li> <li>• prelungirea duratei de plată către beneficiari.</li> </ul>

#### 11.7. Procedura operațională pentru managementul neregulilor și fraudelor

Puncte tari	Puncte slabe
<p><b>Conformitate solidă cu cadrul normativ european și național.</b> Procedura este aliniată cu regulamentele UE (1060/2021, 1061/2021), OUG 66/2011, legislația financiară și cadrul de control intern. Această conformitate asigură legitimitate și claritate în aplicare.</p> <p><b>Acoperire completă a întregului ciclu de gestionare a neregulilor.</b> Procedura include toate etapele esențiale: identificare, verificare, clasificare, raportare, stabilire corecții financiare, recuperare și monitorizare. Asigură, astfel, un cadru coerent și previzibil.</p> <p><b>Delimitare corectă între nereguli și fraude.</b> Documentul clarifică tipurile de abateri, modul de raportare și cooperarea cu instituții precum DLAF și OLAF, contribuind la aplicarea uniformă a legislației și la evitarea confuziilor între nereguli și fapte infracționale.</p>	<p><b>Exemple operaționale insuficiente.</b> Definițiile și principiile sunt corecte, dar lipsa unor exemple practice poate conduce la aplicări neuniforme, mai ales în rândul personalului mai puțin experimentat.</p> <p><b>Termene neuniform definite pe etape.</b> Deși fluxul general este clar, lipsa unor termene precise pentru fiecare etapă poate genera întârzieri sau interpretări variate.</p> <p><b>Lipsa indicatorilor de performanță pentru monitorizarea procedurii</b> Fără KPI-uri (ex.: durata gestionării unui caz, numărul neregulilor repetate, rata corecțiilor recuperate) este dificil de evaluat eficiența procesului.</p>



<p><b>Responsabilități instituționale bine definite.</b> Structurile implicate (AM, compartiment antifraudă, control, juridic, OI, beneficiari) au atribuții clar delimitate, evitând dubla responsabilitate și lipsa de claritate în proces.</p> <p><b>Existența unor instrumente procedurale standardizate.</b> Registrul neregulilor, formularele de raportare și traseele informaționale clar stabilite contribuie la trasabilitate și auditabilitate.</p> <p><b>Integrare în arhitectura generală a procedurilor PRSM.</b> Procedura este corelată conceptual și metodologic cu alte proceduri din sistem (control, recuperare, managementul riscurilor), ceea ce crește coerența.</p>	
Oportunități	Amenințări
<p>Digitalizarea avansată a procesului de gestionare a neregulilor</p> <p>Introducerea unei metodologii de analiză a riscului de fraudă</p> <p>Formarea periodică pentru personal și beneficiari</p> <p>Implementarea unui mecanism de avertizare internă protejată</p>	<p>Creșterea complexității operaționale pe măsură ce avansează implementarea programului</p> <p>Evoluția rapidă a tehnicilor de fraudă</p> <p>Risc reputațional în caz de nereguli majore gestionate lent</p> <p>Povară administrativă datorate documentației voluminoase</p>

#### 11.8. Procedura operațională pentru recuperarea debitelor

Puncte tari	Puncte slabe
<p><b>Aliniere strictă la cadrul european și național.</b> Procedura este solid fundamentată pe reglementările UE (CPR, Regulamentul financiar, OLAF/EPPO) și pe legislația națională privind neregulile și recuperarea sumelor plătite necuvenit. Această conformitate conferă legitimitate și reduce riscurile de contestare.</p> <p><b>Structură procedurală completă și coerentă.</b> Procesul acoperă întregul flux: constatarea neregulii, emiterea titlului de creanță, comunicarea către beneficiar, monitorizarea termenelor, transmiterea către ANAF, aplicarea dobânzilor și raportarea instituțională. Pașii sunt logici și bine corelați.</p> <p><b>Trasabilitate și documentare riguroasă.</b> Folosirea registrelor interne, a confirmărilor de primire și a modelelor standard de comunicări asigură o pistă de audit clar, esențial în recuperarea fondurilor publice.</p> <p><b>Coerență cu alte proceduri interne.</b> Procedura este bine integrată cu procedurile de management al neregulilor, riscurilor, contestațiilor și notificărilor către</p>	<p><b>Lipsa indicatorilor de performanță.</b> Procedura nu include repere măsurabile (de ex., durata medie de transmitere către ANAF, rata recuperărilor voluntare), ceea ce limitează monitorizarea eficienței și analiza strategică.</p> <p><b>Absența unui mecanism formal de asistență pentru beneficiari.</b> Procedura este orientată strict spre control și sancțiune; nu sunt prevăzute mecanisme simple de clarificare preventivă pentru beneficiari, ceea ce poate genera contestații inutile.</p> <p><b>Lipsa prevederilor privind situațiile de închidere a programului cu debite restante.</b> Deși scenariile sunt probabile, procedura nu planifică explicit modul în care debitele rămase se vor gestiona la finalul perioadei de eligibilitate.</p>





<p>instituții naționale. Această integrare asigură un sistem unitar și eficient.</p> <p><b>Guvernanță funcțională și roluri clar definite.</b> Responsabilitățile BNAMA, ale compartimentelor juridic, economic și ale OI SIFE sunt clar stabilite, ceea ce asigură separarea funcțiilor și o implementare coerentă.</p> <p><b>Capacitate de adaptare.</b> Procedura prevede posibilitatea de actualizare atunci când apar modificări legislative sau situații noi, demonstrând flexibilitate instituțională.</p>	
Oportunități	Amenințări
<p><b>Digitalizare completă a procesului.</b> Implementarea semnăturii electronice, comunicarea electronică și integrarea cu dashboard-uri de monitorizare ar reduce timpii de procesare și erorile.</p> <p><b>Protocol formal cu ANAF pentru urmărirea cazurilor.</b> Un acord bilateral ar putea stabili timpi standard de răspuns și raportare, facilitând recuperarea mai rapidă.</p> <p><b>Crearea unor indicatori-cheie de performanță.</b> Stabilirea unor KPI-uri ar permite evaluarea eficienței procedurii și ar fundamenta decizii manageriale.</p>	<p>Creșterea volumului de debite datorită intensificării controalelor.</p> <p>Riscul de contestare a documentelor dacă procedura nu este actualizată la timp</p> <p>Dependința de terți în procesul de recuperare</p> <p>Riscuri reputaționale în cazul recuperărilor tardive sau incomplete</p>

### 11.9. Procedura operațională pentru gestiunea riscurilor

Puncte tari	Puncte slabe
<p><b>Structură metodologică robustă și completă.</b> Procedura acoperă întreg ciclul de management al riscurilor – identificare, evaluare, priorizare, planificare, tratament și monitorizare – conform standardelor consacrate (ex. ISO 31000, COSO, Standardul 8 din Codul controlului intern managerial)</p> <p><b>Terminologie clară și aliniată la legislație.</b> Termeni-cheie precum risc inerent/rezidual, toleranță la risc, responsabil de risc, ofițer de risc sau profil de risc sunt riguros definiți, ceea ce asigură aplicare unitară la nivel instituțional.</p> <p><b>Instrumente standardizate și trasabilitate ridicată.</b> Utilizarea formularelor (alertă risc, registru integrat, plan de acțiune, fișe de urmărire) creează o pistă de audit completă și transparentă, facilitând controlul și verificările.</p> <p><b>Guvernanță bine structurată.</b> Existența Comitetului de Gestionare a Riscurilor (CGR), a responsabililor de risc pe structuri și a ofițerului de risc central creează un lanț coerent de responsabilități și comunicare verticală.</p>	<p><b>Volum mare de documente și potențial exces birocratic.</b> Numărul mare de formulare, pași și aprobări poate îngreuna procesul, mai ales în perioade cu multe riscuri identificate.</p> <p><b>Lipsa unui apetit la risc formalizat.</b> Deși se vorbește despre toleranță la risc, nu există praguri numerice standardizate care să diferențieze clar riscurile acceptabile de cele semnificative.</p> <p><b>Digitalizare insuficient integrată.</b> Procedura utilizează documente electronice și pe hârtie, dar nu include un sistem informatic dedicat care să automatizeze raportarea, notificările și monitorizarea.</p> <p><b>Rolul Auditului Intern nu este clar definit.</b> Nu este precizată implicarea auditului intern în procesul de analiză sau monitorizare a riscurilor, ceea ce poate crea ambiguități privind responsabilitățile de asigurare.</p> <p><b>Dimensiune antifraudă insuficient integrată.</b> Riscurile de fraudă sau nereguli sunt menționate implicit, dar nu există o legătură explicită cu procedurile</p>





<p><b>Aliniere puternică la cerințele europene și naționale.</b> Procedura integrează cadrul legislativ relevant pentru fondurile 2021–2027 și principiile bunei gestiuni financiare, indicând conformitate și maturitate instituțională.</p> <p><b>Mecanisme de raportare regulate.</b> Analizele trimestriale, raportările către conducere și transmiterea către structurile naționale contribuie la monitorizarea sistematică și la transparență.</p>	<p>anticorupție/antifraudă sau cu analiza de risc antifraudă.</p> <p><b>Convocarea CGR în situații de urgență nu este formalizată.</b> Lipsa unei prevederi clare privind reuniunile extraordinare poate întârzia reacția la riscuri critice apărute între ședințele trimestriale.</p>
Oportunități	Amenințări
<p>Digitalizarea completă a procesului de management al riscurilor</p> <p>Definirea unor praguri clare pentru probabilitate/impact poate uniformiza evaluările și poate îmbunătăți coerența deciziilor.</p> <p>Integrarea riscurilor antifraudă și a instrumentelor europene (ex. ARACHNE)</p> <p>Consolidarea formării personalului</p> <p>Integrarea feedbackului din monitorizare în planificarea organizațională</p> <p>Publicarea periodică a unei sinteze de risc pentru transparență externă</p>	<p>Creșterea complexității riscurilor în contextul digitalizării</p> <p>Risc de neuniformitate între structuri / serviciile AM</p> <p>Presiune administrativă în perioadele de vârf</p> <p>Risc reputațional în cazul materializării riscurilor necontrolate</p>

#### 11.10. Procedura operațională pentru helpdesk

Puncte tari	Puncte slabe
<p><b>Aliniere solidă la reglementările europene și naționale:</b> Procedura este pe deplin corelată cu regulamentele UE (2021/1060, 2021/1058), legislația națională și cu Ghidul de identitate vizuală MIPE, ceea ce asigură conformitatea juridică și procedurală</p> <p><b>Structură coerentă, logică și bine organizată:</b> Documentul urmărește întreg ciclul de comunicare: planificare, implementare, evaluare, raportare. Secțiunile sunt clare, iar procesul este ușor de urmărit pentru persoanele implicate.</p> <p><b>Fluxuri operaționale clare și detaliate.</b> Sunt definite procese pentru informare, îndrumare și monitorizare, cu termene și etape explicite pentru fiecare tip de solicitare</p> <p><b>Multicanalitate în comunicarea cu beneficiarii.</b> Helpdesk-ul funcționează prin telefon, e-mail, formular online, întâlniri directe și evenimente, ceea ce asigură accesibilitate sporită.</p> <p><b>Trasabilitate prin registrul electronic de solicitări.</b> Existența unui registru electronic și a formularelor</p>	<p><b>Lipsa indicatorilor de performanță.</b> Procedura nu include criterii de evaluare a eficienței (timp de răspuns, rate de soluționare, nivel de satisfacție) sau metode de analiză a datelor colectate.</p> <p><b>Procedura nu include un mecanism formal de feedback din partea beneficiarilor:</b> Nu este reglementat un proces sistematic pentru colectarea și integrarea feedbackului utilizatorilor în îmbunătățirea activității.</p> <p><b>Lipsa prevederilor privind protecția datelor personale.</b> Procedura nu tratează în mod explicit gestionarea datelor cu caracter personal și solicitărilor sensibile, ceea ce creează un gol procedural.</p> <p><b>Dimensiune de învățare organizațională insuficientă.</b> Nu există o etapă de analiză periodică a solicitărilor recurente, lecțiilor învățate sau a îmbunătățirilor necesare.</p> <p><b>Feedback intern limitat către AM pentru actualizarea ghidurilor.</b> Nu este descris un circuit prin care solicitările recurente sau problemele ridicate de</p>



standardizate permite monitorizarea coerentă a tuturor interacțiunilor <b>Integrare în mecanismele de comunicare ale Programului.</b> Helpdesk-ul contribuie direct la implementarea Strategiei de comunicare și a Planului anual al PR SM.	beneficiari să fie integrate în actualizările documentelor programului.
Oportunități	Amenințări
Dezvoltarea unui sistem de indicatori de performanță Crearea unui mecanism structurat de feedback al beneficiarilor Digitalizarea extinsă a fluxurilor de lucru Profesionalizarea continuă a personalului Helpdesk Corelarea solicitărilor cu actualizarea ghidurilor	Creșterea volumului de solicitări în perioadele de apeluri active Riscuri reputaționale generate de întârzieri în răspunsuri Dependenta de informațiile furnizate de alte structuri ale AM care îngreunează și încetinește procesul

#### 11.11. Procedura operațională pentru comunicare și vizibilitate

Puncte tari	Puncte slabe
<p><b>Aliniere solidă la reglementările europene și naționale:</b> Procedura este pe deplin corelată cu regulamentele UE (2021/1060, 2021/1058), legislația națională și cu Ghidul de identitate vizuală MIPE, ceea ce asigură conformitatea juridică și procedurală</p> <p><b>Structură coerentă, logică și bine organizată:</b> Documentul urmărește întreg ciclul de comunicare: planificare, implementare, evaluare, raportare. Secțiunile sunt clare, iar procesul este ușor de urmărit pentru persoanele implicate.</p> <p><b>Roluri și responsabilități clar definite:</b> Distribuția atribuțiilor între Director AM, Director CDG, Biroul Comunicare, BAP, Helpdesk și beneficiari este precisă, evitând suprapunerile și ambiguitățile.</p> <p><b>Mecanisme de raportare clare și standardizate:</b> Raportarea lunară și anuală este reglementată prin anexe standard (Anexa 3, 4, 5), asigurând trasabilitate, uniformitate și verificabilitate.</p> <p><b>Gama diversă de instrumente de comunicare:</b> Procedura cuprinde comunicare online, social media, evenimente, materiale promoționale, campanii media și rețeaua comunicatorilor Regio – acoperind toate publicurile țintă relevante.</p> <p><b>Termene clare pentru publicarea informațiilor.</b> De exemplu, publicarea documentelor pe site în maximum o zi lucrătoare contribuie la predictibilitate și transparență.</p>	<p><b>Dependență ridicată de aprobările ierarhice:</b> Aprobarea centralizată a documentelor de comunicare poate încetini reacțiile operative, mai ales în situații care necesită comunicare rapidă.</p> <p><b>Procedura nu include un mecanism formal de feedback din partea beneficiarilor:</b> Se menționează că beneficiarii aplică măsuri de vizibilitate, dar nu există un circuit procedural pentru colectarea și utilizarea feedbackului lor în îmbunătățirea comunicării.</p> <p><b>Lipsa unui capitol dedicat lecțiilor învățate / îmbunătățirii continue:</b> Procesul învățare din experiență nu este formalizat, ceea ce limitează adaptarea strategică.</p> <p><b>Evaluarea impactului comunicării rămâne generală:</b> Indicatorii există, dar procedura nu detaliază metode de măsurare avansate (ex. evaluarea percepției, analiza conținutului media etc.).</p>
Oportunități	Amenințări



Cofinanțat de  
Uniunea Europeană



REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027

Digitalizarea proceselor de raportare și monitorizare Creșterea capacității rețelei de comunicatori Implementarea feedbackului beneficiarilor și partenerilor Extinderea capacității de analiză media și de percepție publică	Volatilitatea mediului media și a platformelor sociale Risc reputațional în absența unei reacții rapide în situații de criză Posibile suprasolicitări ale Biroului Comunicare
--	--



## Bibliografie

- \*\*\* Regulamentul (UE) 2021/1060 al Parlamentului European și al Consiliului din 24 iunie 2021 de stabilire a dispozițiilor comune privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european Plus, Fondul de coeziune, Fondul pentru o tranziție justă și Fondul european pentru afaceri maritime, pescuit și acvacultură și de stabilire a normelor financiare aplicabile acestor fonduri, precum și Fondului pentru azil, migrație și integrare, Fondului pentru securitate internă și Instrumentului de sprijin financiar pentru managementul frontierelor și politica de vize (Regulamentul privind Dispozițiile Comune)
- \*\*\* Regulamentul (UE) 2021/1058 al Parlamentului European și al Consiliului din 24 iunie 2021 privind Fondul european de dezvoltare regională și Fondul de coeziune
- \*\*\* Legea nr. 315/2004 privind dezvoltarea regională în România, cu modificările și completările ulterioare
- \*\*\* Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 88/2022 pentru modificarea și completarea unor acte normative în vederea gestionării fondurilor europene nerambursabile destinate dezvoltării regionale
- \*\*\* Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 23/2023 privind instituirea unor măsuri de simplificare și digitalizare pentru gestionarea fondurilor europene aferente Politicii de coeziune 2021-2027, cu modificările și completările ulterioare.
- \*\*\* Observatorul de Piață pentru Navigația pe Dunăre, realizat în cadrul proiectelor INTERREG, disponibil la:  
[https://www.danubecommission.org/uploads/doc/2024/Market\\_observation/en\\_market\\_Q1\\_Q2\\_2024.pdf](https://www.danubecommission.org/uploads/doc/2024/Market_observation/en_market_Q1_Q2_2024.pdf)
- Agenția de Dezvoltare Regională Sud-Muntenia, Planul de Dezvoltare Regională Sud Muntenia 2021-2027 - martie 2024, versiunea martie 2024
- Autoritatea de Management a Programului Regional Sud-Muntenia 2021-2027, Programul Regional Sud-Muntenia 2021-2027, versiunea 2.2 și anexele programului
- ADR Sud-Muntenia, „Analiza regională a infrastructurii verzi-albastre în Regiunea Sud-Muntenia”, 2024.
- ANOFM, 2023. „Analiza pieței muncii la nivelul Regiunii Sud Muntenia”, disponibil la  
[https://www.anofm.ro/upload2/Arges/27909/Analiza\\_pieteii\\_muncii\\_Regiunea\\_Sud\\_Muntenia\\_2021-2022\\_.pdf](https://www.anofm.ro/upload2/Arges/27909/Analiza_pieteii_muncii_Regiunea_Sud_Muntenia_2021-2022_.pdf)
- ANCOM. Rapoartele anuale, disponibile la:  
[https://www.ancom.ro/en/uploads/links\\_files/Raport\\_anual\\_ANCOM\\_2024\\_en2.pdf](https://www.ancom.ro/en/uploads/links_files/Raport_anual_ANCOM_2024_en2.pdf)
- Autoritatea de Management a Programului Regional Sud-Muntenia 2021-2027, Analiza pentru evaluarea intermediară (Mid-Term Review), martie 2025
- Autoritatea de Management a Programului Regional Sud-Muntenia 2021-2027, Foaie de parcurs pentru creșterea capacității administrative. Prezentarea generală a acțiunilor. <https://2021-2027.adrmuntenia.ro/foaie-de-parcurs/static/376>
- Autoritatea de Management a Programului Regional Sud-Muntenia 2021-2027, Ghid Metodologic pentru Indicatori și Cadrul de Performanță pentru Programului Regional Sud-Muntenia 2021-2027.



- Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional 2014-2020, 2023. Evaluarea intervențiilor POR 2014-2020 - Etapa II – Raport final de evaluare – AP1
- Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional 2014-2020, 2023. Evaluarea intervențiilor POR 2014-2020 - Etapa II – Raport final de evaluare – AP4
- Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional 2014-2020, 2023. Evaluarea intervențiilor POR 2014-2020 - Etapa II – Raport final de evaluare – AP5
- Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional 2014-2020, 2023. Evaluarea intervențiilor POR 2014-2020 - Etapa II – Raport final de evaluare – AP6
- Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional 2014-2020, 2023. Evaluarea intervențiilor POR 2014-2020 - Etapa II – Raport final de evaluare – AP7
- Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional 2014-2020, 2023. Evaluarea intervențiilor POR 2014-2020 - Etapa II – Raport final de evaluare – AP9
- Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional 2014-2020, 2023. Evaluarea intervențiilor POR 2014-2020 - Etapa II – Raport final de evaluare – AP10
- Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional 2014-2020, 2023. Evaluarea intervențiilor POR 2014-2020 - Etapa II – Raport final de evaluare – AP11
- Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional 2014-2020, 2023. Evaluarea intervențiilor POR 2014-2020 - Etapa II – Raport final de evaluare – AP13
- Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional 2014-2020, 2023. Evaluarea intervențiilor POR 2014-2020 - Etapa II – Raport final de evaluare – AP14
- Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional 2014-2020, 2023. Evaluarea intervențiilor POR 2014-2020 - Etapa II – Raport final de evaluare – AP2
- Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional 2014-2020, 2023. Evaluarea intervențiilor POR 2014-2020 - Etapa II – Raport final de evaluare – AP15
- Bachtrögler-Unger, J. (2024). *The role of administrative capacity for an effective implementation of EU Cohesion Policy*. ZEW - Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 24-067. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5011594>
- Cavalo, Laura, Giuseppe Coco, Mario Martelli, 2007, „Evaluarea costurilor administrative prin MCS- Câțiva indicatori din experiența italiană”.
- Comisia Europeană, 2018, „Study on the coordination and harmonisation of ESI Funds and other EU instruments”, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/studies/2018/study-on-the-coordination-and-harmonisation-of-esi-funds-and-other-eu-instruments](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/studies/2018/study-on-the-coordination-and-harmonisation-of-esi-funds-and-other-eu-instruments)
- Comisia Europeană, 2018, „Manual de simplificări. 80 de măsuri de simplificare în politica de coeziune 2021-2027”
- Comisia Europeană, Orientări privind dezvoltarea locală plasată sub responsabilitatea comunității pentru actorii locali, Versiunea 2, august 2014, disponibilă la: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance\\_cldd\\_local\\_actors\\_ro.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_cldd_local_actors_ro.pdf)



- Crescenzi, R., Giua, M., 2014, The EU Cohesion Policy in context: regional growth and the influence of agricultural and rural development policies. LSE 'Europe in Question' Discussion Paper Series. LEQS Paper No. 85/2014.
- Curtea Europeană de Conturi, 2020, *"Implementarea politicii de coeziune- costuri relativ mici, dar informații insuficiente pentru a evalua economia făcută de simplificare"*.
- Dabrowski, M., 2015, 'Doing more with less' or 'doing less with less'? Assessing EU Cohesion Policy's financial instruments for urban development. In: Regional Studies, Regional Science 2(1), 73–96.
- Davies, S., 2011, Interactions Between EU Funds: Coordination and Competition, IQ-Net Thematic Paper 28(2). Glasgow: European Policies Research Centre, University of Strathclyde.
- Dijkstra, L. (ed.), 2017, European Commission. My Region, My Europe, Our Future. Seventh Report on economic, social and territorial cohesion. Brussels: Publications Office of the European Union.
- ECON, 2018, Administrative capacity of local and regional authorities: opportunities and challenges for structural reforms and a more effective European economic governance, (<https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/Administrative-capacity/AdminCapacity.pdf>)
- El-Taliawi, O. G., & Van Der Wal, Z. (2019). Developing administrative capacity: an agenda for research and practice. *Policy Design and Practice*, 2(3), 243–257. <https://doi.org/10.1080/25741292.2019.1595916>
- EBERLEIN Burkard & KERWER, Dieter, 2002, „Theorising the new modes of European Union Governance”, in: European Integration online Papers , vol., No.5,
- Eurostat, 2023. Anuarul Regional, disponibil la <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15234730/17582411/KS-HA-23-001-EN-N.pdf>
- Eurostat, 2020. „Continuing Vocational Training Survey”, disponibil la: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Continuing Vocational Training Survey \(CVTS\) methodology](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Continuing_Vocational_Training_Survey_(CVTS)_methodology)
- Ferry, M., 2015, Synthesis Report. WP8. Cohesion Policy and its Components: Past, Present and Future. FP7 project 'Growth– Innovation – Competitiveness: Fostering Cohesion in Central and Eastern Europe (GRINCOH)'. Brussels.
- Ferry M., Kah S., Bachtler J., 2016, Maximisation of Synergies between European Structural and Investment Funds and other EU Instruments to attain Europe 2020 goals. Re- search for REGI Committee. European Union.
- Guvernul României, Acordul de Parteneriat 2021–2027 între România și Comisia Europeană.
- Guvernul României. Strategia Națională de Renovare pe termen Lung pentru sprijinirea renovării parcului național de clădiri rezidențiale și nerezidențiale, atât publice, cât și private, și transformarea sa treptată într-un parc imobiliar cu un nivel ridicat de eficiență energetică și decarbonat până în 2050
- Guvernul României, Strategia Națională de Reducere a Riscului Seismic
- Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/organisational-culture>.
- Hofstede, G., „Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2011, 2(1), 2-26. DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- HOOGHE, Liesbet, MARKS, Gary, 2003, „Unraveling the Central State, But How? Types of Multi-level governance” , în : HIS Political Science Series, No. 87.





- HOOGE, Liesbet, MARKS, Gary, 2004, "Contrasting visions of Multi-level Governance", in: Ian Bache & Matthew Flinders Eds.), Multi-level governance, Oxford University Press
- HOOGE, Liesbet, MARKS, Gary, 2001, "Types of Multi-level governance", in: European Integration online Papers(EIOP), vol.5, No.11, pp. 4 –12, <http://eiop.or.at/eiop/texte/2001-011a.htm>
- INS, 2023. Broșura statistică „Regiunea Sud Muntenia în cifre – Breviar statistic, ediția 2023”, disponibilă la: <https://calarasi.insse.ro/wp-content/uploads/2023/04/Regiunea-Sud-Muntenia-in-cifre-breviar-statistic-editie-2023.pdf>
- INS, 2024. „Accesul populației la tehnologia informațiilor și comunicațiilor”, disponibil la <https://insse.ro/cms/ro/content/accesul-populației-la-tehnologia-informației-și-comunicațiilor-în-anul-2024#:~:text=Accesul%20populației%20la%20tehnologia%20informației,2024%20%7C%20Institutul%20Național%20de%20Statistică>
- INS Direcția Regională de Statistică Călărași, 2024. „Fondul de locuințe – Regiunea Sud-Muntenia, anul 2023”, disponibil la: [https://calarasi.insse.ro/wp-content/uploads/2024/12/Fondul\\_de\\_locuinte\\_Reg\\_Sud\\_Muntenia\\_anul\\_2023\\_editie\\_2024.pdf](https://calarasi.insse.ro/wp-content/uploads/2024/12/Fondul_de_locuinte_Reg_Sud_Muntenia_anul_2023_editie_2024.pdf)
- INS, 2025. „Lungimea căilor de transport, la sfârșitul anului 2024”, disponibil la: [https://insse.ro/cms/sites/default/files/com\\_presa/com\\_pdf/lung\\_cailor\\_transp24r.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/lung_cailor_transp24r.pdf)
- Jakobsen, M. L., Baekgaard, M., Moynihan, D. P., & van Loon, N. (2018). Making sense of performance regimes: Rebalancing external accountability and internal learning. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(2), 127–141. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx001>
- Metis, EPRC, 2014, An assessment of Multilevel Governance in Cohesion Policy in 2007-2013. DG for Internal Policies. Policy Department B: Structural and Cohesion Policies. Brussels.
- Nicolescu, O., & Verboncu, I.. (2001). *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Tribuna Economică, București.
- Ministerul Fondurilor Europene, 2015, Al doilea raport intermediar de evaluare privind capacitatea administrativă a autorităților și beneficiarilor de a asigura implementarea eficientă a fondurilor CSC, <http://www.evaluare-structurale.ro/ro/list-viewreports-menu/details/8/160/rapoarte-evaluare-anul-public%C4%83rrii-2015-al-doilea-raport-intermediar-de-evaluare-privind-capacitatea-administrativ%C4%83-a-autorit%C4%83%C8%9Bilor-%C8%99i-beneficiarilor-de-a-asigura-implementarea-eficient%C4%83-a-fondurilor-csc>
- Ministerul Fondurilor Europene, 2015, „Evaluarea sarcinilor administrative asupra beneficiarilor Fondurilor Structurale și de Investiții” (realizat de GeaStrategy& Consulting, NTSN CONECT și CPD).
- Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, 2021, Raport de evaluare. Sistemul de guvernare a investițiilor teritoriale integrate. Delta Dunării, <https://mfe.gov.ro/wp-content/uploads/2021/04/814510a0b9eacd4e82073a89171a4325.pdf>
- Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, 2020. Evaluarea mecanismelor și capacității de implementare a Fondurilor ESI – Tema D (Primul raport)
- Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, 2023. Evaluarea mecanismelor și capacității de implementare a Fondurilor ESI – Tema D (Al doilea raport)
- Ministerul Sănătății, 2023. Masterplan Regional de servicii de sănătate Regiunea Sud – Muntenia (Județele Argeș, Călărași, Dâmbovița, Giurgiu, Ialomița, Prahova, Teleorman).





**Cofinanțat de  
Uniunea Europeană**



**REGIO  
SUD-MUNTENIA  
2021-2027**

- Shybalkina, I. (2023). Getting a Grant is Just the First Step: Administrative Capacity and Successful Grant Implementation. *The American Review of Public Administration*, 54(3), 287-302. <https://doi.org/10.1177/02750740231206823> (Original work published 2024)
- Tommel, I., 2016, EU Governance of Governance: Political Steering in a Non-Hierarchical Multilevel System. In: *Journal of Contemporary European Research* 12 (1), 406- 423. 2016.