



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Raportul final

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

Acest raport a fost elaborat în baza unei evaluări independente efectuate de Rovner & Moore S.R.L. Opiniile exprimate în raport sunt cele ale echipei de evaluare și nu reprezintă neapărat punctul de vedere al Agenției pentru Dezvoltare Regională Sud-Muntenia sau al Comisiei Europene. Autorii raportului de evaluare sunt:

[REDACTED]



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Cuprins

Lista tabelor	3
Lista figurilor	4
Abrevieri	5
Sumar executiv	6
Executive summary	15
1. Introducere.....	25
1.1. Contextul general al Programului Regional Sud Muntenia 2021–2027 (PRSM)	25
1.2. Scopul și obiectivele contractului de evaluare	26
2. Analiza literaturii de specialitate	28
2.1. Lecții învățate din evaluările Programului Operațional Regional 2014–2020.....	28
2.2. Lecții învățate din evaluările capacității de implementare a Fondurilor Europene Structurale și de Investiții	30
2.3. Analiza literaturii relevante la nivel european	31
3. Logica de intervenție și teoria Programului Regional Sud Muntenia 2021 – 2027	33
3.1. Logica intervenției	33
3.2. Teoria schimbării	47
4. Metodologia de evaluare utilizată.....	50
4.1. Metodologia implementată pentru a răspunde întrebărilor de evaluare.....	50
4.2. Metodologia implementată pentru diagnoza organizațională, care sprijină răspunsul la întrebările de evaluare	54
4.3. Limitări metodologice.....	54
5. Analizele și constatările corespunzătoare fiecărei întrebări de evaluare	56
5.1. În ce măsură nevoile, intervențiile, premise identificate inițial, avute în vedere la stabilirea tipurilor de operațiuni eligibile pentru finanțare, se verifică în implementare?	56
5.2. 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?.....	63
5.3. În ce măsură sistemul de lansare a apelurilor de proiecte a facilitat depunerea acestora?.....	70



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

5.4.	În ce măsură sistemul de evaluare - contractare este eficient și facilitează implementarea Programului și absorbția fondurilor?	74
5.5.	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?	79
5.6.	Care este măsura în care PRSM a contribuit la dezvoltarea capacității administrative a personalului AM PRSM, OI SIFE, cât și a beneficiarilor?.....	84
5.6.1.	Constatări privind capacitatea autorităților de gestiune a programului.....	84
5.6.2.	Constatări privind capacitatea beneficiarilor	109
5.7.	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?	113
6.	Analiza comparativă și exemplele de bune practici	120
6.1.	Programul Interreg V-A Cehia-Polonia și bune practici din programe Interreg	120
6.2.	Programul FEDR 2014-2020 al Angliei	124
6.3.	Programul FEDR al Provinciei Autonome Bolzano–Alto Adige	126
6.4.	Programul Interreg V-A Austria-Ungaria	129
6.5.	Bune practici identificate deja în implementarea PRSM.....	132
6.6.	Analiza progresului în implementarea PRSM comparativ cu alte programe similare.....	133
7.	Concluziile evaluării	135

Lista tabelelor

Tabel 1.	Logica de intervenție a Programului regional Sud Muntenia 2021-2027.....	37
Tabel 2.	Distribuția întreprinderilor la nivelul regiunii	60
Tabel 3.	Numărul de proiecte depuse și valoarea solicitată pentru finanțare	64
Tabel 4.	Investiții finanțate de PRSM și programul Anghel Saligny în Regiunea Sud Muntenia	67
Tabel 5.	Canale de comunicare folosite pentru a înainta solicitările pentru help-desk.....	80
Tabel 6.	Tipul solicitanților de sprijin prin help-desk.....	80
Tabel 7.	Subiectele în legătură cu care se solicită sprijin prin help-desk	81
Tabel 8.	Analiza gradului de implementare a Foi de parcurs pentru creșterea capacității administrative pentru PRSM.....	96
Tabel 9.	Număr actual și estimat de proiecte gestionate/an	115
Tabel 10.	Informații privind progresul în implementarea programelor regionale la 31.12.2024	133



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Lista figurilor

Figura 1. Măsura în care finanțarea răspunde nevoilor beneficiarilor, solicitanților și comunităților.....	58
Figura 2. Măsura în care obiectivele specifice răspund nevoilor beneficiarilor și solicitanților	59
Figura 3. Opinia beneficiarilor și solicitanților privind calitatea comunicării	65
Figura 4. Diferențe între bugetele alocate apelurilor și cele contractate până la data evaluării.....	66
Figura 5. Opinia beneficiarilor privind calitatea instrumentelor și procedurilor care susțin implementarea proiectelor	68
Figura 6. Dificultăți întâmpinate de beneficiarii PRSM.....	69
Figura 7. Opinia beneficiarilor privind informațiile furnizate de AM PRSM la nivelul apelurilor de finanțare	71
Figura 8. Dificultăți întâmpinate de solicitanții PRSM la depunerea cererilor de finanțare	72
Figura 9. Opinia solicitanților privind claritatea procedurilor de evaluare și contractare	75
Figura 10. Opinia solicitanților privind durata, transparența și corectitudinea procedurilor de evaluare și contractare	78
Figura 11. Opinia beneficiarilor și solicitanților privind utilitatea serviciului help-desk	82
Figura 12. Indicele capacității structurilor de gestiune PRSM.....	88
Figura 13. Indicele capacității resurselor umane implicate în gestiune PRSM.....	91
Figura 14. Indicele capacității sistemelor și instrumentelor utilizate pentru gestiune PRSM.....	92
Figura 15. Indicele capacității de management a beneficiarilor	110
Figura 16. Indicele capacității financiare și a influenței factorilor externi asupra capacității beneficiarilor	111
Figura 17. Opinia beneficiarilor privind calitatea activităților de informare organizate de AM PRSM.....	112
Figura 18. Opinia beneficiarilor privind calitatea activităților de formare/instruire organizate de AM PRSM...	112
Figura 19. Evoluția numărului total al personalului angajat al AM PRSM (2021-2024)	116



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Abrevieri

ADR	Agenția pentru Dezvoltare Regională
AM	Autoritate de Management
BS	Buget de Stat
CE	Comisia Europeană
CM	Comitet de Monitorizare
ETF	Evaluare Tehnico-Financiară
FEDR	Fondul European de Dezvoltare Regională
IF	Instrumente Financiare
INS	Institutul Național de Statistică
IMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
MySMIS	Sistemul informatic pentru managementul fondurilor europene (SMIS – Sistemul de Management al Informațiilor Structurale)
NUTS	Nomenclatura Unităților Teritoriale Statistice (Nomenclature of Units for Territorial Statistics)
OI	Organism Intermediar
ONG	Organizație Neguvernamentală
OP	Obiectiv de Politică
POR	Programul Operațional Regional 2014-2020
PRSM	Programul Regional Sud Muntenia 2021–2027
RSO	Obiectiv Specific Regional (Regional Specific Objective)
SMIS	Sistem de Management al Informațiilor Structurale



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Sumar executiv

1. Obiectivele evaluării

Evaluarea implementării Programului Regional Sud Muntenia 2021–2027 (PRSM) a urmărit **furnizarea unei analize riguroase, echilibrate și obiective a modului în care programul este pus în practică în primii ani de implementare**, cu scopul de a informa deciziile strategice ale Autorității de Management (AM PRSM), precum și ale structurilor implicate în gestionarea fondurilor europene la nivel regional. Obiectivul principal a fost de a determina măsura în care prioritățile și obiectivele specifice ale programului, procedurile operaționale, mecanismele de comunicare și resursele administrative disponibile permit o implementare eficientă și o absorbție sustenabilă a fondurilor.

Această evaluare oferă **o bază tehnică solidă pentru deciziile instituționale**, în special în ceea ce privește definirea necesarului de personal pentru următorii ani, într-un context în care volumul de muncă este proiectat să crească substanțial în perioada 2026–2029, odată cu intrarea masivă în implementare a proiectelor contractate. Evaluarea contribuie la atingerea acestui obiectiv prin diagnoza organizațională realizată, prin analiza fluxurilor administrative și prin estimările privind încărcarea proceselor-cheie (monitorizare, autorizare, plăți), toate acestea fiind fundamentate pe date cantitative și calitative colectate de la personalul AM, beneficiari și alte părți interesate.

Evaluarea are și un rol de verificare a calității și coerenței mecanismelor de implementare, identificând atât punctele forte ale programului (cum ar fi claritatea ghidurilor și rolul decisiv al serviciului help-desk), cât și barierele structurale care limitează eficiența absorbției (precum procedurile dependente de instituții externe sau ritmul lent al evaluării tehnico-financiare).

În ansamblu, evaluarea este un instrument strategic menit să asigure că PRSM rămâne relevant, coerent și performant pe toată durata implementării sale.

2. Metodologia evaluării

Evaluarea susține funcția de transparență și obiectivitate a programului: metodologia aplicată respectă standardele internaționale în domeniul evaluării programelor și recomandările Ghidului UE pentru mai bună reglementare, ceea ce conferă credibilitate concluziilor și recomandărilor formulate. Metodologia evaluării a fost construită pe un cadru multi-dimensional care combină sursele de date și informații și modalitățile de analiză cantitative și calitative, analiza documentară, analiza comparativă și o serie de instrumente specifice de diagnoză organizațională.

Analiza documentară a inclus examinarea tuturor documentelor relevante pentru implementarea PRSM: Programul propriu-zis, Ghidurile solicitantului, procedurile AM PRSM, foaia de parcurs pentru capacitatea administrativă, colecțiile de date aferente consultărilor înainte de lansarea apelurilor și comunicării cu beneficiarii potențiali prin help-desk. Analiza a permis identificarea cadrului formal al implementării și compararea acestuia cu practica observată.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Analiza datelor cantitative a inclus analiza statisticilor relevante pentru situația nevoilor și provocărilor din regiune, precum și analiza datelor privind implementarea programului (numărul de proiecte depuse, evaluate și contractate, distribuția geografică și tematică a investițiilor, durata etapelor procedurale, volumul solicitărilor către help-desk, rata de participare la formare a personalului AM, dinamica resurselor umane și încărcarea proceselor administrative). De asemenea s-a realizat analiza datelor colectate prin două sondaje, un sondaj cu personalul AM și un sondaj cu beneficiarii și solicitanții programului.

Datele colectate prin sondaje au fost completate cu informații colectate prin interviuri și focus grupuri. De asemenea, **pentru identificarea unor bune practici care să inspire managementul PRSM, au fost analizate evaluări europene relevante**, incluzând evaluări pentru programe FEDR din Anglia, Italia, regiuni Interreg etc. Acestea au permis identificarea unor modele funcționale transferabile către PRSM, în special în domenii precum simplificarea procedurilor, formarea continuă și comunicarea strategică.

3. Constatări, concluziile și recomandări

Relevanța PRSM

Concluzia 1. Relevanța PRSM rămâne ridicată și se confirmă în implementare.

Constatări și evidențe **Structura pe priorități și obiective specifice a PRSM este solid fundamentată în nevoile regiunii Sud-Muntenia.** Analiza relevanței programului arată o corespondență clară între direcțiile de intervenție și provocările de dezvoltare identificate la nivel regional. PRSM abordează coerent principalele probleme structurale, competitivitatea redusă, disparitățile urban-rural, digitalizarea limitată și fragilitățile infrastructurale, în concordanță cu diagnosticul socio-economic elaborat în etapa de programare.

Fundamentele statistice utilizate în proiectarea programului nu au suferit schimbări majore în perioada 2022–2025. Cererea de finanțare rămâne ridicată în domeniile care reflectă atât nevoi istorice, cât și tendințe emergente ale regiunii: sprijinirea IMM-urilor, digitalizarea serviciilor publice, eficiența energetică, educația, infrastructura rutieră, dezvoltarea urbană și valorificarea patrimoniului.

Sondajul realizat în rândul beneficiarilor și potențialilor solicitanți confirmă o corelare foarte bună între tipurile de finanțări disponibile și planurile elaborate la nivel local: **peste 88% dintre respondenți consideră că apelurile lansate răspund adecvat nevoilor lor.** Actorii regionali consultați percep programul ca fiind adaptat contextului economic al Sud-Munteniei, în special datorită sprijinului pentru IMM-uri, digitalizare și infrastructura educațională. Din perspectivă operațională, PRSM păstrează un echilibru între investițiile dedicate competitivității economice (Prioritatea 1 – RSO 1.1 și RSO 1.3) și intervențiile orientate către coeziunea teritorială și tranziția verde (Prioritățile 2–6).



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Concluzia 2. Există limite structurale ale capacității PRSM de a acoperi nevoile regionale.

Constatări și evidențe **Situația de fapt, în care PRSM nu poate răspunde integral tuturor nevoilor de investiții publice și private, este generată de limitele alocării bugetare**, dat fiind că amploarea nevoilor depășește alocarea din partea UE. Nevoia de finanțare mai mare decât alocarea este reflectată de concurența semnificativă înregistrată la toate apelurile competitive (s-a solicitat finanțare în proporție de 226% din valoarea apelurilor lansate).

De asemenea, **există limitări legate de aria de eligibilitate a FEDR**, care nu poate finanța investiții în industria alimentară sau cercetarea agricolă și agroalimentară, domenii cu pondere ridicată în sudul regiunii.

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 spre domeniile cercetare, inovare, digitalizare și competitivitate.

Concluzia 3. Prin regulile formulate la apelurile lansate, AM a adresat discrepanțele teritoriale semnificative nord-sud.

Constatări și evidențe Pentru a adresa decalajele intra-regionale nord-sud, vizibile atât în statisticile privind nivelul de dezvoltare economică, cât și în numărul de cereri de finanțare și de proiecte finanțate, în special la nivelul mediului privat (RSO1.3), **condițiile de accesare a finanțării la apelurile adresate IMM-urilor au fost ajustate în raport cu densitatea întreprinderilor în fiecare județ**. Astfel, solicitanții de finanțare din județele cu densitate mică a IMM-urilor (Călărași, Ialomița, Teleorman) au primit punctaj suplimentar față de solicitanții de finanțare din județele cu densitate mare a IMM-urilor (Prahova, Argeș). Solicitanții din județele cu o densitate statistică medie a IMM-urilor (Dâmbovița și Giurgiu¹) au primit punctaj intermediar pentru acest criteriu legat de relevanța proiectelor. De asemenea, în ceea ce privește alocarea financiară pentru proiectele de investiții publice, bugetul apelurilor pentru Prioritatea 4 (RSO 3.2) a fost distribuit între județe ținând cont de nevoile de investiții din fiecare județ.

Abordarea de ajustare a alocărilor financiare sau de punctare suplimentară pentru solicitanții din județele mai puțin dezvoltate este o bună practică, ținând cont de nevoile regionale, fără a introduce o complexitate greu de gestionat la nivelul programului, pentru a permite AM să mențină un nivel adecvat de calitate a managementului de program. Așadar, ținând cont de profilul economic al județelor din regiune, atât din punct de vedere al densității întreprinderilor, cât și din punct de vedere al profilului de activitate prezentat în tabelul 2, PRSM se dovedește relevant în

¹ Analizele AM arată totuși că densitatea aparent mai crescută a IMM-urilor din Giurgiu este generată de înregistrarea în acest județ a unor firme cu activitate predominant în București și care participă limitat la dezvoltare în regiune.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

foarte mare măsură, dar în limitele posibilităților de finanțare determinate de alocarea și regulile de utilizare ale FEDR.

Recomandarea 1. Continuarea și extinderea mecanismelor de diferențiere între județe în funcție de nevoi. Punctajele suplimentare pentru IMM-urile din județe cu densitate redusă și repartizarea diferențiată a bugetelor pe infrastructură reprezintă bune practici. Se recomandă păstrarea acestor abordări și pentru apelurile viitoare, eventual cu identificarea celor mai importante criterii de prioritizare a finanțării spre zonele în care nevoile sunt cele mai mari.

Eficacitatea și eficiența programului

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.

Constatări și evidențe **Datele analizate arată că procesul de elaborare și implementare a Programului a generat un interes considerabil**, reflectat printr-o rată de depunere de peste 200% raportat la alocările financiare disponibile. Cu toate acestea, nivelul de absorbție rămâne modest: până la finalul lunii mai 2025 a fost contractată aproximativ o treime din bugetul solicitat. Percepțiile părților interesate, în special ale membrilor CM și ale beneficiarilor, confirmă că informațiile privind programul, apelurile și etapele de implementare sunt, în general, ușor de înțeles. Obstacolele cel mai frecvent menționate vizează durata mare a evaluării tehnico-financiare, complexitatea documentației, cerințele administrative numeroase și volumul cheltuielilor neeligibile.

Consultările publice pentru apeluri și Ghiduri au fost consistente, cu peste 600 de observații relevante transmise pentru cele 43 de ghiduri. Cele mai multe au vizat reducerea cerințelor excesive, clarificări tehnice, indicatori și criterii de eligibilitate. Mecanismul de consultare a funcționat nu doar formal, ci și ca instrument de îmbunătățire reală a ghidurilor și de creștere a transparenței. Structurarea apelurilor a urmat o abordare strategică, în special în ceea ce privește lansarea proiectelor etapizate, a celor de complexitate ridicată și a apelurilor cu bugete mari.

Analiza sistemului de lansare a apelurilor arată că acesta a funcționat eficient în facilitarea depunerii proiectelor. Totuși, intervalul scurt dintre lansarea apelului și termenul limită a fost perceput ca insuficient în cazul proiectelor complexe. Prelungirile operate de AM au ameliorat situația, dar nu au rezolvat complet problema. În același timp, AM a gestionat strategic calendarul apelurilor, prioritizând lansarea celor cu impact major (pentru cele mai mari proiecte de infrastructură) și a apelurilor cu alocări consistente (pentru infrastructură publică și pentru IMM-uri), pentru a minimiza riscul de dezangajare.

Cu toate acestea, **deși calendarul apelurilor a fost publicat și actualizat periodic, atât beneficiarii, cât și membrii CM l-au perceput ca fiind doar parțial predictibil.** Complexitatea procesului de pregătire a ghidurilor și interdependențele administrative au generat întârzieri și incertitudine cu privire la momentul exact al lansării apelurilor.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Recomandarea 2. Menținerea abordării strategice de lansare a apelurilor, combinată cu o planificare anuală mai disciplinată. 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 același tip de solicitanți eligibili principali, pentru a nu supra-solicita capacitatea acestora.

Concluzia 5. Capacitatea administrativă a beneficiarilor influențează decisiv depunerea, selectarea și implementarea proiectelor.

Constatări și evidențe **Diferențele semnificative între UAT-uri în ceea ce privește depunerea și maturitatea proiectelor** sunt explicate în principal de: capacitatea administrativă redusă, dependența de consultanți, preferința pentru programe cu finanțare de la bugetul de stat mai simple, leadership instituțional variabil și natura economică preponderent agricolă a județelor sudice. Aceste diferențe afectează direct atât rata depunerilor, cât și disciplina în implementare.

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.

Constatări și evidențe **Sistemul de evaluare și contractare se remarcă prin transparență și integritate, însă durata procesării proiectelor și sarcina administrativă ridicată limitează eficiența sa.** Numărul redus de contestații și timpul scurt dintre finalizarea verificărilor și semnarea contractelor confirmă existența unui sistem corect și transparent. Deși procedurile sunt clare pentru majoritatea solicitanților, intervalul mediu de 6–10 luni până la semnarea contractelor, precum și numărul mare de clarificări afectează ritmul contractării.

În plan calitativ, competitivitatea apelurilor se reflectă în faptul că o proporție semnificativă de 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.

În ansamblu, până în mai 2025 au fost contractate doar 31,4% din fondurile programului ceea ce evidențiază o absorbție încă redusă în raport cu interesul ridicat manifestat în etapa de depunere.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Concluzia 7. Procedurile de implementare sunt clare, iar gestiunea neregulilor și a riscurilor este solidă, dar procesul este afectat de dependența de instituțiile externe și de fluxurile administrative tradiționale.

Constatări și evidențe **Majoritatea beneficiarilor apreciază claritatea ghidurilor și a procedurilor, iar numărul redus de nereguli indică un sistem solid.** Cu toate acestea, absența unor indicatori de performanță în procesele de monitorizare, verificare și gestionare a neregulilor și dependența de alte instituții, externe AM/ADR poate provoca întârzieri și poate afecta eficiența operațională.

În ceea ce privește depunerea cererilor de finanțare, evaluarea, contractarea și managementul proiectelor, platforma MySMIS2021+ a contribuit la uniformizarea proceselor. Totuși, beneficiarii au raportat probleme legate de stabilitatea tehnică a sistemului și de complexitatea unor proceduri.

Comunicarea

Concluzia 8. Comunicarea realizată de serviciul help-desk 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.

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.

Constatări și evidențe **În ansamblu, 69,6% dintre respondenți apreciază pozitiv comunicarea AM, iar help-desk-ul se evidențiază ca principal mecanism de sprijin în etapa de pregătire a proiectelor.**

Serviciul Help-desk în particular este considerat util sau foarte util de către 83,3% dintre beneficiari și solicitanți. Preferința pentru canalele directe, telefon și e-mail, împreună cu numărul mare de întrebări (871) evidențiază rolul decisiv al acestui serviciu în clarificarea procedurilor, contribuind la nivelul ridicat de interes și la volumul mare de proiecte depuse. Sprijinul oferit a consolidat încrederea în program și a facilitat accesul unui spectru larg de aplicanți, în special IMM-uri și UAT-uri mici.

Help-desk-ul a contribuit la reducerea erorilor administrative și a respingerilor în etapa de evaluare administrativă prin clarificări tehnice și procedurale, dar impactul său direct se limitează la faza de depunere. Implementarea proiectelor revine ofițerilor de monitorizare, astfel că influența pozitivă a help-desk-ului asupra absorbției este indirectă, prin îmbunătățirea calității aplicațiilor depuse.

Totodată, comunicarea realizată prin website-ul programului, evenimentele organizate cu participarea AM/ADR și mass-media contribuie la vizibilitatea oportunităților de finanțare. Acest



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

efort de informare susține, indirect, rata ridicată de depunere a proiectelor și oferă premise favorabile pentru creșterea absorbției.

Cu toate acestea, s-a identificat necesitatea unui mecanism de feedback din partea solicitanților și beneficiarilor. De asemenea, procedurile de comunicare prevăd dependența de aprobări ierarhice pentru transmiterea informațiilor către beneficiari și solicitanți, iar o autonomie suplimentară în comunicare poate facilita procesele.

Recomandarea 3 Introducerea unui mecanism formal de feedback privind informațiile oferite de serviciul help-desk. 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 ghidurilor, evaluare și monitorizare proiecte.

Capacitatea administrativă pentru implementarea PRSM

Concluzia 10. PRSM a creat un cadru instituțional solid și scalabil pentru dezvoltarea capacității administrative a AM, iar impactul este limitat în principal de deficitul de personal.

Concluzia 11. Sistemele și procedurile sunt robuste, dar transferul de cunoștințe este informal și insuficient pentru menținerea consistenței interne.

Constatări și evidențe **Evaluarea arată că PRSM a pus în aplicare un cadru solid pentru dezvoltarea capacității administrative.** La nivelul AM PRSM, diagnoza organizațională confirmă existența unei structuri instituționale stabile, consolidate prin experiența acumulată în perioadele anterioare de programare. Procedurile, fluxurile operaționale și sistemele de management și control sunt robuste și bine definite, iar relațiile de lucru cu MIPE, OI SIFE și alte instituții sunt eficiente, aspect confirmat de interviuri și de scorurile maxime acordate în analiza sistemelor și instrumentelor.

Stilul managerial este perceput ca responsabil și participativ, cu un nivel ridicat de apreciere pentru deschiderea conducerii, comunicarea internă și valorizarea eforturilor personalului. Cultura organizațională este bine conturată, caracterizată de profesionalism, responsabilitate și cooperare, iar satisfacția angajaților este ridicată (aproape 95%). Cu toate acestea, presiunea operațională, termenele strânse și volumul mare de sarcini generează tensiuni în anumite structuri, afectând parțial eficiența activităților.

În ceea ce privește funcțiile tehnice, evaluarea indică o maturitate ridicată a procedurilor și un risc operațional redus. Ghidurile și sistemele electronice sunt apreciate, deși SMIS/MySMIS2021+ este considerat perfectibil, necesitând soluții suplimentare dezvoltate intern. Procedurile aferente managementului neregulilor, fluxurilor financiare și verificărilor au calitate foarte bună și sprijină funcționarea coerentă a SMC. Asistența tehnică este disponibilă și adecvat utilizată, iar indicatorii programului sunt bine calibrați pe logica de intervenție



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

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.

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 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. Previziunile arată că între 2026 și 2028 volumul de muncă va crește semnificativ în serviciile operaționale, în special monitorizare, autorizare și plăți, pe măsură ce intră în implementare un număr mare de contracte.

Numărul angajaților în regim personal în afara organigramei a crescut cu 70% într-un singur an, dar această soluție temporară nu poate susține funcționarea pe termen lung.

Recomandarea 4. Consolidarea capacității administrative a AM PRSM prin completarea resursei umane și distribuirea echilibrată a sarcinilor între servicii. 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.

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, tranzacțională și lipsită de perspectivă pe termen lung.

Concluzia 12. Participarea la formare este scăzută, iar planificarea formării este necorelată cu nevoile reale ale personalului și cu calendarul programului.

Constatări și evidențe **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 activități de formare în ultimii patru ani. Planul de instruire nu a fost implementat adecvat, iar unele acțiuni din foaia de parcurs sunt planificate tardiv (cadru de competențe pentru sfârșitul lui 2025, formare după 2026), exact în perioada de vârf a implementării.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Pe de altă parte, transferul de cunoștințe de la angajații cu experiență la cei noi se bazează pe practici informale (mentorare ad-hoc, sprijin punctual între colegi). Aceasta devine problematic în contextul fluctuației de personal și al lipsei unui plan formal de onboarding și knowledge management.

Recomandarea 5. Implementarea unui plan anual de formare și mentorat instituțional. 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 o 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 să sprijine integrarea noilor angajați, asigurând astfel un transfer sustenabil de expertiză instituțională.

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.

Constatări și evidențe **O parte importantă dintre acțiuni sunt implementate, iar logica instrumentului este solidă.**
Totuși:

- numeroase acțiuni incluse nu contribuie direct la creșterea capacității administrative, fiind activități standard de management (monitorizare, raportări);
- acțiunile transformative (cadru de competențe, transferul de cunoștințe) sunt **planificate prea târziu** în parcursul de creștere a capacității;
- lipsesc mecanisme clare pentru valorificarea experienței acumulate.

Recomandarea 6. Revizuirea foii de parcurs pentru a include doar acțiuni cu valoare adăugată reală în dezvoltarea capacității administrative. 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.

Concluzia 14. PRSM a contribuit pozitiv la creșterea capacității beneficiarilor, însă nivelul de maturitate diferă semnificativ între categorii.

Constatări și evidențe **La nivelul beneficiarilor, capacitatea administrativă este în general satisfăcătoare, dar inegal distribuită.** Organizațiile mari sau cu experiență în proiecte europene înregistrează performanțe superioare, în timp ce UAT-urile mici și beneficiarii noi depind în mare măsură de consultanță externă (peste 90% apelează la consultanți). Resursele financiare pentru cofinanțare sunt adecvate pentru aproximativ 75% dintre participanți, iar mecanismele de prefinanțare sunt considerate funcționale. Totuși, aproape 60% dintre respondenți percep riscuri semnificative asociate eficienței administrației publice și potențialelor vulnerabilități legate de corupție.

PRSM a sprijinit dezvoltarea capacității beneficiarilor mai ales prin informare și sprijin metodologic. Evenimentele organizate de AM, publicarea manualelor, ghidurilor și documentelor strategice au îmbunătățit gradul de pregătire al beneficiarilor. Activitățile dedicate elaborării



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

strategiilor integrate de dezvoltare au consolidat capacitatea administrativă a celor 14 autorități teritoriale implicate (CJ-uri și municipii reședință de județ). **Cu toate acestea, evaluarea arată că aceste procese au avut un impact limitat asupra practicilor de planificare strategică și a culturii organizaționale locale, accentul rămânând predominant pe accesarea finanțării, nu pe utilizarea strategiilor ca instrumente pentru dezvoltare teritorială.**

Recomandarea 7. Extinderea formării dedicate beneficiarilor către subiecte avansate: achiziții, planificare financiară, managementul riscurilor. 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).

Executive summary

1. Evaluation objectives

The evaluation of the South Muntenia Regional Programme 2021–2027 (SMRP) implementation aimed to **provide a rigorous, balanced and objective analysis of how the programme is applied in practice in the first years of implementation**, in order to inform the strategic decisions of the Managing Authority (MA SMRP), as well as of the structures involved in the management of European funds at regional level. The main objective was to determine the extent to which the programme's specific priorities and objectives, operational procedures, communication mechanisms and available administrative resources allow for efficient implementation and sustainable absorption of funds.

This assessment provides **a solid technical basis for institutional decisions**, especially in terms of defining the staffing requirements for the coming years, in a context defined by a substantial workload increase projected for the 2026–2029 timeline, generated by the contracted projects entering the implementation phase. The evaluation contributes to the achievement of this objective through the organisational diagnosis carried out, through the analysis of administrative flows and through the estimates on the load of key processes (monitoring, authorisation, payments), all of which are based on quantitative and qualitative data collected from the MA staff, beneficiaries and other stakeholders.

The evaluation also has a role to play in assessing the quality and coherence of the implementation mechanisms, identifying both the strengths of the programme (such as the clarity of the guidelines and the decisive role of the help-desk service) and the structural barriers that limit the efficiency of absorption (such as procedures dependent on external institutions or the slow pace of the technical-financial evaluation).

Overall, the evaluation is a strategic tool designed to ensure that the SMRP remains relevant, coherent and performing throughout its implementation.

2. Evaluation methodology

The evaluation supports the transparency and objectivity function of the programme: the methodology applied complies with international standards in the field of programme evaluation and the recommendations



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

of the EU Better Regulation Guide, which lends credibility to the conclusions and recommendations made. The evaluation methodology was built on a multi-dimensional framework that combines data and information sources and quantitative and qualitative analysis methods, documentary analysis, comparative analysis and a series of specific organizational diagnostic tools.

The desk review included the examination of all documents relevant to the implementation of the SMRP: the Programme itself, the Applicant's Guides, the MA procedures, the roadmap for administrative capacity, the datasets generated by consultations prior to the launch of calls and communication with potential beneficiaries through the help-desk. The analysis allowed to identify the formal framework of implementation and compare it with the observed practice.

The analysis of quantitative data included the analysis of statistics relevant to the situation of needs and challenges in the region, as well as the analysis of data on the implementation of the programme (number of projects submitted, evaluated and contracted, geographical and thematic distribution of investments, duration of procedural stages, volume of requests to help-desk, participation rate in training of MA staff, dynamics of human resources and burden of administrative processes). Also, the analysis of the data collected through two surveys was carried out, a survey with AM staff and a survey with beneficiaries and applicants of the program.

The data collected through surveys were supplemented with information collected through interviews and focus groups. Also, in order to identify good practices to inspire the management of the SMRP, relevant European evaluations were analysed, including evaluations for ERDF programmes in England, Italy, Interreg regions, etc. These made it possible to identify functional models transferable to the SMRP, especially in areas such as streamlining procedures, continuous training and strategic communication.

3. Findings, conclusions and recommendations

Relevance of the SMRP

Conclusion 1. The relevance of the SMRP remains high and is confirmed by the practical implementation.

Findings and evidence **The structure based on priorities and specific objectives of the SMRP is solidly grounded in the needs of the South-Muntenia region.** The analysis of the relevance of the programme shows a clear correspondence between the directions of intervention and the development challenges identified at regional level. The SMRP coherently addresses the main structural problems, low competitiveness, urban-rural disparities, limited digitalisation and infrastructural fragilities, in line with the socio-economic diagnosis developed in the programming phase.

The statistical fundamentals used in the design of the program did not undergo major changes in the period 2022–2025. Demand for funding remains high in areas that reflect both historical needs and emerging trends in the region: supporting SMEs, digitizing public services, energy efficiency, education, road infrastructure, urban development and capitalizing on heritage.

The survey conducted among beneficiaries and potential applicants confirms a very good correlation between the types of funding available and the plans developed at local level: **over 88% of**



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

respondents believe that the calls launched adequately respond to their needs. The consulted regional actors perceive the program as being adapted to the economic context of South-Muntenia, especially due to the support for SMEs, digitalization and educational infrastructure. From an operational perspective, the SMRP maintains a balance between investments dedicated to economic competitiveness (Priority 1 – RSO 1.1 and RSO 1.3) and interventions aimed at territorial cohesion and the green transition (Priorities 2–6).

Conclusion 2. However, there are structural limits to the SMRP's ability to cover regional needs.

Findings and evidence **The fact that the SMRP cannot fully meet all public and private investment needs is generated by the limits of the budgetary allocation**, given that the scale of the needs exceeds the EU allocation. The higher than the allocation need for funding is reflected by the significant competition registered in all competitive calls (requested funding exceeded the value of the calls launched, reaching 226%).

There are also **limitations related to the ERDF eligibility perimeter**, which cannot finance investments in the food industry or agricultural and agri-food research, both with a high significance for the south of the region.

Also, **the thematic focus** imposed for EU Policy Objective (PO) 1 "A more competitive and smarter Europe" was a limiting factor for the Programme's ability to respond to investment needs in the development of public services and infrastructure, directing a significant part of the Programme's financial allocation towards the areas of research, innovation, digitalisation and competitiveness.

Conclusion 3. Through the rules formulated in the calls launched, the MA addressed significant north-south territorial discrepancies.

Findings and evidence In order to address the north-south intra-regional gaps, visible both in the statistics on the level of economic development and in the number of financing applications and projects financed, especially at the level of the private sector (RSO1.3), **the conditions for accessing financing for calls to SMEs have been adjusted in relation to the concentration of enterprises in each county**. Thus, the applicants for financing from the counties with a low concentration of SMEs (Călărași, Ialomița, Teleorman) received an additional score compared to the applicants for financing from the counties with a higher one (Prahova, Argeș). Applicants from counties with an average statistical concentration of SMEs (Dâmbovița and Giurgiu²) received an intermediate score for this criterion related to the relevance of the projects. Also, in terms of the financial allocation for public investment projects, the budget of the calls for Priority 4 (RSO 3.2) was distributed among the counties taking into account the investment needs of each county.

The approach of adjusting financial allocations or additional scoring for applicants from less developed counties is a good practice, taking into account regional needs, without introducing a

² The AM analyses show, however, that the apparently higher density of SMEs in Giurgiu is generated by the registration in this county of companies with predominant activity in Bucharest and which participate limited in the development in the region.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

degree of complexity that is difficult to manage at the program level, in order to allow the MA to maintain an adequate level of quality for program management. Therefore, taking into account the economic profile of the counties in the region, both in terms of the concentration of enterprises and in terms of the activity profile presented in Table 2, the SMRP proves to be relevant to a very large extent, but within the limits of the financing possibilities determined by the allocation and the rules of use of the ERDF.

Recommendation 1. Continue and expand the mechanisms for differentiating between counties according to needs. Additional scores for SMEs in low-concentration counties and the differentiated distribution of budgets on infrastructure represent good practices. It is recommended to keep these approaches for future calls as well, possibly with the identification of the most important criteria for prioritizing funding towards the areas where the needs are greatest.

Effectiveness and efficiency of the programme

Conclusion 4. Programming and implementation activities in general, and the call launch system in particular, have significantly boosted project submission, but actual absorption remains modest.

Findings and evidence **The analysed data shows that the process of elaboration and implementation of the Program generated considerable interest**, reflected by a submission rate of over 200% compared to the available financial allocations. However, the level of absorption remains modest: by the end of May 2025, about a third of the requested budget had been contracted. The perceptions of stakeholders, in particular the MC members and beneficiaries, confirms that information on the programme, calls and implementation steps is generally easy to understand. The most frequently mentioned obstacles concern the long duration of the technical and financial evaluation, the complexity of the documentation, the numerous administrative requirements and the volume of ineligible expenditure.

The public consultations for the Calls and Guides were consistent, with over 600 relevant comments submitted for the 43 guides. Most of them aimed at reducing excessive requirements, technical clarifications, indicators and eligibility criteria. The consultation mechanism functioned not only formally, but also as a tool to really improve the guidelines and increase transparency. The structure of the calls followed a strategic approach, in particular with regard to the launch of phased projects, those with high complexity and calls with large budgets.

The analysis of the call launch system shows that it worked effectively in facilitating the submission of projects. However, the short interval between the launch of the call and the deadline was perceived as insufficient in the case of complex projects. The extensions operated by the AM improved the situation, but did not completely solve the problem. At the same time, AM strategically managed the call calendar, prioritizing the launch of those with a major impact



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

(for the largest infrastructure projects) and calls with consistent allocations (for public infrastructure and SMEs), to minimize the risk of disengagement.

However, **although the calendar of calls was published and updated periodically, both beneficiaries and CM members perceived it as only partially predictable.** The complexity of the guide preparation process and administrative interdependencies have led to delays and uncertainty about the exact timing of calls.

Recommendation 2. Maintaining the strategic call launch approach, combined with more disciplined annual planning. The prioritisation of calls with a high absorption impact and projects with an advanced maturity when applying for funding should be continued. In addition, the predictability of calls should increase and it is recommended to publish a consolidated version of the calendar for the following year at least three months in advance. It is useful to introduce a performance indicator on compliance with the schedule, monitored quarterly by the CM. Overlap between calls with the same type of main eligible applicants should also be avoided, so as not to overload their capacity.

Conclusion 5. The administrative capacity of the beneficiaries decisively influences the submission, selection and implementation of projects.

Findings and evidence **The significant differences between TAUs in terms of project submission and maturity** are mainly explained by: low administrative capacity, dependence on consultants, preference for programs with simpler funding from the state budget, variable institutional leadership and the predominantly agricultural economic nature of the southern counties. These differences directly affect both the filing rate and the discipline in implementation.

Conclusion 6. The evaluation-contracting system is transparent and maintains high standards of quality and integrity, but efficiency is affected by the long duration of the process.

Findings and evidence **The evaluation and contracting system stands out for its transparency and integrity, but the time taken to process projects and the high administrative burden limit its efficiency.** The low number of appeals and the short time between the completion of checks and the signing of contracts confirm the existence of a fair and transparent system. Although the procedures are clear for most applicants, the average interval of 6–10 months until contracts are signed, as well as the large number of clarifications, affect the pace of contracting.

In terms of quality, the competitiveness of the calls is reflected in the fact that a significant proportion of projects exceed the threshold of excellence (over 75 points). However, the evaluation shows that the threshold of excellence mechanism does not fully function as a tool to accelerate contracting, as many projects of this type are submitted close to the deadline, losing the timing advantage. This finding suggests a need for more communication on the benefits of early filing and better scheduling of competitive calls.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Overall, only 31.4% of the programme's funds had been contracted by May 2025, which shows a still low absorption compared to the high interest shown at the submission stage.

Conclusion 7. Implementation procedures are clear and irregularities and risk management is robust, but the process is hampered by dependence on external institutions and traditional administrative flows.

Findings and evidence **Most beneficiaries appreciate the clarity of the guidelines and procedures, and the low number of irregularities indicates a solid system.** However, the absence of performance indicators in the processes of monitoring, verifying and managing irregularities and the reliance on other institutions, external to AM/RDA, may cause delays and may affect operational efficiency.

In terms of submitting applications, evaluation, contracting and project management, the MySMIS2021+ platform has contributed to the standardization of processes. However, beneficiaries reported problems related to the technical stability of the system and the complexity of some procedures.

Communication

Conclusion 8. The communication carried out by the help-desk service and by the management of RDA SM and MA had an indirect, significant contribution on the number of projects submitted, their quality and the trust of the applicants.

Conclusion 9. MA communication is robust, multichannel and well-integrated, but no proactive mechanisms for the collection of opinions of applicants and beneficiaries regarding the relationship with the MA, including the help-desk service, was identified.

Findings and evidence **Overall, 69.6% of respondents positively appreciate MA communication, and the help-desk stands out as the main support mechanism in the project preparation phase.**

The help-desk service in particular is considered useful or very useful by 83.3% of beneficiaries and applicants. The preference for direct channels, telephone and e-mail, together with the large number of questions (871) highlights the decisive role of this service in clarifying procedures, contributing to the high level of interest and the high volume of projects submitted. The provided support has strengthened trust in the programme and facilitated access for a wide spectrum of applicants, in particular SMEs and small municipalities.

The help-desk has contributed to reducing administrative errors and rejections at the administrative assessment stage through technical and procedural clarifications, but its direct impact is limited to the submission phase. The implementation of the projects is the responsibility of the monitoring officers, so the positive influence of the help-desk on the absorption is indirect, by improving the quality of the submitted applications.

At the same time, the communication made through the program's website, the events organized with the participation of MA/RDA and the media contribute to the visibility of funding



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

opportunities. This information effort indirectly supports the high rate of project submission and provides favourable premises for increasing absorption.

However, there is a lack of a formal feedback mechanism from applicants and beneficiaries. At the same time, communication procedures rely on hierarchical approvals for transmitting information to applicants and beneficiaries, while additional autonomy could facilitate processes.

Recommendation 3. Introducing a formal feedback mechanism with regards to the information offered by the help-desk service. The development of a periodic (annual) feedback mechanism (e.g. short online survey) for applicants and beneficiaries can help to improve communication. A formal circuit is also needed for the transmission of recurring themes from the help-desk to the guidance and evaluation teams.

Administrative capacity for the implementation of the SMRP

Conclusion 10. The SMRP has created a solid institutional framework for the development of the administrative capacity of the MA, but the impact is limited by the shortage of staff.

Conclusion 11. Systems and procedures are robust, but knowledge transfer is informal and insufficient to maintain internal consistency.

Findings and evidence **The evaluation shows that the SMRP has deployed a robust framework for the development of administrative capacity.** At the level of the MA SMRP, the organisational diagnosis confirms the existence of a stable institutional structure, strengthened by the experience gained in previous programming periods. The procedures, operational flows and management and control systems are robust and well-defined, and the working relationships with MIPE, OI SIFE and other institutions are effective, which is confirmed by the interviews and the maximum scores awarded in the analysis of the systems and instruments.

The managerial style is perceived as responsible and participatory, with a high level of appreciation for the openness of management, internal communication and valuing the efforts of the staff. The organizational culture is well defined, characterized by professionalism, responsibility and cooperation, and employee satisfaction is high (almost 95%). However, operational pressure, tight deadlines and the high volume of tasks generate tensions in certain structures, partially affecting the efficiency of activities.

With regard to the technical functions, the assessment indicates a high maturity of the procedures and a low operational risk. Guides and electronic systems are appreciated, although SMIS/MySMIS2021+ is considered improvable, requiring additional solutions developed in-house. The procedures related to the management of irregularities, financial flows and verifications are of very good quality and support the coherent functioning of the QMS. Technical assistance is available and appropriately used, and the program indicators are well calibrated to the intervention logic



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

However, the shortage of staff is structural (44% vacancies in MA SMRP) and the very high workload reduces the capacity for learning, knowledge transfer and effective use of development mechanisms.

In addition, the workload will increase significantly over the next three years, in parallel with a structural shortage of staff affecting operational capacity. MA SMRP already manages an exceptional volume of activity (over 2,000 funding applications, of which more than half are under evaluation), given the shortage of staff presented. Thus, the rapid increase in the number of employees in recent years is insufficient to compensate for the increased pressures generated by evaluation, contracting, monitoring, authorization and payments. Forecasts show that between 2026 and 2028 the workload will increase strongly in operational services, especially monitoring, authorisation and payments, as a very large number of contracts enter the implementation phase.

The number of employees on staff outside the organizational chart has increased by 70% in a single year, but this temporary solution cannot sustain long-term operation.

Recommendation 4. Strengthening the administrative capacity of the MA SMRP by complementing the human resource and balanced distribution of tasks between services. A phased recruitment plan is needed to ensure staffing for all positions in the organizational chart, focused on the critical functions for the implementation of the contracted projects (project monitoring, authorization, payments). Clear internal mechanisms are also needed for the temporary redeployment of staff during peak periods with systematic knowledge transfers from experienced staff to new staff in each function, in order to avoid bottlenecks and overload of existing employees, mechanisms that also ensure the transfer of competence where necessary.

In order to ensure the sustainability of the functioning of the MA SMRP, in the context of the additional activity needed for the preparation of the 2028–2034 programming period and, in parallel, for the closure of the 2021–2027 SMRP, it is recommended to favour permanent positions in the organizational chart, to the detriment of hiring outside the organizational chart. Investing in stable staff, through training programs, retention and motivation measures, allows the consolidation of an organizational culture based on performance, professionalism and integrity. This type of investment cannot be carried out effectively in the case of temporary staff, whose contractual relationship is, by its nature, precarious and lacking long-term prospects.

Conclusion 12. Participation in training is low and training planning is uncorrelated with the actual needs of staff and the schedule of the programme.

Findings and evidence **The data indicates a significant decline in training participation** (from 25 people in 2022 to just 8 in 2024), and more than 56% of employees have not participated in training at all in the last four years. The training plan has not been properly implemented and some actions in the roadmap are planned late (competence framework for the end of 2025, training after 2026), exactly at the peak of implementation.

On the other hand, the transfer of knowledge from experienced employees to new ones is based on informal practices (ad-hoc mentoring, punctual support between colleagues). This becomes



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

problematic in the context of staff turnover and the lack of a formal onboarding and knowledge management plan.

Recommendation 5. Implementation of an annual institutional training and mentoring plan. It is recommended to develop and implement an annual training and mentoring plan, aimed at strengthening critical skills and transferring knowledge between generations of employees. The evaluation revealed high staff turnover and large differences in experience between teams, which affects the consistency of the processes. The training plan should include modules applied on updated legislation, financial evaluation and digitalization, along with a formal mentoring system through which experienced staff support the integration of new employees, thus ensuring a sustainable transfer of institutional expertise.

Conclusion 13. The Roadmap for Administrative Capacity Development provides a coherent framework, but it includes non-development activities and the sequencing of critical actions is poor.

Findings and evidence **An important part of the actions is implemented, and the logic of the tool is solid.** Nevertheless:

- many of the included actions do not directly contribute to increasing administrative capacity, being standard management activities (monitoring, reporting);
- transformative actions (competence framework, knowledge transfer) are **planned too late** in the capacity-building journey;
- there is a lack of clear mechanisms for capitalizing on the accumulated experience.

Recommendation 6. Revise the roadmap to include only actions with real added value in the development of administrative capacity. It is necessary to prioritize critical actions: human resources, knowledge transfer, training, digital tools. It is also recommended to introduce an annual progress assessment mechanism (thematic internal audit) and adjust the plan according to results.

Conclusion 14. The SMRP has contributed positively to increasing the capacity of beneficiaries, but the level of maturity differs significantly between categories.

Findings and evidence **At the level of beneficiaries, administrative capacity is generally satisfactory but unevenly distributed.** Large organisations or organisations with experience in European projects perform better, while small municipalities and new beneficiaries rely heavily on external consultancy (over 90% use consultants). The financial resources for co-financing are adequate for around 75% of the participants and the pre-financing mechanisms are considered functional. However, almost 60% of respondents perceive significant risks associated with the efficiency of public administration and potential corruption-related vulnerabilities.

The SMRP supported the development of the beneficiaries' capacity especially through information and methodological support. The events organized by the MA, the publication of manuals, guides and strategic documents have improved the preparedness of the beneficiaries. The activities dedicated to the elaboration of integrated development strategies have strengthened the administrative capacity of the 14 territorial authorities involved (County Councils and county seat municipalities). **However, the evaluation shows that these processes had a limited impact on**



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

strategic planning practices and local organisational culture, with the focus remaining predominant on accessing funding, rather than using strategies as tools for territorial development.

Recommendation 7. Extension of training dedicated to beneficiaries to advanced topics: procurement, financial planning, risk management. This recommendation involves organizing training sessions for beneficiaries (1-2 days) and creating a resource platform for beneficiaries (structured FAQ for beneficiaries, not just for applicants, examples of good practices, micro-video tutorials).



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

1. Introducere

1.1. Contextul general al Programului Regional Sud Muntenia 2021–2027 (PRSM)

Agenția pentru Dezvoltare Regională Sud Muntenia (ADR SM) gestionează, în calitate de Autoritate de Management (AM), Programul Regional Sud Muntenia 2021 – 2027 (PRSM), principalul instrument financiar prin care se sprijină dezvoltarea economică și socială a regiunii în această perioadă de programare.

PRSM a fost aprobat de Comisia Europeană pe data de 7 octombrie 2022, conform Deciziei de punere în aplicare a CE nr. C(2022)7253. Până la data prezentei evaluări programul a fost modificat, ajungând la versiunea 3 aprobată prin Decizia de punere în aplicare C(2025) 6364 din 18.09.2025. Acest program face parte din arhitectura mai largă a Acordului de Parteneriat încheiat între România și Comisia Europeană pentru perioada 2021 – 2027 și urmărește creșterea competitivității regionale, reducerea disparităților și consolidarea capacității administrative în gestionarea fondurilor europene.

Pentru perioada de programare 2021 – 2027, activitatea de evaluare este reglementată de articolul 44 din Regulamentul (UE) 2021/1060 (RDC), care stabilește cerințele privind evaluarea programelor finanțate din fonduri europene. Evaluările sunt concepute pentru a sprijini procesul decizional prin furnizarea unor analize obiective și detaliate, bazate pe date concrete, cu scopul de a îmbunătăți implementarea și eficiența programului. Aceste activități sunt structurate și planificate în conformitate cu Planul Multianual de Evaluare al Programului Regional Sud Muntenia 2021 – 2027, document aprobat de Comitetul de Monitorizare al PRSM prin Decizia nr. 31 din 23.11.2023 și actualizat prin Decizia CM PRSM nr. 2/31.03.2025. Planul de evaluare include un set de metode și obiective specifice, adaptate nevoilor de management ale programului și disponibile public³.

Conform prevederilor acestui plan, Biroul Evaluare Program din cadrul Direcției Autoritatea de Management a Programului Regional Sud Muntenia este responsabil de coordonarea și derularea studiilor de evaluare. În acest context, fiecare prioritate de investiții a programului este analizată în două etape, pentru a determina gradul său de contribuție la obiectivele specifice stabilite. Aceste evaluări permit ajustarea strategiilor de implementare și optimizarea utilizării fondurilor disponibile, asigurând astfel că investițiile realizate prin PRSM generează impactul dorit la nivel regional.

Evaluarea procesului are, așadar, un rol important în analiza obiectivă și riguroasă a modului în care Programul Regional Sud Muntenia 2021-2027 este implementat. În acest context a fost încheiat contractul nr. 4.881 din 14.05.2025 între ADR SM, în calitate de AM pentru PRSM 2021 – 2027, și Rovner & Moore SRL, având ca obiect „Servicii de evaluare a 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”.

³ <https://2021-2027.adrmuntenia.ro/docs/39/evaluare-program>.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

1.2. Scopul și obiectivele contractului de evaluare

Scopul principal al contractului îl constituie furnizarea serviciilor de evaluare de proces a Programului Regional Sud Muntenia 2021–2027 (PRSM), cu accent pe analiza sistemului de planificare și implementare, precum și evaluarea capacității administrative a Autorității de Management (AM) și a beneficiarilor implicați. Această evaluare intermediară furnizează o imagine clară și detaliată asupra modului în care programul este gestionat și implementat, permițând identificarea punctelor forte, a deficiențelor și a zonelor ce necesită îmbunătățiri. Evaluarea contribuie astfel la optimizarea proceselor administrative și la sprijinirea procesului decizional în vederea îmbunătățirii performanței PRSM.

Prin acest proces de evaluare, este analizată măsura în care PRSM își atinge obiectivele, relevanța intervențiilor sale și eficiența alocării resurselor. De asemenea, este examinat gradul de accesibilitate și eficiență a serviciilor suport oferite beneficiarilor, cum ar fi mecanismele de help-desk și informare, precum și impactul acestora asupra absorbției fondurilor.

Evaluarea sprijină AM PRSM în luarea deciziilor informate prin furnizarea unor concluzii bazate pe date obiective, colectate și analizate prin metode riguroase, urmărind astfel următoarele obiective specifice:

- **Identificarea măsurilor corective de proces pentru atingerea țintelor stabilite pentru PRSM 2021 – 2027.** În subsidiar, s-a anticipat că atingerea acestui obiectiv poate conduce la optimizarea proceselor de implementare. Evaluarea a analizat procesele de implementare și procedurile pe care se bazează, a concluzionat cu privire la calitatea procedurilor și adecvarea proceselor în raport cu scopul lor. Concluziile sunt în general pozitive reflectând că procesele de implementare sunt adecvate și generează premise bune pentru atingerea țintelor stabilite, recomandările formulate fiind limitate.
- **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.** Prin analiza capacității instituționale a AM și a beneficiarilor, evaluarea permite identificarea nevoilor de dezvoltare, alocarea eficientă a resurselor umane și consolidarea competențelor necesare implementării programului în condiții optime. A fost realizată o diagnoză organizațională pentru AM PRSM și s-a realizat indicele capacității administrative pentru autoritățile de gestiune a fondurilor UE și pentru beneficiari, fiind identificate punctele forte ale capacității administrative, dar și nevoile de consolidare.
- **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.** Acest obiectiv a fost atins prin analiza progresului actual și potențial al programului, iar concluzia evaluării este că riscul de dezangajare este limitat.
- **Reducerea riscurilor și a poverii administrative.** Contractul a avut rolul de a identifica riscurile operaționale și financiare, propunând măsuri proactive pentru prevenirea și gestionarea acestora. În același timp, s-a urmărit reducerea sarcinii administrative prin mecanisme eficiente de control și raportare. Prin analiza procedurilor referitoare la gestiunea neregulilor și a riscurilor, dar și a poverii administrative la nivelul AM, prin intermediul diagnozei organizaționale, s-au identificat riscuri legate de dubla finanțare și achizițiile publice, pentru care este necesară o abordare coordonată cu MIPE și



celelalte AM la nivel național. De asemenea, s-au identificat riscuri operaționale legate de încărcarea cu sarcini a personalului. Recomandările pentru AM PRSM sunt limitate, dar în ceea ce privește managementul resurselor umane recomandările formulate sunt importante pentru diminuarea riscurilor și poverii administrative.

- **Identificarea măsurii în care serviciile suport, help-desk și comunicare contribuie la vizibilitatea și gradul de înțelegere al Programului, respectiv la creșterea ratei de depunere și finanțare a proiectelor și creșterea gradului de absorbție a fondurilor în regiunea Sud Muntenia.** În subsidiar, s-a anticipat că atingerea acestui obiectiv va conduce la îmbunătățirea accesului la sprijin pentru beneficiari. S-a analizat gradul de accesibilitate și eficiență al serviciilor suport, precum help-desk-ul, ghidurile și comunicarea instituțională. Scopul a fost identificarea modalităților prin care sprijinul oferit beneficiarilor poate fi eficientizat pentru a crește rata de absorbție a fondurilor și calitatea proiectelor depuse. Concluziile raportului arată că serviciile de help-desk și comunicare au o contribuție pozitivă importantă pentru gestiunea PRSM, recomandările formulate pentru îmbunătățirea acestora fiind limitate.
- **Furnizarea unei baze obiective pentru decizii strategice.** Prin colectarea și analiza de date relevante, evaluarea oferă un suport concret în formularea deciziilor prin recomandările formulate privind politicile instituționale de personal sau ajustarea strategiilor de intervenție. Constatările și concluziile evaluării nu au condus la recomandări privind îmbunătățirea/modificarea programului, dat fiind că din datele colectate rezultă că asemenea decizii nu sunt necesare.
- **Furnizarea unei baze obiective pentru decizii cu privire la determinarea necesarului de personal pentru următoarea perioadă de activitate.** Acest obiectiv este direct legat de obiectivul anterior. Evaluarea formulează propuneri privind necesarul de personal până la finalul perioadei de implementare a programului, pe baza diagnozei organizaționale, a informațiilor colectate de la personalul AM și a estimărilor privind nevoia de personal în implementarea programelor regionale în a doua jumătate a perioadei de programare (perioada 2026-2029), când povara administrativă se concentrează pe monitorizarea și autorizarea proiectelor.
- **Asigurarea transparenței și obiectivității.** Evaluarea s-a bazat pe o metodologie care a utilizat tehnici riguroase, conforme cu standardele internaționale în domeniul evaluării politicilor publice și programelor, inclusiv pe Ghidul pentru mai bună reglementare al UE⁴. Acest lucru a asigurat o evaluare echilibrată și credibilă, care contribuie la întărirea încrederii în procesul de implementare a PRSM.

Modul în care constatările evaluării conduc la concluzii și la recomandări care asigură îndeplinirea obiectivelor contractului este sintetizat în tabelul de corespondență constatări-concluzii-recomandări care reprezintă Anexa 1 la prezentul raport.

⁴ https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation_en



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

2. Analiza literaturii de specialitate

2.1. Lecții învățate din evaluările Programului Operațional Regional 2014–2020

Evaluările Programului Operațional Regional 2014–2020 (POR 2014–2020)⁵ au oferit o serie de concluzii relevante pentru înțelegerea funcționării sistemului de implementare a programului, cu accent pe aspecte legate de eficiență, eficacitate, relevanță și sustenabilitate. Aceste concluzii sunt utile nu doar pentru reflectarea asupra modului în care a fost derulat programul, ci mai ales pentru fundamentarea unor decizii informate în perioada 2021–2027.

1. Durata lungă a procesului de evaluare și contractare. Evaluările au indicat că durata proceselor de evaluare, selecție și contractare a proiectelor a fost, în multe cazuri, semnificativ mai mare decât termenele așteptate de beneficiari. Această situație a fost cauzată de volumul mare de documentație solicitată, de lipsa unui sistem informatic eficient și de resursele umane insuficiente în cadrul AM POR și al Organismelor Intermediare. Consecințele directe au fost demararea cu întârziere a investițiilor și o presiune crescută asupra beneficiarilor pentru finalizarea la timp a proiectelor.

2. Performanțe administrative inegale la nivel regional. Sistemul de implementare a POR 2014–2020 a fost parțial descentralizat prin implicarea Agențiilor pentru Dezvoltare Regională (ADR) în rol de Organisme Intermediare. Evaluările au evidențiat diferențe semnificative între regiuni în ceea ce privește performanțele administrative atât ale ADR-urilor (respectiv capacitatea de a oferi asistență beneficiarilor, de a evalua proiecte rapid și de a monitoriza eficient implementarea), cât și ale beneficiarilor. Aceste diferențe au afectat uniformitatea implementării programului la nivel național și au generat discrepanțe teritoriale în absorbția fondurilor.

3. Rolul pozitiv al sprijinului oferit beneficiarilor. Un aspect pozitiv identificat de majoritatea evaluărilor a fost sprijinul oferit beneficiarilor prin mecanisme precum help-desk-urile, ghidurile detaliate, seminarii de informare și consilierea informală. Aceste intervenții au contribuit la îmbunătățirea calității aplicațiilor și la o mai bună familiarizare a beneficiarilor cu regulile de eligibilitate și implementare. Totuși, capacitatea acestui sprijin a fost uneori limitată de resursele umane disponibile.

⁵ 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



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

4. Contribuția insuficientă a sistemului informatic la eficientizarea proceselor. Sistemul MySMIS2014, deși necesar pentru digitalizarea fluxurilor de lucru, a avut limitări semnificative în funcționalitate, ergonomie și interoperabilitate cu alte sisteme. Evaluările au indicat că platforma a generat dificultăți tehnice, încetinind procesele administrative și crescând timpul necesar pentru introducerea și verificarea datelor.

5. Probleme de suprapunere a competențelor și incoerență instituțională. Un alt aspect critic a fost lipsa de claritate privind rolurile și responsabilitățile între diferite instituții implicate în implementarea POR (ex. AM, MIPE, ADR, UAT-uri, consultanți, audit etc.). Această incoerență a dus la blocaje, decizii contradictorii și dificultăți în asigurarea unei guvernante coerente.

6. Nivel ridicat de absorbție, dar cu costuri operaționale mari. Deși POR 2014–2020 a reușit să atingă un nivel de absorbție ridicat spre finalul perioadei de programare, acest rezultat a fost obținut cu un efort administrativ semnificativ, adesea marcat de supraîncărcarea personalului, de proceduri birocratice și de o cultură a conformității care a prevalat asupra orientării spre rezultate.

7. Importanța planificării teritoriale și a maturității proiectelor. Evaluările au arătat că proiectele cel mai bine implementate au fost cele fundamentate pe documente de planificare strategică bine definite (ex. planuri de mobilitate urbană durabilă, strategii de dezvoltare locală, master planuri etc.) și cele care erau mature tehnic la momentul lansării apelurilor. Lipsa de maturitate a proiectelor a fost una dintre cauzele principale ale întârzierilor și ale neeligibilităților constatate în evaluare.

8. Rigiditate în aplicarea regulilor și lipsa flexibilității în implementare. Procedurile de implementare nu au permis adaptarea facilă la condiții locale sau schimbări contextuale (ex. creșteri de prețuri, pandemie, conflicte regionale). Evaluările recomandă introducerea unor mecanisme de flexibilizare a regulilor, inclusiv posibilitatea revizuirii obiectivelor sau a indicatorilor în anumite condiții bine justificate.

9. Necesitatea unei abordări mai orientate spre rezultate și impact. Un mesaj recurent al evaluărilor a fost că sistemul de implementare s-a concentrat predominant pe respectarea procedurilor și mai puțin pe monitorizarea efectivă a rezultatelor și a impactului generat de proiecte. Indicatorii au fost uneori aleși în mod formal, fără legătură directă cu nevoile reale ale comunităților sau ale beneficiarilor. Acest aspect a condus la implementarea unor proiecte conforme din punct de vedere tehnic, dar cu relevanță redusă sau cu impact marginal.

10. Lecții privind selecția și prioritizarea proiectelor. Evaluările au subliniat importanța introducerii unor criterii de selecție care să valorizeze calitatea, maturitatea și impactul proiectelor, nu doar eligibilitatea formală. De asemenea, au fost recomandate mecanisme de selecție competitive pentru anumite tipuri de intervenții și crearea unor portofolii de proiecte predefinite pentru domenii strategice (ex. mobilitate, educație, eficiență energetică).

11. Nevoia de consolidare a capacității instituționale și de simplificare. O concluzie transversală este necesitatea de a consolida capacitatea instituțională a AM și a ADR-urilor, inclusiv prin resurse umane suplimentare, formare continuă și instrumente digitale moderne. Totodată, se recomandă o revizuire amplă a procedurilor pentru reducerea poverii administrative asupra beneficiarilor.

Evaluările POR 2014–2020 arată un sistem de implementare care a evoluat pozitiv față de perioadele anterioare, dar care continuă să sufere de o serie de disfuncționalități structurale. Lecțiile extrase sunt



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

relevante pentru actualul Program Regional Sud Muntenia 2021–2027, iar aplicarea recomandărilor va putea contribui la creșterea eficienței administrative, la accelerarea absorbției și, mai ales, la creșterea impactului pozitiv al investițiilor asupra dezvoltării regiunii.

2.2. Lecții învățate din evaluările capacității de implementare a Fondurilor Europene Structurale și de Investiții

Evaluările privind capacitatea de implementare a Fondurilor Europene Structurale și de Investiții⁶ relevă o serie de concluzii esențiale privind funcționarea instituțiilor implicate în gestionarea acestor fonduri, dar și provocările și limitările care afectează performanța sistemului. Aceste concluzii sunt structurate în jurul mai multor dimensiuni cheie: resurse umane, procese și proceduri, coordonare instituțională, instrumente informatice, precum și capacitatea de adaptare și învățare organizațională.

1. Resursele umane: insuficiență și instabilitate. Una dintre cele mai importante probleme identificate este deficitul de personal calificat în structurile care gestionează FESI. Acest deficit este agravat de fluctuația personalului, determinată de salarii necompetitive, lipsa perspectivelor de carieră și incertitudinea privind stabilitatea posturilor. Nivelul de încărcare a personalului este ridicat, ceea ce generează întârzieri, erori și un climat organizațional dificil. Evaluările subliniază nevoia de politici de resurse umane mai atractive și sustenabile, inclusiv prin stabilirea unor structuri de carieră clare și a unor pachete de beneficii adaptate responsabilităților.

2. Procesul decizional și complexitatea procedurilor. Procedurile aferente managementului FESI sunt adesea complexe, redundante și dificil de interpretat, ceea ce duce la blocaje în procesul de implementare. Această complexitate nu derivă doar din cerințele europene, ci și din suprapunerile și redundanțele introduse la nivel național. Evaluările relevă că există un exces de verificări, lipsă de încredere între instituții și o cultură a conformității care limitează orientarea către rezultate. Procedurile de achiziție publică, în special, sunt percepute ca fiind o sursă majoră de riscuri și întârzieri.

3. Coordonarea interinstituțională deficitară. Una dintre concluziile principale este că relațiile dintre autoritățile de management, organismele intermediare și alte instituții relevante (ex. ANAP, Curtea de Conturi, Autoritatea de Audit) sunt caracterizate prin fragmentare, lipsă de comunicare și interpretări divergente ale regulilor. Aceste disfuncționalități afectează eficiența și coerența implementării FESI, generând incertitudine pentru beneficiari și dublarea controalelor. S-a recomandat consolidarea mecanismelor de coordonare, clarificarea rolurilor și instituirea unor canale funcționale de dialog interinstituțional.

4. Instrumentele informatice: limitări și oportunități. Sistemele informatice utilizate pentru gestionarea FESI, în special MySMIS/SMIS, sunt percepute ca fiind greoaie, fragmentate și insuficient de prietenoase. Interfețele complexe, lipsa interoperabilității și dificultățile tehnice frecvente afectează nu doar utilizatorii din cadrul instituțiilor, ci și beneficiarii finali. Totodată, sistemele nu sunt folosite în mod strategic pentru analiza datelor și

⁶ 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; 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).



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

managementul performanței. Evaluările subliniază nevoia de modernizare și integrare a sistemelor informatice, astfel încât acestea să sprijine procesele de luare a deciziilor și să permită monitorizarea orientată pe rezultate.

5. Cultura organizațională și capacitatea de învățare. Evaluările evidențiază o cultură organizațională centrată pe conformitate și aversiune față de risc, care inhibă inovația și învățarea din greșeli. Lipsesc mecanismele instituționale pentru feedback, reflecție și adaptare a intervențiilor. Schimbările frecvente de personal și de leadership afectează continuitatea și transferul de cunoștințe. Se recomandă instituirea unor procese sistematice de evaluare internă, diseminarea bunelor practici și promovarea unei culturi orientate spre performanță și îmbunătățire continuă.

6. Mecanismele de monitorizare și evaluare: orientare limitată spre rezultate. Sistemele de monitorizare au fost concentrate pe indicatori de realizare (output) și respectarea procedurilor, cu o capacitate redusă de a urmări rezultatele și impactul real al intervențiilor. Evaluările subliniază lipsa de integrare a funcției de evaluare în ciclul decizional, precum și lipsa unei abordări bazate pe dovezi. Se propune dezvoltarea unei culturi a evaluării, prin profesionalizarea resurselor umane, planificare strategică a evaluărilor și utilizarea acestora pentru adaptarea programelor.

Evaluările capacității administrative pentru gestionarea FESI oferă un tablou clar al disfuncționalităților structurale și operaționale care au limitat eficiența utilizării fondurilor europene în România. Concluziile acestor evaluări sunt completate de alte analize similare la nivel UE. Studiul ECON (2018) privind capacitatea administrativă a autorităților locale și regionale evidențiază faptul că slaba capacitate instituțională limitează eficiența reformelor structurale și implementarea fondurilor europene. Se recomandă abordări integrate care să combine formarea profesională, stabilitatea personalului, proceduri clare și instrumente informatice moderne. Metis și EPRC (2014) completează această analiză printr-o evaluare a guvernancei multi-nivel în perioada 2007-2013, subliniind provocările legate de fragmentare instituțională, lipsa de claritate a rolurilor și nevoia de mecanisme de parteneriat formalizate.

Lecțiile extrase sunt fundamentale pentru proiectarea și implementarea intervențiilor din perioada 2021–2027, în special în cadrul programelor regionale, unde rolul administrației publice este central. Investiția în capacitatea instituțională nu este doar un mijloc de a crește absorbția fondurilor, ci și o condiție esențială pentru atingerea obiectivelor strategice de dezvoltare durabilă și coeziune teritorială.

2.3. Analiza literaturii relevante la nivel european

În afara evaluărilor prezentate, alte studii, analize și lucrări de specialitate sunt relevante pentru evaluarea procesului de implementare PRSM. Acestea se referă la:

- simplificarea pentru reducerea riscurilor și costurilor administrative;
- coordonarea și armonizarea fondurilor europene;
- guvernancea multi-nivel și rolul actorilor locali.

În ceea ce privește simplificarea, în 2018, Comisia Europeană propunea 80 de măsuri de simplificare pentru politica de coeziune 2021-2027, punând accent pe reducerea poverii administrative pentru beneficiari și



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

autorități, prin standardizarea procedurilor, utilizarea costurilor simplificate și digitalizarea proceselor. Curtea Europeană de Conturi (2020) confirmă că simplificarea a redus costurile administrative, dar critică lipsa datelor care să permită evaluarea riguroasă a eficienței acestora. Aceste inițiative europene vin ca urmare a unor analize și evaluări a poverii administrative generate de fondurile europene. Spre exemplu, Cavalo et al. (2007) analizează costurile administrative prin metoda MCS (Measurement of Costs of Services), folosind indicatori din experiența italiană. Concluzia centrală este că monitorizarea constantă a costurilor administrative poate susține decizii de simplificare și eficientizare, în condițiile în care în unele cazuri aceste costuri sunt semnificative. Evaluarea realizată în România în 2020 și 2022 în cadrul Evaluării mecanismelor și capacității de implementare a Fondurilor ESI – Tema D arată că costurile administrative scad în două situații cheie: (1) implementarea măsurilor de simplificare și (2) experiența acumulată în gestiunea FESI.

Comisia Europeană (2018) subliniază importanța coordonării între fondurile structurale și alte instrumente UE pentru maximizarea sinergiilor. Studiile semnate de Ferry et al. (2016) și Davies (2011) arată că lipsa de coordonare duce la suprapuneri, risipă de resurse și incoerență strategică, dar și că există exemple de bune practici între Fondurile ESI și programele Orizont 2020 sau Mecanismul pentru Interconectarea Europei. Ferry et al. (2016) argumentează că sinergiile între fonduri pot amplifica impactul politicilor de coeziune, dar necesită o planificare strategică și monitorizare riguroasă. Davies (2011) explorează competiția între fonduri în contexte regionale, subliniind riscul dispersării resurselor. Printre altele, Crescenzi și Giua (2014) analizează impactul politicii de coeziune asupra creșterii regionale, arătând că efectele sunt dependente de contextul instituțional și economic regional. Interacțiunea dintre fondurile pentru dezvoltare rurală și cele pentru coeziune este adesea insuficient exploatată, ceea ce limitează impactul sinergic. Dabrowski (2015) analizează utilizarea instrumentelor financiare pentru dezvoltare urbană și concluzionează că, deși aceste instrumente pot eficientiza utilizarea fondurilor, ele sunt subutilizate din cauza complexității procedurale și a lipsei capacității tehnice la nivel local.

Conceptul de guvernare multi-nivel este promovat de UE și include ideea de gestiune regională a obiectivelor de politici europene și naționale, precum și dezvoltarea locală bazată pe strategii teritoriale și pe responsabilitatea comunității. Conceptul diferențiază între modelul de tip 1 (guvernare ierarhică, stabilă, cu atribuții clar delimitate) și modelul de tip 2 (flexibil, rețele în jurul problemelor, adaptabil) (Hooghe și Marks, 2001, 2003, 2004). Această abordare este esențială pentru înțelegerea sistemului de guvernare al Politicii de Coeziune. Tommel (2016) și Eberlein & Kerwer (2002) descriu UE ca o entitate de tip „governance of governance”, adică un sistem de coordonare politică non-ierarhic, unde rolul autorităților locale devine crucial. Orientările CE (2014) privind dezvoltarea locală plasată sub responsabilitatea comunității (CLLD) arată cum implicarea **actorilor locali poate susține adaptarea intervențiilor la nevoile comunitare specifice, consolidând coeziunea socială și teritorială.**



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

3. Logica de intervenție și teoria Programului Regional Sud Muntenia 2021 – 2027

3.1. Logica intervenției

Logica de intervenție a Programului Regional Sud Muntenia 2021–2027 (PRSM) este construită pentru a contribui la dezvoltarea durabilă, echilibrată și incluzivă a regiunii, în conformitate cu obiectivele Politicii de Coeziune a Uniunii Europene și cu prioritățile naționale de dezvoltare. Această logică se bazează pe o structură coerentă care pornește de la priorități strategice (obiective generale), traduse în obiective specifice, însoțite de realizări așteptate (reflexate de indicatorii de realizare) și rezultate măsurabile (reflexate de indicatorii de rezultat). Fiecare obiectiv specific are asociați indicatori de realizare și de rezultat, iar aceștia sunt urmăriți prin sistemul informatic MySMIS. Colectarea regulată a acestor date permite corecții de curs, adaptarea apelurilor și reorientarea fondurilor, dacă este cazul.

Logica PRSM este de tip intervenționist-structural: acțiunile finanțate nu se limitează la intervenții punctuale, ci vizează transformări sistemice, prin corelarea investițiilor în infrastructură, capital uman, guvernanta locală și competitivitate.

PRSM este organizat în jurul a nouă priorități care reflectă nevoile de dezvoltare ale regiunii Sud Muntenia:

- P1: O regiune competitivă prin inovare, digitalizare și întreprinderi dinamice
- P2: O regiune cu orașe prietenoase cu mediul
- P3: O regiune cu mobilitate urbană durabilă
- P4: O regiune mai accesibilă
- P5: O regiune educată
- P6: O regiune atractivă
- P7: Asistență tehnică
- P8 – O regiune inclusivă
- P9 – Investiții pentru tehnologii critice – STEP

Fiecare prioritate reprezintă o dimensiune strategică a dezvoltării teritoriale și este articulată în obiective specifice care traduc aceste direcții în intervenții concrete.

Prioritățile și obiectivele specifice ale PRSM sunt aliniate cu obiectivele de politici (OP) ale Uniunii Europene:

- OP1: O Europă mai competitivă și mai inteligentă (P1 a PRSM)
- OP2: O Europă mai verde, rezilientă, cu emisii reduse de dioxid de carbon, care se îndreaptă către o economie cu zero emisii de dioxid de carbon (P2, P3 ale PRSM)
- OP3: O Europă mai conectată prin dezvoltarea mobilității (P4 a PRSM)
- OP4: O Europă mai socială și mai favorabilă incluziunii (P5 a PRSM)
- OP5: O Europă mai apropiată de cetățeni (P6 a PRSM)

De asemenea, prioritățile programului sunt corelate cu Planul Național de Redresare și Reziliență, cu Strategia națională de dezvoltare durabilă și cu strategiile sectoriale relevante.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Obiectivele specifice ale PRSM definesc domeniile precise de acțiune prin care se vor atinge prioritățile programului. Structura acestora este următoarea:

- **P1 – O regiune competitivă prin inovare, digitalizare și întreprinderi dinamice:**
 - RSO 1.1 – Dezvoltarea și sporirea capacităților de cercetare și inovare și adoptarea tehnologiilor avansate
 - RSO 1.2 – Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al autorităților publice
 - RSO 1.3 – Intensificarea creșterii sustenabile și creșterea competitivității IMM-urilor și crearea de locuri de muncă în cadrul IMM-urilor, inclusiv prin investiții productive
 - RSO 1.4 – Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenariat
- **P2 – O regiune cu orașe prietenoase cu mediul:**
 - 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, pe baza unor abordări ecosistemice
 - 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
- **P3 – O regiune cu mobilitate urbană durabilă:**
 - RSO 2.8 – Promovarea mobilității urbane multimodale sustenabile, ca parte a tranziției către o economie cu zero emisii de CO₂
- **P4 – O regiune mai accesibilă:**
 - RSO 3.2 – Dezvoltarea și ameliorarea unei mobilități naționale, regionale și locale sustenabile, reziliente la schimbările climatice, inteligente și intermodale, inclusiv îmbunătățirea accesului la TEN-T și a mobilității transfrontaliere
- **P5 – O regiune educată:**
 - RSO 4.2 – Îmbunătățirea accesului la servicii și favorabile incluziunii și de calitate în educație, formare și învățare pe tot parcursul vieții prin dezvoltarea infrastructurii accesibile, inclusiv prin promovarea rezilienței pentru educația și formarea la distanță și online
- **P6 – O regiune atractivă:**
 - 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
- **P7 – Asistență tehnică**
- **P8 – O regiune inclusivă**
 - RSO4.3 – Promovarea incluziunii socioeconomice a comunităților marginalizate, a gospodăriilor cu venituri reduse și a grupurilor defavorizate, inclusiv a persoanelor cu nevoi speciale, prin acțiuni integrate, inclusiv locuințe și servicii sociale



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

- **P9 – Investiții pentru tehnologii critice – STEP**

- RSO1.6 – Sprijinirea investițiilor care contribuie la obiectivele Platformei Europene pentru Tehnologii Strategice (STEP) menționată la articolul 2 din Regulamentul (UE) 2024/795

Aceste obiective sunt interconectate și abordează complementar atât nevoile economice și sociale, cât și pe cele de infrastructură și guvernare.

Logica de intervenție, la nivelul priorităților P2, P3 și P6 se bazează și pe o abordare strategică a dezvoltării teritoriale, care încurajează, la nivelul autorităților locale ale județenilor și municipiilor reședință de județ, realizarea investițiilor de o manieră sinergică, integrată, pe baza Strategiilor Integrate de Dezvoltare Județene (SIDJ) și Strategiilor Integrate de Dezvoltare Urbană (SIDU). În acest sens AM PRSM a sprijinit autoritățile teritoriale: consilii județene și autoritățile locale ale municipiilor reședință de județ în elaborarea Strategiilor Integrate de Dezvoltare respective și a procedurilor de selecție a operațiunilor. Analiza din cadrul evaluării va avea în vedere, în acest sens:

- modul în care abordarea prin intermediul Strategiilor Integrate de Dezvoltare (SIDJ și SIDU) asigură relevanța programului;
- modul în care activitățile AM PRSM au contribuit la capacitatea administrativă a celor 14 beneficiari responsabili de dezvoltarea teritorială integrată.

Pe de altă parte, se planifică utilizarea de instrumente financiare limitat la unele acțiuni, pentru care acest tip de finanțare a fost analizată ca fiind fezabilă, astfel:

- în vederea creșterii capacității de co-finanțare a beneficiarilor pentru proiectele în domeniul infrastructurii de afaceri și pentru cele în domeniul infrastructurii de turism, inclusiv prin facilitarea accesului la atragerea de resurse financiare. Astfel:
 - în cadrul RSO1.3, AM PRSM a planificat finanțarea prin instrument financiar prin care se combină grantul nerambursabil cu împrumutul. Se are în vedere creșterea gradului de multiplicare a fondurilor europene pentru acțiunea „Promovarea antreprenoriatului prin înființarea, dezvoltarea și operaționalizarea incubatoarelor de afaceri și parcurilor industriale.”;
 - în cadrul RSO 5.1 și RSO 5.2, AM PRSM a planificat finanțarea prin intermediul unui instrument financiar prin care se combină grantul nerambursabil cu împrumutul pentru proiectele în domeniul infrastructurii de turism. Astfel, PRSM și-a propus un instrument financiar pentru ca APL să optimizeze investițiile în cadrul SIDU și SIDJ, pentru proiectele finanțate în cadrul schemelor de ajutor de stat. Instrumentul financiar este planificat să sprijine pregătirea și implementarea proiectelor și va oferi durabilitate financiară investițiilor publice.
- PRSM va oferi împrumuturi parțial subvenționate, combinate cu granturi, pentru a sprijini eficiența energetică în locuințe individuale, în cadrul RSO2.1.

În cadrul evaluării, forma de sprijin, în special cea prin instrumente financiare, este avută în vedere pentru a evalua dacă:

- formele de sprijin planificate sunt relevante și premisele avute în vedere la stabilirea formelor de sprijin prin instrumente financiare se verifică;



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

- măsura în care sprijinul oferit de AM PRSM a contribuit la capacitatea administrativă necesară pentru gestiunea instrumentelor financiare în regiune.

Prioritățile 8 și 9 au fost adăugate în PRSM în septembrie 2025, în urma procesului de evaluare intermediară (*mid-term review*) și reflectă în principal obiectivele de la nivel UE atât în domeniul social, cât și în vederea dezvoltării tehnologice și economice. Prioritatea 8 reflectă obiectivul UE de creștere a accesului la locuire decentă pentru persoanele dezavantajate, inclusiv persoanele cu nevoi speciale, pe de o parte. Prioritatea 9 reflectă obiectivul UE de creștere a competitivității în regiunile europene, prin dezvoltarea tehnologiilor avansate și a producției legate de tehnologiile avansate legate de Platforma Europeană pentru Tehnologii Strategice (STEP) (inovare digitală și tehnologii avansate; tehnologii curate și eficiente din punct de vedere al resurselor; biotehnologii).

Realizările (outputurile) sunt rezultatele tangibile și directe ale intervențiilor finanțate, iar rezultatele (outcome-urile) reflectă schimbări pe termen mediu aduse de program. Ele sunt reflectate schematic în tabelul următor, care surprinde esența intervențiilor planificate în cadrul PRSM.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Tabel 1. Logica de Intervenție a Programului regional Sud Muntenia 2021-2027

Prioritate program	Obiectiv Specific	Domeniu vizat de obiectivul specific	Tipuri de Acțiuni Finanțate	Realizări	Rezultate
P1. O regiune competitivă prin inovare, digitalizare și întreprinderi dinamice	RSO 1.1	Dezvoltarea și sporirea capacităților de cercetare și inovare și adoptarea tehnologiilor avansate	<ul style="list-style-type: none"> - Dezvoltarea capacității de CDI a organizațiilor publice de cercetare și a mediului de afaceri, cu implicarea autorităților și instituțiilor publice locale/centrale prin crearea și dezvoltarea infrastructurii, serviciilor și echipamentelor necesare relevante, precum și a proiectelor comune de cercetare între organizațiile de cercetare și întreprinderi, în vederea ridicării nivelului de maturitate tehnologică a proiectelor sau a validării viabilității comerciale a rezultatelor cercetării și elaborarea strategiei adecvate de comercializare; - Sprijinirea transferului tehnologic în beneficiul IMM-urilor în vederea preluării tehnologiilor avansate prin crearea și dezvoltarea (reabilitarea, modernizarea, extinderea) infrastructurii entităților de transfer tehnologic, dotarea acestora cu utilaje, echipamente, linii pilot, de testare, validare și certificare, tehnologii automatizate și digitale și realizarea/dezvoltarea de servicii necesare furnizării transferului tehnologic către IMM-uri; - Investiții în activități de cercetare – inovare în IMM-uri (inclusiv microîntreprinderi) și achiziționare de servicii de transfer tehnologic pentru proiecte de inovare de produs, proces, servicii, inovare organizațională și de model de afaceri pentru creșterea nivelului de maturitate tehnologică în domeniile de specializare inteligentă, inclusiv prin proiecte comune de cercetare între întreprinderi mari și IMM-uri. <p>Acțiunile indicative se finanțează în domeniile de specializare inteligentă de la nivel regional (RIS SM 2021 – 2027), fiind eligibilă inclusiv participarea în parteneriate și rețele de inovare internaționale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Întreprinderi sprijinite - Organizații de cercetare care participă la proiecte de cercetare comune - Achiziția echipamentelor pentru cercetare și inovare realizată 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitate de cercetare și inovare crescută - Investiții private care completează sprijinul public - Inovații în materie de produse sau procese, servicii, inovare organizațională și de model de afaceri introduce de IMM-uri - Inovații în materie de produse sau procese, în vederea creșterea stadiului de maturitate tehnologică (TRL) în IMM-uri
	RSO 1.2	Valorificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor, al organizațiilor de cercetare și al	<ul style="list-style-type: none"> - Investiții în dezvoltarea infrastructurii, serviciilor și echipamentelor IT și a altor echipamente relevante și necesare, precum și achiziția, dezvoltarea, testarea și pilotarea soluțiilor și aplicațiilor digitale (PaaS, SaaS etc.), inclusiv „Centrul de Date Regional Sud Muntenia” (operațiune de importanță strategică). - Întărirea capacității administrative a beneficiarilor în domeniul digitalizării, drept acțiune conexă. 	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalizarea soluțiilor guvernamentale și e-servicii prin sprijinirea instituțiilor publice care pentru a dezvolta servicii, produse și procese digitale 	<ul style="list-style-type: none"> - Îmbunătățirea/actualizarea serviciilor, produselor, aplicațiilor digitale furnizate de instituțiile/autoritățile publice - Servicii și produse și procese digitale publice



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Prioritate program	Obiectiv Specific	Domeniu vizat de obiectivul specific	Tipuri de Acțiuni Finanțate	Realizări	Rezultate
		autorităților publice		- Centru de Date Sud Muntenia sprijinit	noi și optimizate pentru utilizatorii lor
	RSO 1.3	Intensificarea creșterii sustenabile și creșterea competitivității IMM-urilor și crearea de locuri de muncă în cadrul IMM-urilor, inclusiv prin investiții productive	<ul style="list-style-type: none"> - Sprijinirea microîntreprinderilor și IMM-urilor prin investiții în active corporale și necorporale, în activități specifice economiei circulare (ex. revalorificarea materiilor prime, materialelor și produselor, valorificarea deșeurilor și produselor secundare proprii prin simbioză industrială etc.), internaționalizării (ex. acces la servicii de intrare pe piețe internaționale/Piața Unică pentru identificare de oportunități de afaceri, parteneri și furnizare de asistență specializată pentru norme și reglementări, participarea la târguri și expoziții internaționale, investiții în adaptarea proceselor tehnologice de producție la sistemele de certificare și standardizare specifice piețelor de export etc.), certificării și omologării produselor și serviciilor, în vederea actualizării tehnologice, ce va conduce la îmbunătățirea capacităților tehnice, industriale și organizaționale pentru dezvoltarea de produse și servicii; se vor finanța și activități de digitalizare a întreprinderilor, drept activități conexe, ca parte a unui proiect integrat; - Promovarea antreprenoriatului prin înființarea, dezvoltarea și operaționalizarea incubatoarelor de afaceri și parcurilor industriale, inclusiv furnizarea de servicii specializate necesare dezvoltării companiilor găzduite (consultanță juridică, acces la finanțare, identificare de parteneri și cooperare etc.); - Sprijinirea ecosistemului antreprenorial prin sprijinirea clusterelor și rețelelor de afaceri, inclusiv pentru dezvoltarea colaborării interregionale, internaționale și intersectoriale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Întreprinderi sprijinite - Capacități create pentru pepinierele de afaceri (prin combinație IF: împrumut & grant) - Capacități create pentru parcuri industriale (prin combinație IF: împrumut & grant) - Capacități create pentru clustere și rețele de afaceri 	<ul style="list-style-type: none"> - Investiții private realizate pentru a completa sprijinul public - Acces crescut al IMM-urilor la servicii ale unor pepiniere de afaceri după crearea pepinierelor - Acces crescut al IMM-urilor la servicii ale unor parcuri industriale după crearea parcurilor industriale
	RSO 1.4	Dezvoltarea competențelor pentru specializare inteligentă, tranziție industrială și antreprenoriat	<ul style="list-style-type: none"> - Dezvoltarea competențelor și abilităților pentru specializare inteligentă, tranziție industrială, economie circulară și antreprenoriat la nivelul IMM-urilor; - Dezvoltarea competențelor și abilităților pentru specializare inteligentă, tranziție industrială, economie circulară și antreprenoriat la nivelul universităților și organizațiilor de CDI / autorităților publice; - Dezvoltarea capacității administrative a actorilor implicați în elaborarea, implementarea, monitorizarea, evaluarea și revizuirea RIS3 și a MDA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participarea părților interesate instituționale la procese de descoperire antreprenorială - IMM-uri care investesc în competențe pentru specializare inteligentă, pentru tranziție 	<ul style="list-style-type: none"> - Angajați din IMM-uri care finalizează programe de formare a competențelor pentru specializare inteligentă, pentru tranziție industrială și antreprenoriat - Angajați din organizații de cercetare care finalizează



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Prioritate program	Obiectiv Specific	Domeniu vizat de obiectivul specific	Tipuri de Acțiuni Finanțate	Realizări	Rezultate
P2. O regiune cu orașe prietenoase cu mediul			Acțiunile indicative de mai sus se vor finanța în domeniile de specializare inteligentă de la nivel regional (RIS SM 2021 – 2027). În conformitate cu prevederile art. 5, litera g din Regulamentul (UE) 2021/1058 privind Fondul european de dezvoltare regională și Fondul de coeziune, proiectele finanțate vor include activități de informare, comunicare și studii.	industrială și antreprenariat - Organizații de cercetare care investesc în competențe pentru specializare inteligentă, pentru tranziție industrială și antreprenariat	programe de formare a competențelor pentru specializare inteligentă, pentru tranziție industrială și antreprenariat - Capacitate administrativă crescută a actorilor implicați în RIS3 și MDA
	RSO 2.1	Promovarea eficienței energetice și reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră	<ul style="list-style-type: none"> - Investiții în clădirile publice, inclusiv în monumente istorice în vederea asigurării/îmbunătățirii eficienței energetice, inclusiv activități conexe (consolidarea în funcție de riscurile identificate, sistemele de prevenire a incendiilor etc.) și măsuri pentru utilizarea surselor alternative de energie - Investiții în clădirile rezidențiale (inclusiv locuințe individuale și sociale) în vederea asigurării/îmbunătățirii eficienței energetice, inclusiv activități conexe (consolidarea în funcție de riscurile identificate, sistemele de prevenire a incendiilor etc.) și măsuri pentru utilizarea surselor alternative de energie <p>Pentru acțiunile indicative de mai sus se va finanța și întărirea capacității administrative a beneficiarilor în domeniul eficienței energetice, drept acțiune conexă.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Locuințe cu performanță energetică îmbunătățită - Clădiri publice cu performanță energetică îmbunătățită 	<ul style="list-style-type: none"> - Consum anual de energie primară scăzut - Emisii de gaze cu efect de seră estimate, scăzute
	RSO 2.4	Promovarea adaptării la schimbările climatice și prevenirea riscurilor de dezastre și reziliență	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluarea structurală a clădirilor pentru a determina nivelul de vulnerabilitate seismică; - Consolidarea sistemului structural sau a elementelor structurale în ansamblu; - Demontarea parțială a unor elemente structurale/ nestructurale, cu/fără modificarea configurației și/sau a funcțiunii existente a construcției și - Introducerea unor elemente structurale/nestructurale suplimentare, după caz; - Introducerea de dispozitive antisismice pentru reducerea răspunsului seismic al construcției existente. 	- Clădiri publice care beneficiază de lucrări de consolidare	- Creșterea siguranței în utilizarea clădirilor și serviciilor publice oferite în aceste clădiri, pentru utilizatorii clădirilor publice care beneficiază de lucrări de consolidare



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Prioritate program	Obiectiv Specific	Domeniu vizat de obiectivul specific	Tipuri de Acțiuni Finanțate	Realizări	Rezultate
			Acțiuni conexe: alte categorii de lucrări/măsuri, exclusiv în zonele de intervenție, strict necesare pentru asigurarea funcționalității construcției reabilite, după caz; lucrări conexe pentru respectarea altor cerințele fundamentale privind calitatea în construcții (securitate la incendiu, igienă, sănătate și mediu înconjurător, siguranță și accesibilitate în exploatare, protecție împotriva zgomotului, utilizare sustenabilă a resurselor naturale, etc.). Lucrările conexe nu vor fi finanțate în proiecte de investiții de sine stătătoare.		
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		<ul style="list-style-type: none"> - Realizarea/amenajarea de parcuri și grădini publice, inclusiv „parcuri de buzunar”, păduri urbane, grădini botanice, zone verzi existente care ar putea fi reabilite ca și infrastructură verde-albastră (IVA); - Sisteme durabile de drenaj la scară mică, inclusiv, dar fără a se limita la pavaje permeabile, acoperișuri și pereți verzi; câmpie mlăștinoasă, iazuri de retenție, zone umede construite folosind soluțiile bazate pe natură; - Colectarea apei pluviale și realizarea de bazine de retenție sau alte forme de stocare a apei pentru furnizarea de servicii eco-sistemice; - Amenajarea terenurilor slab utilizate sau abandonate prin aducerea terenului la starea inițială în vederea refacerii ecosistemului sub formă de spații verzi naturale și semi-naturale (păduri, tufișuri, pajiști, zone umede (mlăștini), lacuri și râuri/pâraie, zone stâncoase etc.); - Împădurirea și reîmpădurirea zonelor expuse la alunecări de teren care înconjoară orașele și sunt localizate în intravilanul localităților; - Crearea de coridoare verzi – albastre prin reabilitarea, regularizarea, dragarea și amenajarea râurilor, lacurilor și canalelor, inclusiv a malurilor acestora în vederea utilizării durabile pentru pietoni, bicicliști, activități educaționale etc. și crearea spațiilor de biodiversitate. <p>Activități conexe ce vor asigura accesibilizarea spațiilor verzi, durabilitatea și funcționalitatea investițiilor (ex. alei pietonale, piste de biciclete, mobilier urban realizat din materiale ecologice, sisteme inteligente de iluminat, microsisteme de irigații etc.). De asemenea, activități conexe de întărire a capacității administrative a beneficiarilor în domeniul planificării și dezvoltării.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructuri verzi care beneficiază de sprijin pentru alte scopuri decât adaptarea la schimbările climatice - Strategii de dezvoltare teritorială integrată sprijinite - Populație ce beneficiază de proiecte derulate în cadrul strategiilor de dezvoltare teritorială integrată 	<ul style="list-style-type: none"> - Accesul crescut al populației la infrastructuri verzi noi sau îmbunătățite



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Prioritate program	Obiectiv Specific	Domeniu vizat de obiectivul specific	Tipuri de Acțiuni Finanțate	Realizări	Rezultate
P3. O regiune cu mobilitate urbană durabilă	RSO 2.8	Promovarea mobilității urbane multimodale sustenabile, ca parte a tranziției către o economie cu zero emisii de CO2	<ul style="list-style-type: none"> - Înființarea, dezvoltarea și optimizarea sistemelor de transport public, inclusiv prin investiții în material rulant, mijloace de transport urban ecologice și infrastructura de transport necesară acestora (configurarea/modernizarea/lărgirea/reconfigurarea străzilor din orașe și din zona urbană funcțională, numai în măsura în care astfel de investiții sunt necesare pentru a asigura funcționalitatea proiectului integrat de mobilitate urbană sustenabilă) în vederea dezvoltării transportului public și implementării măsurilor de siguranță rutieră (pasarele pietonale, pasaje subterane/supraterane auto și pietonale, intervenții asupra sistemului de iluminat public și alte elemente conexe aferente traseului reabilitat, ce nu sunt elemente dominante ale proiectelor) pentru reducerea de CO2 și dezvoltarea sistemelor de management a mobilității urbane (sisteme de management a traficului, aplicații mobility as a service, sisteme park & ride și terminale intermodale pentru transportul public urban etc.); - Înființarea, modernizarea, extinderea și dotarea infrastructurii pentru deplasări nemotorizate, inclusiv configurarea/modernizarea/lărgirea/reconfigurarea străzilor din orașe și din zona urbană funcțională, numai în măsura în care astfel de investiții sunt necesare pentru a asigura funcționalitatea proiectului integrat de mobilitate urbană sustenabilă, precum și intervenții asupra sistemului de iluminat public aferent traseului reabilitat, amenajarea de zone pietonale, introducerea de sisteme de bike-sharing, sisteme de monitorizare etc.; - Achiziționarea de autobuze/microbuze pentru transport școlar; - Dezvoltarea unor culoare de mobilitate urbană, inclusiv prin intervenții în depourile/ autobazele pentru transport public și infrastructura tehnică aferentă precum și pentru re tehnologizarea lor; - Dezvoltarea infrastructurii pentru combustibili alternativi, inclusiv infrastructură de producere de energie din surse regenerabile. <p>Activități conexe ale proiectelor vizate: investiții în infrastructura edilitară necesară.</p> <p>Condiții de finanțare: achiziționarea mijloacelor de transport ecologice.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Material rulant ecologic pentru transportul public colectiv cu capacitate crescută - Piste ciclabile care beneficiază de sprijin - Infrastructuri pentru combustibili alternativi (puncte de realimentare/reîncărcare) construite - Orașe și localități cu sisteme de transport urban digitalizate noi sau modernizate - Municipii și orașe cu sisteme de transport public noi sau modernizate sau cu sisteme de mobilitate nemotorizate - Strategii de dezvoltare teritorială integrată sprijinite - Populație ce beneficiază de proiecte derulate în cadrul strategiilor de dezvoltare teritorială integrată 	<ul style="list-style-type: none"> - Accesul crescut al populației la transport public nou sau modernizat - Accesul crescut al populației la piste ciclabile



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Prioritate program	Obiectiv Specific	Domeniu vizat de obiectivul specific	Tipuri de Acțiuni Finanțate	Realizări	Rezultate
P4. O regiune mai accesibilă	RSO 3.2	Dezvoltarea și ameliorarea unei mobilități naționale, regionale și locale sustenabile, reziliente la schimbările climatice, inteligente și intermodale, inclusiv îmbunătățirea accesului la TEN-T și a mobilității transfrontaliere	<ul style="list-style-type: none"> - Investiții (reabilitare, modernizare, extindere) în rețeaua de drumuri județene care asigură conectivitatea directă sau indirectă cu rețeaua TEN-T de bază și extinsă, precum și măsuri pentru reducerea impacturilor semnificative asupra IVA și realizarea conectivității coridoarelor ecologice (doar acolo unde este relevant), realizarea/amenajarea/extinderea de piste de biciclete și dezvoltarea infrastructurii pentru combustibili alternativi de-a lungul drumurilor județene, realizarea de investiții suplimentare pentru protecția drumului respectiv față de efectele generate de condiții meteorologice extreme (de ex. realizarea de perdele forestiere etc.); - Investiții (reabilitare, modernizare, extindere) pentru decongestionarea și fluidizarea traficului prin intervenții în infrastructura rutieră de drumuri județene care asigură conectivitatea directă sau indirectă cu rețeaua TEN-T de bază și extinsă, inclusiv în zona urbană (pasaje, noduri rutiere, extinderi la 4 benzi, variante ocolitoare, poduri etc.). <p>Activități conexe: investiții destinate siguranței rutiere pentru participanții la trafic.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rețea de drumuri reabilitată, modernizată extinsă – pentru drumuri din afara TEN-T - Piste ciclabile care beneficiază de sprijin - Infrastructuri pentru combustibili alternativi (puncte de realimentare/reîncărcare) construite 	<ul style="list-style-type: none"> - Accesul crescut al populației la drumuri nou construite, reconstruite, reabilitate sau modernizate
P5. O regiune educată	RSO 4.2	Îmbunătățirea accesului la servicii și favorabile incluziunii și de calitate în educație, formare și învățare pe tot parcursul vieții prin dezvoltarea infrastructurii accesibile, inclusiv prin promovarea rezilienței pentru educația și formarea la distanță și online	<ul style="list-style-type: none"> - Construirea /reabilitarea /modernizarea /consolidarea /extinderea /dotarea infrastructurii educaționale publice destinate educației pentru nivelul antepreșcolar și preșcolar (creșe, grădinițe); - Construirea /reabilitarea /modernizarea /consolidarea /extinderea /dotarea infrastructurii educaționale publice și a campusurilor școlare pentru învățământul general obligatoriu public (învățământul primar și secundar, inclusiv asigurarea de spații pentru Programul Școală după Școală (SDS), liceal și postliceal, centre de excelență, palatele și cluburile copiilor etc.); - Construirea /reabilitarea /modernizarea /consolidarea /extinderea /dotarea unităților de învățământ publice și a campusurilor școlare publice pentru formarea profesională prin învățământ profesional și tehnic (școli profesionale), învățământ dual public; - Construirea /reabilitarea /modernizarea /consolidarea /extinderea și dotarea infrastructurii sportive și de artă asociate unităților de învățământ publice, inclusiv a centrelor de pregătire sportivă stabilite pe lângă școli sau instituții de învățământ publice; 	<ul style="list-style-type: none"> - Structurile noi sau modernizate de îngrijire a copiilor - Structurile educaționale noi sau modernizate 	<ul style="list-style-type: none"> - Accesul crescut al populației la structuri noi sau modernizate de îngrijire a copiilor - Accesul crescut al elevilor și studenților (inclusiv vulnerabili) la structuri educaționale noi sau modernizate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Prioritate program	Obiectiv Specific	Domeniu vizat de obiectivul specific	Tipuri de Acțiuni Finanțate	Realizări	Rezultate
P6. O regiune atractivă			<ul style="list-style-type: none"> - Reabilitarea/ modernizarea/ dotarea infrastructurii aferente centrelor regionale de formare profesională a adulților; - Achiziționarea de autobuze/microbuze școlare pentru școlile din mediul rural, din localități greu accesibile și care se confruntă cu un declin al populației școlare. <p>Prioritate la finanțare vor avea unitățile școlare cu cele mai mari numere totale de elevi, cu pondere ridicată a profesorilor calificați, a elevilor de clasa a VIII, a elevilor înscrși la Evaluarea Națională și apartenența unităților școlare de localitățile marginalizate (conform cu ambele Atlase ale Comunităților Marginalizate). Complementar, unitățile școlare aflate la polul opus vor beneficia doar de finanțarea transportului pentru elevi în vederea facilitării accesului acestora la învățământ de înaltă calitate, inclusiv și desegregat.</p>		
	RSO 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	<ul style="list-style-type: none"> - Protecția, conservarea și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural prin activități de restaurare, consolidare, extindere, accesibilizare și dotare (pentru expunerea și protecția patrimoniului cultural imobil) a monumentelor istorice de categoria A, inclusiv servicii de digitizare/digitalizare în scop educativ, precum și activități de marketing și promovare turistică; - Investiții (reabilitare/modernizare/extindere și dotare) în clădiri destinate utilizării publice pentru activități culturale și recreative, cu scopul de a crea, îmbunătăți sau extinde serviciile publice de bază; - Construcția, reabilitarea, modernizarea, extinderea și dotarea infrastructurii de turism și/sau agrement; - Investiții de regenerare urbană (creare/modernizare/reabilitare/extindere/dotare) în spațiile destinate utilizării publice (parcuri, zone verzi de mici dimensiuni, piațete, scuaruri, piețe publice, locuri de joacă pentru copii, piețe agroalimentare etc.) prin demolarea clădirilor/structurilor situate pe terenurile supuse intervențiilor, amenajarea spațiilor verzi (aducerea terenului la starea inițială; modelarea terenului; montarea elementelor constructive de tipul alei, foisoare, pergole, grilaje etc.; plantarea/gazonarea suprafețelor, inclusiv plantare arbori), precum și crearea de facilități pentru activități sportive și recreative de mici dimensiuni (ex. terenuri de sport etc.), instalare 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategii de dezvoltare teritorială integrată sprijinite - Populație ce beneficiază de proiecte derulate în cadrul strategiilor de dezvoltare teritorială integrată - Situri culturale și turistice sprijinite - Spații deschise create sau reabilite în zonele urbane 	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea atractivității la situri culturale și turistice sprijinite - Îmbunătățirea calității spațiilor publice



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Prioritate program	Obiectiv Specific	Domeniu vizat de obiectivul specific	Tipuri de Acțiuni Finanțate	Realizări	Rezultate
			<p>rețele Wi-Fi, iluminat public și supraveghere video în spațiile publice, dotare cu mobilier urban (bănci, coșuri de gunoi etc.). De asemenea, sunt eligibile ca activități conexe pe amplasamentul proiectului de regenerare urbană și înlocuirea și/sau racordarea la utilități publice, inclusiv realizare alei pietonale, trotuare, piste de biciclete, reabilitare/modernizare parcuri și căi de acces, modernizarea străzilor urbane adiacente terenurilor supuse intervențiilor (în situații excepționale, numai în măsura în care astfel de investiții sunt necesare pentru a asigura funcționalitatea proiectului integrat de regenerare urbană);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborare/actualizare SIDU. <p>Acțiuni conexe pentru infrastructura edilitară necesară ce face parte din amplasamentul proiectelor finanțate.</p>		
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		<ul style="list-style-type: none"> - Protecția, conservarea și valorificarea durabilă a patrimoniului natural și cultural prin activități de restaurare, consolidare, extindere, accesibilizare și dotare (pentru expunerea și protecția patrimoniului cultural imobil) a monumentelor istorice de categoria A, inclusiv servicii de digitizare/digitalizare în scop educativ, precum și activități de marketing și promovare turistică; - Investiții (reabilitare/modernizare/extindere și dotare) în clădiri destinate utilizării publice pentru activități culturale și recreative, cu scopul de a crea, îmbunătăți sau extinde serviciile publice de bază; - Construcția, reabilitarea, modernizarea, extinderea și dotarea infrastructurii de turism și/sau agrement; - Înfăințarea și amenajarea traseelor turistice și a locurilor de recreere folosind soluții prietenoase cu mediul; - Investiții de regenerare urbană (creare/ modernizare/ reabilitare/ extindere/ dotare) în spațiile destinate utilizării publice (parcuri, zone verzi de mici dimensiuni, piațete, scuaruri, piețe publice, locuri de joacă pentru copii, piețe agroalimentare, etc.) prin demolarea clădirilor/structurilor situate pe terenurile supuse intervențiilor, amenajarea spațiilor verzi (aducerea terenului la starea inițială; modelarea terenului; montarea elementelor constructive de tipul alei, foișoare, pergole, grilaje etc.; plantarea/gazonarea suprafețelor, inclusiv 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategii de dezvoltare teritorială integrată sprijinite - Populație ce beneficiază de proiecte derulate în cadrul strategiilor de dezvoltare teritorială integrată - Situri culturale și turistice sprijinite - Spații deschise create sau reabilite în zonele urbane 	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea atractivității la situri culturale și turistice sprijinite - Îmbunătățirea calității spațiilor publice



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Prioritate program	Obiectiv Specific	Domeniu vizat de obiectivul specific	Tipuri de Acțiuni Finanțate	Realizări	Rezultate
P7. Asistență tehnică	n/a	n/a	<p>plantare arbori), precum și crearea de facilități pentru activități sportive și recreative de mici dimensiuni (ex. terenuri de sport, etc.), instalare rețele Wi-Fi, iluminat public și supraveghere video în spațiile publice, dotare cu mobilier urban (bănci, coșuri de gunoi etc.). De asemenea, sunt eligibile ca activități conexe pe amplasamentul proiectului de regenerare urbană și înlocuirea și/sau racordarea la utilități publice, inclusiv realizare alei pietonale, trotuare, piste de biciclete, reabilitare/modernizare parcuri și căi de acces, modernizarea străzilor urbane adiacente terenurilor supuse intervențiilor (în situații excepționale, numai în măsura în care astfel de investiții sunt necesare pentru a asigura funcționalitatea proiectului integrat de regenerare urbană);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborarea/actualizarea SIDJ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal finanțat de FEDR - Sistem de management funcțional - Evaluări de program, studii și analize realizate - Acțiuni de creștere a capacității administrative a AM PRSM, beneficiarilor și partenerilor regionali desfășurate - Transparența și promovarea PRSM asigurate 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea AM și a partenerilor crescută - Transparența și participarea publică la implementarea PRSM crescute - Personal sprijinit și/sau instruit
			<ul style="list-style-type: none"> - Asigurarea funcționării sistemului de management și control pentru implementarea și monitorizarea eficientă a PRSM; - Asigurarea evaluării programului și elaborarea de studii relevante pentru o bună implementare a programului; - Întărirea capacității administrative a AM PRSM, beneficiarilor și partenerilor regionali de a pregăti și implementa proiecte și asigurarea informării corespunzătoare a acestora; - Asigurarea transparenței și promovării PRSM. 		
P8 O regiune inclusivă	RSO4.3	Promovarea incluziunii socioeconomice a comunităților marginalizate, a gospodăriilor cu	<ul style="list-style-type: none"> - Construirea, reabilitarea, modernizarea locuințelor sociale individuale, precum și schimbarea destinației clădirilor existente pentru transformarea lor în locuințe sociale individuale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Locuințe sociale noi sau modernizate 	<ul style="list-style-type: none"> - Accesul crescut al persoanelor defavorizate, inclusiv a persoanelor cu nevoi speciale, la locuințe sociale



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Prioritate program	Obiectiv Specific	Domeniu vizat de obiectivul specific	Tipuri de Acțiuni Finanțate	Realizări	Rezultate
P9 Investiții pentru tehnologii critice – STEP		venituri reduse și a grupurilor defavorizate, inclusiv a persoanelor cu nevoi speciale, prin acțiuni integrate, inclusiv locuințe și servicii sociale			
	1.6	Sprijinirea investițiilor care contribuie la obiectivele Platformei Europene pentru Tehnologii Strategice (STEP)	- Sprijin pentru investiții productive în dezvoltarea sau producția tehnologiilor critice în sectoarele STEP, inclusiv achiziționarea de soluții inovatoare și pregătirea pentru introducerea lor pe piață.	- Întreprinderi sprijinite, în special întreprinderi cu activitate legată de domeniile STEP sprijinite	- Investiții private realizate pentru a completa sprijinul public - Inovații în materie de produse sau procese în domeniile STEP introduce de IMM-uri



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

3.2. Teoria schimbării

Logica de intervenție a programului este susținută de o serie de ipoteze cheie pentru a asigura materializarea rezultatelor. **Odată ce logica de intervenție este completată cu aceste ipoteze și cu factorii externi relevanți, se generează o teorie a schimbării care reflectă modul concret în care sunt așteptate rezultatele programului.**

A. Ipoteze și factori comuni tuturor priorităților și obiectivelor specifice

Acestea reflectă premisele generale fără de care nicio componentă a programului nu poate funcționa corespunzător:

1. **Capacitate administrativă suficientă și competentă** a AM PRSM și a beneficiarilor (UAT, IMM-uri, ONG-uri etc.) pentru gestionarea și implementarea proiectelor.
2. **Stabilitate legislativă și instituțională** – cadrul normativ național și european trebuie să rămână relativ predictibil.
3. **Finanțarea națională corespunzătoare (cofinanțare publică)** – disponibilitatea contribuției proprii din partea beneficiarilor publici.
4. **Finanțarea privată corespunzătoare (cofinanțare privată)** – disponibilitatea contribuției proprii din partea beneficiarilor privați.
5. **Interes și capacitate de absorbție din partea beneficiarilor** – existența unui portofoliu de proiecte mature, relevante și eligibile.
6. **Coordonare eficientă între nivelurile de guvernare** (național, regional, județean, local).
7. **Funcționarea eficientă a sistemelor informatice și de monitorizare** (ex. MySMIS).
8. **Context macroeconomic stabil** – inflație moderată, costuri de execuție controlabile.
9. **Sprijin politic și angajament față de obiectivele strategice ale PRSM.**
10. **Acces la resurse umane calificate**, în special în domenii tehnice, educaționale.
11. **Disponibilitate a pieței de servicii și lucrări** pentru implementarea proiectelor (firme de construcții, proiectare, consultanță etc.).

B. Ipoteze și factori specifici anumitor priorități sau obiective

Ipoteze și factori specifici pentru Prioritatea 1 – O regiune competitivă prin inovare, digitalizare și întreprinderi dinamice:

- **RSO 1.1 (CDI):** existența unor parteneriate funcționale între mediul academic și mediul de afaceri; dorința firmelor de a investi în inovare.
- **RSO 1.2 (Digitalizare administrație):** acceptarea organizațională a transformării digitale; securitate cibernetică adecvată.
- **RSO 1.3 (IMM):** apetit investițional al IMM-urilor; acces la piețe și personal calificat; interes din partea potențialilor beneficiari de a accesa instrumentul financiar privind infrastructura de afaceri.
- **RSO 1.4 (competențe pentru specializare inteligentă):** relevanța cursurilor și a programelor de formare; implicarea angajatorilor în definirea nevoilor.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Ipoteze și factori specifici pentru Prioritatea 2 – Orașe prietenoase cu mediul:

- **RSO 2.1 (eficiență energetică):** acceptanță din partea cetățenilor pentru lucrări; continuitate în politicile de eficiență energetică; interes din partea potențialilor beneficiari de a accesa instrumentul financiar privind eficiența energetică în locuințe unifamiliale.
- **RSO 2.4 (reziliență seismică):** disponibilitatea autorităților de a asuma lucrări complexe; actualizarea reglementărilor tehnice.
- **RSO 2.7 (dezvoltare urbană, conservarea naturii și a biodiversității):** existența unor strategii integrate de dezvoltare urbană/județeană care să vizeze măsuri de conservare a naturii și biodiversității prin investiții coerente în infrastructura verde-albastră; colaborare între UAT-uri pentru intervenții integrate.

Ipoteze și factori specifici pentru Prioritatea 3 – O regiune cu mobilitate urbană durabilă

- **RSO 2.8:** integrarea planificării transportului cu dezvoltarea urbană; acceptarea de către populație a schimbărilor de comportament (renunțare la mașina personală); existența strategiilor integrate de dezvoltare urbană care să vizeze măsuri de mobilitate urbană.

Ipoteze și factori specifici pentru Prioritatea 4 – O regiune mai accesibilă

- **RSO 3.2:** capacitate de execuție și întreținere a drumurilor județene; colaborare între CJ și comune pentru conectivitate locală.

Ipoteze și factori specifici pentru Prioritatea 5 – O regiune educată

- **RSO 4.2:** implicarea cadrelor didactice în utilizarea echipamentelor moderne; corelarea investițiilor cu nevoile demografice.

Ipoteze și factori specifici pentru Prioritatea 6 – O regiune atractivă

- **RSO 5.1 și RSO 5.2:** capacitate tehnică pentru restaurare de patrimoniu și acțiuni de regenerare urbană; interes turistic crescut, existența sau actualizarea strategiilor integrate de dezvoltare urbană/județeană care să vizeze măsuri de conservare și restaurare a obiectivelor de patrimoniu cultural clasa A, reabilitarea infrastructurii turistice și acțiuni de regenerare urbană; interes din partea potențialilor beneficiari de a accesa instrumentul financiar privind infrastructura de turism.

Ipoteze și factori specifici pentru Prioritatea 7 – Asistență tehnică

- alocarea resurselor pentru sprijinul AM și pentru activități de comunicare/evaluare; deschiderea AM spre învățare organizațională.

Ipoteze și factori specifici pentru Prioritatea 8 – O regiune inclusivă

- **RSO 4.3:** identificarea corectă a nevoilor de locuințe sociale și identificarea clădirilor existente care pot fi transformate, prin lucrări adecvate, în locuințe sociale, fără a genera un fenomen de segregare

Ipoteze și factori specifici pentru Prioritatea 9 – Investiții pentru tehnologii critice – STEP



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

- **RSO 1.6:** interes și capacitate a întreprinderilor care lucrează în domeniile STEP de a accesa fonduri UE, în special PRSM; acces la piețe și personal calificat.

Teoria schimbării generată prin interpretarea logicii intervenției în contextul ipotezelor și factorilor prezentați este esențială pentru evaluarea de proces a PRSM deoarece oferă un cadru logic și coerent care leagă resursele, activitățile, realizările și rezultatele programului de obiectivele sale strategice. **Prin identificarea ipotezelor și a factorilor critici de succes, teoria schimbării facilitează înțelegerea mecanismelor prin care intervențiile duc la schimbările dorite, precum și identificarea blocajelor, întârzierilor sau deviațiilor.** Analiza care are în vedere teoria schimbării permite evaluării să verifice nu doar dacă programul este implementat conform planificării, ci și dacă logica intervenției este validă și realistă în contextul specific regional. Astfel, analiza teoriei schimbării sprijină o evaluare orientată pe învățare, ajustare și îmbunătățire continuă a implementării PRSM. Reprezentarea grafică a teoriei schimbării se regăsește în Anexa 6.

Logica de intervenție a PRSM a fost transpusă în practică prin structurarea apelurilor în concordanță cu nevoile regionale identificate în etapa de programare și cu obiectivele specifice ale programului. Așa cum arată analiza aferentă întrebărilor de evaluare 1, 2 și 3, apelurile au urmărit nu doar aplicarea în practică a programului, ci au ținut cont și de factorii contextuali importanți, reflectând o conștientizare corectă a nevoilor regionale. Spre exemplu, apelurile au integrat diferențieri teritoriale relevante, precum punctajul suplimentar pentru IMM-urile din județele cu densitate scăzută de întreprinderi.

Obiectivele strategice ale PRSM – competitivitate economică, reducerea disparităților, tranziție verde și coeziune teritorială – se regăsesc consistent în arhitectura apelurilor și în modul de selecție a proiectelor. Așa cum arată analiza aferentă întrebărilor de evaluare 1, 2 și 3, AM a priorizat lansarea apelurilor pentru proiectele etapizate, obiectivele specifice cu alocare mare și cele cu impact strategic semnificativ la nivel local. În ceea ce privește criteriile de evaluare pentru cererile de finanțare, ele au urmărit relevanța, maturitatea și contribuția proiectelor la obiectivele specifice, asigurând transpunerea în practică a logicii de intervenție. Mai mult, criteriile au ținut cont de aspecte importante de context, cum este influența achizițiilor publice asupra succesului proiectelor, fiind punctate, conform grilelor de evaluare, proiectele cu procese de proiectare și achiziție avansate, proiecte mature.

Aceste decizii de management de program arată o conștientizare profundă la nivelul AM privind modul în care logica de intervenție se poate transpune eficient în practică. În același timp, mecanismele de consultare publică și ajustările succesive ale ghidurilor au contribuit la o mai bună aliniere a regulilor de finanțare la nevoile locale și la capacitatea operațională a beneficiarilor. Astfel, modul de operare al apelurilor susține direcțiile strategice ale programului printr-o combinație de instrumente competitive, criterii diferențiate și orientarea finanțărilor către zonele cu potențial de impact ridicat.

În ansamblu, apelurile au funcționat ca instrumente eficiente de operaționalizare a logicii de intervenție, generând un nivel ridicat de depuneri (peste 200% raportat la alocările disponibile).

Logica de intervenție a fost reflectată și în sistemul de monitorizare, care urmărește cu consecvență rezultatele intermediare relevante pentru fiecare obiectiv specific. Indicatorii programului sunt bine calibrați pe logica de



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

intervenție, iar monitorizarea proiectelor contractate se realizează prin proceduri clare și instrumente standardizate. Urmărirea indicatorilor de etapă ajută de asemenea la identificarea factorilor din teoria schimbării sau altor factori care pot genera întârzieri sau blocaje în implementare.

Sondajul cu beneficiarii și solicitanții arată că peste 88% dintre aceștia consideră apelurile relevante pentru nevoile lor, ceea ce sugerează o potrivire solidă între obiectivele PRSM și planificarea locală. Pentru UAT-urile mai mari, obiectivele strategice se traduc în portofolii de investiții integrate, care sprijină implementarea logicii de intervenție a PRSM într-o abordare strategică care reprezintă o premisă importantă pentru performanța programului.

Totuși, deși până în prezent logica de intervenție a fost aplicată corect și, ținând cont de ipotezele și factorii din teoria schimbării, analizele realizate arată că atingerea obiectivelor strategice este influențată de capacitatea inegală a beneficiarilor, în special a UAT-urilor mici și a solicitanților fără experiență. Discrepanțele în maturitatea proiectelor sunt determinante pentru accesarea și implementarea finanțărilor, motiv pentru care PRSM a introdus mecanisme de sprijin (help-desk, clarificări) ce contribuie indirect la creșterea coerenței strategice în implementare.

4. Metodologia de evaluare utilizată

4.1. Metodologia implementată pentru a răspunde întrebărilor de evaluare

Abordarea metodologică a evaluării integrează un set diversificat de metode și instrumente de evaluare. Prin combinarea tehnicilor cantitative și calitative, se asigură atât o perspectivă macro asupra implementării programului, cât și o înțelegere detaliată a experiențelor și provocărilor întâmpinate de beneficiari și Autoritatea de Management. Evaluarea s-a bazat pe matricea de evaluare prezentată în Anexa 2, Pentru a răspunde întrebărilor de evaluare conform planificării din anexă, aplicarea metodologiei s-a realizat progresiv, de-a lungul unei perioade de șase luni, printr-un proces iterativ de colectare, verificare și triangulare a datelor. Procesul de evaluare a fost structurat pe trei direcții principale: analiza documentară, cercetarea de teren (sondaj, interviuri și focus-grupuri) și analiza statistică și instituțională a datelor programului. Fiecare componentă metodologică a fost adaptată specificului PRSM, ținând cont de volumul ridicat de proiecte gestionate, de particularitățile instituționale ale Autorității de Management (AM) și de stadiul de implementare relativ timpuriu al programului la momentul evaluării.

Activitatea de sinteză a literaturii de specialitate s-a concentrat pe lecțiile învățate din evaluările anterioare ale programelor de dezvoltare regională (în special POR 2014–2020), pe evaluări ale capacității administrative pentru gestionarea fondurilor europene, precum și pe studii europene privind simplificarea procedurilor, coordonarea fondurilor și guvernanta multi-nivel. Astfel, analiza literaturii a arătat dependența performanțelor POR și prin urmare a programelor de dezvoltare regională de capacitatea administrativă a AM și a altor factori interesați, precum și de barierele administrative/birocratice existente.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

De asemenea, sinteza literaturii de specialitate a arătat importanța unei abordări metodologice mixte, ceea ce justifică o abordare metodologică ce include culegerea și analiza datelor calitative și cantitative, așa cum este prezentat în continuare.

Cercetarea documentară a vizat valorificarea datelor și informațiilor deja existente pentru a fundamenta înțelegerea modului în care programul de dezvoltare regională a fost implementat până în prezent. Cercetarea documentară a constituit baza metodologică a întregului proces de evaluare. Au fost colectate și analizate documentele relevante, prezentate în bibliografia prezentului raport, dar și ghidurile solicitantului, procedurile interne ale AM, bazele de date MySMIS și documentele de lucru furnizate de ADR Sud-Muntenia. Scopul acestei etape a fost de a reconstrui logica de intervenție a programului și de a evalua coerența între prioritățile stabilite, apelurile lansate și rezultatele obținute până în prezent. Documentele au fost codificate tematic, conform cadrului logic al evaluării, pentru a permite identificarea de modele, convergențe și posibile disfuncționalități.

Colectarea datelor s-a realizat prin 4 metode principale:

- Sondaje cu:
 - o Beneficiarii și solicitanții acoperind atât subiecte referitoare la accesarea și implementarea fondurilor, cât și aprecierea activităților AM dedicate beneficiarilor;
 - o Personalul AM, pentru realizarea analizei instituționale (detalii cu privire la acest sondaj sunt prezentate în secțiunea următoare dedicată metodologiei diagnozei organizaționale);
- Interviu cu beneficiari / consultanți sau reprezentanți ai organizațiilor de consultanță / membrii CM reprezentând mai multe grupuri țintă vizate de evaluare (inclusiv reprezentanți ai asociațiilor profesionale / Camere de Comerț, reprezentanți ai ONG-urilor, experți în politici publice, management de program din ONG-uri sau ministere interesate din CM / conducerea și personalul AM;
- Focus grup cu personalul AM și focus grup cu alți factori interesați;
- Colectarea datelor de la AM pe baza fișelor pentru analiza capacității ADR SM în calitate de AM PRSM (detalii cu privire la această metodă sunt prezentate în secțiunea următoare dedicată metodologiei diagnozei organizaționale)

Sondajul adresat tuturor beneficiarilor și solicitanților programului a fost aplicat online, în perioada august-octombrie 2025, folosind platforma Survey Monkey. S-au înregistrat 414 răspunsuri în total, în urma transmiterii chestionarului către toți beneficiarii și solicitanții programului. Rata de răspuns așteptată conduce la un nivel de încredere de 95% și o eroare de +/-5%. Baza de date aferentă sondajului se regăsește în Anexa 3a.

Pe baza cadrului metodologic inițial, analiza documentară și sondajul au fost completate printr-o serie de interviuri semi-structurate cu reprezentanți ai AM PRSM, ai Organismului Intermediar SIFE și ai altor structuri relevante (serviciile de evaluare, contractare, monitorizare și control) și două focus grupuri, realizate în perioada august-octombrie 2025. Interviurile au urmărit clarificarea aspectelor instituționale, a procedurilor interne și a factorilor care influențează eficiența proceselor de evaluare și contractare. Acestea au oferit informații esențiale



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

pentru înțelegerea contextului operațional: lipsa de personal, fluctuația ridicată, suprasolicitarea compartimentelor și nevoia de coordonare între echipe. Un total de 37 de persoane au fost consultate în cadrul interviurilor și focus grupurilor. Lista persoanelor intervievate, precum și detalii privind interviurile și focus grupurile se regăsesc în Anexa 4.

Instrumentele de colectare a datelor utilizate atât pentru sondajele realizate (chestionare), cât și pentru interviuri și focus grupuri (grile de întrebări și subiecte de discuție) sunt incluse în Anexa 5.

Pentru a respecta bunele practici din domeniul evaluării, interviurile și focus grupurile au fost înregistrate doar când a existat acordul respondenților, asigurând confidențialitatea informațiilor colectate, opiniile fiecărui respondent la interviuri și focus-grupuri nefiind incluse în mod individual în raportul de evaluare sau anexe, ci doar pe baza analizei informațiilor colectate.

Pentru realizarea interviurilor în contextul evaluării nu a fost necesară eșantionarea probabilistică, deoarece scopul nu a fost obținerea de rezultate reprezentative statistic, ci înțelegerea în profunzime a experiențelor, perspectivelor și proceselor relevante. S-a aplicat o eșantionare intenționată (purposive sampling), prin care au fost invitate la interviuri persoane-cheie în funcție de rolul lor, expertiza relevantă și capacitatea de a oferi informații utile pentru întrebările de evaluare. Astfel, valoarea interviurilor constă în calitatea și diversitatea informației furnizate, nu în dimensiunea sau distribuția aleatorie a eșantionului.

Analiza datelor s-a realizat prin următoarele tehnici:

- Analiza statistică descriptivă pentru
 - o datele statistice și administrative utilizate în analiza relevanței programului (sinteza datelor analizate este prezentată detaliat în Anexa 7);
 - o datele administrative referitoare la implementarea programului (propuneri și comentarii asupra ghidurilor publicate în consultare, cereri de finanțare depuse, evoluția cererilor de finanțare în procesul de evaluare-selecție-contractare, bugete alocate și contractate în urma apelurilor, plăți efectuate, solicitări primite la help-desk) până la data de referință a evaluării (sinteza datelor analizate este prezentată detaliat în Anexa 8);
 - o datele colectate prin sondaje (rezultatele relevante sunt prezentate în text și grafice în cadrul raportului). În contextul designului și analizei chestionarului dedicat beneficiarilor și solicitanților, a fost aplicat și modelul Kirkpatrick pentru a observa dacă activitățile de creștere a capacității au un rezultat clar perceput prin facilitarea procesului de accesare a finanțării și implementare a proiectelor;
- Analiza de conținut a informațiilor culese prin interviuri și focus-grup. Aceasta a presupus o examinare obiectivă și sistematică a textelor și comunicărilor, pentru a evidenția temele și percepțiile recurente în conținutul analizat⁷;

⁷ Codificarea a fost realizată pe dimensiuni majore ale evaluării: relevanță, eficiență, eficacitate, sprijin instituțional, capacitate administrativă. Codificarea a pornit de la unitățile de înregistrare (cuvinte, expresii-cheie), grupate în jurul unor categorii tematice relevante pentru întrebările de evaluare (relevanța programului, claritatea comunicării, accesul la finanțare, ușurința de a urmări instrucțiunile AM, transparența procedurilor etc.). Au fost definite unități de context (enunțuri sau paragrafe) pentru a înțelege sensul



- Analiza SWOT a logicii de intervenție;
- Analiza procedurilor AM, concluziile fiind incluse în cadrul răspunsurilor la întrebările de evaluare 2-5 și sinteza analizelor realizate în cadrul analizei SWOT a procedurilor, inclusă în Anexa 11;
- Analiza SWOT a AM PRSM, inclusă în diagnoza organizațională;
- Analiza capacității administrative a ADR SM în calitate de AM PRSM (analiza capacității structurilor care asigură gestiunea și implementarea programului) prezentată în Anexa 9.
- Utilizarea/aplicarea listei de verificare a capacității autorităților de gestiune și a beneficiarilor și calcularea indexului capacității administrative a structurilor de gestiune a programului și a beneficiarilor (adaptate față de Evaluarea temei D din Planul de Evaluare al Acordului de Parteneriat 2014-2020)⁸. Lista de verificare completată pentru prezenta evaluare este anexată prezentului raport (Anexa 10). A fost adaptată pentru prezenta evaluare lista de verificare a capacității autorităților de gestiune și a beneficiarilor utilizată încă din 2014. Indexul capacității administrative este calculat pe baza punctajului acordat pentru criteriile și variabilele din listele de verificare a capacității administrative. Lista criteriilor și variabilelor reflectă criterii și variabile de capacitate specifice gestiunii Fondurilor Europene Structurale și de Investiții (FESI). Realizarea fiecărui criteriu a fost stabilită pe patru niveluri și punctaje și rezumată în lista de verificare care reflectă următoarele situații: criteriul realizat în întregime a fost evaluat ca „Da” – 3 puncte, criteriul realizat parțial, nu în totalitate, și unde sunt necesare îmbunătățiri a fost evaluat ca „Da*” – 2 puncte, criteriul realizat parțial, în mică măsură, și unde sunt necesare îmbunătățiri semnificative a fost evaluat ca „Nu*” – 1 punct, criteriul nerealizat, deloc, și unde nu există nici o dovadă de realizare, a fost evaluat ca „Nu” – 0 puncte.

Suplimentar, pentru evaluare, a fost reconstruită logica de intervenție a PRSM prin analiza relației dintre obiectivele asumate la nivel programatic și modul în care acestea au fost transpuse în mecanismele și procesele de implementare.

De asemenea, evaluarea include o prezentare a bunelor practici din alte state membre UE, relevante pentru îmbunătățirea implementării PRSM, prin analiza unor modele de succes aplicate în alte regiuni din România sau din Uniunea Europeană. Accentul a fost pus pe practici care au contribuit la creșterea eficienței și calității proceselor de implementare, la implicarea eficientă a actorilor locali, la îmbunătățirea absorbției fondurilor și la atingerea rezultatelor asumate în cadrul programelor de dezvoltare regională. Sursa principală a analizei comparative și a bunelor practici sunt rapoartele de evaluare publicate de Comisia Europeană.⁹

Selectarea bunelor practici s-a concentrat asupra unor dimensiuni-cheie ale procesului de implementare, precum: simplificarea procedurilor de accesare și derulare a finanțărilor, digitalizarea proceselor administrative, dezvoltarea capacității instituționale a beneficiarilor și autorităților, sprijinul acordat IMM-urilor sau dezvoltarea

formulărilor – pozitiv, negativ, neutru. Metodologia abordată a fost semi-deschisă, presupunând posibilitatea de adăugare a unor coduri față de cele predefinite în timpul procedurii de codificare, pentru a surprinde toate aspectele importante menționate de documente, interviuri, focus-grup. Codificarea s-a realizat de o singură persoană – expertul evaluare program – fără a fi necesar un plan de abordare inter-codificator. Analiza datelor s-a realizat în principal utilizând RQDA, un software dedicat analizei calitative.

⁸ Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, 2023. Evaluarea mecanismelor și capacității de implementare a Fondurilor ESI – Tema D (Al doilea raport).

⁹ https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/evaluations/member-states_en.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

mecanismelor de parteneriat local. Au fost analizate în principal modele promovate prin instrumente ale politicii de coeziune (ex. bune practici din cadrul rețelei Interreg Europe, URBACT, ESPON).

4.2. Metodologia implementată pentru diagnoza organizațională, care sprijină răspunsul la întrebările de evaluare

Analizele și constatările realizate pentru diagnoza organizațională s-au bazat pe prelucrarea informațiilor cuprinse în toate instrumente propuse pentru analiza capacității ADR SM în calitate de AM PRSM, nefiind întâmpinate probleme de ordin metodologic. Au fost abordate secțiunile dedicate prezentării generale a AM PRSM, a funcțiilor și atribuțiilor, a structurii sale organizatorice și de personal, dar și a unor aspecte ce privesc resursele sale umane.

La *Chestionarul pentru ADR SM* au răspuns în total 80 de persoane pe bază de voluntariat. Ulterior, răspunsurile la chestionar au fost introduse într-o bază de date și analizate statistic. Culegerea și sistematizarea datelor s-a realizat în luna august 2025, perioada de aplicare a acestui chestionar și perioada alocată pentru completare fiind identice. Baza de date aferentă sondajului se regăsește în Anexa 3b.

La data colectării datelor pentru analiza capacității administrative a AM (august 2025) personalul AM PRSM era format din 156 persoane (131 persoane ocupând posturi de execuție și 25 persoane ocupând posturi de conducere). Prin urmare, reprezentativitatea eșantionului a fost asigurată, pe de o parte, prin participarea majorității personalului AM PRSM (51,28%), iar pe de altă parte, prin acoperirea cu reprezentanți atât din cadrul Direcției AM PRSM (aproape 55%), cât și ai structurilor suport (45%)¹⁰.

În ceea ce privește vechimea în cadrul entității a respondenților, 11% dintre respondenți au o vechime de până la 1 an inclusiv, 21% o vechime în intervalul (2 ani – 5 ani), 21% o vechime în intervalul (6 ani - 10 ani), 21% o vechime în intervalul (11 ani – 15 ani), 21% o vechime în intervalul (16 ani - 20 ani) și 3% o vechime de peste 20 ani.

Totodată, toți respondenții au studii superioare: studii universitare (aproape 53%), postuniversitare (aproape 46%) și de doctorat (1%). Majoritatea respondenților au vârsta cuprinsă în intervalul 36-50 ani (61%)¹¹ și 71% dintre respondenți sunt femei.

4.3. Limitări metodologice

Evaluarea a fost realizată printr-o metodologie complexă, ce a îmbinat instrumente calitative și cantitative, așa cum am arătat, însă au existat o serie de limite metodologice care au fost avute în vedere la interpretarea rezultatelor. În ceea ce privește cercetarea cantitativă, sondajul aplicat beneficiarilor și solicitanților

¹⁰ Procentele se referă la totalul de 71 respondenți care au dorit să selecteze structura funcțională în cadrul căreia lucrează.

¹¹ Din totalul respondenților, 16,88% au vârsta cuprinsă în intervalul 18-35 ani, 61,04% în intervalul 36-50 ani și 20,78% în intervalul 51-65 ani și 1,30% peste 65 ani.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

programului, transmis online prin platforma Survey Monkey, a înregistrat 414 răspunsuri. Deși acest volum de date permite obținerea unei imagini generale și asigură un nivel de încredere de 95% cu o marjă de eroare de $\pm 5\%$, rata efectivă de răspuns rămâne moderată în raport cu totalul populației vizate. De asemenea, aplicarea online a instrumentului a putut genera o selecție naturală a respondenților mai activi digital și mai familiarizați cu procesele AM PRSM, în timp ce alți respondenți potențiali au fost subreprezențați.

În cazul sondajului intern destinat personalului Autorității de Management, s-au obținut 80 de răspunsuri dintr-un total de 156 de angajați (51,28%), ceea ce asigură o acoperire rezonabilă, dar nu completă. Chiar dacă distribuția pe direcții și structuri suport a fost echilibrată, răspunsurile au fost furnizate pe bază de voluntariat, fapt ce poate introduce o eroare de auto-selecție — angajații mai implicați sau mai mulțumiți fiind mai predispuși să participe. Mai mult, doar 53% din întrebările chestionarului au fost completate integral, ceea ce limitează adâncimea analizei statistice.

În privința componentei calitative, o limitare semnificativă a reprezentat-o faptul că nu toate persoanele invitate din cadrul Comitetului de Monitorizare au răspuns invitației la interviu. Această neparticipare a redus diversitatea perspectivelor instituționale, însă volumul de informații colectat pentru evaluare a fost mare. În ceea ce privește factorii interesați consultați prin interviuri și focus grupul dedicat consultanților, reprezentanților ONG-urilor și ai mediului economic, informațiile colectate au converș spre aceleași opinii exprimate și prin consultările organizate s-a ajuns la saturație de informație. Spre exemplu, toate cele cinci consilii județene colectate au oferit perspective similare. Saturația cu informație apare într-o cercetare calitativă atunci când colectarea de date nu mai generează teme, perspective sau tipare noi, iar informațiile devin repetitive. Acest fenomen permite oprirea colectării de date, deoarece indică faptul că materialul existent este suficient pentru a răspunde la întrebările de evaluare și pentru a susține interpretările.¹²

Totuși, datele rezultate din interviuri și focus grupuri reflectă opiniile participanților selectați intenționat și nu pot fi extrapolate statistic la întregul univers al actorilor implicați, așa cum a arătat și raportul inițial. Valoarea datelor colectate prin metode calitative este de a permite înțelegerea unor procese importante pentru evaluare, nu de a genera reprezentativitate statistică.

Un alt aspect metodologic important este legat de aplicarea modelului Kirkpatrick pentru analiza rezultatelor activităților de creștere a capacității administrative. Deși modelul permite o apreciere structurată a percepțiilor, acesta depinde de autoevaluarea participanților și nu surprinde întotdeauna schimbările reale în performanță. Mai mult, faptul că s-au organizat relativ puține activități formale de creștere a capacității, și mai multe sesiuni de informare cu beneficiarii, respectiv transfer de cunoaștere informal în cadrul AM, între colegi, face ca aplicarea modelului să se poată realiza de o manieră limitată.

Limitări există și în ceea ce privește analiza comparativă și studiul bunelor practici. Sursele principale folosite au fost rapoarte de evaluare publicate de Comisia Europeană și de alte programe similare, ceea ce înseamnă că analiza este constrânsă la practicile documentate și accesibile public. Astfel, nu au putut fi incluse exemple

¹² Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

recente sau nepublicate care ar putea oferi lecții suplimentare relevante pentru PRSM. În ceea ce privește identificarea unor proiecte care ar fi putut reprezenta bune practici în implementarea PRSM din perspectiva unui grad ridicat de eficiență și impact în urma analizei efectuate a reieșit că stadiul de implementare al proiectelor contractate nu a permis selectarea unor asemenea exemple. Proiectele etapizate nu pot fi considerate bune practici, deoarece prin însăși nevoia de a fi transferate de la o perioadă de finanțare (2014-2020) la o alta (2021-2027), acestea arată că au avut fie limitări legate de planificare (nu puteau fi implementate în timpul în care au fost inițial planificate) fie de implementare (au acumulat întârzieri semnificative). Pe de altă parte, nici celelalte programe regionale din România nu au putut oferi exemple relevante, stadiul lor de implementare fiind similar, sau întârziat, în comparație cu PRSM. În acest context, în prezentul raport sunt prezentate doar exemple de bune practici din alte țări și aferente mecanismelor de implementare PRSM.

În ansamblu, deși aceste limite metodologice afectează gradul de generalizare a concluziilor, validitatea evaluării este menținută prin triangularea surselor, combinarea metodelor și convergența rezultatelor obținute din instrumente complementare — sondaje, interviuri, focus grupuri și analiză documentară. Acest cadru integrat oferă o bază solidă pentru formularea concluziilor și recomandărilor privind îmbunătățirea proceselor de implementare și consolidarea capacității administrative a programului.

5. Analizele și constatările corespunzătoare fiecărei întrebări de evaluare

5.1. În ce măsură nevoile, intervențiile, premise identificate inițial, avute în vedere la stabilirea tipurilor de operațiuni eligibile pentru finanțare, se verifică în implementare?

- Cum se verifică în implementare logica de intervenție a fiecărui obiectiv specific?
- Care sunt elementele care necesită ameliorare?

Abordarea metodologică a evaluării: Întrebarea de evaluare se referă la măsura în care programul a fost bine fundamentat și își menține relevanța, adică dacă problemele și prioritățile identificate în faza de programare rămân valabile în timpul implementării efective. Pentru a răspunde acestei întrebări de evaluare s-a realizat mai întâi o analiză a datelor statistice și administrative relevante pentru a reflecta nevoile regiunii și, în toate cazurile în care seriile de date au fost disponibile, a fost analizată evoluția indicatorilor statistici (a se vedea Anexa 7). Constatările analizei privind nevoile pe baza datelor statistice și administrative au fost completate de analiza logicii de intervenție a programului, pentru a înțelege în ce măsură programul este conceput pentru a răspunde adecvat nevoilor. Datele au fost completate cu analiza privind cererea de finanțare, pe baza datelor administrative referitoare la proiectele depuse la apelurile lansate. Analiza de birou a fost completată cu date colectate prin sondajul cu beneficiarii și solicitanții de finanțare și cu informațiile colectate din interviurile cu reprezentanții AM PRSM, membrii CM, beneficiari, consultanți, precum și din focus grup-ul cu personalul AM și focus grup-ul cu alți factori interesați.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Sinteza constatărilor: 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. 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 alimentar, 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. Evaluarea a identificat bune practici în adaptarea alocărilor financiare la nevoile județene, spre exemplu prin punctarea suplimentară a proiectelor depuse de IMM-uri din județe cu densitate scăzută a întreprinderilor, pentru încurajarea dezvoltării economice în aceste județe.

Din punct de vedere economic și administrativ, Regiunea Sud-Muntenia prezintă un contrast clar între nordul industrializat (Argeș–Prahova, plus Dâmbovița) – cu productivitate și salarii mai ridicate – și sudul agricol (Teleorman, Giurgiu, Ialomița, Călărași) – cu ocupare sezonieră, venituri mai mici și servicii publice care au nevoie de mai multe investiții. Rata șomajului înregistrat și indicatorii de sărăcie relativă sunt mai ridicați în județele sudice. Politicile regionale, inclusiv prin finanțarea PRSM 2021–2027, vizează reducerea decalajelor dintre regiunea Sud-Muntenia și alte regiuni mai dezvoltate ale României, precum și a decalajelor intra-regionale prin investiții în infrastructură locală, servicii sociale / educaționale, dezvoltare urbană de mică scară, competitivitatea IMM-urilor și digitalizarea serviciilor publice.

De asemenea, ponderea locurilor de muncă în servicii cu nevoie de forță de muncă înalt calificată este sub media regiunilor puternic urbanizate, însă specializarea industrială creează cerere de ingineri, tehnicieni și competențe digitale aplicate. PRSM 2021–2027 urmărește creșterea investițiilor private în CDI, entități de transfer tehnologic și cooperare firme–universități (Pitești, Ploiești, Târgoviște), alături de digitalizarea proceselor industriale și a serviciilor publice. În paralel, tranziția verde în energie (rafinărie, eficiență energetică, combustibili alternativi) deschide nișe de inovare cu efecte de antrenare asupra lanțului de furnizori.

Nu în ultimul rând, Regiunea Sud-Muntenia este o regiune „de producție” în sensul clasic al termenului: cu greutate în industria prelucrătoare (auto, petrol-chimie), în nordul regiunii, și o zonă cu tradiție puternică în producția agricolă și industria alimentară, în sudul regiunii. Această structură i-a asigurat reziliență la șocuri și i-a permis să rămână printre regiunile cu contribuții mari la PIB-ul României, dar a menținut și o dependență de câteva ramuri ciclice și de piețele externe.

Astfel, conform datelor statistice existente și analizelor efectuate și prezentate detaliat în Anexa 7, ca să accelereze convergența spre media UE, regiunea are nevoie de: (i) creșterea competitivității prin digitalizare și CDI, (ii) investiții în capitalul uman (învățământ dual, universități conectate la industrie), (iii) reducerea decalajelor nord–sud prin politici teritoriale care să trateze diferit județele și zonele diferite, ținând cont de situația și nevoile lor specifice, (iv) infrastructură de transport și logistică intermodală modernizată, inclusiv pe Dunăre și (v) valorificarea tranziției verzi (energie, agricultură, construcții eficiente energetic).



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

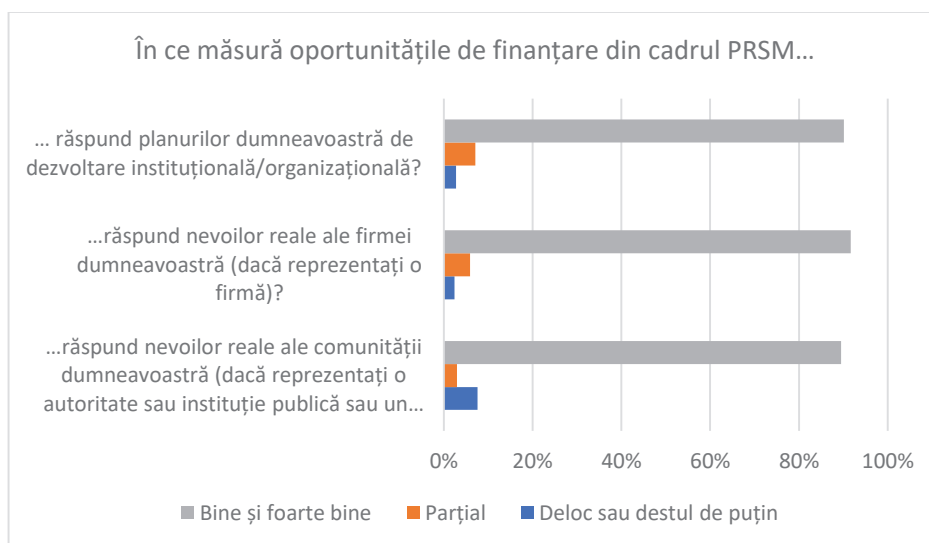
Aceste nevoi au fost avute în vedere la momentul programării și sunt avute în vedere și finanțate prin PRSM 2021-2027, așa cum rezultă din logica intervenției și teoria schimbării prezentate în capitolul 3 al prezentului raport de evaluare, în limita în care ele se încadrează în obiectivele specifice ale Fondului European de Dezvoltare Regională (FEDR). Astfel, la nivel de design al programului, PRSM s-a adaptat la nevoile de la nivelul regiunii prin realizarea, în perioada de programare, a două categorii de activități:

- analiza statistică având în vedere parametri cheie care determină nevoile de investiții a căror finanțare poate fi realizată din FEDR;
- consultarea cu principalii factori interesați și beneficiari vizați, în special consiliile județene și locale din regiune și reprezentanții mediului de afaceri, în perioada de elaborare a programului, așa cum reiese atât din documentele ce stau la baza programului, cât și din interviurile realizate pentru prezenta evaluare.

Parametrii statistici cheie nu s-au modificat substanțial în ultimii ani, de la aprobarea programului (a se vedea datele statistice prezentate detaliat în Anexa 7), ceea ce susține relevanța continuă a programului.

Sondajul 2024–2025 indică faptul că oportunitățile de finanțare ale PRSM răspund bine și foarte bine nevoilor comunităților și planurilor beneficiarilor și solicitanților de finanțare.

Figura 1. Măsura în care finanțarea răspunde nevoilor beneficiarilor, solicitanților și comunităților



Sursa: Sondajul cu beneficiarii și potențialii beneficiari

Din perspectiva „cererii” de finanțare, datele administrative la 29.05.2025 confirmă un interes substanțial în RSO-urile asociate nevoilor recurente, dar din ce în ce mai actuale și mai presante, ale regiunii:

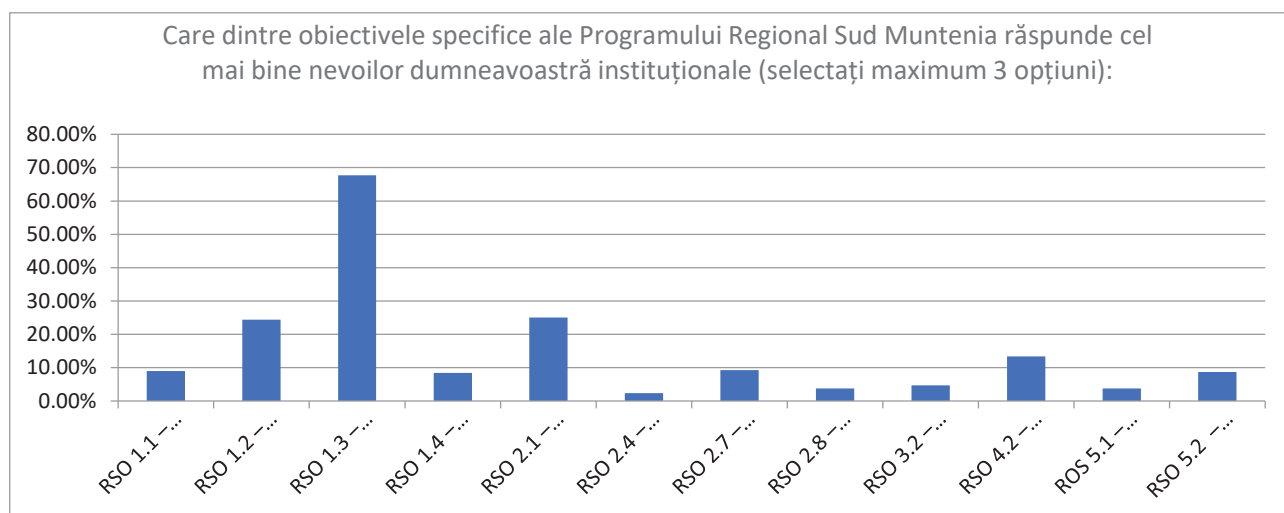
- dezvoltarea IMM-urilor (la apelurile RSO 1.3 s-au depus 1.380 de cereri de finanțare),



- digitalizare a administrației și serviciilor publice (la apelurile RSO 1.2 s-au depus 270 de cereri de finanțare, în condițiile în care există 567 de UAT-uri în regiune, deci în medie în 1 din 2 UAT-uri a fost solicitată finanțare pentru digitalizarea administrației și serviciilor publice),
- conservarea și promovarea patrimoniului regiunii (la apelul RSO 5.2 s-au depus 54 de proiecte dar acestea acoperă o solicitare de 4,5 ori mai mare decât alocarea apelului),
- eficiență energetică (la apelurile RSO 2.1 s-au depus 122 de cereri de finanțare de către UAT-uri),
- educație (la apelurile RSO 4.2 s-au depus 122 de cereri de finanțare de către UAT-uri),
- conectivitate rutieră (la apelurile RSO 3.2 pentru care doar Consiliile județene au fost eligibile s-au depus 13 cereri de finanțare de către cele 7 Consilii județene).

Relevanța crescută a RSO 1.3, RSO 1.2, RSO 2.1, RSO 4.2 este confirmată și de sondajul cu beneficiarii și solicitanții. Relevanța percepută aparent mai scăzută a RSO 3.2 este explicată direct de tipul beneficiarilor eligibili pentru acest obiectiv specific. Distribuția pe RSO arată că resursele programului sunt alocate acolo unde presiunea investițională e mai mare, ceea ce sugerează concordanță între nevoile exprimate și oferta de finanțare.

Figura 2. Măsura în care obiectivele specifice răspund nevoilor beneficiarilor și solicitanților



Sursa: Sondajul cu beneficiarii și potențialii beneficiari

De asemenea, capacitatea programului de a răspunde adecvat nevoilor beneficiarilor potențiali este confirmată de faptul că aproape 89% dintre solicitanți și beneficiari nu ar fi dorit să depună cereri de finanțare pentru alte obiective specifice, iar dintre cei care ar fi dorit să depună, dar nu au făcut-o, cei mai mulți nu au avut timp sau capacitate pentru scrierea cererii de finanțare, și doar 6 au declarat că nu ar fi fost eligibili.

Consultarea cu factorii interesați prin interviuri și focus grupuri arată că nevoile de investiții sunt semnificativ mai mari decât posibilitățile de finanțare care se regăsesc în PRSM, în special pentru infrastructura de servicii publice, cu precădere servicii de educație, sociale, de ocupare și de tineret, precum și infrastructura în



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

dezvoltare urbană și patrimoniul cultural care să atragă turiști și să contribuie la creștere economică și calitatea vieții în localitățile din regiune.

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 spre domeniile cercetare, inovare, digitalizare și competitivitate. Pentru a ține cont de nevoile majore ale sectorului public din regiune, investițiile din OP1 au fost și ele îndreptate, pe cât a fost posibil, spre sectorul public, spre exemplu prin alocarea finanțării pentru digitalizare doar pentru digitalizarea serviciilor publice.

De asemenea, ținând cont de specificul agricol și de existența institutelor de cercetare în industria alimentară și a firmelor specializate în prelucrarea alimentelor în județele din sudul regiunii (tabelul 2), nevoile de investiții în cercetare, inovare și investiții private pentru industria alimentară sunt percepute ca fiind importante. Tabelul prezentat mai jos arată că există disparități substanțiale privind numărul de întreprinderi din județele regiunii pentru toate categoriile de activități economice, mai puțin pentru activitățile din domeniile agricultură, silvicultură și pescuit. Spre exemplu, deși numărul total de întreprinderi în Argeș și Prahova este de peste trei ori mai mare decât în Călărași, Ialomița sau Teleorman, aceste județe din sud au număr egal sau chiar mai mare de întreprinderi în domeniile agricultură, silvicultură și pescuit decât județele puternic industrializate. Totuși, nevoile de investiții în agricultură și industria aferentă (alimentară) nu pot fi acoperite, conform regulamentelor UE, de investiții finanțate de FEDR, ci ar trebui să primească un sprijin prin Programul Strategic aferent Politicii Agricole Comune (PS PAC 2023-2027). Datele publicate de Ministerul Agriculturii nu permit, însă, o analiză a distribuției accesării fondurilor la nivelul județelor, pentru a putea evalua în ce măsură nevoia de investiții din sudul regiunii Sud Muntenia primește un răspuns adecvat prin PS PAC 2023-2027. Din păcate, această nevoie nu poate fi acoperită de PRSM din cauza necesității determinate de regulamentele UE de a diferenția tipul de investiții finanțate de FEDR de cele finanțate de Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală (FEADR).

Tabel 2. Distribuția întreprinderilor la nivelul regiunii

	Regiunea SUD- MUNTENIA	Argeș	Călărași	Dâmbovița	Giurgiu	Ialomița	Prahova	Teleorman
Nr. total de întreprinderi	78927	20753	5941	11089	6766	5386	22425	6567
Ponderi județene	100%	26%	8%	14%	9%	7%	28%	8%
Agricultură, silvicultură și pescuit	3708	614	617	343	478	510	434	712
Ponderi județene	100%	17%	17%	9%	13%	14%	12%	19%
Industrie extractivă, prelucrătoare, construcții etc.	17273	4315	1135	2575	1799	923	5484	1042
Ponderi județene	100%	25%	7%	15%	10%	5%	32%	6%
Comerț	22948	5794	2129	2860	1918	1810	5992	2445
Ponderi județene	100%	25%	9%	12%	8%	8%	26%	11%



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Servicii (transport, HORECA, financiare, imobiliare, culturale etc.)	25945	7545	1540	3941	1964	1650	7555	1750
Ponderi județene	100%	29%	6%	15%	8%	6%	29%	7%
Informații și comunicații	2792	720	143	485	172	148	958	166
Ponderi județene	100%	26%	5%	17%	6%	5%	34%	6%
Servicii publice (administrație, învățământ, sănătate și servicii sociale)	6261	1765	377	885	435	345	2002	452
Ponderi județene	100%	28%	6%	14%	7%	6%	32%	7%

Sursa: prelucrarea autorilor pe baza datelor INS (indicator INT1010)

În implementarea programului, coerența se vede în tiparele de participare: presiunea mare pe P1 (digitalizare, IMM) și P4 (drumuri județene – TEN-T) reflectă corect diagnosticul regional privind competitivitatea, digitalizarea serviciilor publice și conectivitatea rutieră. Cererea robustă pentru P5 (educație) susține diagnosticul nevoilor de infrastructură educațională echitabilă și modernizată, iar pentru P2 (eficiență energetică) se confirmă relevanța tranziției verzi. Această aliniere între cererea reală și oferta tematică a programului indică o verificare în practică a „teoriei” programului. Este însă esențial pentru validarea integrală a teoriei schimbării pentru fiecare obiectiv specific ca proiectele selectate și contractate să fie bine implementate și să genereze rezultatele așteptate, deoarece validarea „teoriei” programului depinde atât de relevanța, cât și de eficacitatea sa.

Pe termen mediu, sinergia dintre PNRR și PRSM 2021-2027 este critică. PNRR acoperă un vârf de finanțare cu termene stricte de implementare (lucrări până în 2026-2027, în funcție de contract), iar PRSM 2021-2027 permite continuarea reabilitărilor, inclusiv pentru clădiri care nu au participat în apelurile PNRR sau pentru lucrări complementare (de exemplu, integrarea de surse regenerabile și sisteme de management inteligent). Astfel, la momentul planificării PRSM, beneficiarii (UAT-uri eligibile) au planificat investițiile pentru eficiența energetică și reabilitarea clădirilor publice și au planificat propriul efort de implementare a proiectelor, distribuind necesarul de investiții între cele două programe. AM PRSM a calibrat apelurile tocmai pentru a cuprinde proiectele pregătite de autorități (care planificaseră finanțare atât prin PNRR, cât și prin PRSM), pentru a evita goluri de finanțare între programe.

În plus, ca element procedural de noutate și care poate aduce impact, PRSM introduce instrumente financiare „combinate” (grant + împrumut) pentru domenii cu multiplicare potențială (parcuri industriale/incubatoare în RSO1.3, infrastructură de turism în RSO5.1/5.2, eficiență energetică în locuințe unifamiliale – RSO2.1), ceea ce întărește logica de intervenție orientată spre rezultate și sustenabilitate bugetară.

Faptul că PRSM a construit o logică integrată bazată pe documente strategice (SIDJ/SIDU, PMUD, etc.) susține coerența dintre nevoi și intervenții. Cu toate acestea, implementarea intervențiilor planificate strategic depinde de capacitatea administrativă a municipiilor reședință de județ, a consiliilor județene, dar și a celorlalte UAT-uri care ar trebui să planifice și să implementeze proiectele din cadrul SIDJ. Pentru consiliile județene și pentru UAT-urile mai mici, această abordare strategică constituie o noutate, ceea ce face ca rezultatele programului și un



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

răspuns concret la nevoile identificate să fie în continuare dependente de îmbunătățirea de capacitate și guvernanta a programelor de la nivelul administrației publice locale.

În ciuda faptului că analiza statistică nu arată schimbări semnificative de nevoi, 35% dintre respondenții la sondaj raportează schimbări de nevoi în perioada 2020–2025. Aceste schimbări sunt generate de schimbări de context și se referă la modificări de prețuri, cerințe tehnice noi, cum ar fi cerințele DNSH și NZEB, nevoia mai accentuată de securitate energetică, digitalizare accelerată.

Pe de altă parte, lecțiile învățate din evaluările POR 2014–2020 rămân valabile și relevă premise instituționale care condiționează implementarea: variabilitatea capacității administrative intra-regional, rigidități procedurale, limitări ale sistemului informatic MySMIS, încărcare administrativă mare și importanța maturității proiectelor.

Acest aspect poate genera nevoia de ajustări anuale, nu cu privire la prioritățile și obiectivele specifice ale programului ci cu privire la bugetele alocate:

- ținând cont de economiile înregistrate în implementarea proiectelor și eventualele costuri neprevăzute,
- pe baza dovezilor reflectate de datele administrative și feedback sistematic din teritoriu (de la solicitanți și beneficiari).

Pentru a adresa decalajele intra-regionale nord-sud, vizibile atât în statisticile privind nivelul de dezvoltare economică, cât și în numărul de cereri de finanțare și de proiecte finanțate, în special la nivelul mediului privat (RSO1.3), condițiile de accesare a finanțării la apelurile adresate IMM-urilor au fost ajustate în raport cu densitatea întreprinderilor în fiecare județ. Astfel, solicitanții de finanțare din județele cu densitate mică a IMM-urilor (Călărași, Ialomița, Teleorman) au primit punctaj suplimentar față de solicitanții de finanțare din județele cu densitate mare a IMM-urilor (Prahova, Argeș). Solicitanții din județele cu o densitate statistică medie a IMM-urilor (Dâmbovița și Giurgiu¹³) au primit punctaj intermediar pentru acest criteriu legat de relevanța proiectelor. De asemenea, în ceea ce privește alocarea financiară pentru proiectele de investiții publice, bugetul apelurilor pentru Prioritatea 4 (RSO 3.2) a fost distribuit între județe ținând cont de nevoile de investiții din fiecare județ.

Abordarea de ajustare a alocărilor financiare sau de punctare suplimentară pentru solicitanții din județele mai puțin dezvoltate este o bună practică ținând cont de nevoile regionale, fără a introduce o complexitate greu de gestionat la nivelul programului, pentru a permite AM să mențină un nivel adecvat de calitate a managementului de program. Așadar, ținând cont de profilul economic al județelor din regiune, atât din punct de vedere al densității întreprinderilor, cât și din punct de vedere al profilului de activitate prezentat în tabelul 2, PRSM se dovedește relevant în foarte mare măsură, dar în limitele posibilităților de finanțare determinate de alocarea și regulile de utilizare ale FEDR.

¹³ Analizele AM arată totuși că densitatea aparent mai crescută a IMM-urilor din Giurgiu este generată de înregistrarea în acest județ a unor firme cu activitate predominant în București și care participă limitat la dezvoltare în regiune.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Pe de altă parte, așa cum arată analiza logicii de intervenție prezentată în capitolul 3, în septembrie 2025 au fost introduse în program două priorități noi, care asigură finanțarea pentru locuințe sociale (Prioritatea 8) și producția de tehnologiilor critice în sectoarele STEP (Prioritatea 9).

Analiza care stă la baza planificării pentru Prioritatea 8, realizată de Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA), arată că numai la nivelul a 226 de localități din regiune (dintr-un total de 567) se înregistra o cerere de 4.921 de locuințe sociale, fiind astfel confirmată o nevoie considerabilă de investiții.

În ceea ce privește investițiile în domeniile STEP, acestea sunt mai puțin vizibile. Există o nevoie clară de a trece de la industrii tradiționale la cele mai competitive și verzi. Regiunea se confruntă cu o dependență ridicată de sectoare tradiționale, iar tranziția către activități bazate pe inovare, automatizare și digitalizare devine esențială pentru creșterea productivității și atractivității investiționale. Investițiile în tehnologii STEP pot stimula diversificarea economică, pot susține dezvoltarea lanțurilor de aprovizionare locale pregătite pentru dezvoltare sustenabilă și pot crea locuri de muncă mai bine calificate. În plus, acestea pot facilita integrarea regiunii în ecosistemele industriale europene orientate spre sustenabilitate și inovare, contribuind la o dezvoltare regională durabilă și rezilientă. Așadar, nevoie de investiții în domeniile STEP există. Dar cererea de finanțare ar putea să fie limitată de nivelul de pregătire, capacitate și de specificul industrial deja existent la nivel regional.

5.2. 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?

Abordarea metodologică a evaluării: Întrebarea de evaluare se referă la măsura în care modul în care a fost conceput și pus în aplicare programul a stimulat sau a descurajat actorii regionali să depună proiecte eligibile și de calitate, care să aibă rată de absorbție ridicată. Abordarea evaluării pentru această întrebare a inclus: analiza statistică a ratelor de depunere -în raport cu alocările disponibile, analiza statistică a progresului în implementare din punct de vedere financiar (analiza absorbției și potențialului de absorbție la nivel înalt), analiza timpului scurs între lansare, depunere și contractare (reluată și pentru întrebare de evaluare 4), analiza procedurilor AM pentru elaborarea și implementarea programului, inclusiv analiza SWOT, analiza răspunsurilor beneficiarilor și solicitărilor la sondajul online realizat, analiza informațiilor colectate din interviurile cu reprezentanții AM PRSM, membrii CM, beneficiari, consultanți, precum și din focus grupul cu personalul AM. Datele colectate au fost interpretate în lumina informațiilor din analiza capacității administrative a AM din diagnoza organizațională (a se vedea Anexa 9).

Sinteza constatărilor: Datele disponibile confirmă că activitățile de elaborare și implementare a Programului au stimulat un interes ridicat (rata de depunere raportat la alocarea financiară a apelurilor de peste 200%), însă absorbția efectivă rămâne modestă: doar o treime din bugetul solicitat a fost contractat până la data de referință a evaluării (finalul lunii mai 2025). Percepția factorilor interesați (în special membrii CM) și a beneficiarilor arată că informațiile referitoare la program, inclusiv legate de apeluri și procedurile de implementare, sunt clare. Principalele bariere percepute sunt durata mare a evaluării tehnico-financiare (ETF), complexitatea documentației, volumul ridicat de cerințe administrative și cheltuielile neeligibile.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Programul Regional Sud-Muntenia a înregistrat o rată de depunere semnificativă, cu proiecte depuse în valoare de 13,40 miliarde lei comparativ cu o alocare pentru apelurile deschise de 5,91 miliarde lei, ceea ce reprezintă un nivel general al cererii de finanțare raportat la disponibilul lansat de 226,46%¹⁴. Cea mai mare cerere s-a înregistrat la sprijinul pentru IMM-uri (RSO 1.3) – unde s-a solicitat la finanțare 375% din alocare și la infrastructura educațională (RSO4.2) – unde s-a solicitat la finanțare 725% din alocare. Acest fapt confirmă atât interesul ridicat, cât și relevanța apelurilor, dar și riscul ca o mare parte a cererii să rămână neacoperită.

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

RSO	Alocare program (FEDR+BS) (lei) ¹⁵	Alocare apeluri (FEDR+BS) (lei)	Lansat din alocare program	Nr. proiecte (Cereri de finanțare) depuse	Valoare solicitată (lei)	Solicitat din alocare apel	Solicitat din alocare program
RSO1.1	311.008.930,46	0,00	0,00%	n/a	n/a	n/a	n/a
RSO1.2	467.672.914,30	464.149.891,99	99,25%	270	1.199.295.038,76	258,39%	256,44%
RSO1.3	1.214.750.511,82	950.434.250,28	78,24%	1380	3.566.045.072,57	375,20%	293,56%
RSO1.4	29.285.210,02	0,00	0,00%	n/a	n/a	n/a	n/a
RSO2.1	1.401.847.861,63	330.762.831,24	23,59%	121	991.922.307,45	299,89%	70,76%
RSO2.4	87.855.630,07	456.749.647,05	519,89%	5	77.263.113,51	16,92%	87,94%
RSO2.7	329.921.319,10	329.670.442,68	99,92%	4	93.979.981,07	28,51%	28,49%
RSO2.8	1.075.317.769,86	1.331.180.136,13	123,79%	24	658.809.805,60	49,49%	61,27%
RSO3.2	1.120.891.413,70	1.086.844.545,97	96,96%	13	2.743.621.795,41	252,44%	244,77%
RSO4.2	378.642.479,88	356.904.702,76	94,26%	210	2.586.948.641,74	724,83%	683,22%
RSO5.1	461.832.553,15	359.920.816,73	77,93%	12	330.430.992,51	91,81%	71,55%
RSO5.2	551.710.994,68	251.347.005,46	45,56%	54	1.153.797.760,60	459,05%	209,13%
RSO4.3	29.285.210,02	0,00	0,00%	n/a	n/a	n/a	n/a
RSO1.6	49.779.000,00	0,00	0,00%	n/a	n/a	n/a	n/a
Total	7.509.801.798,70	5.917.964.270,30	78,71%	2093	13.402.114.509,22	226,46%	178,25%

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

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 fonduri UE pentru care au fost planificate operațiuni subsecvente cu finanțare PRSM (cum este cazul proiectelor E.L.E.N.A). Aceste discrepanțe explică diferențe în

¹⁴ 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.

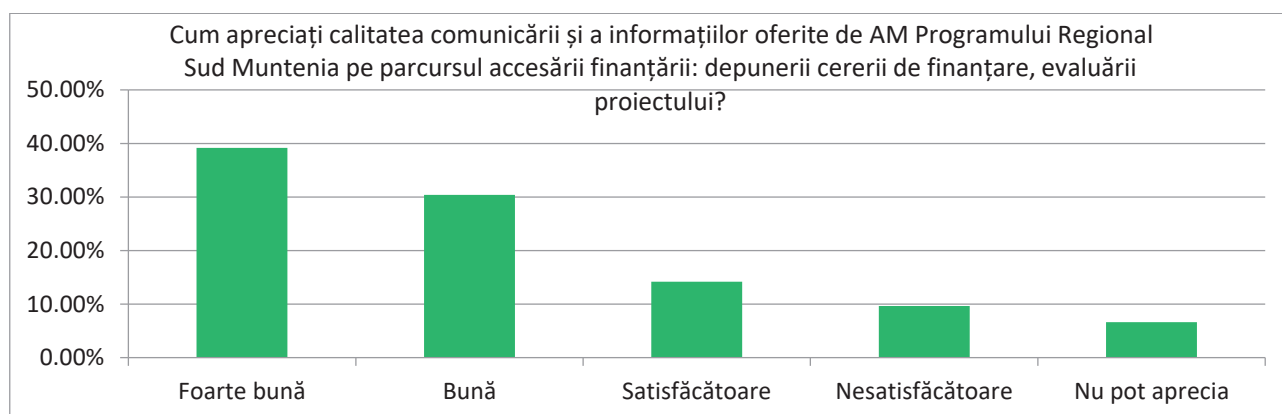
¹⁵ Alocarea FEDR+BS, în lei, la nivel de RSO, necesară pentru realizarea evaluării, este prezentată pe baza estimării autorilor raportului de evaluare, pe baza alocării FEDR pentru fiecare RSO, exprimată în Euro, a ratelor de cofinanțare stabilite în program la nivel de prioritate și a cursului de schimb mediu pentru luna mai 2025.



ratele de depunere a proiectelor, precum și în disciplina implementării, între diferite UAT, altfel similare ca mărime și nivel de dezvoltare.

Majoritatea solicitanților (aproape 70%) au considerat bună sau foarte bună calitatea comunicării și a informațiilor oferite de AM PRSM pe parcursul accesării finanțării: depunerii cererii de finanțare, evaluării proiectului și, dacă a fost cazul, contractării.

Figura 3. Opinia beneficiarilor și solicitanților privind calitatea comunicării



Sursa: Sondajul cu beneficiarii și potențialii beneficiari

De altfel, analiza procedurilor relevante pentru comunicarea realizată la nivelul regiunii despre PRSM arată că la nivelul AM PRSM comunicarea se caracterizează printr-un grad ridicat de conformitate cu cerințele regulamentare și o aplicare coerentă a principiilor de transparență și accesibilitate. Planificarea acțiunilor de comunicare este solidă, iar structura procedurală — de la elaborarea planului anual până la aprobarea și monitorizarea activităților — este clară și standardizată. Comunicarea externă se bazează pe o combinație de instrumente tradiționale (comunicate de presă, evenimente publice, materiale tipărite) și canale online (site web, rețele sociale), ceea ce asigură o acoperire largă a publicului-țintă. Lipsa unui sistem de măsurare a impactului activităților de comunicare (prin indicatori de audiență a aparițiilor media sau a postărilor pe canalele social media, sau prin indicatori de conversie de la întrebări adresate la help-desk sau participare la evenimente de informare către proiecte de succes) limitează evaluarea cantitativă a calității comunicării, chiar dacă indicatorii de realizare (număr de evenimente, postări, materiale) sunt atinși constant.

Datele colectate, începând cu cele din sondaj și continuând cu interviurile realizate cu beneficiarii și consultanții activi în regiune, arată că majoritatea covârșitoare a beneficiarilor (peste 90%) lucrează cu consultanți atât pentru accesarea cât și pentru implementarea proiectelor. Această situație conduce AM la nevoia de a susține un dialog permanent cu consultanții, care se dovedesc a fi un mediator cvasi-omniprezent între AM și beneficiari. Până în prezent, această comunicare se dovedește bună și foarte bună.

Până la 29 mai 2025, în cadrul Priorităților 1-6, au fost contractate 255 proiecte în valoare de circa 4,23 miliarde lei, ceea ce reprezintă 31,4% din alocarea programului. La acestea se adaugă 3 proiecte de asistență tehnică, în valoare de 121 milioane lei. Cu toate acestea, gradul de contractare este inegal: ridicat (90–100%) la apelurile



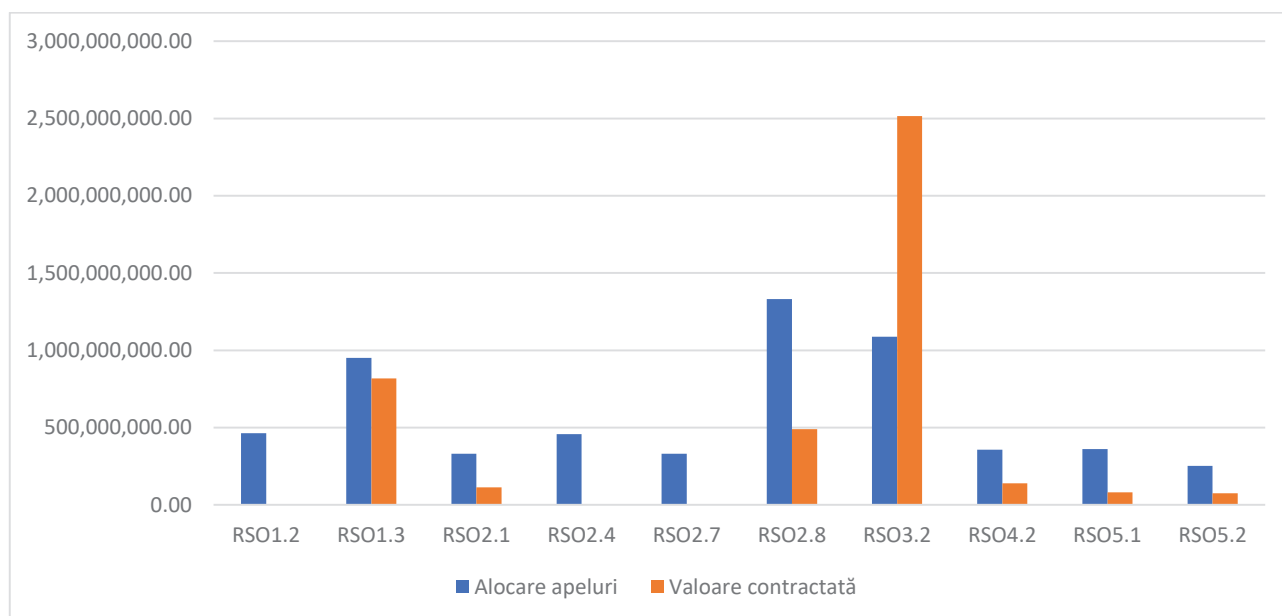
Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

etapizate (RSO 2.1, RSO 2.8) și scăzut (5–27%) la apelurile cu cerere foarte mare (RSO 1.3 – IMM-uri și RSO 4.2 – educație).

Figura 4 Diferențe între bugetele alocate apelurilor și cele contractate până la data evaluării



Sursa: Prelucrarea autorilor, pe baza datelor furnizate echipei de evaluare de AM PRSM 2021-2027. Valorile exprimate în lei reprezentând buget FEDR+BS

Pe de altă parte, distribuția cererilor de finanțare depuse și a proiectelor contractate arată o distribuție inegală la nivelul regiunii, care reflectă decalajele nord-sud în nivelul de dezvoltare. La data redactării prezentei evaluări, situația la nivelul județelor arată că sunt contractate mai multe proiecte în nordul regiunii, unde urmează să se realizeze cel mai mare nivel de absorbție și să se obțină cele mai multe rezultate (dacă presupunem că rezultatele vor fi proporționale cu alocarea financiară contractată și absorbția). Distribuția intra-regională a fondurilor este explicată pe baza unei serii de factori care converg spre situația de dezechilibru, cel puțin aparent:

- Capacitatea mai redusă a potențialilor beneficiari din sudul regiunii. Acest factor este confirmat de evaluări anterioare, cum ar fi evaluările privind capacitatea de implementare a Fondurilor Europene Structurale și de Investiții în perioada 2014-2020¹⁶, evaluări care relevă existența unui cerc vicios, cerc care face ca zonele mai puțin dezvoltate să aibă, din acest motiv, un nivel mai scăzut de capacitate administrativă (au bugete disponibile mai mici pentru plata și formarea unor specialiști, se confruntă mai mult cu fenomenul de *brain drain* etc.). În acest context, potențialii beneficiari cu capacitate mai

¹⁶ 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; 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).



scăzută au acces mai mic la finanțare și nu au oportunitatea de a acumula experiență pentru a-și crește capacitatea.

- Preferința autorităților locale din județele din sudul Regiunii Sud Muntenia pentru programele de investiții finanțate de bugetul de stat, cum este Anghel Saligny, mai ușor de accesat și implementat, mai ales în contextul capacității administrative limitate menționate.
- Caracterul preponderent agricol al economiei județelor din sudul regiunii, care le face mai degrabă beneficiari ai Planului Național Strategic 2023-2027 al Politicii Agricole Comune (fostul PNDR).
- Ar trebui avută în vedere și distribuția finanțărilor PNRR la nivel județean pentru investițiile similare și complementare PRSM identificate în analiza relevanței.
- Atât populația rezidentă, cât și populația de întreprinderi este semnificativ mai mică în județele sudice. În acest context, comparația între județe nu ar trebui realizată la nivelul valorilor absolute, ci a celor distribuite pe locuitor (și, în cazul evaluărilor pentru competitivitate cum sunt cele din cadrul RSO 1.3, și a valorilor distribuite pe întreprindere).
- Există diferențe de interes pentru finanțarea externă a investițiilor la nivelul autorităților locale, unele fiind foarte active în a accesa și a asigura un bun management al finanțărilor, în timp ce altele se dovedesc mai degrabă pasive. Acest interes este independent de capacitatea menționată anterior, dar poate fi asociat cu leadershipul instituțional, așa cum a reieșit din interviurile și focus grupurile realizate.

Datele prezentate în tabelul următor nu surprind decât alocarea prin contractele de finanțare PRSM și cele din programul Anghel Saligny, pentru care distribuția la nivel regional este publicată de autoritățile finanțatoare de o manieră adecvată pentru a permite analiza (datele sunt publicate în format deschis, există informații care permit dezagregarea la nivel județean, datele sunt publicate în format clar și centralizat la nivel de prioritate de investiție/măsură¹⁷). Chiar și în cazul unei imagini parțiale, datele arată că distribuția aparent dezechilibrată, dacă analizăm doar numărul proiectelor finanțate, este schimbată radical prin ponderarea valorilor contractate pentru proiecte cu numărul locuitorilor județelor. Acest aspect nu schimbă situația decalajelor de dezvoltare nord-sud, dar arată că modul de implementare a programului răspunde în mare măsură până în prezent acestor decalaje.

Tabel 4. Investiții finanțate de PRSM și programul Anghel Saligny în Regiunea Sud Muntenia

Județ	Populația rezidentă (01 ian. 2025)	Nr. de Proiecte PRSM (Cereri de finanțare) depuse	Nr. de proiecte PRSM finanțate (contractate)	Valoarea proiectelor contractate (lei)	Valoare proiecte (lei) /locuitor	Nr. de proiecte Anghel Saligny	Valoarea proiectelor Anghel Saligny	Finanțări investiții PRSM și Anghel Saligny	Valoare finanțări investiții PRSM și Anghel Saligny (lei) /locuitor
Argeș	561.648	497	124	1.986.951.199,25	3.537,72	204	1.443.139.698,60	3.430.090.897,85	6.107,19
Călărași	278.450	224	44	2.040.565.385,51	7.328,30	110	1.275.023.663,75	3.315.589.049,26	11.907,30
Dâmbovița	476.228	444	117	1.350.434.433,68	2.835,69	165	1.321.473.583,08	2.671.908.016,76	5.610,56

¹⁷ În cazul PNRR și PNS 2-23-2027 PAC datele fie lipsesc, fie sunt publicate doar la nivel de apel, nu și centralizat și nu includ, pentru toate apelurile, informații despre localizarea (județul) proiectelor contractate.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Județ	Populația rezidentă (01 ian. 2025)	Nr. de Proiecte PRSM (Cereri de finanțare) depuse	Nr. de proiecte PRSM finanțate (contractate)	Valoarea proiectelor contractate (lei)	Valoare proiecte (lei) /locuitor	Nr. de proiecte Anghel Saligny	Valoarea proiectelor Anghel Saligny	Finanțări investiții PRSM și Anghel Saligny	Valoare finanțări investiții PRSM și Anghel Saligny (lei) /locuitor
Giurgiu	261.027	179	27	481.272.694,89	1.843,77	125	1.011.628.027,51	1.492.900.722,40	5.719,33
Ialomița	248.726	169	39	687.997.961,95	2.766,09	105	1.206.341.912,23	1.894.339.874,18	7.616,17
Prahova	685.137	513	113	977.691.079,74	1.427,00	184	1.380.145.385,76	2.357.836.465,50	3.441,41
Teleorman	312.852	220	41	1.167.406.826,25	3.731,50	131	1.592.982.270,52	2.760.389.096,77	8.823,31

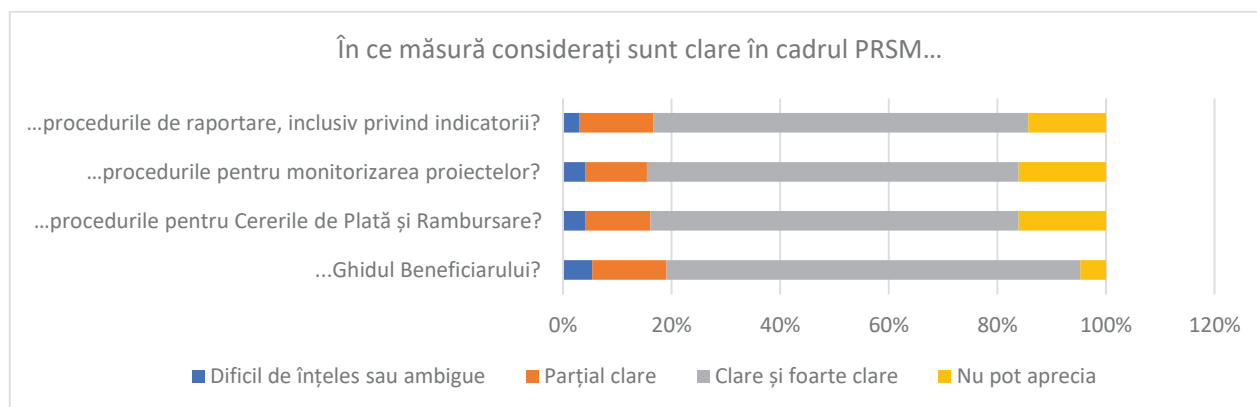
Sursa: Prelucrarea autorilor, pe baza datelor furnizate echipei de evaluare de AM PRSM 2021-2027.

Alocările semnificative în PRSM pentru județele Călărași și Teleorman sunt explicate de proiecte etapizate de mare anvergură în infrastructură rutieră și mobilitate urbană.

Pentru a compensa într-o anumită măsură decalajele, în evaluarea și selecția proiectelor în cadrul RSO 1.3 a fost avut în vedere criteriul numărului de IMM la 1000 de locuitori, fiind favorizate IMM-urile din zone cu intensitate antreprenorială scăzută. De asemenea, în cadrul RSO 3.2 finanțarea pentru drumuri județene a fost realizată pe baza unor alocări la nivel județean, aprobate de Comitetul de Monitorizare, pentru a asigura o distribuție echitabilă a finanțării.

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 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.

Figura 5. Opinia beneficiarilor privind calitatea instrumentelor și procedurilor care susțin implementarea proiectelor



Sursa: Sondajul cu beneficiarii și potențialii beneficiari



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



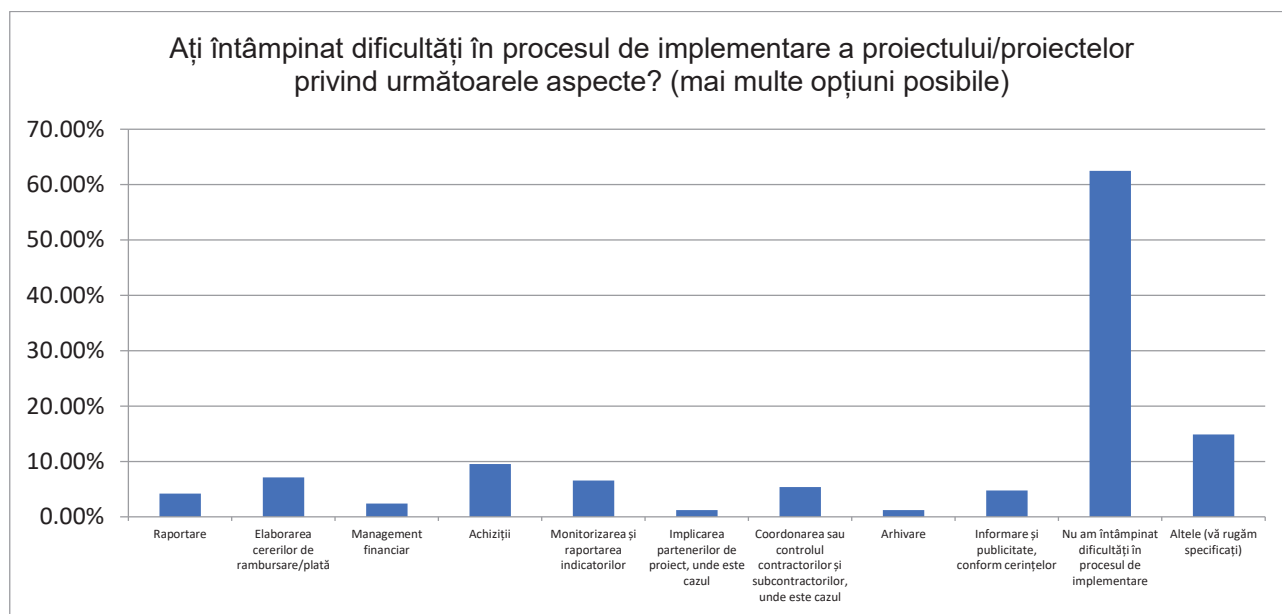
**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Până în mai 2025, beneficiarii au depus cereri de rambursare pentru aproximativ 193 milioane lei FEDR și 45,5 milioane lei cofinanțare de la bugetul de stat, totalizând aproape 239 milioane lei eligibile. Pe de altă parte, s-au utilizat și prefinanțările și mecanismul cererii de plată. Plățile efective către beneficiari se ridică la 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). Din perspectiva gestiunii financiare a programului, până la acest moment, analiza confirmă faptul că procesul de autorizare și plată funcționează bine.

În ceea ce privește implementarea, peste 37,5% dintre beneficiarii respondenți au semnalat probleme la raportare, cereri de rambursare și management financiar. În acest context, principalele bariere raportate de beneficiari și observate în date:

- durata lungă a evaluării și contractării (peste așteptările beneficiarilor, afectând relevanța proiectelor, mai ales în cazul IMM-urilor) (a se vedea următoarele întrebări de evaluare),
- complexitatea ridicată a documentației și a cererilor de finanțare,
- dificultăți în utilizarea MySMIS,
- lipsa de capacitate administrativă a unor solicitanți (renunțări după depunere pentru 55 proiecte),
- necesitatea apelării la consultanți – peste 90% dintre respondenți, solicitanți de finanțare, au folosit servicii externe pentru pregătirea și implementarea proiectelor.

Figura 6. Dificultăți întâmpinate de beneficiarii PRSM





Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Sursa: Sondajul cu beneficiarii și potențialii beneficiari

Registrul neregulilor identificate în implementarea programului până la momentul evaluării include trei suspiciuni de fraudă în investigare (dintre care două cu referire la același proiect în care este suspectă o achiziție, precum și actul adițional încheiat la contractul de achiziție publică), o suspiciune de fraudă neconfirmată și două nereguli neintenționate în investigare, ambele aferente aceluiași proiect și contract de prestări servicii din cadrul proiectului de asistență tehnică (Prioritatea 7). Lista foarte scurtă a neregulilor arată că până la momentul realizării evaluării nu sunt probleme în implementare de natura neregulilor sau fraudelor decât în situații izolate. Rata suspiciunilor de fraudă care se aflau în investigare la momentul evaluării era de 0,7%, referindu-se la două proiecte din 258 de proiecte contractate.

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.

Pe de altă parte, complexitatea colaborării cu instituțiile externe (în special OI SIFE și ANAF) generează riscul de întârzieri, întrucât succesul procedurilor, atât de verificare a neregulilor, cât și de recuperare a creanțelor, depinde de promptitudinea acestora. Procedurile nu includ indicatori de performanță pentru monitorizarea duratei sau a eficienței confirmării suspiciunilor de neregulă și fraudă și recuperărilor și nu stabilesc un mecanism sistematic de feedback din partea partenerilor instituționali.

În ansamblu, procedurile legate de gestiunea neregulilor, riscurilor și creanțelor se dovedesc robuste și coerente, dar ar putea fi consolidate prin integrarea unor instrumente moderne de management al performanței și simplificare a interacțiunilor interinstituționale.

5.3. În ce măsură sistemul de lansare a apelurilor de proiecte a facilitat depunerea acestora?

- Ghidurile au fost clare și elaborate într-o manieră ușor de înțeles pentru potențialii beneficiari?
- Potențialii beneficiari au avut suficient timp în etapa de consultare publică să transmită propunerile de modificare a ghidului solicitantului?
- A existat un calendar orientativ al apelurilor?

Abordarea metodologică a evaluării: Întrebarea de evaluare se referă la cât de bine este conceput mecanismul apelurilor (formulare, termene, claritatea ghidurilor etc.) pentru a permite beneficiarilor să pregătească și să depună proiecte fezabile. Abordarea evaluării pentru această întrebare a inclus: analiza statistică a gradului de participare la apeluri (concurența), analiza modului în care apelurile și ghidurile includ informații suficiente pentru a genera cereri de finanțare și ulterior proiecte de calitate, atât prin analiza de birou, cât și prin analiza răspunsurilor solicitanților la sondaj, analiza procedurii AM pentru elaborarea ghidurilor și lansarea apelurilor,



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

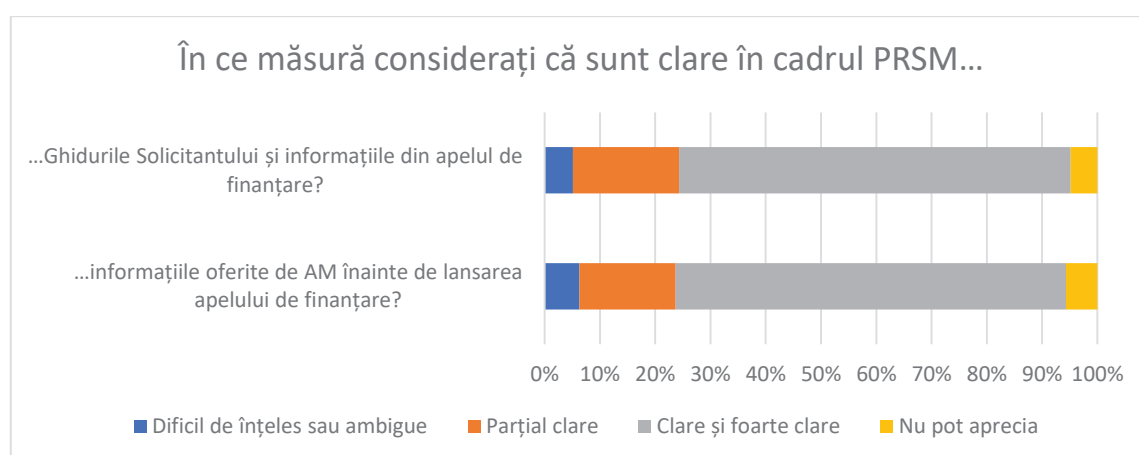
analiza consultărilor asupra ghidurilor, analiza răspunsurilor beneficiarilor și solicitațiilor la sondajul online realizat, analiza informațiilor colectate din interviurile cu reprezentanții AM PRSM, membrii CM, beneficiari, consultanți, precum și din focus grupul cu personalul AM. Datele colectate au fost interpretate în lumina informațiilor din analiza capacității administrative a AM din diagnoza organizațională (a se vedea Anexa 9).

Sinteza constatărilor: Analiza sistemului de lansare a apelurilor arată că acesta a avut un grad ridicat de eficacitate în facilitarea depunerii proiectelor. Numărul de cereri de finanțare depuse pe apel a indicat un interes ridicat al potențialilor beneficiari, ceea ce sugerează că mecanismul a fost funcțional și accesibil. Totuși, durata medie dintre lansarea apelului și termenul limită de depunere a reprezentat o provocare: în unele cazuri, perioada a fost percepută ca insuficientă pentru pregătirea unor proiecte complexe. Pe de altă parte, datele colectate și analizate arată o abordare strategică a AM privind lansarea apelurilor, fiind prioritizate apelurile pentru proiectele de anvergură mare și apelurile cu alocare mare, astfel încât să fie eliminat riscul de dezangajare.

Așa cum am arătat, până în mai 2025, au fost depuse proiecte în valoare de 13,40 miliarde lei, față de o alocare totală a apelurilor de 5,91 miliarde lei, ceea ce reprezintă un nivel de depunere raportat la alocarea apelurilor de 226,46%. Sistemul de lansare a apelurilor de proiecte a reușit să stimuleze interesul și depunerea unui număr ridicat de proiecte, depășind cu mult alocările disponibile.

De altfel, sondajul cu beneficiarii și solicitanții de finanțare arată că peste 70% percep informațiile oferite de AM înainte de lansarea apelului de finanțare și Ghidurile Solicitantului ca fiind clare sau foarte clare. Printre altele, publicarea Ghidurilor Solicitantului în versiune consolidată la fiecare corrigendum ajută semnificativ beneficiarii potențiali și pe consultanții lor în pregătirea cererilor de finanțare fără a pierde din vedere modificările apărute pe parcursul apelului la condițiile de acordare a finanțării.

Figura 7. Opinia beneficiarilor privind informațiile furnizate de AM PRSM la nivelul apelurilor de finanțare



Sursa: Sondajul cu beneficiarii și potențialii beneficiari

În acord cu nivelul mare de claritate a informațiilor și apelurilor, sondajul arată că solicitanții au semnalat relativ puține dificultăți în accesarea finanțării. Dintre respondenții la sondajul adresat beneficiarilor și solicitanților,



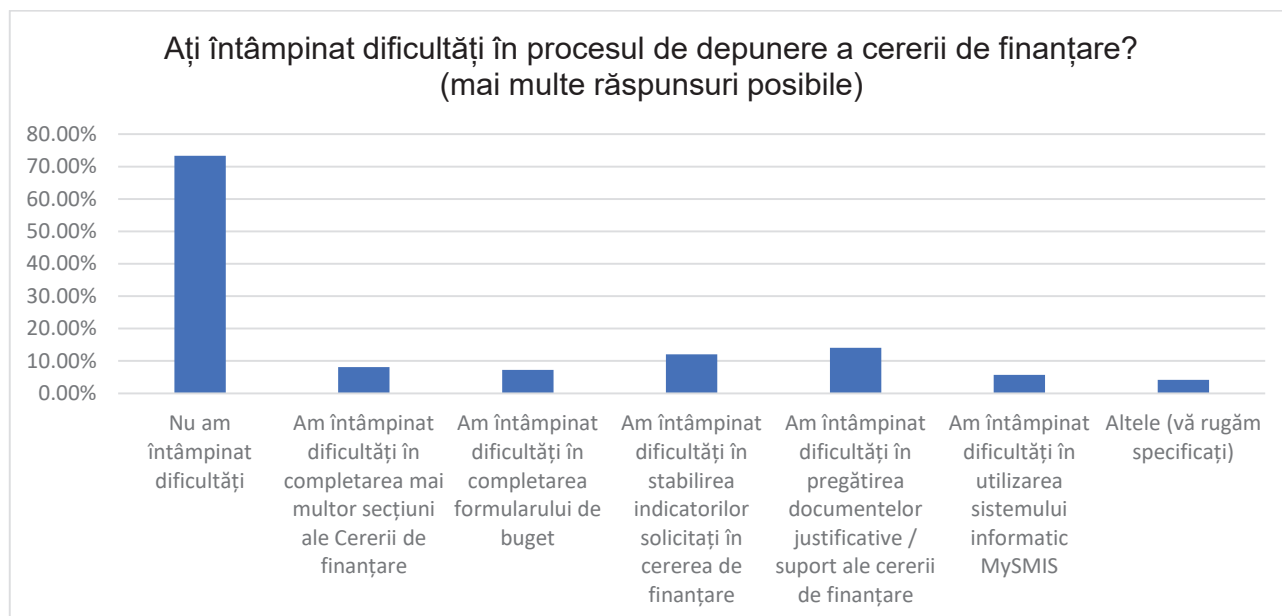
Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

doar 26,73% au semnalat dificultăți, în special legate de documentele justificative solicitate ca anexe ale cererii de finanțare.

Figura 8. Dificultăți întâmpinate de solicitanții PRSM la depunerea cererilor de finanțare



Sursa: Sondajul cu beneficiarii și potențialii beneficiari

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.

Analiza rezultatelor consultărilor publice pentru Ghidurile Solicitanților arată că au fost formulate în total 602 sugestii și întrebări la cele 43 de Ghiduri lansate în consultare. Cele mai multe au vizat apelurile destinate IMM-urilor (RSO1.3) și eficienței energetice (RSO2.1). Acest volum confirmă un nivel ridicat de implicare din partea potențialilor beneficiari și al consultanților, precum și un interes accentuat pentru clarificarea condițiilor tehnice și administrative de accesare a fondurilor.

Tipologia propunerilor este diversă, dar se concentrează pe câteva categorii dominante: eliminări de condiții din Ghiduri (125 cazuri) și completări (48) de condiții sau cerințe considerate excesive, reformulări (27) ale textelor din Ghiduri, precum și clarificări (21) privind definiții, eligibilitate și criterii de evaluare. Aproximativ 65 de propuneri au vizat indicatorii de realizare și rezultat, semnalând nevoia de claritate în definirea și măsurarea acestora, în timp ce doar două observații au fost strict întrebări fără propuneri asociate. Aceste date arată o participare orientată preponderent spre îmbunătățirea conținutului tehnic al ghidurilor, nu doar spre obținerea de răspunsuri punctuale.

Amploarea propunerilor este semnificativă, majoritatea observațiilor fiind formulate cu argumente detaliate și trimiteri la articole sau anexe concrete din ghiduri. Multe dintre acestea au vizat ajustarea cerințelor de



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

eligibilitate, a termenelor de implementare și a modalității de calcul a indicatorilor, ceea ce sugerează un nivel ridicat de expertiză din partea participanților la consultare. Din perspectiva Autorității de Management, aceste contribuții au oferit un material consistent pentru revizuirea și clarificarea ghidurilor, demonstrând că procesul de consultare publică a funcționat nu doar formal, ci ca un mecanism real de îmbunătățire a documentației și de creștere a transparenței programului.

Conform datelor AM, pentru fiecare apel au fost înregistrate între 30 și 150 de solicitări de clarificări, în funcție de complexitatea ghidului și a condițiilor de eligibilitate. Acest volum ridicat de întrebări sugerează interes crescut, dar și nevoia de clarificări suplimentare pentru solicitanți.

Apelurile au fost planificate și lansate într-o ordine care să prevină dezangajarea, fiind lansate prioritar apelurile pentru proiectele etapizate, apelurile pentru proiectele de mare anvergură a căror implementare este de durată și apelurile cu alocare mare (RSO1.3). De asemenea, la nivelul regulilor apelurilor din Ghidurile Solicitanților, pentru proiectele de investiții publice, au fost eligibile doar cereri de finanțare pentru care proiectul tehnic al investiției era pregătit și au fost punctate suplimentar cereri de finanțare pentru care contractele de achiziție publică pentru investiția principală erau semnate. Aceste abordări asigură premisele unui nivel mare de absorbție și de performanță (reflexat de indicatorii de realizare și rezultat) și valorifică experiența acumulată în perioada anterioară de programare susținând beneficiarii care au pregătit din timp investițiile.

Durata medie de la lansarea apelurilor până la depunere a variat între 2 și 4 luni, în funcție de tipul apelului. Beneficiarii au considerat acest interval, în multe cazuri, restrâns, mai ales pentru proiectele complexe care necesitau documentație tehnică (de ex. infrastructură educațională sau mobilitate). Pe de altă parte, în aceste cazuri, publicarea în consultare a ghidurilor s-a realizat cu suficient de mult timp în avans pentru a sprijini elaborarea documentațiilor tehnico-economice necesare.

Totodată, este important de subliniat că AM a prelungit durata apelurilor, răspunzând solicitărilor beneficiarilor care aveau nevoie de timp suplimentar pentru pregătirea proiectelor de investiții publice complexe.

Sondajul cu beneficiarii și solicitanții arată că un număr mic dintre aceștia ar fi dorit să depună cereri de finanțare suplimentare față de cele depuse (11,24%) și dintre aceștia doar 18% (sub 10 din peste 400 de respondenți în total) au declarat că nu aveau capacitate să depună cererea de finanțare deși și-ar fi dorit. Se poate deci constata că un număr foarte mic de beneficiari ar fi depus o cerere de finanțare dacă procedura era mai facilă. Mai mult, analiza punctajelor primite de beneficiari la ETF¹⁸ și analiza ratei de respingere a proiectelor selectate pentru neconformități identificate în perioada de contractare¹⁹ arată că solicitanții respinși nu ar fi putut fi admiși deoarece:

- calitatea proiectelor e în general mare și nu denotă neînțelegeri sistematice privind cerințele de calitate,
- numărul proiectelor neeligibile dintre cele selectate este în general mic și nu denotă neînțelegeri sistematice privind cerințele de eligibilitate.

¹⁸ În medie cererile de finanțare au obținut 75 de puncte

¹⁹ Aproximativ 5% dintre cererile de finanțare care intră în contractare sunt respinse în această fază. Astfel, la data de referință a evaluării erau respinse la contractare 14 proiecte față de 259 proiecte contractate.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

AM PRSM a publicat calendarul orientativ al apelurilor, actualizat periodic, însă factorii interesați din CM și solicitanții (conform interviurilor) l-au perceput ca fiind doar parțial predictibil. În acest context, calendarul a oferit o imagine generală, dar nu a asigurat mereu predictibilitate pentru pregătirea proiectelor. Complexitatea mare a activităților necesare pentru pregătirea Ghidurilor Solicitantului și lansarea apelurilor de proiecte generează riscuri de întârzieri care se materializează.

5.4. În ce măsură sistemul de evaluare - contractare este eficient și facilitează implementarea Programului și absorbția fondurilor?

Abordarea metodologică a evaluării: Întrebarea de evaluare se referă la funcționarea mecanismelor de selecție și contractare – durata, calitatea evaluărilor, transparența și capacitatea de a sprijini demararea rapidă a proiectelor. Abordarea evaluării pentru această întrebare a inclus: analiza statistică a procesului de evaluare și contractare (rată de respingere a cererilor de finanțare, pe etape ale procedurii de evaluare, durata medie a evaluării, durata medie a perioadei de contractare, pe apeluri și priorități), analiza procedurii AM pentru evaluare și selecție și pentru contractare, analiza ratelor de contestații. Analiza de birou a fost completată cu date colectate prin sondajul cu beneficiarii și solicitanții de finanțare și cu informațiile colectate din interviurile cu reprezentanții AM PRSM, membrii CM, beneficiari, consultanți, precum și din focus grupul cu personalul AM și focus grupul cu alți factori interesați. Datele colectate au fost interpretate în lumina informațiilor din analiza capacității administrative a AM din diagnoza organizațională (a se vedea Anexa 9).

Sinteza constatărilor: Sistemul de evaluare și contractare al Programului Regional Sud-Muntenia se remarcă prin transparență și integritate, însă eficiența sa este limitată de durata mare a procesării proiectelor și de încărcarea administrativă ridicată. Deși procedurile sunt clare pentru majoritatea solicitanților și filtrează riguros proiectele neeligibile, intervalul mediu de 6–10 luni până la contractare și volumul mare de clarificări a afectat ritmul cu care au fost încheiate contractele de finanțare. Numărul relativ scăzut de contestații și durata foarte mică între finalizarea contractării și semnarea contractului confirmă percepția unui sistem corect și transparent, dar analiza indică nevoia de simplificare procedurală și de consolidare a capacității tehnice pentru evaluare și contractare, astfel încât procesul să devină mai predictibil și mai echilibrat între diferitele domenii de finanțare.

Sistemul de evaluare–contractare al PRSM este funcțional și menține standarde de transparență și integritate, dar eficiența sa este afectată de durata mare a evaluării și contractării (în medie de 7 luni în total de la depunerea cererilor de finanțare la contractare, dar cu o durată crescută în special pentru RSO1.3 unde este de 9 luni și pentru RSO2.1 unde este de 5 luni), volumul mare de clarificări și documente solicitate.

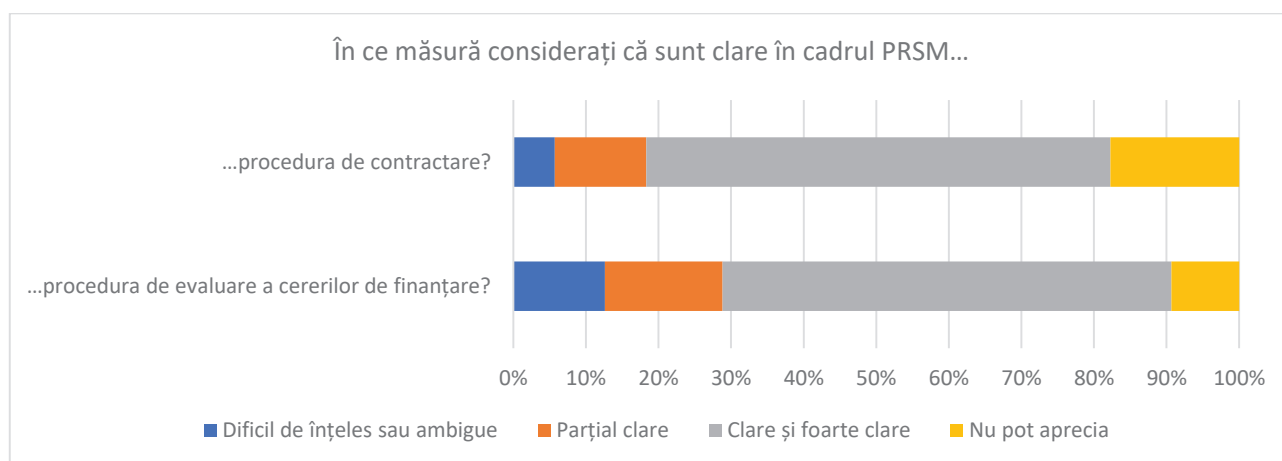
În ansamblu, sistemul de evaluare – contractare poate fi considerat eficient: el filtrează riguros proiectele și asigură corectitudinea etapelor, dar generează întârzieri semnificative și cereri de finanțare care ajung în faza de contractare și se dovedesc neeligibile în această ultimă fază a procesului, generând percepția unui efort inutil în etapa ETF. Numărul relativ redus de contestații indică faptul că procesul este perceput ca fiind, în general, transparent și integru, iar durata foarte scurtă dintre finalizarea contractării și semnarea contractului (0,5 zile, în medie) arată că procedura de semnare a contractelor funcționează bine și nu apar sincope odată ce fazele de



evaluare și contractare s-au finalizat. Totuși, diferențele mari între priorități și rata scăzută de contractare în unele domenii sugerează nevoia de creștere a capacității pentru ETF și simplificare a procedurilor.

Sondajul cu beneficiarii și solicitanții de finanțare arată că aproape 62% percep procedura de evaluare a proiectelor ca fiind clară sau foarte clară și aproape 64% percep procedura de contractare ca fiind clară sau foarte clară.

Figura 9. Opinia solicitanților privind claritatea procedurilor de evaluare și contractare



Sursa: Sondajul cu beneficiarii și potențialii beneficiari

Deși situația proiectelor este în dinamică, „fotografia” analizată pentru prezenta evaluare arată că doar 60% dintre proiectele depuse începuseră ETF. Astfel, din totalul de 2.093 de proiecte depuse, 1.271 au intrat în etapa de ETF, celelalte aflându-se într-o perioadă de așteptare pentru a începe evaluarea. Acest aspect pare să fie legat în principal de disponibilitatea limitată a experților care realizează ETF, precum și de decizii luate la nivelul AM. Spre exemplu, s-a acordat prioritate în evaluare proiectelor complexe depuse de autoritățile publice, având în vedere și nevoia acestora de a avea un răspuns privind acordarea și valoarea finanțării la finalul unui an calendaristic, pentru elaborarea bugetelor.

Dintre proiectele care au început ETF, 941 au finalizat evaluarea (aproximativ 74%), în timp ce 92 au fost respinse și 19 contestate. Aceste cifre arată un proces riguros, dar și un nivel relativ ridicat de respingeri, explicabil prin complexitatea documentației și lipsa de conformitate a unor aplicații.

De asemenea, deși 941 de proiecte aveau ETF finalizat, doar 347 aveau contractarea începută la data de referință a evaluării de la finalul lunii mai 2025. Dar acest aspect pare să fie legat în principal de încărcarea cu sarcini a serviciului evaluare, selecție și contractare și de nevoia de a etapiza semnarea contractelor pentru a nu genera blocaje în implementare, la serviciile monitorizare proiecte și plăți.

Durata medie de la depunere până la contractare este de aproximativ 172 de zile (6 luni), dar cu variații semnificative:

- IMM-uri (RSO 1.3) – peste 260 de zile (8-9 luni),



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

- educație (RSO 4.2) – aproape 70 de zile (2-3 luni),
- drumuri județene (RSO 3.2) – 75 de zile (2-3 luni).

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, pentru obiectivele specifice RSO2.4 (adaptare la schimbări climatice) sau RSO2.7 (biodiversitate) nu pot fi formulate constatări, deoarece la data de referință a evaluării apelurile erau în desfășurare, fiind foarte puține proiecte depuse și niciun proiect contractat.

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 contractare a fost de peste 105 zile, iar în final contractarea s-a încheiat după o durată medie de 53,7 zile pentru. 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.

În cazul RSO4.2 (infrastructură educațională), 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, ceea ce reprezintă o valoare rezonabilă. În ceea ce privește RSO 5.2 – Dezvoltare urbană integrată, au fost depuse 54 de proiecte, dar doar 45 au început ETF. În etapa de contractare au intrat 9 proiecte, pentru care la data de referință a evaluării erau semnate deja 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.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Trebuie însă ținut cont 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.

În ansamblu, datele arată faptul că numărul proiectelor depuse este foarte mare și, prin urmare, durata medie de parcurgere a etapelor rămâne ridicată, în special pentru apelurile destinate IMM-urilor. Durata de așteptare a proiectelor până la începerea ETF este ridicată, arătând o potențială nevoie de a consolida echipa serviciului de evaluare, selecție și contractare, precum și de a crește numărul de experți contractați pentru a realiza ETF. În schimb, proiectele de infrastructură educațională și de mobilitate par să fie procesate mai rapid și cu o rată de succes mai mare.

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. Pragul de excelență trimite spre contractare proiectele depuse în prima lună calendaristică de depunere a proiectelor (de la deschiderea apelului) și care obțin peste 80 de puncte, și cele depuse în cea de-a doua lună calendaristică a apelului, dacă obțin peste 75 de puncte. Proiectele care au trecut de etapa ETF au în medie 75 de puncte și aproximativ 32% au primit peste 80 de puncte și aproximativ 39% au primit peste 75 de puncte. Cu toate acestea, data depunerii proiectelor este adesea apropiată de cea a termenului limită și, chiar dacă obțin pragul de excelență, proiectele sunt depuse prea târziu pentru a putea beneficia de o tranziție directă spre etapa de contractare.

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 prioritizare a sarcinilor care ar putea să accelereze procesul.

Pe de altă parte, informațiile furnizate de conducerea AM arată că deciziile de management legate de contractarea și remunerarea experților evaluatori pentru ETF (contractarea de experți în afara organigramei, mai degrabă decât a unei persoane juridice furnizoare de servicii de consultanță pentru ETF și creșterea remunerăției pentru experții în afara organigramei) au generat o accelerare a procesului ETF. Altfel spus, o motivare financiară adecvată a experților evaluatori a condus la eliminarea situației privind timpii necesari pentru începerea, respectiv pentru finalizarea ETF.

Aproape jumătate dintre beneficiarii și solicitanții care au răspuns la sondaj consideră că durata cumulată a procedurilor de evaluare, selecție și contractare este rezonabilă. De asemenea, aproape 64% consideră că evaluarea și contractarea s-a realizat transparent în mare măsură sau în totalitate și 61,56% consideră că evaluarea și contractarea s-a realizat corect / integru în mare măsură sau în totalitate.

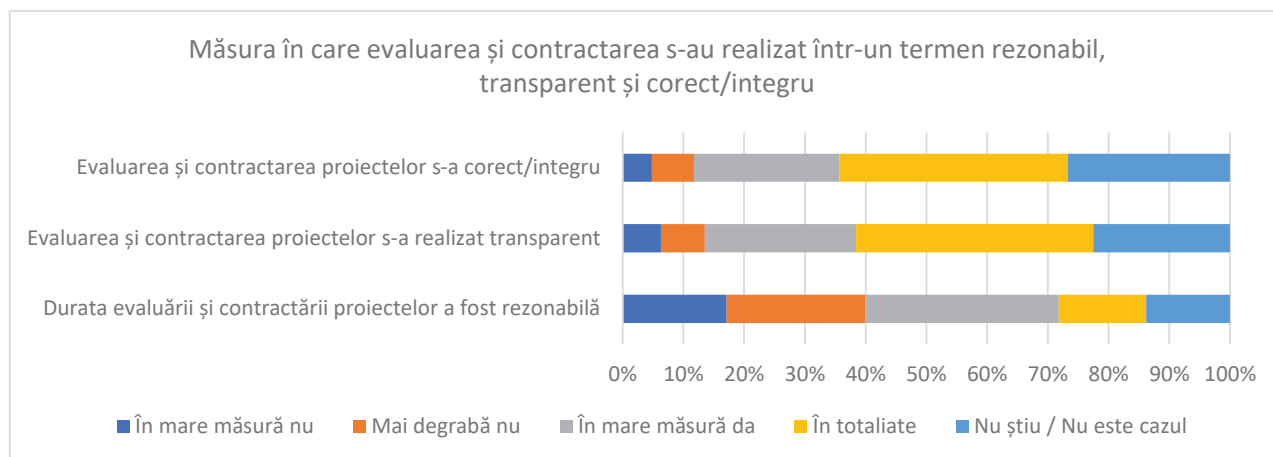


Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Figura 10. Opinia solicitanților privind durata, transparența și corectitudinea procedurilor de evaluare și contractare



Sursa: Sondajul cu beneficiarii și potențialii beneficiari

În privința contestațiilor, datele disponibile arată un număr de 378 cazuri în etapa ETF și 15 cazuri în etapa de contractare. La acestea se adaugă 9 contestații în faza de autorizare. Datele de la nivelul AM arată că 48 de contestații au fost depuse de solicitanți sau beneficiari din sectorul public și 355 de solicitanți sau beneficiari privați. 168 de contestații au fost soluționate favorabil (41,68%). Numărul relativ ridicat de contestații formulate în etapa de ETF sugerează existența unor neclarități sau neconcordanțe în aplicarea criteriilor de evaluare ori în înțelegerea cerințelor de către solicitanți. Totodată, ponderea semnificativă a contestațiilor soluționate favorabil (aproximativ 42%) indică faptul că mecanismele de verificare și corectare funcționează, dar și că există spațiu pentru îmbunătățirea clarității ghidurilor și a comunicării cu beneficiarii.

De asemenea, beneficiarii consideră rezonabil un interval de 4-6 luni între depunere și semnare, ceea ce arată un decalaj, dar nu semnificativ, între așteptări și realitate (procedurile durează în medie 3-8 luni, depinzând de obiectivul specific). De asemenea, așa cum arată răspunsurile deschise la chestionar și analiza numărului de contestații, există o serie de beneficiari potențiali și solicitanți pentru care este necesară o comunicare mai proactivă privind procesul de evaluare – selecție – contractare, dacă acesta durează un timp îndelungat. În prezent, în ciuda faptului că procedurile AM sunt solide și că AM publică lista proiectelor depuse și lista proiectelor contractate, solicitanții pentru care procedura de evaluare – selecție – contractare este îndelungată își pierd încrederea în corectitudinea acesteia. Solicitanți pot consulta în platforma MySMIS stadiul în care se află proiectul (dacă a intrat în ETF, dacă a finalizat ETF, dacă este în contractare). Dar, datele colectate arată că nu toți beneficiarii au o înțelegere suficient de bună a mecanismelor utilizate deja pentru comunicare. O comunicare mai proactivă poate crește nivelul de încredere al solicitanților/potențialilor beneficiari.

Pe de altă parte, acțiunile de susținere a capacității beneficiarilor – în acord cu foaia de parcurs pentru creșterea capacității de implementare a programului – pot contribui la o informare mai detaliată a beneficiarilor cu privire



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

la procedura AM pentru evaluarea – selecția – contractarea proiectelor, pentru o mai bună gestiune a așteptărilor acestora cu privire la etapele pe care proiectele le urmează.²⁰

5.5. 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?

Abordarea metodologică a evaluării: Întrebarea de evaluare vizează dacă și cum sprijinul tehnic oferit prin help-desk contribuie la o mai bună participare a beneficiarilor și la o calitate crescută a proiectelor. Totuși, pentru a oferi AM o imagine completă a procesului de implementare a programului, evaluarea a abordat și comunicarea realizată la nivelul programului în afara activităților strict de help-desk. Abordarea evaluării pentru această întrebare a inclus: analiza numărului și tipologiei solicitărilor către help-desk, corelat cu rata de succes a beneficiarilor. De asemenea a fost analizată comunicarea AM cu potențialii beneficiari, pe baza interviurilor și a rapoartelor furnizate de AM privind activitățile de comunicare. Analiza de birou a fost completată cu date colectate prin sondajul cu beneficiarii și solicitanții de finanțare și cu informațiile colectate din interviurile cu reprezentanții AM PRSM, membrii CM, beneficiari, consultanți, precum și din focus grupul cu personalul AM și focus grupul cu alți factori interesați. Datele colectate au fost interpretate în lumina informațiilor din analiza capacității administrative a AM din diagnoza organizațională (a se vedea Anexa 9).

Sinteza constatărilor: Serviciul Help-desk al ADR Sud-Muntenia s-a dovedit un instrument esențial pentru sprijinirea potențialilor beneficiari ai Programului Regional 2021–2027, facilitând înțelegerea ghidurilor și a procedurilor de accesare a fondurilor. Majoritatea solicitărilor au fost transmise prin canale rapide – telefon și e-mail – confirmând preferința pentru interacțiuni directe și imediate. O proporție ridicată (83,3%) dintre beneficiari și solicitanți, apreciază sprijinul oferit de help-desk ca util sau foarte util, iar 69,6% apreciază comunicarea realizată de AM, în ansamblu, ca utilă sau foarte utilă. Se constată așadar rolul important al help-desk-ului în consolidarea încrederii și în sprijinirea unei absorbții eficiente a fondurilor europene. În plus, comunicarea realizată prin intermediul website-ului programului, a evenimentelor organizate de AM sau la care au participat reprezentanți ai AM sau ADR, sau prin intermediul mass media, contribuie la vizibilitatea oportunităților de finanțare și deci, indirect, la rata mare de depunere a proiectelor, ceea ce oferă perspective pozitive privind absorbția.

La nivelul serviciului Help-desk al ADR Sud-Muntenia au fost înregistrate 871 de întrebări și solicitări privind PRSM 2021-2027, în special privind apelurile lansate. În medie, a fost adresată câte o întrebare pentru aproximativ 41% dintre cele 2.093 de proiecte depuse pe apelurile aferente Priorităților 1–6, confirmând un nivel ridicat de interes și nevoie de sprijin din partea potențialilor beneficiari în procesul de accesare a fondurilor.

Din totalul de 871 de întrebări, majoritatea au fost transmise prin telefon (394 de solicitări) și e-mail (314 solicitări), ceea ce arată preferința pentru canale directe și rapide de interacțiune. Vizitele la sediu au generat 160 de întrebări, în timp ce rețelele sociale și poșta au fost utilizate marginal (2, respectiv 1 solicitare). Această

²⁰ Datele colectate arată că nu toți solicitanții au înțeles că ETF se realizează înainte de verificarea eligibilității, sau că admiterea în faza ETF nu echivalează cu selecția proiectului pentru contractare, astfel că reiese că nu toți solicitanții înțeleg corect informarea din MySMIS.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

structură confirmă că beneficiarii preferă soluții imediate pentru clarificări, iar telefonul și e-mailul rămân instrumentele centrale ale comunicării instituționale.

Tabel 5. Canale de comunicare folosite pentru a înainta solicitările pentru help-desk

Canal de comunicare	Nr. întrebări/solicitări
E-mail	314
Facebook	2
Poștă	1
Telefonică	394
Vizită	160
Total	871

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

Datele arată că cele mai multe întrebări au fost adresate de persoane fizice (368 de întrebări), urmate de firme (213 întrebări) și microîntreprinderi (58 de întrebări). Printre instituțiile publice, cele mai active au fost primăriile de comune (67 de întrebări) și consiliile județene (45 de întrebări). Alte categorii, precum instituții de învățământ, ONG-uri sau GAL-uri, au transmis doar câteva solicitări. Aceste date confirmă faptul că interesul pentru accesarea fondurilor PRSM este ridicat în rândul sectorului privat și al autorităților locale de nivel comunal și județean, ceea ce reflectă atât nevoia de sprijin pentru înțelegerea ghidurilor, cât și complexitatea procedurilor de accesare.

Tabel 6. Tipul solicitanților de sprijin prin help-desk

Tip de solicitant	Nr. întrebări/solicitări
Consiliu județean	45
Entitate de transfer tehnologic	2
Firmă	213
Firmă mică	16
Firmă mijlocie	1
GAL	1
Instituție de învățământ	4
Instituție deconcentrată	9
Instituție publică centrală	2
Instituție subordonată Guvernului	2
Microîntreprindere	58
Ministerul de Interne	3
ONG	3
Patronat	2
Persoană fizică	368
PFA	6
Prefectură	3
Primărie de comună	67
Primărie de municipiu	10



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Tip de solicitant	Nr. întrebări/solicitări
Primărie de municipiu reședință de județ	19
Primărie de oraș	30
Școală	2
Serviciu public	2
Unitate de cult	3
Total	871

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

Cel mai mare volum de solicitări este legat de RSO1.3 – Sprijin pentru IMM-uri (497 de întrebări), urmat de RSO1.2 – Digitalizare (92) și domeniile de mediu, în special RSO2.1 – Eficiență energetică și RSO2.7 – Infrastructură verde-albastră (câte 56 fiecare). În schimb, sectoarele precum consolidarea seismică (RSO2.4, doar 2 întrebări) sau dezvoltarea competențelor (RSO1.4, doar 2 întrebări) au atras interes redus. Această distribuție arată că beneficiarii percep cu prioritate oportunitățile de finanțare în zona IMM-urilor, digitalizării serviciilor publice și investițiilor în eficiență energetică, în timp ce domenii precum educația, patrimoniul sau mobilitatea urbană generează un interes mai restrâns, probabil din cauza apelurilor limitate sau a eligibilității reduse pentru anumite categorii de solicitanți.

Tabel 7. Subiectele în legătură cu care se solicită sprijin prin help-desk

RSO	Nr. întrebări/solicitări
RSO1.1 - Cercetare & Inovare	15
RSO1.2 - Digitalizare	92
RSO1.3 - IMM	497
RSO1.4 - Dezvoltarea competențelor	2
RSO2.1 - Eficiență energetică	56
RSO2.4 - Consolidare anti-seismică	2
RSO2.7 - Infrastructură verde-albastră	56
RSO2.8 - Mobilitate urbană	7
RSO3.2 - Drumuri județene	14
RSO4.2 - Educație	44
RSO5.1 - Patrimoniu, regenerare și turism în municipii reședință de județ	13
RSO5.2 - Patrimoniu, regenerare și turism în municipii și orașe	36
Alt tip de întrebare	37
Total	871

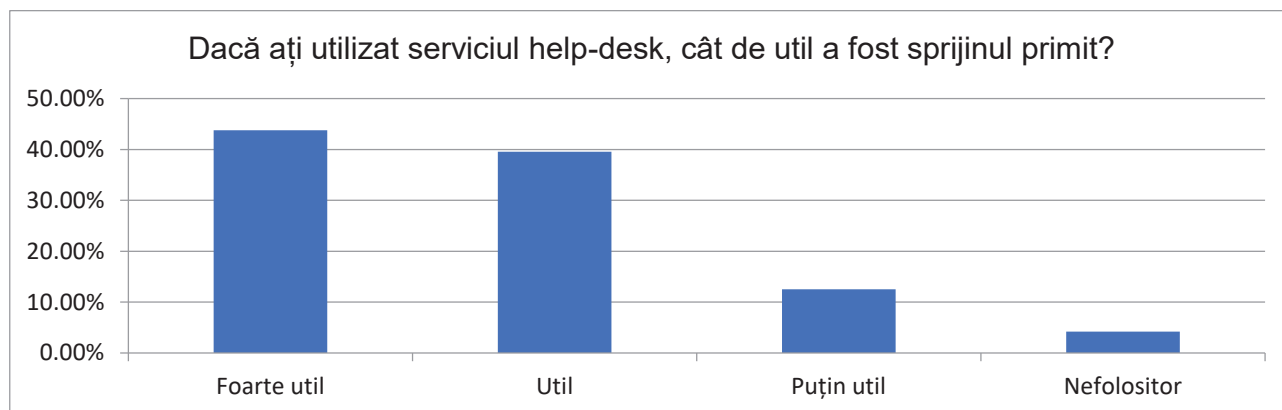
Sursa: Prelucrarea autorilor, pe baza datelor furnizate echipei de evaluare de AM PRSM 2021-2027

Sondajul cu beneficiarii și solicitanții de finanțare arată că aproximativ 29% dintre beneficiari și solicitanți au apelat la help-desk, în principal prin telefon (38%) și email (30%). Mai puțin de 10% dintre respondenții la sondaj care au apelat la AM pentru servicii de help-desk au utilizat social media, în principal Facebook. 83,3% dintre utilizatori au apreciat răspunsurile help-desk ca fiind clare și utile sau foarte utile, în timp ce aprox. 16,7% au considerat că răspunsurile sunt parțial sau deloc utile. Beneficiarii au subliniat că răspunsurile rapide au facilitat



înțelegerea condițiilor de apel. Pe de altă parte, interviurile arată că pentru unii dintre beneficiari sau consultanți răspunsurile au fost percepute ca fiind oferite cu întârziere.

Figura 11. Opinia beneficiarilor și solicitanților privind utilitatea serviciului help-desk



Sursa: Sondajul cu beneficiarii și potențialii beneficiari

Datele din sondaj arată că 62% dintre solicitanții care au apelat la serviciul help-desk au avut cereri de finanțare care s-au concretizat în proiecte selectate pentru finanțare. Rata de succes a solicitanților care au apelat la help-desk este semnificativă și arată eficacitatea serviciului, dat fiind că rata generală de succes la nivel de program, la data de referință a evaluării, era de 12% (259 de contracte semnate din 2093 de cereri de finanțare), din cauza concurenței mari pentru finanțare.²¹ Pe baza datelor SMIS nu se poate stabili exact numărul de proiecte depuse și aprobate de solicitanți care au apelat la help-desk, precum și punctajul lor. Dar interpretând atât rata de succes a solicitanților care au apelat la help-desk, cât și punctajul mediu al proiectelor evaluate – de 75 puncte – se poate constata eficacitatea serviciului help-desk în asigurarea unor proiecte de calitate.

Complementar cu activitatea serviciului help-desk, comunicarea la nivelul AM PRSM se realizează și prin evenimente de informare organizate pentru potențiali beneficiari, beneficiari și publicul larg sau prin participarea conducerii ADR SM sau a AM PRSM la evenimente organizate de terțe părți, dar relevante pentru comunicarea despre PRSM. Rapoartele Biroului Comunicare din cadrul AM arată că în perioada 2021-2024 oportunitățile de finanțare din cadrul PRSM au fost prezentate în cadrul a 89 de evenimente, dintre care majoritatea organizate în 2024, când s-au lansat și cele mai multe apeluri. În plus, PRSM a fost prezentat în 13 emisiuni difuzate de posturi radio sau TV regionale sau naționale.

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:

²¹ Trebuie avut în vedere că atât în cazul răspunsurilor la sondaj, cât și în cazul calculului ratei de succes a cererilor de finanțare pe baza datelor SMIS sunt avute în vedere toate cererile de finanțare / toți solicitanții, inclusiv apelurile deschise la momentul realizării evaluării pentru care nu se pune problema existenței unor contracte semnate. Datele din sondaj și din SMIS din această perspectivă sunt comparabile, dar pentru sondaj există limitări legate de auto-selectarea respondenților.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

- Utilizarea de canale multiple în comunicarea cu potențialii beneficiari/beneficiarii. Spre exemplu, Help-desk-ul dedicat în principal potențialilor beneficiari funcționează prin telefon, e-mail, formular online, întâlniri directe și evenimente, ceea ce asigură accesibilitate sporită.
- Trasabilitate prin registrul electronic de solicitări. Existența unui registru electronic și a formularelor standardizate permite monitorizarea coerentă a tuturor interacțiunilor
- Integrare în mecanismele de comunicare ale Programului. Help-desk-ul contribuie direct la implementarea Strategiei de comunicare și a Planului anual al PR SM.
- Gama diversă de instrumente de comunicare: Procedura cuprinde comunicarea online, social media, evenimente, materiale promoționale, campanii media și rețeaua comunicatorilor Regio – acoperind toate categoriile de public țintă relevante.
- Termene clare pentru publicarea informațiilor. De exemplu, publicarea documentelor pe site în maximum o zi lucrătoare contribuie la predictibilitate și transparență.

Pe de altă parte, se remarcă o serie de puncte slabe și riscuri, dintre care cele mai importante sunt:

- Dependință ridicată de aprobările ierarhice. Aprobarea centralizată a documentelor de comunicare poate încetini reacțiile operative. Lipsa unui mecanism de feedback din partea beneficiarilor / potențialilor beneficiari pentru colectarea din partea acestora a unor opinii despre claritatea și utilitatea informațiilor furnizate de AM.
- Existența unui mecanism limitat de feedback intern de la Biroul Help-desk către AM pentru actualizarea ghidurilor. În procedura operațională pentru help-desk nu este descris un circuit prin care solicitările recurente sau problemele ridicate de beneficiari să fie integrate în actualizările documentelor programului.

Datele colectate ne permit să formulăm constatarea că serviciul help-desk, împreună cu activitatea de comunicare la nivelul AM PRSM, a contribuit la:

- creșterea numărului de proiecte depuse, prin clarificarea aspectelor administrative și procedurale,
- reducerea ratelor de respingere la etapa de eligibilitate administrativă,
- consolidarea încrederii beneficiarilor în interacțiunea cu AM.

În termeni de eficiență, help-desk-ul este perceput ca un mecanism util și accesibil, dar cu un rol mai degrabă complementar în absorbția fondurilor. Acest rol complementar este firesc, deoarece comunicarea cu potențialii beneficiari, în general, și help-desk-ul, în particular, sprijină solicitanții în elaborarea și depunerea proiectelor, dar nu sprijină beneficiarii în implementare. Rolul de sprijin pentru beneficiari aparține ofițerilor de monitorizare a proiectelor.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

5.6. Care este măsura în care PRSM a contribuit la dezvoltarea capacității administrative a personalului AM PRSM, OI SIFE, cât și a beneficiarilor?

Abordarea metodologică a evaluării: Întrebarea de evaluare vizează dacă programul a dus la consolidarea competențelor actorilor implicați în gestionarea și implementarea proiectelor. Totuși, pentru a oferi AM o imagine completă a capacității administrative, evaluarea a inclus și o analiză de profunzime a capacității AM pe baza diagnozei organizaționale (Anexa 9), aplicarea indicelui capacității administrative (Anexa 10) și analiza foii de parcurs pentru creșterea capacității administrative pentru PRSM. Abordarea evaluării pentru această întrebare a inclus și analiza activităților desfășurate de ADR pentru a sprijini beneficiarii, incluzând, dar fără să se limiteze la, help-desk și, în limita datelor care au putut fi colectate (dat fiind că activitățile de formare organizate au fost mult mai puține decât s-a estimat în etapa de planificare a evaluării la momentul ofertei tehnice), aplicarea modelului Kirkpatrick pentru a înțelege rezultatele activităților de informare și formare. A fost realizată analiza documentelor organizaționale ale AM, analiza procedurilor, s-au colectat printr-o fișă instituțională, printr-un sondaj cu personalul AM, prin interviuri și un focus grup cu personalul și conducerea AM. Capacitatea beneficiarilor și contribuția PRSM la aceasta a fost analizată pe baza sondajului și interviurilor cu beneficiarii. Datele au fost completate de interviurile cu membrii CM și reprezentantul OI SIFE, precum și de interviuri cu beneficiari.

Sinteza constatărilor: PRSM a contribuit la consolidarea unui cadru formal pentru dezvoltarea capacității administrative, însă impactul concret asupra personalului AM PRSM și al beneficiarilor a fost limitat de participarea redusă la formare și de încărcarea cu sarcini a personalului, atât la nivelul AM PRSM, cât și al beneficiarilor. Este necesară în acest context consolidarea planului de instruire, diversificarea tematicilor adaptate nevoilor reale și intensificarea sprijinului pentru beneficiari, astfel încât competențele dobândite să fie utilizate mai consistent în activitatea curentă.

5.6.1. Constatări privind capacitatea autorităților de gestiune a programului

Rezultatele diagnozei organizaționale

Diagnoza organizațională la nivelul AM PRSM evidențiază statutul instituțional solid al AM, 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% (2024), structuri suport – 28% (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.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

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 birocrăție, 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.

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. Datele colectate prin sondajul cu personalul AM sunt completate de rezultatele interviurilor din care reiese că numărului de erori / probleme administrative identificate în perioada actuală de programare este mai mic decât cel al problemelor din perioada anterioară, în ciuda faptului că ADR are un nou rol, de AM, nu doar de OI, dar în virtutea experienței acumulate ca OI POR în perioadele anterioare: 2007-2013, 2014-2020.

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.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

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.

Indexul capacității administrative a structurilor de gestiune PRSM (AM și OI SIFE)

Pentru a permite o înțelegere de ansamblu a rezultatelor diagnozei organizaționale, am folosit rezultatele sale, precum și interviurile cu personalul AM, membrii CM, OISIFE și beneficiarii, într-o analiză subsecventă a indexului capacității administrative a structurilor de gestiune a Fondurilor Europene Structurale și de Investiții (FESI), cu referire atât la AM cât și la OI SIFE. Indexul capacității administrative nu este doar un indicator de performanță, ci o reprezentare a rezilienței și adaptabilității instituționale.²² Prin cuantificarea clară a progreselor și prin justificarea transparentă a scorurilor, metodologia descrisă în document constituie un model de bună practică în monitorizarea și dezvoltarea capacității administrative a autorităților de management responsabile de fondurile europene. Rezultatele indexului se regăsesc în tabelul din Anexa 10 la prezentul raport.

Amintim că pentru a evalua capacitatea administrativă a fost urmărit un set de variabile incluse în lista de verificare pentru evaluarea capacității administrative (anexa 5.7), variabile ce au fost organizate pe 4 dimensiuni: (i) structuri, (ii) resurse umane, (iii) sisteme și instrumente și (iv) factori orizontali, fiecare cu variabile specifice dimensiunii, definite prin criterii:

- i. Structuri, cu variabile care fac referire la aspecte precum transferul de expertiză din programele anterioare, adecvarea structurilor existente pentru toate fazele managementului de program, relațiile interinstituționale, precum și la alte aspecte ce țin de funcționalitatea structurilor de gestiune a programului;

²² A se vedea: Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, 2020. Evaluarea mecanismelor și capacității de implementare a Fondurilor ESI – Tema D (Primul raport).



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

- ii. Resurse umane, cu variabile referitoare la politica de resurse umane, gestiunea fluxului de personal, formare, performanță, evaluarea și recompensarea personalului, dar și capacitatea managerială;
- iii. Instrumente și sisteme, cu variabile care se referă la delegarea sarcinilor, existența procedurilor, disponibilitatea și utilizarea asistenței tehnice, indicatorii sistemului, sisteme electronice, sistemul de management și control;
- iv. Factori orizontali, care se referă la evaluarea independentă și abordarea riscurilor privind corupția.

Pentru a prezenta constatările evaluării, pentru fiecare variabilă au fost analizate criteriile definitorii. Îndeplinirea criteriilor a fost stabilită pe patru niveluri și rezumată în lista de verificare pentru evaluarea capacității administrative. Pentru a oferi o imagine sintetică a situației actuale și a progresului pentru fiecare dimensiune și variabilă, a fost utilizat un sistem de notare care a permis prezentarea capacității administrative în format grafic, o diagramă radar, care arată cât de departe este fiecare variabilă față de la nivelul dorit (realizat în întregime). Folosind un sistem de notare pentru fiecare nivel de realizare și compunând notările pentru fiecare variabilă, a rezultat un indice al capacității administrative care se bazează pe următoarele niveluri de evaluare:

- criteriul realizat în întregime a fost evaluat ca „Da” și notat cu 3 puncte;
- criteriul realizat parțial, nu în totalitate și unde sunt necesare îmbunătățiri a fost evaluat ca „Da*” și notat cu 2 puncte;
- criteriul realizat parțial, în mică măsură și unde sunt necesare îmbunătățiri semnificative a fost evaluat ca „Nu*” și notat cu 1 punct;
- criteriul nerealizat, deloc și unde nu există nici o dovadă de realizare, a fost evaluat ca „Nu” și notat cu 0 puncte.

Aplicând grila de evaluare pentru indexul capacității administrative, constatăm că relațiile de lucru sunt bine stabilite, că structurile sunt adecvate pentru toate fazele managementului programului și că există stabilitate instituțională necesară pentru implementarea în bune condiții a programului. Astfel, toate variabilele principale ale dimensiunii de analiză „Structuri” sunt notate cu maximum de 3 puncte.

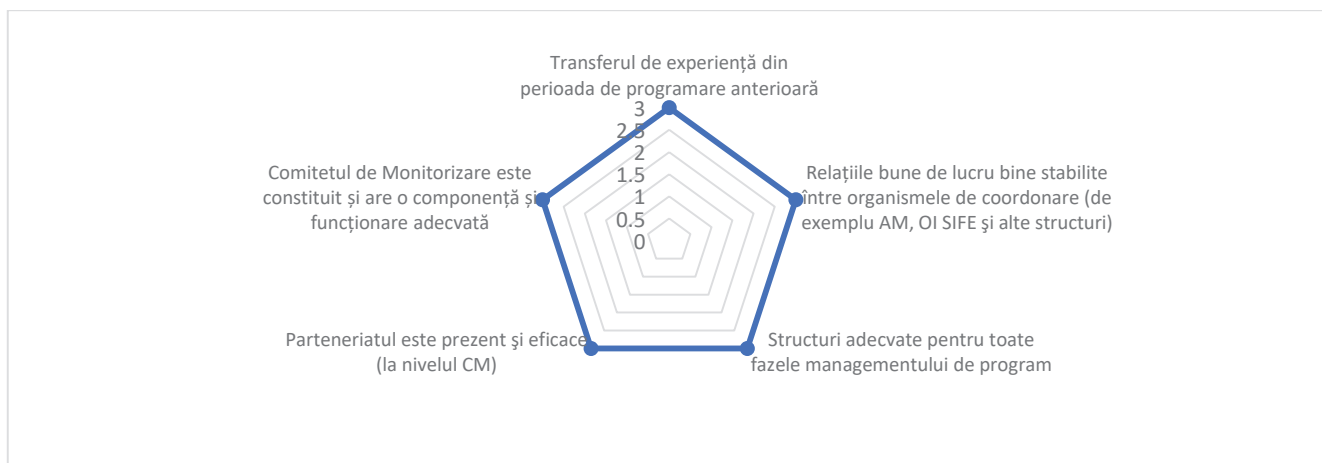
Pe baza diagnozei organizaționale, a analizei documentelor și a interviurilor cu personalul și conducerea AM constatăm că:

- Transferul de experiență din perioada de programare anterioară se realizează adecvat. Structurile actuale beneficiază de experiența perioadei de programare anterioare, când AM PRSM a fost OI pentru Programul Operațional Regional 2007-2013 și 2014-2020. Pentru toate funcțiile pe care le-a îndeplinit și în calitate de OI, personalul AM demonstrează o cunoaștere profundă a procedurilor, dar și a modalității de gestiune pentru cazuri particulare care pot apărea, ceea ce dovedește un nivel înalt de capacitate.
- Relațiile de lucru între organismele de coordonare (de exemplu: AM, OI SIFE și MIPE) sunt bune și bine stabilite. Comunicarea și cooperarea dintre AM, OI SIFE și MIPE, precum și cu alte organisme de coordonare, cum ar fi Consiliul Concurenței, este eficientă așa cum o demonstrează opinia pozitivă privind coordonarea a tuturor persoanelor intervievate reprezentând AM, OI SIFE și MIPE.



- Structurile pentru toate fazele managementului de program sunt adecvate. Structurile organizatorice și ROF există și responsabilitățile sunt definite. Rolurile, responsabilitățile și sarcinile sunt atribuite în mod eficient la nivel de departamente, unități, locuri de muncă. Există o bună stabilitate a structurilor și există moduri adecvate (inclusiv ajustarea numărului de posturi la nivel de birou sau serviciu în funcție de variația volumului de muncă) în cadrul AM, în conformitate cu etapa de implementare a programului. Toate acestea demonstrează că AM este structurat adecvat pentru a își îndeplini obiectivele și misiunea privind implementarea programului.
- Parteneriatul este prezent și eficient (la nivelul CM). Documentele oficiale de înființare a cadrului de parteneriat (CM) sunt disponibile, clare și arată o preocupare pentru includerea partenerilor în luarea deciziilor. Parteneri sociali, parteneri regionali și ONG-urile sunt implicați în mod sistematic în elaborarea și gestiunea programului, în consultări la nivelul CM și în consultări cu privire la apeluri.
- Comitetul de Monitorizare este constituit și are o componență și funcționare adecvată. Studiul documentelor aferente întrunirilor CM și interviurile cu membrii CM arată că aceștia contribuie, în conformitate cu interesele lor, la deciziile privind programul.

Figura 12. Indicele capacității structurilor de gestiune PRSM



Sursa: Lista de verificare pentru indexul capacității administrative al autorităților de gestiune PRSM (Anexa 10) pe baza prelucrării autorilor având în vedere rezultatele Diagnozei organizaționale (Anexa 9) și a celorlalte date colectate și analizate

Se observă progres la nivelul AM PRSM în comparație cu perioada anterioară (2014-2020), când datele sunt disponibile pentru întreg sistemul de gestiune FESI.²³ Evaluarea efectuată în 2022 arată existența unor deficiențe privind localizarea AM pentru Programele Regionale, care au fost clarificate integral odată cu aprobarea programelor regionale (inclusiv PRSM) și acreditarea AM prin auditurile de sistem. În perioada 2021-2024, așa cum arată diagnoza organizațională și analiza procedurilor cheie (a se vedea Anexa 11), AM PRSM și-a crescut

²³ Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, 2023. Evaluarea mecanismelor și capacității de implementare a Fondurilor ESI – Tema D (Al doilea raport).



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

substanțial capacitatea din punct de vedere al structurii. De asemenea, se observă o îmbunătățire semnificativă față de perioada anterioară în ceea ce privește cooperarea inter-instituțională.

În ceea ce privește dimensiunea „Resurse umane”, așa cum arată diagnoza organizațională, confirmată de interviurile și focus grupul cu personalul AM, putem observa atât puncte forte cât și zone de îmbunătățit. Politicile de resurse umane și sistemele de recompensare sunt bine definite și considerate eficiente.

Totuși, există deficite semnificative în ocuparea posturilor (44% din posturi vacante, așa cum am arătat anterior) și în implementarea planurilor de formare. Fluctuația de personal este mai scăzută în ceea ce privește pozițiile cheie și personalul de conducere. Deși nevoia de personal suplimentar este conștientizată, planul de recrutare a personalului nu se dovedește integral eficace, deoarece deficitul de personal rămâne una dintre principalele probleme de la nivelul AM. De asemenea, planul de formare este parțial eficace, deficitul de formare fiind vizibil în diagnoza organizațională (Anexa 9, secțiunea 9.3.4).

Personalul AM PRSM are un nivel ridicat de calificare (studii universitare și postuniversitare), însă planul de instruire nu a fost implementat, ceea ce reduce potențialul de dezvoltare profesională a personalului. În acest context analiza relevă că în perioada 2022–2024 numărul angajaților AM PRSM care au urmat programe de formare și perfecționare a scăzut semnificativ, de la 25 persoane în 2022, la 22 în 2023 și doar 8 în 2024. Majoritatea respondenților (aproximativ 56%) au declarat că nu au participat deloc la cursuri de formare în perioada 2021–2024, în timp ce 35% au participat la programe organizate de angajator și doar 9% din proprie inițiativă.

Tipurile de competențe vizate de programele de formare au inclus atât domenii generale (management strategic și operațional, comunicare, managementul integrității), cât și domenii specifice (achiziții publice – aproape 22% dintre participanți, utilizarea noilor tehnologii – aproximativ 15%). Datele colectate prin sondaj și prin interviuri arată că există o nevoie de formare profesională suplimentară. Chiar dacă personalul se simte bine pregătit, o serie de aspecte rezultate din responsabilitățile noi ale AM generează în continuare nevoia unor programe de învățare pentru adulți bine ținute. Respondenții au manifestat interes și pentru domeniul financiar (ajutor de stat, instrumente financiare), evaluarea programelor și utilizarea avansată a instrumentelor IT. Există totodată un interes crescut pentru formare în management operațional, politici publice, integritate și comunicare, cu accent pe abordări practice și colaborative de instruire.

Gradul de utilizare a cunoștințelor dobândite este mai greu de cuantificat, în special având în vedere participarea scăzută la formare, dar se remarcă unele efecte pozitive. De exemplu, respondenții menționează îmbunătățirea practicilor administrative prin utilizarea mai frecventă a noilor tehnologii și o mai bună cunoaștere a regulilor de achiziții publice. În același timp, analiza evidențiază persistența unor bariere, precum instabilitatea personalului, resursele limitate și complexitatea procedurilor legislative, percepute ca „stufoase” și imprevizibile.

Pe de altă parte, transferul de experiență între perioadele de programare se realizează mai degrabă informal, prin inițiative interne, fără o metodologie standardizată. Nu există proceduri clare care să prevadă în ce modalitate și în ce momente personalul care are experiență poate transfera, în mod organizat, experiența



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

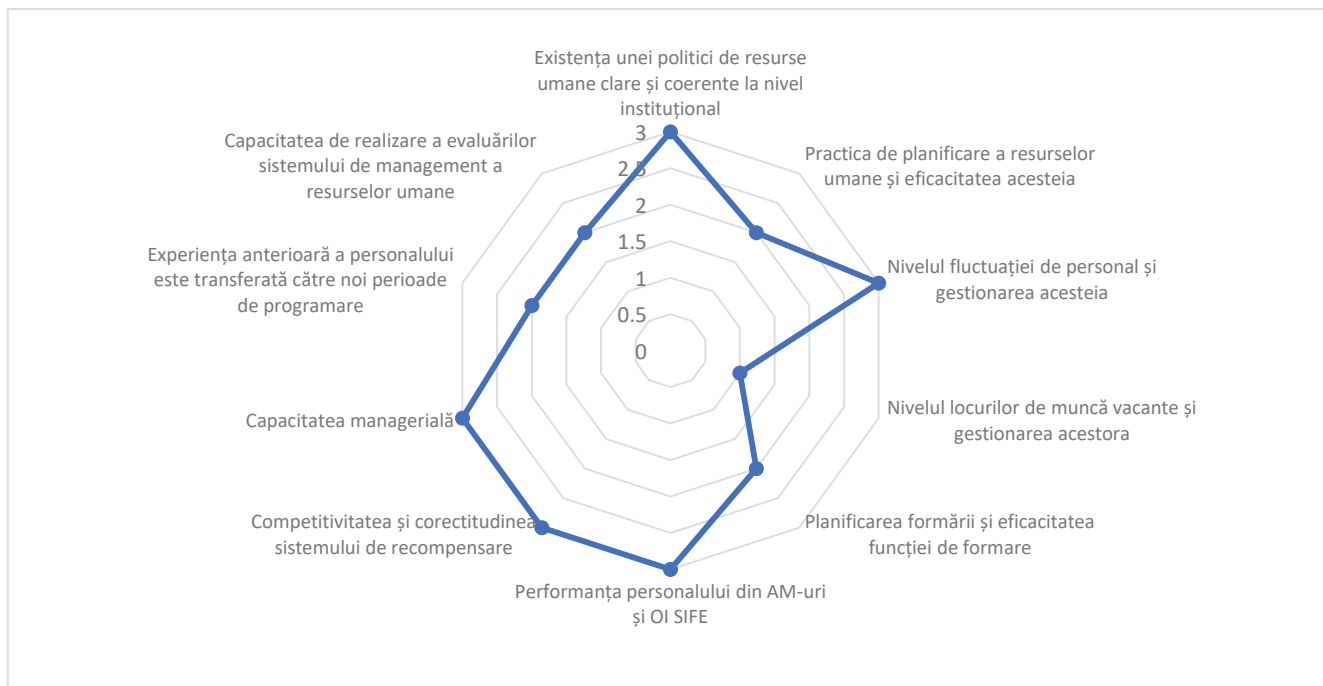
acumulată către colegi. Standardizarea transferului de experiență s-ar putea face prin prevederi clare în proceduri, care să precizeze că echipele de monitorizare de proiecte sau de verificare financiară și achiziții se formează având în vedere diferențele de experiență din fiecare birou AM. De asemenea, ar fi utilă organizarea unor sesiuni de coaching sau mentorat între colegi sau organizarea unor sesiuni de discuții pe spețe în care colegii cu mai multă experiență să prezinte probleme și soluții.

Capacitatea managerială la nivelul AM PRSM este un punct forte. În cadrul consultării personalului AM PRSM, majoritatea respondenților care au participat la Chestionarul pentru ADR SM au apreciat stilul și comportamentul conducerii AM PRSM. Majoritatea respondenților (aproximativ 58% dintre respondenți) o apreciază ca fiind una responsabilă. 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. 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.

În ceea ce privește monitorizarea performanțelor interne, AM PRSM a integrat obiectivele de instruire în sistemul de control intern managerial și utilizează evaluări anuale pe baza unor criterii clare. Totuși, lipsa unei evaluări externe independente și numărul redus de sesiuni de instruire efectiv implementate arată că există încă un decalaj între intențiile strategice și aplicarea practică a Foi de Parcurș pentru creșterea capacității administrative.



Figura 13. Indicele capacității resurselor umane implicate în gestiune PRSM



Sursa: Lista de verificare pentru indexul capacității administrative al autorităților de gestiune PRSM (Anexa 10) pe baza prelucrării autorilor având în vedere rezultatele Diagnozei organizaționale (Anexa 9) și a celorlalte date colectate și analizate

Se observă atât progres, cât și unele limitări la nivelul AM PRSM în comparație cu perioada anterioară (2014-2020), când datele sunt disponibile pentru întreg sistemul de gestiune FESI.²⁴ Astfel, se observă progres prin utilizarea unei politici mai clare de management a resurselor umane. Pe de altă parte, AM PRSM are provocări mai mari decât autoritățile de gestiune FESI din perioada 2014-2020 în asigurarea ocupării posturilor vacante și planificarea formării. În plus, dată fiind încărcarea mare cu sarcini, deși există și poate fi valorificată experiența anterioară a personalului, transferul către personalul nou este limitată de lipsa timpului și a unor proceduri sistematice de transfer de cunoștințe.

În privința „Sistemelor și instrumentelor”, scorurile sunt constant ridicate, indicând o funcționare robustă a procedurilor și sistemelor de management și control:

- Sarcinile pentru fiecare structură AM sunt clare.
- Ghidurile și procedurile sunt disponibile, clare și de calitate (a se vedea analiza procedurilor în Anexa 11) și sunt utilizate corespunzător, deși generează povară administrativă semnificativă. Beneficiarii manifestă un grad ridicat de satisfacție față de claritatea instrucțiunilor.
- Sistemele electronice, deși funcționale și stabile, sunt considerate încă perfectibile — SMIS/MySMIS2021+ a necesitat dezvoltarea unor instrumente suplimentare la nivelul AM pentru o

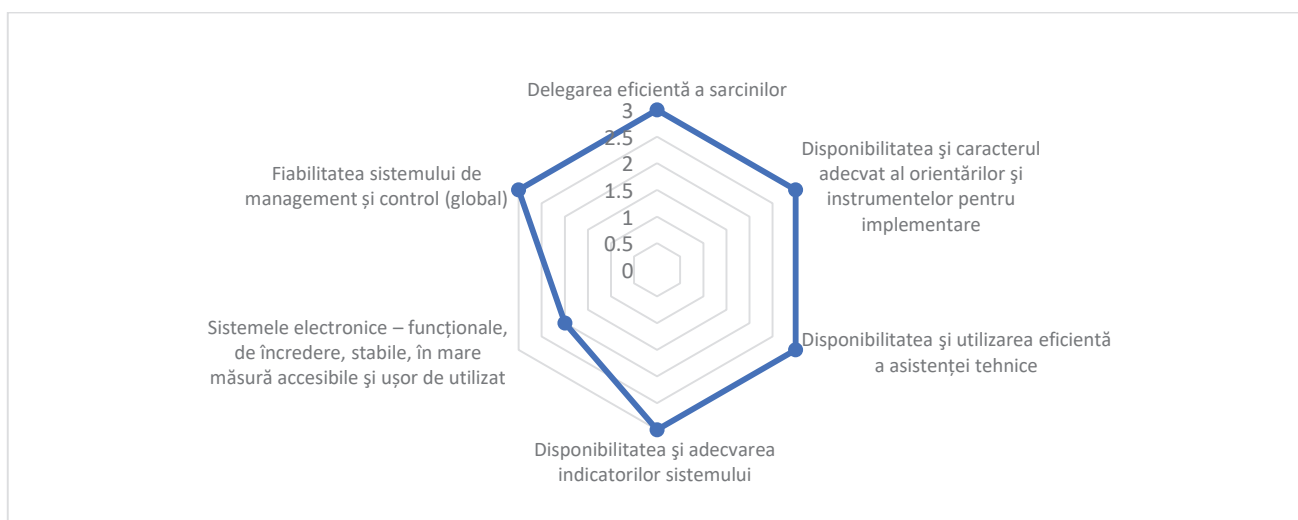
²⁴ Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, 2023. Evaluarea mecanismelor și capacității de implementare a Fondurilor ESI – Tema D (Al doilea raport).



gestionare eficientă a datelor. Această soluție a fost adecvată pentru AM, dar nu este optimă, dat fiind că atât legal, cât și procedural, SMIS/MySMIS2021+ reprezintă sistemele electronice de bază.

- Asistența tehnică este disponibilă pentru program.
- Sistemul de indicatori pentru program este adecvat. Analiza logicii de intervenție arată o corelație puternică între realizări și rezultatele planificate și o bună identificare a indicatorilor adecvați pentru măsurarea performanțelor programului.
- În ceea ce privește sistemul de management și control (SMC), evaluarea acordă scoruri maxime pentru toate subdomeniile: verificări, certificarea plăților, monitorizarea recomandărilor auditurilor/controalelor, control al achizițiilor publice și managementul riscurilor. Aceste rezultate sunt bazate pe analiza procedurilor și gradul mic de risc și de eroare perceput și demonstrat în realizarea activităților de management și control al proiectelor. Evaluarea arată o conformitate ridicată cu standardele europene și un nivel de maturitate instituțională consolidat față de perioada anterioară.

Figura 14. Indicele capacității sistemelor și instrumentelor utilizate pentru gestiune PRSM



Sursa: Lista de verificare pentru indexul capacității administrative al autorităților de gestiune PRSM (Anexa 10) pe baza prelucrării autorilor având în vedere rezultatele Diagnozei organizaționale (Anexa 9) și a celorlalte date colectate și analizate

În comparație cu perioada anterioară, 2014-2020, se observă persistența provocărilor legate de sistemul electronic. În ceea ce privește celelalte dimensiuni, acestea erau evaluate la nivel ridicat și în perioada 2014-2020 la nivelul tuturor instituțiilor de gestiune a FESI.²⁵

Dimensiunea de evaluare a capacității structurilor de gestiune FESI se referă la factori orizontali de influență pentru capacitatea administrativă și surprinde capacitatea sistemului de a integra funcții complementare, precum evaluarea independentă și integritatea instituțională. În acest context, expertiza de evaluare este

²⁵ Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene, 2023. Evaluarea mecanismelor și capacității de implementare a Fondurilor ESI – Tema D (Al doilea raport).



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

considerată suficientă din punct de vedere calitativ, dar insuficientă cantitativ, ceea ce limitează capacitatea de a efectua evaluări complexe la nivel local. În privința prevenirii corupției, existența codurilor de conduită și eficiența funcțiilor de control intern confirmă un mediu instituțional solid și o cultură a conformității.

Rolul Foii de parcurs pentru creșterea capacității administrative

Foaia de parcurs pentru creșterea capacității administrative definește direcțiile strategice, obiectivele și acțiunile concrete necesare pentru atingerea rezultatelor asumate în procesul de modernizare instituțională și creștere a capacității administrative. Foaia de parcurs are rolul unui plan de acțiune etapizat, menit să orienteze eforturile autorităților publice către o guvernare eficientă, digitalizată și orientată spre performanță, până în anul 2025. De asemenea, prezintă o structură coerentă, acoperind toate componentele esențiale ale capacității administrative ale AM de la resurse umane și management organizațional, la planificare strategică, implementare, coordonare și sprijin pentru beneficiari. Obiectivele sunt structurate pe axe tematice majore, legate de domeniile de provocare, fiecare fiind însoțită de seturi de acțiuni specifice, termene de implementare și responsabilități instituționale.

Pentru a răspunde provocărilor legate de managementul resurselor umane, Foaia de parcurs include obiective și acțiuni pentru implementarea cadrului de competențe, abordarea strategică a formării, atragerea și retenția de personal, implementarea unui sistem eficient de management al performanței, implicarea angajaților în decizii și prin aceasta dezvoltarea culturii organizaționale sănătoase, îmbunătățirea mecanismului de schimb și transfer de cunoștințe.

Așa cum arată constatările de mai sus ale diagnozei organizaționale, măsurile implementate până în prezent au reușit să sprijine o cultură organizațională bazată pe valori constructive și performanță, dar deficitul de personal afectează capacitatea de creștere și limitează disponibilitatea personalului existent, încărcat de sarcini, de a se dezvolta suplimentar.

Analiza detaliată a foii de parcurs arată atât contribuția sa la dezvoltarea capacității administrative, cât și unele limitări. Un aspect pozitiv major este faptul că o parte semnificativă a acțiunilor planificate au fost deja implementate conform calendarului. În domeniul resurselor umane, este planificat un cadru de competențe și pașii concreți pentru utilizarea sa reprezintă o direcție solidă de profesionalizare a personalului. În plus este planificat un plan de formare pe baza cadrului de competențe. Planificarea instruirii pe baza acestui cadru, chiar dacă tardivă, oferă totuși un mecanism coerent pentru dezvoltarea competențelor. În plus, sistemul de management al performanței este descris ca fiind relativ eficient, ceea ce confirmă maturitatea instituțională deja existentă în ADR Sud-Muntenia. Totuși, planificarea cadrului de competențe pentru utilizare în 2026 este tardivă și programele de formare din 2026 se vor suprapune pe creșterea vârfului de sarcină în ceea ce privește monitorizarea și autorizarea proiectelor, ceea ce va genera provocări de timp semnificative.

Pentru a răspunde provocărilor legate de planificarea strategică, Foaia de parcurs arată angajamentul AM pentru o abordare strategică a gestiunii programului, bazată pe cooperare cu instituțiile responsabile și factorii interesați, inclusiv din societatea civilă. De asemenea, aceeași dimensiune presupune dezvoltarea culturii planificării strategice și deciziilor bazate pe dovezi, incluzând planificare clară a studiilor și evaluărilor necesare și a modului în care acestea vor fi utilizate. Acțiunile planificate au fost, în general, implementate integral, sau



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

sunt implementate periodic, și au avut o contribuție clară la buna funcționare a programului: elaborarea și actualizarea procedurilor operaționale, realizarea descrierii sistemului de management și control, actualizarea complementarităților, gestionarea schemelor de ajutor de stat și *minimis*, precum și contribuția la monitorizarea condițiilor favorizante, cum ar fi specializarea inteligentă. Majoritatea acțiunilor aferente domeniului de provocare legat de planificare strategică sunt în responsabilitatea Serviciului Gestiune și Monitorizare Program, care raportează un procent de progres în implementarea Foi de parcurs de 81%. Evaluarea arată că procedurile dezvoltate au o calitate foarte bună, iar colaborările interinstituționale au funcționat eficient.

În relația cu beneficiarii, foaia de parcurs include acțiuni implementate cu impact pozitiv clar: elaborarea și publicarea Manualului Beneficiarului; organizarea sesiunilor de informare; dezvoltarea și actualizarea constantă a site-urilor și canalelor de comunicare; dezvoltarea documentelor strategice (SIDT, infrastructură verde-albastră) care sprijină planificarea locală. Toate acestea contribuie la reducerea incertitudinii beneficiarilor și la creșterea nivelului lor de pregătire în procesul de accesare a finanțării.

Așa cum arată analiza din următoarea secțiune, dedicată capacității beneficiarilor, AM PRSM a reușit, implementând Foaia de parcurs, să susțină capacitatea beneficiarilor de o manieră adecvată. Abordarea comunicării prin sesiuni organizate la nivel județean ajută ca mesajul AM despre PRSM să ajungă la beneficiari. De asemenea, comunicarea online este eficientă. Peste două treimi dintre beneficiari apreciază calitatea informărilor și formărilor și doresc să rămână în contact cu AM prin mijloace electronice.

Nu în ultimul rând, foaia de parcurs include acțiuni de participare la grupuri de lucru, rețele și mecanisme de schimb de experiență (Regio Communities, Peer2Peer, grupuri pentru evaluare), care contribuie direct la dezvoltarea profesională a personalului și la creșterea capacității instituționale. Evaluarea confirmă valoarea acestor activități pentru acumularea de experiență și transfer de bune practici.

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.

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 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.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

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.

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.

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 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 un 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.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Tabel 8. Analiza gradului de implementare a Foii de parcurs pentru creșterea capacității administrative pentru PRSM

Obiective	Acțiuni	Calendar	Rezultate/ condiții de îndeplinit	Livrabile intermediare	Sursa de finanțare	Detalii implementare și comentarii pe baza datelor colectate în evaluare
DOMENIUL DE PROVOCARE 1 - MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ȘI ORGANIZAȚIE						
1	1. Dezvoltarea cadrului de competențe în vederea aplicării lui în activitățile de resurse umane	2024-2027	Un cadru de competențe relevant pentru instituție	Propunere cadru de competențe elaborat până la finalul trimestrului III 2025	AT PRSM	În cadrul evaluării nu a fost identificat cadrul de competențe elaborat. Implementarea acțiunii nu este întârziată semnificativ, dar planificarea cadrului de competențe pentru finalul anului 2025, cu implementare din 2026 este relativ târzie având în vedere numărul mare de proiecte în implementare încă din 2025 și nevoia de a utiliza competențe la acest moment. Astfel un cadru de competențe, o analiză a deficitului de competențe și alte acțiuni care utilizează acest cadru sunt relativ tardive, deși utile, în 2026.
2	2. Atragerea și recrutarea candidaților potriviți	2024-2027	N/A	N/A	AT PRSM / Buget ADR	Deși utilă, participarea la târgurile de job-uri nu este o modalitate modernă de recrutare a resurselor umane calificate în perioada actuală, dominată de digitalizarea managementului resurselor umane.
3	2. Dezvoltarea unui sistem de aplicare online	2024-2027	Secțiune de aplicare online pe website-ul ADR SM	Secțiune aplicare online pe website-ul instituției testată până la finalul anului 2025	AT PRSM / Buget ADR	Dosarele de candidatură se transmit online prin email, dar nu este disponibilă, la data evaluării, o secțiune de aplicații online. Deși utilă, existența unei astfel de secțiuni nu este de natură să crească capacitatea de recrutare.
4	3. Abordare strategică a instruirii și dezvoltării	2024-2025	Planul de instruire al ADR SM elaborat și aprobat	Colectarea necesităților de instruire și dezvoltare din planurile de dezvoltare personală până la mijlocul trimestrului II 2025	AT PR SM/ bugetul ADR SM/alte surse de finanțare identificate	Se remarcă o necorelare în planificare. Deși cadrul de competențe este planificat pentru finalizare la finalul anului 2025, un plan de formare pe baza lui era așteptat la finalul trim. II 2025. Mai mult decât atât, ca și în cazul dezvoltării cadrului de competențe, deși utilă, planificarea



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

	Obiective	Acțiuni	Calendar	Rezultate/ condiții de îndeplinit	Livrabile intermediare	Sursa de finanțare	Detalii implementare și comentarii pe baza datelor colectate în evaluare
							formării începând cu 2025 este tardivă în raport cu nevoile de formare. Diagnoza organizațională arată că peste 50% din personalul AM nu a participat la formare profesională în ultimii 4 ani și doar 36% au participat la formare organizată de ADR.
5		2. Planificare mai bună a transferului de personal între structuri, care să permită instruirea la timp a angajaților transferați	2024	Planul de transfer actualizat și aprobat	N/A	AT PRSM	Datele colectate arată că transferul de personal este eficient în acoperirea necesarului de personal (în măsura în care personalul este disponibil, neputând fi acoperită integral nevoia). Pe de altă parte, instruirea angajaților în momentul transferului între structuri se realizează ad-hoc, prin formarea de echipe care integrează personal nou și personal experimentat din structurile unde se realizează transferuri. Acest mod de lucru, deși poate fi eficient, este supus riscurilor de inconsecvență, dat fiind că nu este ghidat de o metodologie clară de transfer de cunoștințe
6	4. Sistem eficace de management al performanței	1. Actualizarea obiectivelor generale ale ADR SM și a celor specifice la nivel de structuri astfel încât acestea să rămână relevante pentru activitatea desfășurată	2024-2025	Centralizatorul obiectivelor generale și specifice la nivelul ADR SM elaborat și aprobat	Propunerile de obiective generale și specifice la nivelul ADR SM elaborate după modificarea organigramei pentru anul 2025- finalul trimestrului 1 2025	AT PR SM/Buget ADR SM	În cadrul evaluării nu au fost identificate informații cu privire la actualizarea obiectivelor generale ale ADR SM și a celor specifice la nivel de structuri, dar diagnoza organizațională reflectă un sistem destul de eficace a managementului performanței.
7	5. O conducere eficace și competentă în cadrul ADR Sud-	1. Elaborarea și distribuirea unui chestionar pentru colectarea feedback-ului	2025 - 2026	Chestionar elaborat și	Propunere de chestionar elaborată până la mijlocul trimestrului IV 2025	Propunere de chestionar elaborată	Prin prezenta evaluare a fost elaborat și aplicat chestionarul pentru colectarea feedback-ului angajaților cu privire la cultura organizațională,



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

	Obiective	Acțiuni	Calendar	Rezultate/ condiții de îndeplinit	Livrabile intermediare	Sursa de finanțare	Detalii implementare și comentarii pe baza datelor colectate în evaluare
	Muntenia prin implicarea angajaților	angajaților cu privire la cultura organizațională				până la mijlocul trimestrului IV 2025	rezultatele acestuia fiind prezentate detaliat în Anexa 9.
8	6. Îmbunătățirea mecanismelor de gestionare a cunoștințelor și de schimb al informațiilor	1. Dezvoltarea unui punct unic de acces online unde vor fi încărcate informații de interes pentru angajații ADR SM	2024-2025	Punct unic de acces online creat și funcțional	Punct unic de acces online testat până la finalul anului 2024	AT PR SM/Buget ADRSM	AM PRSM folosește un sistem propriu de gestiune a informațiilor, care facilitează utilizarea datelor existente în SMIS și comunicarea și transferul de informații și cunoștințe între colegi. Totuși, așa cum am arătat, nu au fost identificate metodologii structurate pentru a facilita un transfer coerent de cunoștințe.
9		2. Organizarea de sesiuni interne de instruire pentru diseminarea prevederilor procedurii de sistem privind protecția datelor	2021-2027	Sesiuni de instruire interne	N/A	AT PR SM	În cadrul evaluării nu au fost identificate informații cu privire la sesiuni de instruire internă privind protecția datelor.
DOMENIUL DE PROVOCARE 2 – PLANIFICARE STRATEGICĂ, COORDINARE ȘI IMPLEMENTARE							
10	1. O abordare strategică a planificării, programării și stabilirii priorităților Programului	1. Participarea la ședințele periodice organizate de MCID pentru îndeplinirea condiției favorizante referitoare la specializarea inteligentă, inclusiv pentru dezvoltarea platformei naționale de monitorizare a RIS3 la nivel național si regional.	Trimestrul IV 2023	Platformă de monitorizare RIS3 la nivel național și regional funcțională	Indicatori de sistem pentru monitorizarea RIS3 Sud Muntenia 2021-2027	AT PR SM	Acțiune implementată la momentul evaluării prin contribuția AM la îndeplinirea condiției favorizante referitoare la specializarea inteligentă
11		2. Participarea la întâlniri cu celelalte AM-uri pentru evitarea suprapunerilor și dublei finanțări	întâlniri periodice	Actualizarea documentelor explicative privind complementaritățile	Complementaritățile cu PNRR Complementaritățile cu celelalte programe	AT PR SM	Activitate implementate cu periodicitatea planificată. Participarea la întâlniri periodice cu MIPE și celelalte AM-uri se realizează. Riscul de dublă



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Obiective	Acțiuni	Calendar	Rezultate/ condiții de îndeplinit	Livrabile intermediare	Sursa de finanțare	Detalii implementare și comentarii pe baza datelor colectate în evaluare
			cu PNRR și cu celelalte programe			finanțare a unor activități și cheltuieli din proiecte cu activități și cheile acoperite și de alte programe (ex. PNRR pentru eficiența energetică, Interreg VI-A Romania-Bulgaria pentru unele componente ale investițiilor în patrimoniu) rămâne însă ridicat în opinia reprezentanților AM intervievați
12	3. Participarea la întâlniri de lucru structurate din cadrul SMC precum și cu alți parteneri de la nivel regional și național (elaborarea descrierii de sistem și stabilirea fluxurilor financiare (AM-uri, ACP, OI SIFE), stabilirea atribuțiilor delegate și pentru discutarea propunerilor de simplificare (OI SIFE, ACP), participarea la întâlniri comune AM, AA și ACP, organizarea de întâlniri cu partenerii pe toată perioada de elaborare a PR)	2021-2027	- Elaborarea descrierii ale sistemului de management și control - Aprobarea procedurilor operaționale care reglementează măsuri privind fluxurile financiare - Încheierea acordului de delegare atribuții către OI SIFE	N/A	AT PR SM	Acțiune implementată cu elaborarea tuturor documentelor specificate în secțiunea indicatori. Procedurile susțin în ansamblu capacitatea AM, permițând o organizare adecvată a activităților AM. Analiza procedurilor arată că acestea au o calitate foarte bună.
13	4. Organizarea de întâlniri cu reprezentanții Consiliului Concurenței în vederea agreării prevederilor schemelor de	2021 - 2026	N/A	Scheme de ajutor de minimis Scheme de ajutor de stat	AT PRSM	Activitate implementată la elaborarea schemelor de ajutor de minimis și de stat. Interviu realizat arată o colaborare bună a AM cu Consiliul Concurenței, dar și nevoia de creștere a capacității pentru elaborarea și



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Obiective	Acțiuni	Calendar	Rezultate/ condiții de îndeplinit	Livrabile intermediare	Sursa de finanțare	Detalii implementare și comentarii pe baza datelor colectate în evaluare
	ajutor de stat regional și de minimis					gestiunea schemelor de ajutor de minimis și de stat, dat fiind că este o activitate complexă cu condiții legale și procedurale foarte stricte.
14	5. Implementarea acțiunii pilot privind implementarea inovatoare a principiului parteneriatului în politica de coeziune în cadrul apelului de proiecte gestionat de DG REGIO cu asistență tehnică OECD - Aplicarea inovatoare a principiului parteneriatului: dezvoltarea și pilotarea metodologiei privind implicarea cetățenilor în prioritizarea proiectelor aferente Priorității 6 din PRSM (regenerare urbană, infrastructură turism, patrimoniu cultural)	2022-2024	N/A	1 Plan de lucru 7 Seminarii /întâlniri de lucru	AT PRSM	Activitate implementată. Rezultatele activității sunt reflectate în relevanța programului și percepția în general pozitivă a beneficiarilor și solicitanților cu privire la adecvarea ofertei de finanțare.
15	6. Monitorizarea PRSM (reuniuni CM PRSM, elaborare raportări periodice în SFC 2021, elaborare raport anual de evaluare a performanței)	Periodic / Anual	N/A	Reuniuni CM PRSM organizate Raportări periodice în SFC Raport de evaluare anuală a performanței Programului elaborat Raportul final privind performanța elaborat	AT PRSM	Activitate implementată cu periodicitatea planificată. Totuși, această activitate constituie, în sine, parte din activitățile de management a programului și prin urmare includerea sa în foaia de parcurs pentru creșterea capacității administrative nu era necesară.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

	Obiective	Acțiuni	Calendar	Rezultate/ condiții de îndeplinit	Livrabile intermediare	Sursa de finanțare	Detalii implementare și comentarii pe baza datelor colectate în evaluare
16		7. Organizarea de dezbateri județene și a unei Conferințe regionale privind viitorul politicii de coeziune post 2027, asigurarea îndeplinirii condițiilor favorizante și politici privind asigurarea egalității de șanse și nediscriminarea	2025 - 2027	N/A	Organizarea de dezbateri județene și conferință (agende, minute, liste de prezentă, prezentări)	AT PR SM	Conform planificării, această activitate nu a început până la data de referință a evaluării.
17	2. Îmbunătățirea coordonării și comunicării pentru elaborarea și implementarea Programului	1. Organizarea de întâlniri periodice sau ad-hoc în vederea consultării cu serviciile Comisiei Europene privind anumite aspecte ce țin de gestionarea programului	2020 - 2027	N/A	Documentele explicative ale Programului elaborate Programul Regional Sud- Muntenia 2021-2027 elaborat	AT PRSM	Activitate implementată cu periodicitatea planificată. Totuși, această activitate constituie, în sine, parte din activitățile de management a programului și prin urmare includerea sa în foaia de parcurs pentru creșterea capacității administrative nu era necesară. Implementarea activității dovedește deținerea capacității administrative, dar constituie și experiență acumulată și, ca atare, poate contribui și la creșterea ulterioară a capacității AM PRSM, dar în acest caz acțiuni clare de valorificare a experienței trebuie completate pentru a atinge Obiectivul 6. Îmbunătățirea mecanismelor de gestionare a cunoștințelor și de schimb al informațiilor din cadrul domeniului de provocare 1 - Managementul resurselor umane și organizație.
18		2. Participarea AMPRSM la grupurile de lucru Regio Communities,	2020 - 2027	N/A	Agende, prezentări, puncte de vedere, propuneri de politică	2020 - 2027	Activitate implementată cu periodicitatea planificată, având efect direct de creștere a capacității personalului care participă și potențial



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Obiective	Acțiuni	Calendar	Rezultate/ condiții de îndeplinit	Livrabile intermediare	Sursa de finanțare	Detalii implementare și comentarii pe baza datelor colectate în evaluare
	valorificarea, prin depunerea de cereri de finanțare a oportunităților furnizate de REGIO Peer2Peer+, Instrumentul de Sprijin Tehnic (DG Reform), OECD, Banca Mondială, etc.					efect indirect prin schimbul de bune practici și transferul de cunoștințe.
19	3. Implementarea în Regiunea SM a Programului de investiții pentru eficiența energetică- E.L.E.N.A.	2022-2027	Încărcarea în SEAP a 80 dintre DAL-urile puse la dispoziție de ADR S-M, UAT-urilor partenere în programul ELENA	Seminarii și întâlniri de lucru cu reprezentanții UAT-urilor partenere în programul ELENA	AT PR SM/BEI	Activități implementate. Totuși, aceste activități constituie, în sine, parte din activitățile de management a programului și prin urmare includerea lor în foaia de parcurs pentru creșterea capacității administrative nu era necesară. Implementarea activităților dovedește deținerea capacității administrative, dar și experiență acumulată și, ca atare, poate contribui și la creșterea ulterioară a capacității AM PRSM, dar în acest caz acțiuni clare de valorificare a experienței trebuie completate pentru a atinge Obiectivul 6. Îmbunătățirea mecanismelor de gestionare a cunoștințelor și de schimb al informațiilor din cadrul domeniului de provocare 1 - Managementul resurselor umane și organizație.
20	4. Organizarea unor întâlniri cu potențialii beneficiari ai Obiectivului de Politică 1 și RSO 2.7 în vederea dezbaterii ghidurilor solicitantului	2024-2025	N/A	Organizare întâlniri (agende, minute, liste de prezentă, prezentări)	AT PR SM	Activitate implementată. Totuși, această activitate constituie, în sine, parte din activitățile de management a programului și prin urmare includerea sa în foaia de parcurs pentru creșterea capacității administrative nu era necesară. Implementarea activității dovedește deținerea capacității administrative, dar și
21	5. Verificarea fișelor de proiect depuse de solicitanți pentru elaborarea documentațiilor tehnice necesare pregătirii portofoliului de proiecte ce	2020- 2027	-Verificarea fișelor de proiect depuse de solicitanți în apelurile deschise - Încheierea acordurilor de parteneriat cu	Acorduri de parteneriat încheiate cu solicitanții în cadrul contractelor de finanțare cu MIPE - AM POAT	POAT 2014-2020/Buget ADRSM	Activitate implementată. Totuși, această activitate constituie, în sine, parte din activitățile de management a programului și prin urmare includerea sa în foaia de parcurs pentru creșterea capacității administrative nu era necesară. Implementarea activității dovedește deținerea capacității administrative, dar și



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Obiective	Acțiuni	Calendar	Rezultate/ condiții de îndeplinit	Livrabile intermediare	Sursa de finanțare	Detalii implementare și comentarii pe baza datelor colectate în evaluare
	pot fi finanțate în perioada 2021-2027 (în conformitate cu prevederile OUG nr. 88/2020), încheierea acordurilor de parteneriat și monitorizarea depunerii cererilor de finanțare în condițiile stabilite pentru perioada de programare 2021- 2027 aferente proiectelor pentru care au fost pregătite documentațiile		solicitanții declarați eligibili -Elaborarea documentațiilor tehnice			experiență acumulată și, ca atare, poate contribui și la creșterea ulterioară a capacității AM PRSM. Însă, în acest caz acțiuni clare de valorificare a experienței trebuie completate pentru a atinge Obiectivul 6 din cadrul domeniului de provocare 1.
22	6.Participarea la ședințe de coordonare cu MIPE; organizarea și desfășurarea ședințelor CM PR SM și CpDR; participarea la întâlniri cu potențialii beneficiari/beneficiarii din Regiunea Sud-Muntenia; participarea la reuniunile CM ale altor programe; publicarea de documente în consultare publică	2021-2027	-Participarea la ședințele de coordonare cu MIPE -Participarea la reuniunile CM ale altor programe -Organizarea și desfășurarea ședințelor CM PR SM și CpDR -Organizarea întâlnirilor cu potențialii beneficiari din Regiunea Sud-Muntenia -Organizarea întâlnirilor cu	-Invitația/convocarea de participare, agenda preliminară și agenda finală pentru ședința CM PRSM elaborate, aprobate și transmise membrilor și membrilor observatori -Materiale aferente punctelor de pe agenda finală a ședinței CM PRSM elaborate și transmise membrilor și membrilor observatori -Convocatorul și proiectul ordinii de zi pentru ședința CpDR	AT PR SM/Buget ADRSM	Activitate implementată. Totuși, această activitate constituie, în sine, parte din activitățile de management a programului și prin urmare includerea sa în foaia de parcurs pentru creșterea capacității administrative nu era necesară. Implementarea activității dovedește deținerea capacității administrative, dar și experiență acumulată și, ca atare, poate contribui și la creșterea ulterioară a capacității AM PRSM. Însă, în acest caz acțiuni clare de valorificare a experienței trebuie completate pentru a atinge Obiectivul 6 din cadrul domeniului de provocare 1.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

	Obiective	Acțiuni	Calendar	Rezultate/ condiții de îndeplinit	Livrabile intermediare	Sursa de finanțare	Detalii implementare și comentarii pe baza datelor colectate în evaluare
				beneficiarii din Regiunea Sud-Muntenia -Documente pentru ședințele CM PRSM și CpDR pregătite, transmise și publicate -Documente specifice PR SM 2021-2027 supuse consultării publice, încărcate pe site-ul PR SM 2021-2027	elaborate, aprobate și transmise membrilor CpDR -Proiectele de hotărâre și anexele acestora elaborate, avizate și transmise membrilor CpDR - invitații /agende /materiale transmise participanților la ședințe /întâlniri		
23	3: Sporirea caracterului strategic al procesului de implementare a Programului	1. Elaborare documente relevante, aferente implementării instrumentelor financiare în cadrul PRSM 2021-2027	2021, 2023, 2024	Framework agreement semnat	-Studiu de fezabilitate PRIVIND oportunitatea introducerii instrumentelor financiare in cadrul PRSM; - Evaluare ex-ante instrumente financiare efectuată „in house”; - Acordul de Finanțare versiuni negociate cu BEI; - Acordul Cadru - versiuni negociate cu BEI	DG REGIO (pentru studiul de fezabilitate) AT PR SM	Activitate implementată. Totuși, această activitate constituie, în sine, parte din activitățile de management a programului și prin urmare includerea sa în foaia de parcurs pentru creșterea capacității administrative nu era necesară. Implementarea activității dovedește deținerea capacității administrative, dar și experiență acumulată și, ca atare, poate contribui și la creșterea ulterioară a capacității AM PRSM. Însă, în acest caz acțiuni clare de valorificare a experienței trebuie completate pentru a atinge Obiectivul 6 din cadrul domeniului de provocare 1.
24		2. Dezvoltarea de documente strategice pentru sprijinirea autorităților publice locale	2021	N/A	1 Contract de achiziție publică de servicii de consultanță semnat.	POR Asistență Tehnică 2014-2020	Activitate care contribuie la creșterea capacității beneficiarilor deoarece se referă la documente strategice care permit acestora planficarea și



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

	Obiective	Acțiuni	Calendar	Rezultate/ condiții de îndeplinit	Livrabile intermediare	Sursa de finanțare	Detalii implementare și comentarii pe baza datelor colectate în evaluare
		in elaborarea strategiilor integrate de dezvoltare teritorială.					organizarea implementării proiectelor de o manieră strategică și coordonată, implementată.
25		3. Realizarea unei analize privind infrastructura verde- albastră în vederea sprijinirii beneficiarilor în identificarea tipurilor de investiții eligibile de infrastructura verde- albastră, spre a fi finanțate prin PRSM	2021	N/A	1 Contract de achiziție publică de servicii de consultanță semnat.	POAT 2014-2020	Activitate care contribuie la creșterea capacității beneficiarilor deoarece se referă la documente strategice care permit acestora planificarea și organizarea implementării proiectelor de o manieră strategică și coordonată, implementată.
26		4. Realizarea de studii și analize care să fundamenteze evaluarea Strategiei de Specializare Inteligentă 2021- 2027 (RIS3) și elaborarea RIS3 post 2027	2024-2027	N/A	3 Contracte semnate	AT PR SM	Activități planificate, dar a căror implementarea nu a început. Aceste activități vor susține capacitatea AM de programare și de participare la activitățile naționale de programare pentru perioada 2028-2034.
27		5. Organizarea periodică de focus-grupuri pentru descoperire antreprenorială în vederea validării domeniilor și nișelor de specializare inteligentă	N/A	Agende, minute, rapoartele focus grupurilor EDP	N/A	AT PR SM	
28	4. Extinderea practicilor de măsurare a performanței pentru a	1. Actualizarea Cadrului de Performanță, atunci când este cazul, în urma eventualelor modificări de Program.	N/A	Atunci când este cazul	Versiuni intermediare ale Cadrului de Performanță	AT PR SM	Activitate implementată. Totuși, această activitate constituie, în sine, parte din activitățile de management a programului și prin urmare includerea sa în foaia de parcurs pentru creșterea capacității administrative nu era



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Obiective	Acțiuni	Calendar	Rezultate/ condiții de îndeplinit	Livrabile intermediare	Sursa de finanțare	Detalii implementare și comentarii pe baza datelor colectate în evaluare
fundamenta mai bine rezultatele evaluării.						necesară. Implementarea activității dovedește deținerea capacității administrative, dar și experiență acumulată și, ca atare, poate contribui și la creșterea ulterioară a capacității AM PRSM. Însă, în acest caz acțiuni clare de valorificare a experienței trebuie completate pentru a atinge Obiectivul 6 din cadrul domeniului de provocare 1.
	2. Încheierea de acorduri/protocoale cu instituții care pot sprijini funcționarea sistemului de management și control al PRSM 2021-2027	2022-2027	Încheierea de acorduri/protocoale cu instituții care pot sprijini implementarea PRSM 2021-2027	-Întâlniri fizice/online pentru negocierea prevederilor acordurilor/protocoalelor -Correspondență cu instituțiile partenere	AT PR SM	Activitate în curs de implementare care are efecte asupra capacității AM PRSM, prin posibilitatea de utilizare a unor resurse dezvoltate de alte instituții.
	3. Elaborarea Planului Multianual de Evaluare (PME) a PRSM 2021 -2027 și actualizarea acestuia în concordanță cu nevoile identificate pe parcursul implementării Programului și rezultatele evaluărilor	2023-2027	-Calendarul predictibil al lansării apelurilor de proiecte și disponibilitatea fondurilor; -Capacitatea administrativă și financiară a beneficiarilor pentru pregătirea și implementarea proiectelor; -Implicarea grupurilor țintă în evaluarea Programului	Cartografierea PRSM 2021 - 2027 privind nevoile, întrebările și temele de evaluare identificate de AM PRSM pentru PME PRSM 2021 -2027. Colectarea opiniilor părților interesate din regiunea Sud Muntenia în vederea validării temelor de evaluare.	AT PR SM	Activitate implementată. Totuși, această activitate constituie, în sine, parte din activitățile de management a programului și prin urmare includerea sa în foaia de parcurs pentru creșterea capacității administrative nu era necesară. Implementarea activității dovedește deținerea capacității administrative, dar și experiență acumulată și, ca atare, poate contribui și la creșterea ulterioară a capacității AM PRSM. Însă, în acest caz acțiuni clare de valorificare a experienței trebuie completate pentru a atinge Obiectivul 6 din cadrul domeniului de provocare 1.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

	Obiective	Acțiuni	Calendar	Rezultate/ condiții de îndeplinit	Livrabile intermediare	Sursa de finanțare	Detalii implementare și comentarii pe baza datelor colectate în evaluare
31		4. Participarea la întâlniri periodice cu Grupul de Lucru pentru Evaluare organizat de MIPE împreună cu Banca Mondială	2023-2027	-Organizarea de către MIPE a întâlnirilor grupului de lucru	Participare la întâlniri	AT PR SM și MIPE	Activitate implementată cu periodicitatea planificată, având efect direct de creștere a capacității personalului care participă și potențial efect indirect prin schimbul de bune practici și transferul de cunoștințe.
DOMENIUL DE PROVOCARE 3 – BENEFICIARI ȘI ACTORI INTERESAȚI							
32	1. Consolidarea eficace a capacității administrative a potențialilor beneficiari și a beneficiarilor	1. Elaborarea planului anual de acțiuni pe baza Strategiei de Comunicare pentru PR SM 2021-2027- în care sunt incluse sesiunile de informare pentru potențialii beneficiari și beneficiari	Anual până la data de 31 ianuarie	Elaborare, avizare, aprobare Plan anual de acțiuni până la data de 31 ianuarie a fiecărui an pentru anul în curs	N/A	AT PR SM	Activitate care contribuie la creșterea capacității beneficiarilor, implementată, având o contribuție indirectă la capacitatea beneficiarilor (a se vedea răspunsul la întrebarea de evaluare 5 privind evaluarea activității help-desk și de comunicare).
33		2. Elaborarea, aprobarea și publicarea Manualului Beneficiarului	Finalul trim. IV 2023	Manualul Beneficiarului elaborat, aprobat și publicat pe website-ul PR SM 2021- 2027	N/A	AT PR SM	Activitate care contribuie la creșterea capacității beneficiarilor, implementată, care facilitează înțelegerea și respectarea cu eforturi rezonabile a tuturor regulilor aferente managementului de proiect cu finanțare PRSM.
34		3. Organizarea de sesiuni de informare pentru potențialii beneficiari ai PR SM 2021-2027	2023-2026	Sesiuni de informare pentru potențialii beneficiari planificate și organizate	- Invitații/agende pentru sesiunile de informare elaborate și transmise participanților	AT PR SM	Activitate care contribuie la creșterea capacității beneficiarilor, implementată, având o contribuție indirectă la capacitatea beneficiarilor (a se vedea răspunsul la întrebarea de evaluare 5 privind evaluarea activității help-desk și de comunicare).
35		4. Organizarea de sesiuni de instruire aprofundată pentru beneficiari, pe baza secțiunilor din Manualul Beneficiarului	Trim. IV 2024 - 2027	Sesiuni de instruire aprofundată pentru beneficiari planificate și organizate	Propunerile de materiale de instruire pentru sesiunile aprofundate elaborate cu cel puțin 1 zi lucrătoare înainte de sesiune	AT PR SM	Activitate a cărei implementare nu a început.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

	Obiective	Acțiuni	Calendar	Rezultate/ condiții de îndeplinit	Livrabile intermediare	Sursa de finanțare	Detalii implementare și comentarii pe baza datelor colectate în evaluare
36	2. Furnizarea de sprijin specific pentru potențialii beneficiari și comunicarea cu aceștia în timp util și eficace	1. Dezvoltarea periodică a site-ului ADR SM și a site-ului PR SM și actualizarea periodică a conținutului conturilor active de social media ale ADRSM și ale PR SM	2021-2027	Site-uri funcționare și conturi de social media active	N/A	AT PR SM	Activitate implementată cu periodicitatea planificată, având o contribuție indirectă la capacitatea beneficiarilor (a se vedea răspunsul la întrebarea de evaluare 5 privind evaluarea activității help-desk și de comunicare)



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

5.6.2. Constatări privind capacitatea beneficiarilor

Indexul capacității administrative a beneficiarilor PRSM

Aplicarea metodologiei pentru calcularea Indexului capacității administrative la nivelul beneficiarilor PRSM oferă o imagine nuanțată asupra modului în care aceștia reușesc să gestioneze procesele complexe asociate managementului proiectelor. Rezultatele arată că beneficiarii demonstrează o capacitate managerială și instituțională solidă, dar eterogenă, în funcție de dimensiunea organizației și de experiența anterioară. În ceea ce privește capacitatea de management al proiectelor, majoritatea beneficiarilor declară că au o capacitate bună de a conduce și organiza, managerial și strategic, implementarea proiectelor. Dar peste 20% dintre beneficiari nu își pot aprecia corect nivelul de competență (au răspuns „nu știu” la întrebări referitoare la integrarea managementului de proiect în structura organizatorică și cu privire la măsura în care personalul este suficient pentru managementul de proiect). Această situație denotă lipsa unei autoevaluări instituționale sistematice. Deși expertiza existentă este satisfăcătoare, fluctuația personalului și nevoia de competențe suplimentare rămân probleme recurente: aproximativ 40% dintre organizații semnalează lipsa de personal calificat pentru gestionarea proiectelor.

Datele arată că în general solicitanții dispun de capacitatea necesară pentru a depune cereri de finanțare eligibile. Datele disponibile la data de referință a evaluării arată că la fiecare 19 proiecte contractate, un proiect este respins în faza de contractare, pentru probleme de eligibilitate, de regula reflectate de documentații lipsă, această situație permite calcularea unei rate de respingere a proiectelor pentru neconformitate de aproximativ 5%. Există un număr mic de solicitanți care au semnalat, în cadrul sondajului, neclarități cu privire la procesul de depunere a cererilor de finanțare și erori pe care le-au făcut în depunerea documentelor aferente cererii de finanțare. Dar aceste situații sunt izolate și doar 14% dintre solicitanții și beneficiarii care au răspuns la sondaj au arătat că au întâmpinat dificultăți în pregătirea documentelor justificative / suport ale cererii de finanțare și doar 8% au întâmpinat dificultăți în completarea cererii de finanțare.

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.

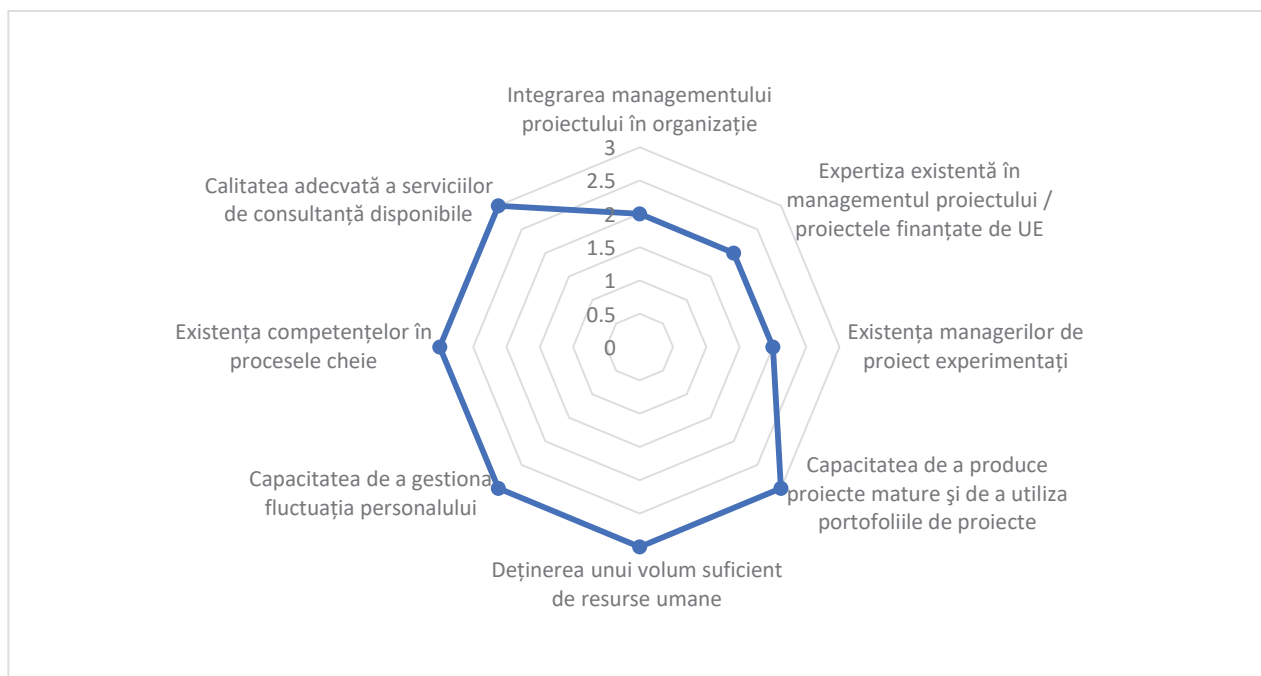


Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Figura 15. Indicele capacității de management a beneficiarilor



Sursa: Lista de verificare pentru indexul capacității administrative al beneficiarilor PRSM (Anexa 10) pe baza sondajului cu beneficiarii și solicitanții

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 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.

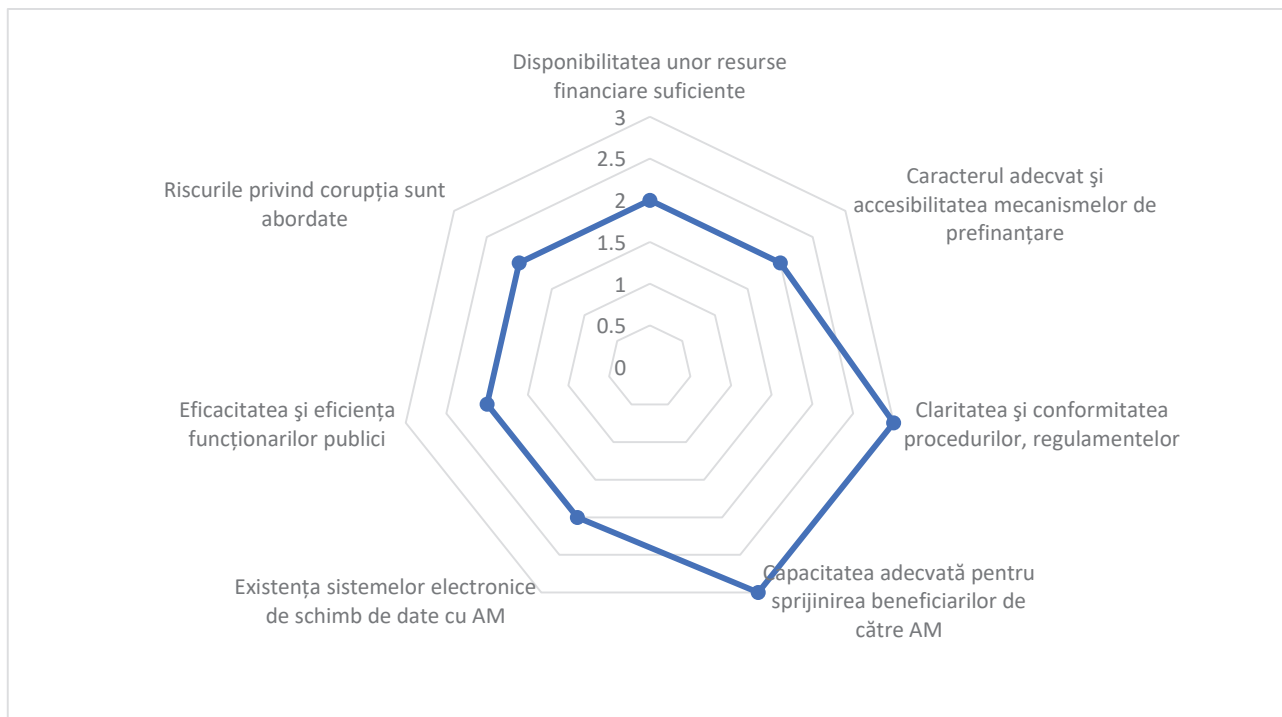


Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Figura 16. Indicele capacității financiare și a influenței factorilor externi asupra capacității beneficiarilor



Sursa: Lista de verificare pentru indexul capacității administrative al beneficiarilor PRSM (Anexa 10) pe baza sondajului cu beneficiarii și solicitanții

În ansamblu, analiza beneficiară a capacității administrative arată o performanță generală bună, dar cu diferențe între beneficiarii mari și cei mici, între cei cu experiență consolidată și cei noi în sistemul FESI. Bunele practici identificate includ existența structurilor interne de management de proiect, utilizarea consultanței specializate, capacitatea de planificare și menținerea unui dialog activ cu autoritățile de management.

Contribuția PRSM la capacitatea beneficiarilor

Aproximativ 33% dintre beneficiari au participat la activități de informare organizate de AM PRSM, care au fost utile și foarte bine organizate.

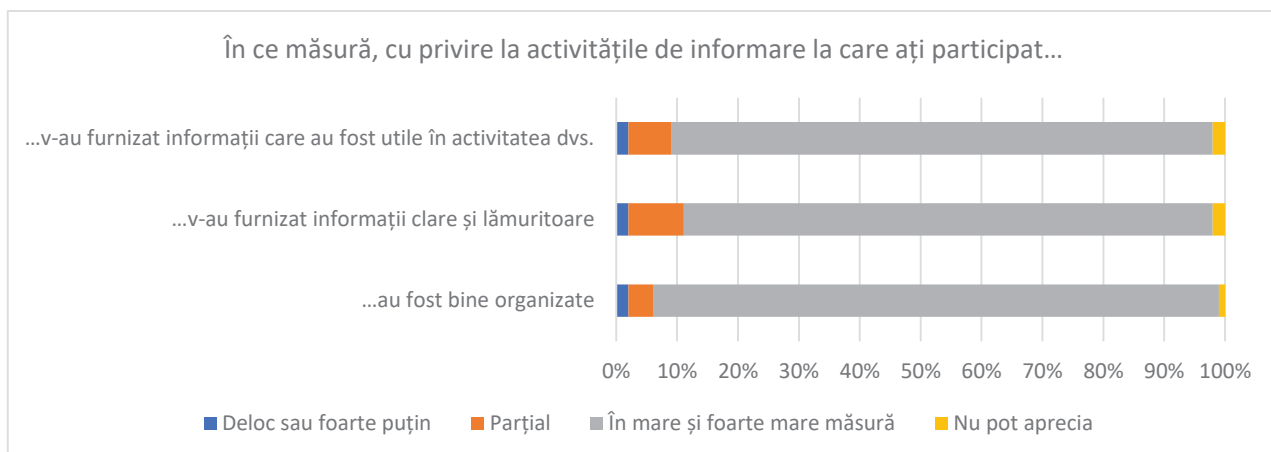


**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

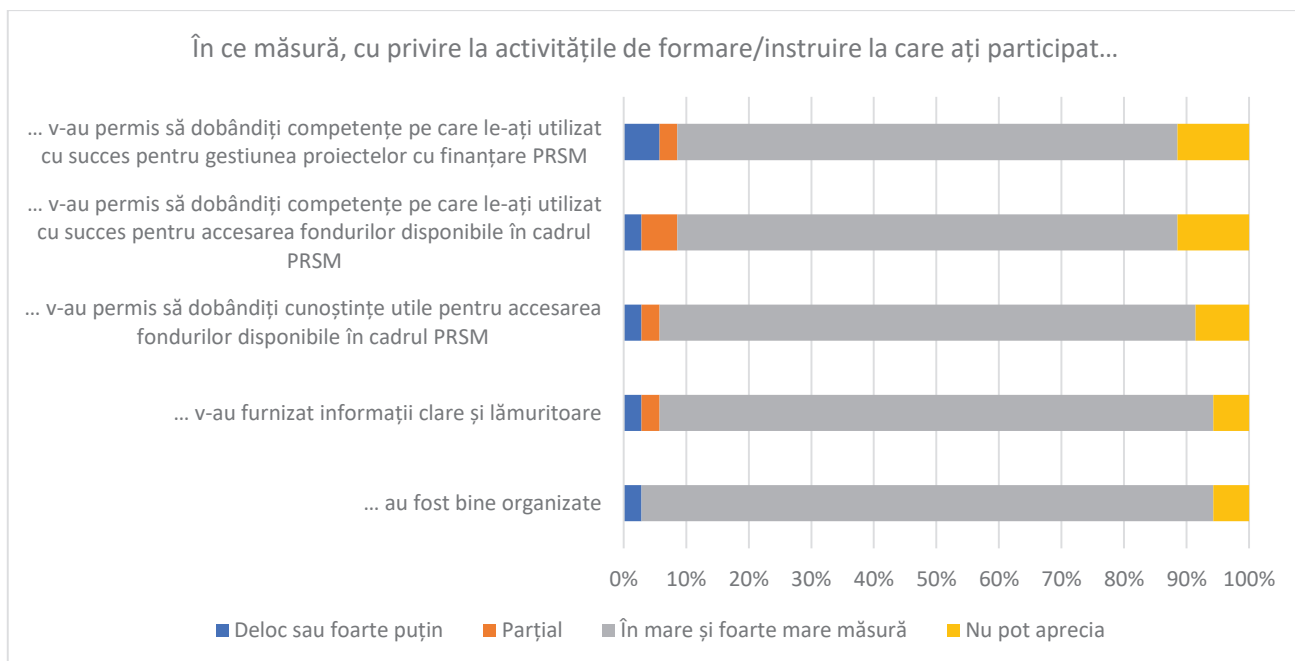
Figura 17. Opinia beneficiarilor privind calitatea activităților de informare organizate de AM PRSM



Sursa: Sondajul cu beneficiarii și solicitanții

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.

Figura 18. Opinia beneficiarilor privind calitatea activităților de formare/instruire organizate de AM PRSM



Sursa: Sondajul cu beneficiarii și solicitanții



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Solicitanții și beneficiarii care au răspuns sondajului au sugerat un număr mai mare de sesiuni de informare și mai ales sesiuni de formare după semnarea contractelor, pentru asigurarea unei înțelegeri adecvate a procedurilor. S-au recomandat, de asemenea, sesiuni de consultare cu beneficiarii la finalul implementării, pentru colectarea lecțiilor învățate și utilizarea acestora în comunicarea, informarea și sesiunile de formare ulterioare cu următorii beneficiari.

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 intervievate este ridicat, fiind apreciat sprijinul metodologic și coordonarea oferită de AM PRSM. Pe de altă parte, interviurile realizate nu au permis identificarea unor modificări profunde de cultură organizațională și de planificare strategică 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.

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.

Totuși, evaluarea arată că, deși mecanismele administrative s-au îmbunătățit, schimbările de profunzime în cultura organizațională și în abordarea strategică a dezvoltării regionale și teritoriale, la nivelul beneficiarilor din regiunea Sud Muntenia, sunt încă limitate. Cu toate acestea, sprijinul acordat de AM PRSM a contribuit la consolidarea expertizei locale, la profesionalizarea beneficiarilor și la crearea unui cadru mai coerent pentru implementarea politicilor regionale în Sud Muntenia.

5.7. 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?

Abordarea metodologică a evaluării: Întrebarea de evaluare vizează evaluarea impactului programului asupra structurii resurselor umane implicate în implementare – încărcarea de muncă, nevoia de personal suplimentar, schimbări în atribuții. Evaluarea are la bază analiza de profunzime a capacității AM pe dimensiunea resurse



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

umane, pe baza diagnozei organizaționale (Anexa 9). Datele relevante s-au colectat printr-o fișă instituțională, printr-un sondaj cu personalul AM, prin interviuri și un focus grup cu personalul și conducerea AM.

Sinteza constatărilor: La data de referință a evaluării (finalul lunii mai 2025), AM PRSM funcționa sub o presiune operațională semnificativă, gestionând peste 2.000 de proiecte în condițiile unui deficit de personal de aproximativ 34%. Deși numărul angajaților a crescut semnificativ între 2021 și 2025, ritmul recrutărilor nu a putut acoperi creșterea rapidă a volumului de activitate, iar rata posturilor vacante a rămas ridicată, afectând în special serviciile operaționale — evaluare, autorizare, monitorizare, achiziții și plăți. Creșterea utilizării posturilor în afara organigramei indică o soluție de operațională eficientă, dar insuficientă pentru a asigura stabilitatea necesară. În anii 2026–2028, volumul de muncă va continua să crească prin intrarea unui număr mare de proiecte în implementare, pregătirea programării 2028–2034 și închiderea PRSM 2021–2027, ceea ce impune ocuparea etapizată a tuturor posturilor vacante și întărirea serviciilor critice. Raportul recomandă consolidarea resurselor umane pe posturi permanente, creșterea digitalizării, programe de formare orientate pe competențe, măsuri de retenție și motivare, precum și dezvoltarea mecanismelor de mentorat și rotație internă, pentru a asigura o structură instituțională stabilă și capabilă să gestioneze sustenabil complexitatea programului.

La data de referință a evaluării (mai 2025), AM PRSM gestiona un volum excepțional de activitate — peste 2.000 de proiecte, dintre care mai mult de jumătate în faza de evaluare tehnico-financiară — în condițiile unui deficit structural de personal de aproximativ 34%.

Numărul de cereri de finanțare care vor fi gestionate în următorii ani este estimat să scadă la sub 250 în 2026 și la sub 100 în perioada 2027-2028, pe măsură ce programul se apropie de finalul implementării. În schimb va crește numărul de proiecte în implementare.

Numărul actual — la 30 noiembrie 2025 — de contacte/proiecte în implementare este 595, conform datelor publicate de AM. Considerând constantă rata de contractare a cererilor de finanțare (ipoteză neutră în condiții de incertitudine privind alte variabile), se estimează că în 2026 și 2027 vor fi în implementare între 828 și 855 de proiecte. Numărul lor urmează să se diminueze spre finalul perioadei de implementare a programului, dar se estimează că sarcinile asociate cu închiderea proiectelor vor face ca necesarul de personal să nu se schimbe semnificativ în 2028 și 2029.

În tabelul următor, numărul de contracte estimat pentru perioada 2026-2027 are în vedere o rată de supra-contractare limitată pentru majoritatea obiectivelor specifice (cu excepția RSO1.3). Pentru obiectivele specifice pentru care nu s-au lansat apeluri, au fost avute în vedere valorile medii ale proiectelor finanțate de POR 2014-2020 și concurența la finanțare medie în PRSM (aproximativ 200%). Pentru obiectivele specifice nou introduse au fost realizate estimări pe baza asemănării proiectelor din cadrul RSO 1.6 cu cele din RSO 1.3 și pe baza opiniei profesionale a evaluatorilor.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Tabel 9. Număr actual și estimat de proiecte gestionate/an

RSO	Nr. total proiecte (Cereri de finanțare) depuse - 30/11/25	Valoare solicitat din alocare program - 30/11/25	Nr. proiecte contractate - 30/11/25	Valoare contracte (FEDR+BS) din alocare program - 30/11/2025	Nr. proiecte (Cereri de finanțare) estimate - 2026 - pt. evaluare și contractare	Nr. contracte estimate în 2026 - pt. monitorizare și autorizare	Nr. contracte estimate în 2027 - pt. monitorizare și autorizare	Nr. contracte estimate în 2028 - pt. monitorizare și autorizare	Nr. contracte estimate în 2029 - pt. monitorizare și autorizare
RSO1.1	n/a	n/a	0	0,00%	100	50	50	50	25
RSO1.2	344	377,87%	1	42,58%	0	99	99	99	50
RSO1.3	1381	316,11%	457	154,26%	0	457	457	229	0
RSO1.4	n/a	n/a	0	0,00%	50	25	25	0	0
RSO2.1	172	161,87%	55	90,78%	0	60	60	60	30
RSO2.4	5	87,94%	0	0,00%	0	5	5	5	3
RSO2.7	46	266,41%	3	21,79%	0	15	15	15	7
RSO2.8	35	108,76%	18	47,36%	5	37	37	37	15
RSO3.2	14	283,83%	12	224,37%	0	14	14	14	14
RSO4.2	210	684,04%	32	70,21%	0	41	41	41	20
RSO5.1	14	105,02%	5	50,35%	5	10	10	10	5
RSO5.2	62	275,57%	12	63,14%	0	15	15	15	7
RSO4.3	n/a	n/a	n/a	n/a	20	0	10	10	10
RSO1.6	n/a	n/a	n/a	n/a	40	0	20	20	20
Total	2.283		595		220	828	855	605	206

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

Timp mediu necesar per proiect pentru activități-cheie (evaluare, contractare, monitorizare, raportare) este dificil de estimat, deoarece în activitatea curentă personalul AM nu ține evidența timpilor alocați / proiect. Totuși, din analiza procedurilor reiese o durată medie / proiect de 3-5 zile pentru evaluare, 2-4 zile / proiect pentru contractare, 15-20 zile / proiect, anual, pentru monitorizare, 10-15 zile /proiect, anual, pentru verificare achiziții și autorizare cheltuieli.

Din estimările realizate rezultă o diminuare a volumului de muncă pentru evaluare și contractare, în următorii ani, la 10%-20% din necesarul actual. Pe de altă parte, rezultă o creștere a volumului de muncă pentru monitorizare de proiecte, verificare achiziții și autorizare cheltuieli cu aproximativ 50%-100%. Se estimează că numărul de proiecte va mai crește cu aproximativ 40%, dar trebuie ținut cont că în noiembrie 2025 multe proiecte erau în stadiu incipient de implementare, iar efortul / volumul de muncă aferent gestionării acestor proiecte urmează să crească în următoarea perioadă, la aceasta adăugându-se proiectele care vor mai fi contractate. Această situație justifică o creștere a numărului de personal activ (a posturilor ocupate) la nivelul AM PRSM cu 50% - 66% față de nivelul actual.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



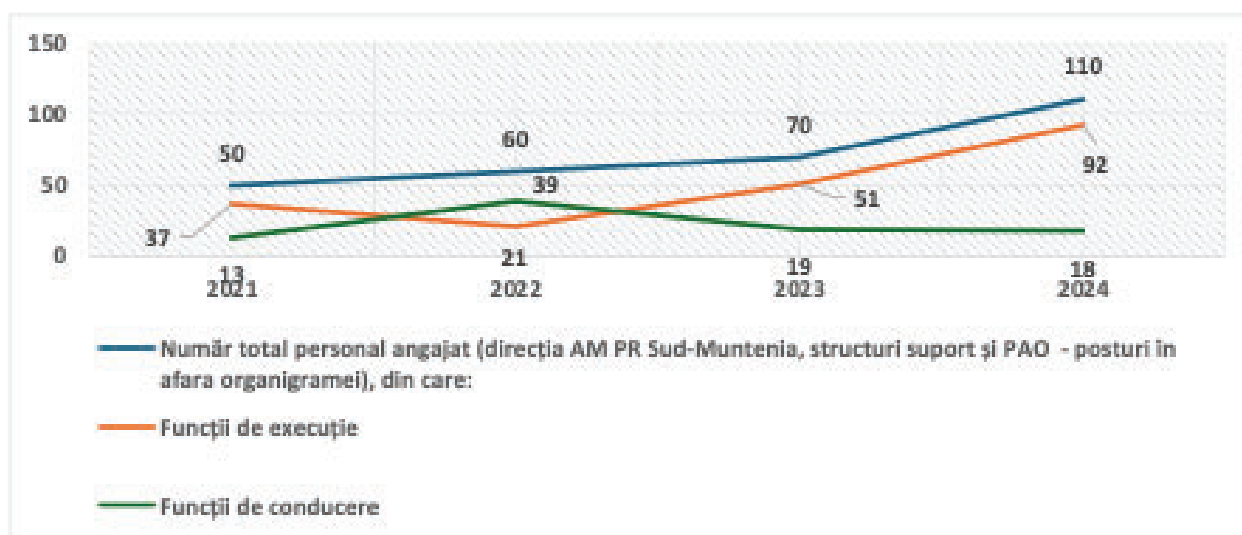
REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

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 2023 (70 persoane) și cu 57% în anul 2024 (110 persoane). 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). Numărul de posturi vacante în cadrul organigramei era de 43 de posturi față de 146 în cadrul organigramei în cadrul Direcției AM PRSM și în cadrul serviciilor suport pentru AM din cadrul ADR.

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.

Creșterea volumului de muncă se resimte deja în structurile AM PRSM, confirmată de aproape dublarea numărului personalului de execuție în 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. De asemenea, este importantă angajarea a 29 de persoane pe posturi temporare în afara organigramei, în 2025, cu 70% mai mult decât în anul anterior. Totuși, rata ridicată a posturilor vacante (44% la nivelul Direcției AM PRSM în 2024) arată că deficitul de personal rămâne o vulnerabilitate structurală. Această fluctuație afectează capacitatea de a procesa volume mari de proiecte și generează presiuni suplimentare asupra angajaților existenți.

Figura 19. Evoluția numărului total al personalului angajat al AM PRSM (2021-2024)



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



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Creșterea volumului de muncă în următorii trei ani este certă, atât prin numărul mare de proiecte aflate în evaluare și contractare, cât și prin multiplicarea sarcinilor de monitorizare și raportare. În acest context, politica de resurse umane trebuie să răspundă acestor schimbări prin recrutări suplimentare, formare orientată pe competențe critice, digitalizare a proceselor și consolidarea măsurilor de retenție pentru personalul esențial.

Pe compartimente, volumul de muncă va crește în special la monitorizare de proiecte, autorizare proiecte, verificare achiziții și plăți, unde lipsa personalului calificat este resimțită acut.

Personalul semnalează perioade de suprasolicitare și ore suplimentare frecvente (deși numărul acestora nu poate fi estimat exact, personalul semnalând că orele suplimentare nu sunt înregistrate sistematic), gestionate temporar prin redistribuirea sarcinilor între compartimente, dar această soluție nu este sustenabilă.

În ceea ce privește funcțiile critice, există un deficit constant de experți în evaluare financiară și tehnică, pentru care AM a contractat 25 de experți în afara organigramei ce s-au dovedit suficienți doar după luarea unor măsuri de motivare financiară. Pe de altă parte, rămâne critică nevoia de personal IT, unde digitalizarea fluxurilor devine o prioritate. Deși AM dispune de aplicații utile pentru managementul fluxurilor, nivelul de integrare a instrumentelor informatice este încă insuficient pentru a reduce sarcinile repetitive. Potențialul de digitalizare și automatizare există, însă pentru a fi valorificat pe deplin este nevoie de formare specifică a personalului în utilizarea noilor tehnologii, precum și de investiții suplimentare în sisteme informatice. Mai mult, este necesară ocuparea posturilor vacante din organigrama ADR la Biroul IT și SMIS (2 posturi din 6 în total).

Pe de altă parte, automatizări suplimentare sunt necesare pentru a evita sarcini repetitive, dar ele ar trebui operate la nivelul SMIS/MySMIS pentru a realiza spre exemplu o verificare simplificată a valorilor raportate pentru indicatori, sau pentru a asigura că documentele nu sunt încărcate de mai multe ori și nu se fac verificări repetitive fără valoare adăugată. În măsura în care MIPE și abordarea de politică publică națională pentru gestiunea Politicii de Coeziune impune utilizarea unui sistem electronic unic, care este SMIS/MySMIS și care este administrat de MIPE, asemenea automatizări necesare nu se pot realiza la nivelul AM PRSM. În acest context, evaluarea constată că dezvoltările IT existente la nivelul AM asigură automatizarea maximă ce poate fi realizată fără intervenții la nivelul SMIS/MySMIS.

Pentru funcționarea în parametri optimi, se recomandă ocuparea etapizată a tuturor posturilor vacante, cu prioritate pentru Serviciul Evaluare și Selecție și Contractare— unde se concentrează principalele blocaje – dar doar pentru anul 2025. Începând cu mijlocul anului 2026 se estimează că va crește nevoia de personal la Serviciul Autorizare Proiecte, Serviciul Plăți și Contabilitate Proiecte și Serviciul Monitorizare Proiecte, care vor resimți cel mai puternic creșterea numărului de contracte aflate în implementare începând cu 2026. De asemenea, este necesară operaționalizarea completă a Biroului Nereguli, Antifraudă și Monitorizare Audit, precum și suplimentarea structurilor suport (Resurse Umane, Analiză și Prognoză, Comunicare) pentru a asigura recrutarea, formarea și retenția personalului.

Datele colectate în cadrul studiului inițiat în 2024 de DG REGIO: „Evaluarea costurilor administrative și a sarcinii administrative în gestionarea fondurilor aferente Regulamentului privind dispozițiile comune 2021-2027” arată



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

că autoritățile de management pentru programele regionale evaluează necesarul de personal pentru gestiunea programelor la o medie de 187 de persoane (echivalent normă întreagă).²⁶

În raport cu acest necesar, se justifică nevoia de ocupare a tuturor posturilor vacante din organigrama AM PRSM, precum și extinderea organigramei pentru a include personalul în afara organigramei, un total de 68 de persoane de angajat suplimentar, în cadrul organigramei, față de totalul de 103 persoane angajate în cadrul organigramei în cadrul Direcției AM PRSM și în cadrul serviciilor suport pentru AM din cadrul ADR la data evaluării.

Conform aceluiași date analizate, un procent de 75% - 80% din personal ar trebui să ocupe pozițiile din cadrul serviciilor operaționale: Serviciul Autorizare Proiecte, Serviciul Monitorizare Proiecte și Biroul Soluționare Contestații. Conform aceluiași date, aproximativ 2% din personalul de execuție ar trebui alocat pentru programare, inclusiv pregătirea apelurilor, și aproximativ 4% din personal ar trebui alocat pentru evaluare și monitorizare program. Dată fiind structura AM PRSM, în care Serviciul Gestionare și Monitorizare Program are atât sarcini de programare, cât și sarcini de monitorizare program, datele arată nevoia ca în cadrul acestui serviciu să activeze aproximativ 5% din personalul AM (9-10 persoane, cu excepția personalului de conducere), în timp ce Biroul Evaluare Program funcționează corespunzător cu 1% din personalul AM (2 persoane). 1% - 2% din personalul AM ar trebui alocat pentru audit, deci pentru Biroului Nereguli, Antifraudă și Monitorizare Audit, iar 8% din personalul AM ar trebui să fie încadrat pe funcția de management financiar al programului, deci Serviciul Plăți și Contabilitate Proiecte. Personalul de conducere al AM ar trebui să reprezinte 5% din personal.

Pentru asigurarea sustenabilității, având în vedere și nevoia de activitate suplimentară pentru pregătirea perioadei de programare 2028-2034, dar mai ales necesarul de personal pentru închiderea PRSM 2021-2027 în paralel cu începerea implementării pentru perioada următoare, este recomandabilă angajarea de personal pe posturile permanente din organigramă, mai degrabă decât în afara organigramei. Este utilă o investiție în resurse umane angajate permanent, prin programe de formare și măsuri de retenție și motivare a personalului, care să întrețină o cultură organizațională bazată pe performanță, dedicare și integritate; aceasta nu se poate realiza pentru personalul din afara organigramei, a cărui angajare este temporară.

În paralel, se impune dezvoltarea unor programe de formare axate pe legislație actualizată, management de proiect și utilizarea instrumentelor IT.

Politica de resurse umane trebuie să includă măsuri de retenție și motivare a personalului esențial. În prezent, sistemul formalizat de evaluare și bonusare există, însă consultările interne arată că factorii motivaționali principali nu sunt salariali, ci țin de oportunități de carieră, recunoaștere și autonomie în activitate. Flexibilitatea în organizarea muncii și traseele clare de dezvoltare profesională ar putea reduce fluctuația și consolida capacitatea instituțională.

²⁶ Datele colectate au fost puse la dispoziție pentru prezenta evaluare de compania responsabilă în România pentru culegerea și analiza datelor aferentă evaluării costurilor și sarcinii administrative: QURES Quality Research and Support. Calculul mediei prezentate se bazează pe răspunsurile de la 4 din 7 autorități de management pentru programele regionale pentru regiunile mai puțin dezvoltate din România.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Pentru îmbunătățirea retenției și motivării personalului, se recomandă o abordare instituțională integrată, axată pe dezvoltare profesională, recunoaștere și flexibilitate. În primul rând, AM PRSM ar trebui să instituie un sistem transparent de evaluare a performanței corelat cu mecanisme de recompensare non-financiare — cum ar fi posibilități de avansare internă, recunoaștere publică a meritelor, programe de mentorat invers (în care angajații noi contribuie cu idei digitale și de inovare), precum și acces prioritar la formări specializate. În al doilea rând, se recomandă introducerea unor măsuri de flexibilitate organizațională, precum programul de lucru adaptat (inclusiv opțiuni de telemuncă parțială), rotația voluntară pe posturi, precum și crearea unui cadru de feedback periodic între management și angajați.

În ceea ce privește dezvoltarea competențelor, care este fundamentală în paralel cu recrutarea, este necesară implementarea unui plan de formare continuă care să permită mobilitatea internă a personalului între servicii, în funcție de priorități și încărcarea operațională. Planul ar trebui să includă module comune privind legislația programelor, instrumentele IT de management al proiectelor, procedurile de evaluare și monitorizare, precum și competențe transversale (comunicare, analiză, gestionare a conflictelor). Un element esențial îl reprezintă mentoratul formal între personalul experimentat și noii angajați, derulat pe o perioadă de tranziție clar definită (de exemplu, 3–6 luni), pentru asigurarea transferului efectiv de cunoștințe și bune practici. De asemenea, se recomandă includerea în plan a unor perioade de rotație planificată între servicii (evaluare – monitorizare – autorizare), care să permită dobândirea unei înțelegeri de ansamblu asupra ciclului de viață al proiectelor. Prin combinarea formării, mentoratului și mobilității interne, AM PRSM poate asigura o structură instituțională mai flexibilă, rezilientă și capabilă să răspundă eficient fluctuațiilor de volum și complexitate ale programului.

Prin urmare, schimbările estimate în volumul de muncă pentru perioada 2026–2029 și recomandările privind acoperirea deficitului de personal justifică adoptarea unor măsuri strategice integrate de resurse umane — în special în ceea ce privește recrutarea și formarea — necesare pentru asigurarea unei implementări eficiente și sustenabile a programului. Creșterea sarcinilor operaționale, în special în monitorizarea proiectelor, autorizarea cheltuielilor și verificarea achizițiilor, concomitent cu un deficit structural de personal și cu persistența unui număr mare de posturi vacante, indică faptul că soluțiile temporare (personal în afara organigramei, redistribuire ad-hoc) nu vor putea asigura sustenabil și la nivel optim nevoile programului într-o perioadă în care un număr mare de proiecte va intra în etape critice ale implementării, în care va fi necesară monitorizarea fizică și financiară constantă și vigilentă. Astfel, extinderea organigramei, ocuparea etapizată a posturilor și profesionalizarea personalului prin programe de formare orientate pe competențe devin elemente obligatorii ale politicii de resurse umane. Eficiența programului depinde nu doar de numărul angajaților, ci și de capacitatea instituției de a crea un cadru funcțional stabil, motivant și adaptabil, de aceea sunt formulate recomandări privind retenția, mentoratul, mobilitatea internă și flexibilitatea organizațională.

Așadar, politica / strategia de resurse umane trebuie să aibă în vedere o serie de schimbări:

- ocuparea sustenabilă (prin angajarea în cadrul organigramei a personalului necesar);
- formarea profesională continuă, de calitate și orientată spre dezvoltarea de competențe;
- implementarea unor măsuri de retenție și motivare cum sunt: mentoratul, mobilitatea internă și flexibilitatea organizațională.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

6. Analiza comparativă și exemplele de bune practici

Această analiză a urmărit identificarea și documentarea unor bune practici relevante pentru îmbunătățirea implementării PRSM, prin prezentarea unor modele de succes aplicate în alte regiuni din România sau din Uniunea Europeană. Accentul a fost pus pe practici care au contribuit la creșterea eficienței și calității proceselor de implementare, la implicarea eficientă a actorilor locali, la îmbunătățirea absorbției fondurilor și la atingerea rezultatelor asumate în cadrul programelor de dezvoltare regională. Astfel, au fost avute în vedere atât modele promovate prin instrumente ale politicii de coeziune (ex. bune practici din cadrul rețelei Interreg Europe, URBACT, ESPON), cât și exemple validate în cadrul evaluărilor altor programe regionale din România sau alte state membre.

Selecția bunelor practici prezentate a plecat de la informația existentă în cadrul evaluărilor publicate de Help-desk-ul pentru Evaluare al DG REGIO²⁷. Printre evaluările publicate au fost identificate evaluări de implementare, care vizează aspecte similare cu evaluarea de față, și au fost selectate cazuri relevante pentru contextul PRSM, cu privire la programe cu eficacitate dovedită, scalabilitate, sustenabilitate și transferabilitate, conform propriilor concluzii și a celor publicate de Help-desk-ul pentru Evaluare al DG REGIO. Informațiile incluse în evaluări sunt prezentate, în măsura în care sunt disponibile, având în vedere contextul, obiectivele, mecanismele de implementare relevante, rezultatele și lecțiile învățate pentru PRSM.

Deși au fost urmărite, nu au fost identificate informații cu privire la bune practici din alte regiuni din România, dată fiind lipsa evaluărilor de implementare, până în prezent, pentru programele din România. De asemenea, având în vedere stadiul de implementare al proiectelor finanțate de PRSM, nu au fost identificate proiecte care să constituie bune practici și care să fi demonstrat deja un grad ridicat de eficiență și impact. În capitolul de față sunt prezentate însă succint bunele practici de la nivelul AM PRSM identificate în cadrul evaluării.

6.1. Programul Interreg V-A Cehia-Polonia și bune practici din programe Interreg

Context

Evaluarea implementării programului Interreg V-A Republica Cehă – Polonia („Process Evaluation of the Interreg V-A Czech Republic – Poland Programme. Final Report for Task 8 – Review of Good Practices of Interreg Programmes”), elaborat în 2020²⁸ a avut ca obiectiv principal identificarea bunelor practici din alte programe Interreg care pot fi aplicate pentru îmbunătățirea proceselor și a structurilor de implementare ale programului transfrontalier dintre Cehia și Polonia. Scopul analizei a fost de a sprijini eficientizarea managementului, reducerea poverii administrative și creșterea calității serviciilor oferite beneficiarilor prin preluarea unor modele instituționale și procedurale testate în alte contexte similare. Relevanța pentru PRSM provine din faptul că programul Interreg a introdus instrumente mature de simplificare, standardizare și suport pentru beneficiari, multe transferabile către un program regional cu volum ridicat de proiecte și actori eterogeni.

²⁷ https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/evaluations/helpdesk_en

²⁸ https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/evaluations/member-states/cze129_en



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Obiective

Evaluatorii au pornit de la o întrebare clară: care sunt exemplele de bune practici din alte programe Interreg relevante pentru modul de funcționare al programului ceho-polonez? Pentru a răspunde, au selectat patru programe comparabile – **Interreg Central Europe**, **Interreg Estonia–Letonia**, **Interreg Polonia–Slovacia** și **Interreg Ungaria–Croatia** – și au analizat procesele administrative, structurile de guvernare, metodele de comunicare cu beneficiarii, instrumentele de monitorizare și practicile de simplificare a cerințelor.

Evaluarea precizează că domeniile și procesele programului Interreg Cehia–Polonia care au fost identificate ca necesitând îmbunătățiri pot fi modernizate prin preluarea unor soluții deja validate în alte programe. În acest sens, raportul oferă o analiză comparativă care scoate în evidență aspecte de organizare, comunicare și management cu impact pozitiv asupra eficienței și transparenței.

Mecanismele de implementare relevante

Un prim set de bune practici referitor la mecanismele de implementare se referă la **claritatea și accesibilitatea documentației pentru solicitanți**. În programele performante, ghidurile și manualele sunt concise, clare și structurate vizual, folosind elemente grafice care ajută aplicanții să identifice informațiile esențiale. De exemplu, în programul Interreg Central Europe, documentația pentru apeluri este concepută în format modular, cu evidențieri și secțiuni dedicate riscurilor și recomandărilor practice. Acest tip de prezentare a crescut gradul de înțelegere și de conformitate în rândul solicitanților, reducând numărul de erori și contestații.

O altă bună practică importantă se referă la **simplificarea limbii de lucru și la reducerea poverii administrative**. În mai multe programe Interreg analizate, s-a optat pentru utilizarea unei singure limbi de lucru (de regulă, engleza), ceea ce a redus semnificativ timpul necesar traducerilor și a simplificat fluxurile de comunicare între parteneri și autorități. În cazul programului Cehia–Polonia, unde bilingvismul complet a dus adesea la întârzieri și confuzii, adoptarea unei abordări similare ar putea contribui la eficientizarea proceselor.

Evaluatorii remarcă și **tendința de simplificare a formularelor de aplicare**, astfel încât cererile de finanțare să poată fi completate intuitiv și, în unele cazuri, offline. Un exemplu pozitiv este oferit de Interreg Estonia–Letonia, unde platforma electronică de management a fost completată cu ghiduri interactive, tutoriale și webinarii, permițând solicitanților să evite greșelile de formă și să finalizeze cererile într-un timp mai scurt.

O altă bună practică analizată privește **sprijinirea actorilor locali și a organizațiilor mici**, care întâmpină adesea dificultăți în a accesa finanțări europene. Mai multe programe Interreg au introdus linii de finanțare adaptate nevoilor acestor actori – microproiecte cu cerințe simplificate, plafoane reduse de cofinanțare și termene mai flexibile. Astfel de mecanisme au avut un impact pozitiv asupra participării comunităților locale și asupra diversificării parteneriatelor transfrontaliere.

Raportul evidențiază și importanța **sprijinului activ oferit beneficiarilor pe parcursul implementării proiectelor**. În alte programe Interreg, echipele de management organizează periodic întâlniri comune, sesiuni de consiliere sau vizite de monitorizare, oferind asistență personalizată partenerilor. Aceste activități contribuie la consolidarea cooperării transfrontaliere, la rezolvarea rapidă a problemelor și la creșterea calității implementării.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Printre exemplele notabile se numără și **organizarea de seminare, sesiuni de instruire și webinarii tematice** pentru beneficiari, în special pe teme legate de raportare, control financiar și audit. Aceste activități preventive reduc riscurile de eroare și consolidează capacitatea administrativă a partenerilor, contribuind indirect la creșterea absorbției fondurilor.

Un alt domeniu unde evaluarea identifică bune practici este **managementul riscurilor și controlul financiar**. În programe precum Interreg Central Europe, procedurile sunt structurate astfel încât verificările de eligibilitate și corectitudinea cheltuielilor să fie realizate rapid, la nivelul fiecărui partener principal, ceea ce reduce semnificativ timpul de reacție în caz de neconformitate. Claritatea regulilor de eligibilitate și standardizarea bugetelor au dus la o scădere a numărului de corecții financiare și la o gestionare mai eficientă a fondurilor.

Evaluatorii recomandă, de asemenea, consolidarea **transparenței procesului de evaluare și selecție a proiectelor**, exemplificând bunele practici din programul Interreg Polonia–Slovacia, unde criteriile de selecție sunt publicate integral și explicate prin exemple practice. Această abordare a dus la o creștere a încrederii solicitanților în sistemul de evaluare și la o reducere a numărului de contestații.

Un alt aspect de succes remarcat în alte programe este **profesionalizarea echipelor de management**, în special prin includerea de competențe complementare – financiare, juridice și tehnice – în structurile de evaluare. Această abordare multidisciplinară asigură coerența deciziilor și reduce durata procesului de aprobare.

Raportul subliniază și valoarea **schimbului de experiență și a învățării organizaționale**. În unele programe, s-au creat baze de date interne cu lecții învățate și manuale de bune practici, care sunt actualizate periodic și utilizate pentru formarea noilor angajați. Acest tip de management al cunoștințelor contribuie la stabilitatea instituțională și la continuitatea proceselor, chiar și în condițiile unei fluctuații de personal.

Evaluarea mai remarcă existența unor **mecanisme de comunicare digitală eficiente** între autoritățile de management, partenerii de proiect și publicul interesat. Portalurile online prietenoase pentru utilizatori, cu secțiuni de întrebări frecvente și actualizări periodice privind stadiul apelurilor, au crescut semnificativ gradul de satisfacție al solicitanților. Aceste instrumente de comunicare au fost identificate ca un factor cheie al transparenței și eficienței administrative.

Rezultate

Conform raportului de evaluare prezentat, implementarea mecanismelor prezentate a condus la o reducere semnificativă a erorilor, la accelerarea proceselor administrative și la îmbunătățirea experienței beneficiarilor. Timpul necesar evaluării aplicațiilor a scăzut, administrarea proiectelor a devenit mai eficientă, iar solicitanții și beneficiarii au raportat un nivel ridicat de satisfacție privind claritatea documentației și suportul oferit. Digitalizarea extensivă a proceselor, simplificarea ghidurilor și structurarea mai coerentă a criteriilor de evaluare au contribuit la reducerea poverii administrative și la creșterea transparenței. Totodată, vizitele de monitorizare orientate spre dialog și asistență au susținut o implementare mai predictibilă și mai conformă a proiectelor.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Lecții învățate

În concluzie, raportul formulează o serie de direcții strategice pentru îmbunătățirea programului Interreg Cehia–Polonia, bazate pe bunele practici identificate în alte programe:

- simplificarea documentației și a procedurilor de aplicare;
- reducerea poverii administrative prin utilizarea unei singure limbi de lucru;
- creșterea accesibilității pentru actorii locali și organizațiile mici;
- dezvoltarea unor mecanisme active de sprijin pentru solicitanți și beneficiari;
- formarea continuă a personalului administrativ și a partenerilor;
- crearea unor canale digitale eficiente de comunicare și raportare;
- standardizarea controalelor și clarificarea regulilor de eligibilitate;
- consolidarea mecanismelor de învățare instituțională.

Evaluatorii subliniază că descrierea acestor bune practici poate fi considerată, în sine, o recomandare de politică publică. Analiza lor comparativă oferă o imagine realistă a modului în care alte programe Interreg au reușit să îmbine rigurozitatea administrativă cu o abordare prietenoasă față de beneficiari și o comunicare transparentă.

Bune practici transferabile pentru PRSM

Având în vedere rezultatele evaluării prezentate în capitolul 5 al prezentului raport și bunele practici din programele Interreg, următoarele practici sunt transferabile și utile pentru PRSM:

- Creșterea accesibilității ghidurilor solicitanților prin analiza limbajului utilizat și prezentarea în ghid a unor exemple cum ar fi exemplele (de tipul „așa da” și „așa nu”) care să caute evitarea unor erori realizate frecvent de beneficiari. Spre exemplu, pentru facilitarea parcurgerii ghidurilor, ele ar putea include un sumar executiv care să rezume tipurile de operațiuni finanțate și criteriile de eligibilitate pentru solicitanți, activități, cheltuieli.
- Sprijinul activ oferit beneficiarilor, nu doar prin sesiuni de informare, ci și prin acțiuni de formare (seminare, sesiuni de instruire și webinarii tematice) și întâlniri de monitorizare focusate pe identificarea ariilor unde beneficiarii ar avea nevoie de sprijinul AM, nu pe conformitatea implementării;
- Creșterea transparenței în procesul de evaluare și selecție prin publicarea grilelor de evaluare tehnico-financiare împreună cu detaliile utilizate de evaluatori și exemple care să arate solicitanților cum sunt interpretate criteriile din grila de evaluare;
- Formarea constantă a personalului, inclusiv prin schimbului de experiență și organizarea sistematică a învățării organizaționale, respectiv a transferului de cunoștințe între colegi.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

6.2. Programul FEDR 2014-2020 al Angliei

Context

Raportul intitulat „National Evaluation of the English European Regional Development Fund (ERDF) 2014–2020 Programme. Phase 1 Report: Process Review”, elaborat în 2019²⁹, reprezintă prima fază a evaluării naționale a Programului FEDR din Anglia. Această etapă, dedicată unei evaluări procesuale, a analizat în profunzime eficiența structurilor de management și guvernare, sistemele de implementare și procesele administrative care au susținut derularea programului.

Obiective

Obiectivul principal al acestei evaluări a fost de a identifica bunele practici instituționale și operaționale care au contribuit la implementarea eficientă a programului și la atingerea țintelor de cheltuieli și performanță. Evaluarea a urmărit explicit dacă programul a fost proiectat într-un mod care să maximizeze oportunitățile de creștere economică, dacă procesele administrative au funcționat conform principiilor stabilite – inclusiv standardizare, reducerea riscurilor de conformitate și orientarea către beneficiar – și dacă structurile locale au avut capacitatea de a ghida investițiile locale în mod strategic.

Mecanisme de implementare relevante

Printre cele mai importante bune practici identificate se numără:

- Modelul de guvernare integrată între nivelul național și local. Raportul arată că structura formată dintr-un program național, coordonat de MHCLG, și strategii locale adaptate la nevoile fiecărui Local Enterprise Partnership (LEP), a fost percepută drept una dintre cele mai eficiente inovații instituționale ale perioadei 2014–2020. Această combinație a permis o adaptare fină a intervențiilor la realitățile teritoriale, menținând totodată coerența strategică la nivel central.
- Rolul rețelei de Growth Delivery Teams (GDTs) – echipele regionale de implementare. Acestea au fost considerate o bună practică majoră, deoarece au asigurat conexiunea între nivelul de politică național și proiectele locale, contribuind la o coordonare eficientă, la diseminarea informației și la rezolvarea rapidă a problemelor apărute în implementare.
- Retenția personalului experimentat a fost identificată ca factor critic de succes. Păstrarea experților-cheie și abordarea de „îmbunătățire continuă” au permis echipei de management să asigure o bună continuitate administrativă și să atingă țintele financiare impuse.
- Cultura organizațională orientată spre calitate și conformitate. Nivelul mediu al erorilor financiare a fost de doar 0,3%, față de pragul european de 2%, datorită unui sistem de control intern robust, bazat pe testări preventive și verificări de calitate încă din fazele timpurii ale proiectelor.
- Eficiența sistemelor de management al datelor. Deși sistemul E-CLAIMS a întâmpinat dificultăți tehnice la început, autoritatea de management a reușit să creeze o bază de date națională alternativă eficientă, care a îmbunătățit capacitatea de monitorizare a cheltuielilor și a indicatorilor de performanță.

²⁹ https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/evaluations/member-states/uke99_en



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

- Procesul de monitorizare și evaluare sumativă a fost un exemplu de bună practică în ceea ce privește implicarea beneficiarilor în generarea de date de evaluare. Raportul menționează că toate proiectele au fost obligate să efectueze evaluări sumative, iar autoritatea de management a dezvoltat instrumente de sprijin și verificare pentru a garanta calitatea acestor evaluări.
- Consolidarea legăturilor între politici publice și prioritățile de dezvoltare locală. Raportul notează că echipa centrală de politică din cadrul MHCLG a reușit să integreze obiectivele programului în strategia națională de „Levelling Up”, transformând ERDF într-un instrument complementar politicilor interne de coeziune și dezvoltare regională.
- Transparența și comunicarea eficientă cu beneficiarii. Procesul de aplicare și raportare a fost sprijinit prin ghiduri clare, sesiuni de formare și mecanisme online de feedback, ceea ce a dus la o îmbunătățire a calității cererilor de finanțare și la reducerea timpilor de evaluare.

Rezultate

Evaluarea arată că modelul adoptat a fost în mare parte eficient: programul a îndeplinit sau a depășit țintele sale și a menținut o rată extrem de redusă a erorilor sau neregulilor identificate în implementare, de doar 0,3%, sub pragul UE de 2%. Procesul standardizat a facilitat o accesare mai coerentă a fondurilor, iar GDT-urile au asigurat o implementare uniformă la nivel local. Totuși, evaluarea semnalează provocări semnificative, precum rigiditatea alocărilor tematice, timpii îndelungați de procesare a plăților (peste 50% din cereri depășind 40 de zile) și dificultăți persistente în înțelegerea cerințelor administrative de către beneficiari. De asemenea, un punct slab a fost lipsa unui sistem de valorificare și diseminare a evaluărilor sumative ale proiectelor, ceea ce limitează învățarea instituțională și consolidarea intervențiilor.

Lecții învățate

Experiența prezentată subliniază că standardizarea proceselor la nivel regional (apeluri, evaluare, contractare, monitorizare) rămâne esențială, dar trebuie combinată cu flexibilitate în alocările tematice, pentru a răspunde mai rapid la nevoile emergente.

În al doilea rând, este crucial să existe echipe regionale stabile, cu expertiză tematică și operațională, capabile să asigure relația constantă cu beneficiarii – o abordare similară GDT-urilor. În al treilea rând, raportul subliniază necesitatea simplificării administrative, inclusiv claritatea formularelor și îmbunătățirea proceselor de plată.



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Bune practici transferabile pentru PRSM

Având în vedere rezultatele evaluării prezentate în capitolul 5 al prezentului raport și bunele practici din Programul FEDR din Anglia, următoarele practici sunt transferabile și utile pentru PRSM:

- Dezvoltarea și instituționalizarea unui sistem coerent de colectare și diseminare a evaluărilor cererilor de finanțare, astfel încât lecțiile învățate să fie utilizate în proiectarea apelurilor viitoare și greșeli frecvente să fie subliniate – pentru a fi evitate – în Ghidurile Solicitanților elaborate în viitor;
- Dezvoltarea echipelor teritoriale, prezente în birourile județene ale AM PRSM, pentru a asigura o apropiere cât mai mare de beneficiari. Este importantă, pe de altă parte, menținerea unor mecanisme de schimb permanent de informații între acestea, inclusiv prin ședințe tematice regulate și o implementare uniformă la nivel local.

6.3. Programul FEDR al Provinciei Autonome Bolzano–Alto Adige

Context

Evaluarea proceselor de implementare și a digitalizării procedurilor de proiect („Rapporto di valutazione dei processi attuativi e della digitalizzazione delle procedure progettuali”)³⁰ elaborat în cadrul Programului Operațional FEDR 2014–2020 al Provinciei Autonome Bolzano–Alto Adige reprezintă o analiză aprofundată a modului în care au fost concepute și aplicate procedurile de selecție, aprobare și monitorizare a proiectelor finanțate, precum și a rolului sistemului informatic CoheMON în sprijinirea proceselor de digitalizare și simplificare administrativă. Evaluarea, finalizată la 30 ianuarie 2020, oferă o imagine detaliată a eficienței mecanismelor de implementare, a percepțiilor beneficiarilor și, mai ales, a bunelor practici dezvoltate în cadrul programului, care pot constitui repere valoroase pentru perioada de programare 2021–2027.

Obiective

Analiza a urmărit să răspundă la patru întrebări principale:

- în ce măsură sistemul informatic CoheMON și procesele existente au contribuit la simplificarea pentru beneficiari?
- cât de eficiente au fost aceste procese pentru autoritățile de implementare?
- care sunt domeniile de dezvoltare viitoare ale digitalizării și posibilele forme alternative de selecție?
- care sunt punctele forte și punctele slabe ale mecanismelor de implementare?

Mecanisme de implementare relevante

Evaluatorii arată că procedurile de selecție pentru intervențiile finanțate prin programul operațional FEDR 2014–2020 funcționează bine, subliniind faptul că, în ciuda unor variații ale duratei proceselor între 2016 și 2018, timpul total de aprobare al proiectelor a scăzut constant față de 2015, anul de debut al programului. Acest

³⁰ https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/evaluations/member-states/ite118_en



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

progres este considerat un rezultat direct al procesului de învățare instituțională și al consolidării sistemului informatic CoheMON, introdus pentru prima dată în acel ciclu de programare.

Printre bunele practici evidențiate se numără claritatea și stabilitatea procedurilor de selecție, adaptarea acestora la specificul fiecărui domeniu tematic și menținerea unei abordări echilibrate între eficiență administrativă și calitatea evaluării tehnice. Alegerea de a folosi apeluri cu termen fix pentru proiectele de cercetare și inovare (Axa 1) este considerată o decizie strategică de succes, întrucât favorizează selecția celor mai bune proiecte. Spre deosebire de apelurile cu depunere continuă, care pot accelera aprobarea și absorbția, dar riscă să reducă calitatea, sistemul cu termen fix a permis o evaluare comparativă riguroasă, încurajând excelența proiectelor.

Un alt exemplu de practică eficientă este utilizarea procedurilor diferențiate în funcție de tipul beneficiarilor. Pentru entitățile publice și departamentele interne ale administrației, evaluarea notează că selecția prin invitații directe (necompetitivă) s-a dovedit adecvată, întrucât reflectă responsabilitățile instituționale și evită redundanța birocratică. Această structură de procese, dublată de monitorizarea atentă a calendarului de selecție, a contribuit la menținerea unui nivel ridicat de eficiență administrativă.

Introducerea și consolidarea sistemului informatic CoheMON este descrisă în raport drept una dintre cele mai importante realizări ale programului. CoheMON a fost conceput ca o platformă unificată pentru toate fondurile gestionate la nivel provincial – FEDR, FSE și INTERREG – și a devenit rapid un pilon al modernizării instituționale. Sistemul oferă multiple avantaje:

- un singur punct de acces pentru depunerea cererilor și solicitărilor de plată;
- dematerializarea completă a documentelor administrative;
- transparență și trasabilitate în relația dintre administrație, beneficiari și public;
- eficiență crescută în monitorizare și raportare prin armonizarea formatelor și centralizarea datelor.

Evaluatorii notează că, deși sistemul a întâmpinat dificultăți inițiale, măsurile corective adoptate – precum automatizarea verificării plăților în cadrul certificării ajutoarelor de stat și introducerea controalelor formale automatizate – au consolidat semnificativ funcționalitatea acestuia. În consecință, CoheMON este considerat o bună practică nu doar pentru gestiunea FEDR, ci și ca model de digitalizare administrativă aplicabil altor procese publice.

Un element pozitiv constant este reducerea timpului mediu de aprobare a proiectelor. Raportul indică o scădere de la aproape 10 luni în 2015 la mai puțin de 5 luni în 2018, cu variații determinate mai mult de natura proiectelor decât de probleme sistemice. De exemplu, proiectele de eficiență energetică, datorită volumului mare și cerințelor tehnice, au necesitat perioade de evaluare mai lungi, dar nu din cauza deficiențelor procesuale.

Această capacitate de adaptare procedurală – prin ajustarea duratei, secvenței și conținutului apelurilor – este considerată o bună practică. Autoritatea de Management a învățat să „îmbunătățească de la un an la altul calitatea apelurilor”. Acest mecanism de învățare instituțională, bazat pe feedback și ajustare, reflectă o cultură administrativă matură, orientată către îmbunătățire continuă.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Raportul acordă o atenție deosebită percepției beneficiarilor, considerând-o un indicator al calității guvernantei. Majoritatea respondenților au considerat că procedurile de depunere a proiectelor sunt clare și gestionabile, dar au subliniat dificultăți în faza de raportare.

Această constatare a determinat recomandarea de consolidare a activităților de asistență și acompaniere a beneficiarilor, o bună practică deja parțial implementată de administrație prin sprijinul direct al structurilor tehnice și prin publicarea ghidurilor actualizate. În plus, experiența gestionării proiectelor FEDR a avut un efect de învățare pozitiv asupra beneficiarilor publici: de exemplu, Municipiul Bolzano a declarat că procedurile FEDR, deși mai exigente, au stimulat dezvoltarea competențelor de management de proiect, îmbunătățind calitatea gestionării interne.

Pe lângă digitalizare și claritatea proceselor, raportul identifică și alte practici exemplare:

- transparența selecției – publicarea promptă a rezultatelor și a criteriilor de evaluare;
- monitorizarea continuă a fluxurilor de lucru și analiza statistică a duratelor;
- coerența cu alte regiuni italiene, prin adaptarea modelelor de succes din alte programe FEDR, precum Liguria sau Piemonte, pentru proceduri de tip „sportello”;
- capacitatea de inovare administrativă, reflectată în deschiderea către proceduri de identificare directă a intervențiilor (pentru proiectele cu unic beneficiar public), o soluție menită să simplifice implementarea fără a afecta transparența.

Rezultate

Evaluarea arată că, între 2015 și 2018, timpii procedurali s-au redus semnificativ, în special în faza dintre publicarea apelului și depunerea proiectelor, ceea ce reflectă o maturizare a proceselor administrative. Beneficiarii raportează dificultăți reduse la depunerea proiectelor, dar probleme importante în etapa de raportare, în special din cauza cerințelor documentare extinse și a încărcării repetitive de fișiere în CoheMON. Sistemul informatic a produs totuși rezultate pozitive importante: un control mai eficient, o monitorizare în timp real și o standardizare a proceselor interne. Raportul arată și o convergență progresivă cu bune practici din alte regiuni italiene, inclusiv utilizarea selecției directe pentru proiecte la care beneficiarul este administrația însăși.

Lecții învățate

Principala lecție învățată în evaluarea Programului Operațional FEDR 2014–2020 al Provinciei Autonome Bolzano–Alto Adige este că digitalizarea integrală a procedurilor (în stilul CoheMON) este esențială pentru a reduce erorile, a accelera fluxurile administrative și a facilita monitorizarea în timp real; un astfel de sistem trebuie însă însoțit de formare continuă și asistență pentru utilizatori. În al doilea rând, alegerea tipului de apel trebuie adaptată la natura intervențiilor: apelurile competitive sunt potrivite pentru proiecte inovatoare sau complexe, în timp ce procedurile de selecție în ordinea depunerii („primul venit – primul servit”) pot reduce semnificativ timpii de selecție pentru proiecte standardizate (ex. eficiență energetică, digitalizare locală). De asemenea, PRSM poate folosi abordarea de selecție directă pentru proiecte a căror implementare depinde exclusiv de structuri publice proprii, cu condiția justificării transparente. În final, raportul sugerează că reducerea



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

poverii administrative pentru beneficiari, în special în etapa de raportare, este crucială pentru atractivitatea programului.

Bune practici transferabile pentru PRSM

Având în vedere rezultatele evaluării prezentate în capitolul 5 al prezentului raport și bunele practici din Programul FEDR din Provincia Autonoma Bolzano–Alto Adige, următoarele practici sunt transferabile și utile pentru PRSM:

- Menținerea unui cadru procedural stabil, în care modificările sunt introduse treptat, pe baza lecțiilor anuale. AM Bolzano „a învățat să îmbunătățească de la un an la altul calitatea apelurilor” prin revizuirii punctuale, nu prin schimbări majore. Pentru PRSM, acest model de îmbunătățire incrementală ar permite continuitate pentru beneficiari și creșterea predictibilității;
- Monitorizarea statistică a fluxurilor și reducerea treptată a timpilor procedurali. Monitorizarea continuă a duratelor de evaluare și analizarea datelor istorice au permis AM Bolzano să reducă timpii de aprobare de la 10 luni (2015) la sub 5 luni (2018). PRSM poate aplica aceleași instrumente de monitorizare a performanței proceselor, generând dashboard-uri interne pentru a identifica blocajele și pentru a standardiza bunele practici interne;
- Suport intensificat pentru beneficiari și consolidarea competențelor prin practică. PRSM poate adopta o strategie de acompaniere activă, mai ales în fazele complexe (achiziții, raportare).

6.4. Programul Interreg V-A Austria-Ungaria

Context și obiective

Evaluarea eficienței structurii programului și proceselor și a strategiei de comunicare pentru programul Interreg V-A Austria–Ungaria 2014–2020 („Evaluation of the efficiency of the programme’s structures and processes and the evaluation of the communication strategy”)³¹ oferă o imagine amplă asupra modului în care mecanismele de cooperare transfrontalieră au funcționat în perioada de programare și asupra felului în care pot fi consolidate în viitor. Raportul, realizat în 2019 la solicitarea Autorității de Management, a analizat atât structurile administrative și fluxurile de lucru ale programului, cât și comunicarea internă și externă, urmărind în special coerența, eficiența și capacitatea de a sprijini atingerea obiectivelor de cooperare. Dincolo de constatări privind constrângerile și dificultățile, documentul aduce în prim-plan o serie de bune practici valoroase, care pot fi considerate modele de eficiență, transparență și adaptabilitate pentru alte programe similare.

Mecanisme de implementare relevante și rezultate

Raportul subliniază existența unor rețele funcționale de coordonatori și controlori, considerate o bună practică cu efecte pozitive asupra întregului ciclu de viață al proiectelor. Aceste structuri de tip rețea au îmbunătățit

³¹ https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/evaluations/member-states/ate7_en



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

cooperarea între partenerii din cele două țări, au accelerat procesul de clarificare a problemelor administrative și au contribuit la un sprijin mai direct pentru beneficiari. Coordonatorii regionali / județeni au fost percepuți ca punți de legătură între program și solicitanți, furnizând informații, îndrumare și feedback continuu. De altfel, 80% dintre respondenții la sondajul de satisfacție au declarat că sprijinul oferit de coordonatorii regionali / județeni a fost „util” sau „foarte util”. Această abordare descentralizată, bazată pe rețele teritoriale active, este o bună practică cu valoare demonstrată și replicabilă în alte programe Interreg.

În ceea ce privește documentația de implementare, evaluarea remarcă disponibilitatea unor ghiduri și instrumente de orientare detaliate, elaborate de Secretariatul Comun și de Autoritatea de Management, ceea ce indică un efort susținut de standardizare a procedurilor și de sprijinire a beneficiarilor în procesul de aplicare și raportare. Chiar dacă nivelul de complexitate al documentației a fost uneori criticat, existența unor ghiduri clare a contribuit la uniformizarea abordării în ambele țări și la reducerea riscurilor de interpretare divergentă a regulilor. Această bună practică a fost completată de publicarea constantă a materialelor de tip întrebări frecvente (FAQ) și de actualizarea periodică a manualului de eligibilitate, acțiuni care reflectă o abordare proactivă în comunicarea cu beneficiarii.

În analiza privind sprijinul acordat beneficiarilor, evaluarea evidențiază o serie de practici pozitive legate de asistența proactivă în faza de pregătire a proiectelor. Asistența oferită a avut un rol de consiliere strategică, nu doar administrativă, orientând aplicanții către o formulare mai coerentă a obiectivelor și o mai bună articulare a rezultatelor așteptate. Acest tip de sprijin, adaptat nevoilor fiecărui parteneriat, este considerat o practică de excelență, întrucât reduce numărul de erori formale, sporește rata de succes a aplicațiilor și consolidează încrederea între autoritățile de management și beneficiari.

Evaluatorii consideră, de asemenea, că interacțiunea constantă cu platforma Interact reprezintă o bună practică, întrucât a permis armonizarea abordărilor între programele Interreg și diseminarea experiențelor de succes. Cooperarea cu Interact a dus la îmbunătățirea materialelor de comunicare, la adoptarea unui design comun al logo-urilor și la consolidarea identității vizuale a programului. Astfel de acțiuni au contribuit la crearea unei imagini unitare a cooperării teritoriale și la creșterea recunoașterii publice a brandului Interreg.

În planul strategiei de comunicare, raportul identifică mai multe elemente pozitive, chiar dacă eficiența generală a comunicării externe a fost afectată de absența unui coordonator dedicat. Comunicarea internă, deși uneori prea formalizată, a fost susținută prin procese clare de informare între partenerii instituționali. Evaluatorii au apreciat, însă, caracterul constructiv al reuniunilor bilaterale și al grupurilor de lucru, care au devenit platforme reale de schimb profesional între structurile austriece și maghiare. În același timp, organizarea de evenimente comune – precum European Cooperation Day sau campania Let's Colour the Region – a fost considerată o practică valoroasă de consolidare a vizibilității programului și de stimulare a sentimentului de apartenență la comunitatea Interreg.

În ceea ce privește comunicarea cu solicitanții și beneficiarii, programul a dezvoltat mecanisme eficiente de contact direct, prin care aplicanții au putut primi răspunsuri rapide și personalizate. Chiar dacă seminarele tematice nu au fost întotdeauna percepute ca suficient de interactive, raportul arată că beneficiarii preferă mai mult contact față în față cu organismele programului pentru a obține un răspuns ad-hoc, iar Secretariatul Comun



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

(Joint Secretariat – JS) a răspuns pozitiv acestei nevoi, consolidând disponibilitatea și deschiderea personalului. Relația apropiată dintre JS și aplicanți este considerată o bună practică, în sensul că promovează un climat de încredere și cooperare, reducând distanța administrativă dintre instituții și beneficiari.

Un alt aspect inovator remarcat de evaluatori privește propunerile de simplificare a proceselor, formulate ca recomandări, dar bazate pe experiențe reușite în cadrul programului. Printre acestea se numără utilizarea unui model unic de costuri de personal și dezvoltarea unui sistem de întrebări frecvente actualizat regulat.

Lecții învățate

În ansamblu, evaluarea eficienței structurii programului și proceselor și a strategiei de comunicare pentru Interreg V-A Austria–Ungaria 2014–2020 evidențiază o serie de bune practici de referință pentru viitoarele perioade de programare:

- claritatea responsabilităților și stabilitatea instituțională în sistemul de management și control;
- rețelele teritoriale eficiente de coordonatori și controlori, care asigură sprijin direct beneficiarilor;
- digitalizarea proceselor prin sistemul eMS;
- standardizarea ghidurilor și manualelor de eligibilitate;
- funcționarea transparentă și echilibrată a Comitetului de Monitorizare;
- sprijinul proactiv pentru pregătirea proiectelor;
- cooperarea inter-programatică prin platforma Interact;
- deschiderea către simplificare și învățare organizațională continuă.

Aceste exemple demonstrează că succesul unui program de cooperare transfrontalieră nu depinde exclusiv de fondurile gestionate sau de numărul proiectelor finanțate, ci de calitatea guvernancei, de colaborarea interinstituțională și de capacitatea de adaptare a structurilor administrative. Programul Interreg V-A Austria–Ungaria 2014–2020 a reușit să transforme un cadru complex într-un mecanism funcțional, care a încurajat parteneriatele, a menținut un echilibru între exigență și sprijin și a pus bazele unei culturi durabile a cooperării.

Astfel, evaluarea relevă nu doar eficiența tehnică a implementării, ci și un model de management participativ și transparent, capabil să inspire alte programe similare din spațiul european. Într-o formulare sintetică, bunele practici identificate arată că performanța în cooperarea teritorială se construiește prin claritate, continuitate, comunicare și încredere – patru principii care definesc experiența pozitivă a acestui program și fundamentează recomandările pentru viitoarea perioadă de programare.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Bune practici transferabile pentru PRSM

Având în vedere rezultatele evaluării prezentate în capitolul 5 al prezentului raport și bunele practici din Programul Interreg V-A Austria-Ungaria, următoarele practici sunt transferabile și utile pentru PRSM:

- Rețelele teritoriale de coordonatori și punctele de sprijin pentru beneficiari au rezultate pozitive remarcabile. În acest context, AM PRSM poate dezvolta echipele prezente în birourile județene ale AM PRSM, pentru a asigura o apropiere cât mai mare de beneficiari, asigurând feedback rapid, clarificări administrative și consiliere asupra logicii și modalităților de implementare;
- Asigurarea implementării unitare a proiectelor, prin publicarea unei colecții de întrebări și răspunsuri, bune practici și erori frecvente în implementare, ceea ce asigură o interpretare uniformă a regulilor. Această practică reduce ambiguitățile, minimizează riscul de abordare neuniformă și crește predictibilitatea pentru solicitanți, dar și pentru beneficiari.

6.5. Bune practici identificate în implementarea PRSM

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.

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 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.

Transparența și implicarea potențialilor beneficiari în designul apelurilor este o bună practică. PRSM derulează întâlniri dedicate cu potențialii beneficiari pentru dezbaterile ghidurilor. Aceste acțiuni merg dincolo de informare generală și reprezintă o practică de co-proiectare și calibrare timpurie a documentațiilor, care reduce riscul de proiecte slab pregătite.

Comunicarea strategică și Help-desk operaționalizat multicanal este un exemplu de bună practică. Pe baza Strategiei de comunicare, AM elaborează în fiecare an un plan anual de acțiuni care include sesiunile de informare pentru potențiali beneficiari și beneficiari. Această planificare clară și recurentă este o bună practică



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

de management, pentru că asigură continuitate și permite beneficiarilor să anticipeze momentele de informare și formare.

De asemenea, AM PRSM a pus în funcțiune un help-desk care poate fi accesat prin telefon, e-mail, formular online, întâlniri directe și evenimente, ceea ce asigură acces facil pentru tipuri foarte diverse de solicitanți. Există un registru electronic de solicitări și formulare standardizate, care permit monitorizarea tuturor interacțiunilor și urmării răspunsurilor.

În plus, help-desk-ul nu funcționează izolat, ci este integrat explicit în Strategia de comunicare și în Planul anual al PRSM. În paralel, AM PRSM derulează o activitate susținută de promovare: în perioada 2021–2024, oportunitățile de finanțare au fost prezentate în 89 de evenimente și 13 emisiuni radio / TV, ceea ce arată o practică sistematică de ieșire în teritoriu și de folosire a canalelor media pentru a ajunge la potențiali beneficiari.

Prezența birourilor județene ale AM PRSM reprezintă o altă bună practică importantă. Aceste structuri oferă proximitate instituțională, sprijin direct și feedback rapid, facilitând astfel accesul la finanțare pentru diverse categorii de actori locali. Evaluarea confirmă faptul că această apropiere de beneficiari contribuie la creșterea absorbției și la îmbunătățirea relației dintre AM și comunitățile locale. Această abordare deconcentrată este în linie cu modelele europene de succes și poate fi considerată un pilon de eficiență instituțională. Birourile județene permit, de asemenea, o adaptare mai rapidă la particularitățile locale și reduc încărcarea operațională a echipei centrale a AM PRSM.

Implicare sistematică în rețele și grupuri de lucru naționale și europene reprezintă o bună practică pentru asigurarea capacității organizaționale. AM PRSM participă regulat la ședințe de coordonare cu MIPE, precum și la Grupul de lucru pentru evaluare MIPE – Banca Mondială și inițiative de tip Regio Communities / Peer2Peer. Aceasta este o practică de management orientată către învățare și armonizare inter-program, care consolidează capacitatea tehnică a echipei și calitatea deciziilor de implementare.

6.6. Analiza progresului în implementarea PRSM comparativ cu alte programe similare

Analiza progresului în implementarea PRSM comparativ cu alte programe similare se poate realiza doar pe baza Mid-term review (analizelor intermediare realizate în acord cu prevederile art. 18 din RDC), având ca dată de referință 31.12.2024. Cu privire la progresul în implementare la acea dată putem compara PRSM cu celelalte programe regionale din România, care sunt cele mai similare programe relevante pentru comparație.

Tabel 10. Informații privind progresul în implementarea programelor regionale la 31.12.2024

Nr. crt.	Program	Apeluri lansate (nr.)	Buget contractat (% din valoarea FEDR a apelurilor)	Plăți efectuate
1	PRSM	33	71,75%	3,91%
2	Programul Regional Nord Est	Raportul nu este publicat		



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

3	Programul Regional Sud Est ³²	41	41%	5%
4	Programul Regional Sud Vest Oltenia ³³	36	60%	5%
5	Programul Regional Vest ³⁴	61	44,20%	8,85%
6	Programul Regional Nord Vest ³⁵	48	nu rezultă clar din datele publicate	nu rezultă clar din datele publicate
7	Programul Regional Centru	Raportul nu este publicat		
8	Programul Regional București Ilfov ³⁶	15	5%	nu rezultă clar din datele publicate

Sursa: Analizele și evaluările intermediare realizate la nivelul fiecărui program regional

La 31.12.2024 niciun program regional nu își atinsese țintele intermediare pentru indicatorii de realizare (milestones) stabilite conform RDC, toate confruntându-se cu întârzieri generate de aceiași factori: faptul că reglementările naționale privind gestionarea fondurilor europene pentru exercițiul 2021-2027 au fost finalizate cu întârziere, ceea ce a creat incertitudine în rândul autorităților responsabile de implementare; faptul că OUG 23/2023 destinată optimizării procesului de finanțare și gestionare a fondurilor a fost adoptată abia în 2023, iar aplicarea sa efectivă a necesitat timp pentru clarificări suplimentare; noile cerințe de corelare cu regulamentele europene privind principiul Do No Significant Harm (DNSH) și cerințele de mediu au impus ajustări subsecvente, ceea ce a condus la amânări suplimentare ale lansării unor apeluri; platforma MySMIS a fost lansată cu întârzieri, iar funcționalitățile esențiale necesare pentru gestionarea apelurilor nu erau complet operaționale de la început, așa cum fusese planificat.

³² https://regiosudest.ro/images/docs/PR_2021/Eval_PRSE/PRSE_sinteza_rap_eval_intermed.pdf.

³³ <https://pr2021-2027.adroltenia.ro/page.php?id=27>

³⁴ https://www.evaluare-structurale.ro/en/web/guest/rapoarte/-studii/-/document_library/IgT3zwcihNJM/view_file/3119683?_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_IgT3zwcihNJM_redirect=https%3A%2F%2Fwww.evaluare-structurale.ro%2Fen%2Fweb%2Fguest%2Frapoarte-%2Fstudii%2F-%2Fdocument_library%2FIgT3zwcihNJM%2Fview%2F3119653%3F_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_IgT3zwcihNJM_redirect%3Dhttps%253A%252F%252Fwww.evaluare-structurale.ro%252Fen%252Fweb%252Fguest%252Frapoarte-%252Fstudii%252F-%252Fdocument_library%252FIgT3zwcihNJM%252Fview%252F2962041%253F_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_IgT3zwcihNJM_redirect%253Dhttps%25253A%25252F%25252Fwww.evaluare-structurale.ro%25252Fweb%25252Fguest%25252Frapoarte-%25252Fstudii%25252F-%25252Fdocument_library%25252FIgT3zwcihNJM%25252Fview%25252F91041%25253F_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_IgT3zwcihNJM_redirect%25253Dhttps%2525253A%2525252F%2525252Fwww.evaluare-structurale.ro%2525252Fweb%2525252Fguest%2525252Frapoarte-%2525252Fstudii%2525252F-%2525252Fdocument_library%2525252FIgT3zwcihNJM%2525252Fview%2525252F34253%2525253F_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_IgT3zwcihNJM_navigation%2525253Dhome%25252526_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_IgT3zwcihNJM_orderByCol%2525253Dtitle%25252526_com_liferay_document_library_web_portlet_DLPortlet_INSTANCE_IgT3zwcihNJM_orderByType%2525253Ddesc

³⁵ <https://www.vest.ro/api/documents/d/45d790207142dea59d2a4a01d4dd8576>

³⁶ <https://regionordvest.ro/wp-content/uploads/2025/08/Raport-Evaluare-MTR-PR-NV-versiunea-finala.pdf>



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**



**REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027**

Pe de altă parte, în comparație cu celelalte programe, se observă că PRSM a reușit să contracteze o valoare foarte mare din alocarea FEDR a apelurilor, ceea ce arată o recuperare foarte bună a întârzierilor inițiale.

Mai mult, această contractare semnificativă s-a realizat cu un număr mediu de apeluri lansate, ceea ce arată că finanțarea oferită de PRSM a fost planificată strategic și concentrată spre nevoile cele mai importante, nu a fost excesiv de fragmentată și prin aceasta a permis potențialilor beneficiari să pregătească proiecte, fără să pună presiune pe capacitatea acestora de accesare a finanțării.

7. Concluziile evaluării

Relevanța PRSM

Concluzia 1. Relevanța PRSM rămâne ridicată și se confirmă în implementare.

Structura pe priorități și obiective specifice ale PRSM este bine ancorată în nevoile regiunii Sud-Muntenia. Evaluarea relevanței PRSM indică un nivel ridicat de adecvare între prioritățile programului și nevoile de dezvoltare identificate la nivel regional. Programul răspunde principalelor provocări structurale ale regiunii – decalajele de competitivitate economică, polarizarea urban-rural, nivelul redus de digitalizare și vulnerabilitățile infrastructurale – în linie cu analiza socio-economică realizată în faza de programare.

Convergența dintre obiectivele specifice ale PRSM și strategiile europene, precum Pactul Verde, Agenda Digitală și Politica de Coeziune 2021–2027, este bine documentată, iar alinierea cu Strategia Națională de Dezvoltare Durabilă și Planul Național de Redresare și Reziliență consolidează coerența strategică.

Datele statistice care au fundamentat programarea nu s-au modificat semnificativ în perioada 2022-2025, iar cererea de finanțare este ridicată în domeniile care reflectă nevoile istorice și emergente ale regiunii: dezvoltarea IMM-urilor, digitalizare serviciilor publice, eficiență energetică, educația, conectivitate rutieră, dezvoltarea urbană și patrimoniul.

La nivel operațional, programul reflectă o abordare echilibrată între investițiile orientate către competitivitatea economică (Prioritatea 1, RSO 1.1 și RSO 1.3) și cele axate pe coeziunea teritorială și tranziția verde (Prioritățile 2–6).

Sondajul cu beneficiarii și solicitanții confirmă o potrivire foarte bună între oferta de finanțare și planurile dezvoltate la nivel local. Peste 88% dintre solicitanți consideră că apelurile lansate acoperă adecvat nevoile lor. De asemenea, din perspectiva actorilor regionali consultați, PRSM este perceput ca un instrument adaptat realităților economice ale regiunii, în special prin sprijinul acordat IMM-urilor, digitalizării și infrastructurii educaționale.

Concluzia 2. Există însă limite structurale ale capacității PRSM de a acoperi nevoile regionale.

Principalele limite provin 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)



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

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 spre domeniile cercetare, inovare, digitalizare și competitivitate.

Concluzia 3. Prin regulile formulate la apelurile lansate, AM a adresat discrepanțele teritoriale semnificative nord-sud.

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.

Recomandarea 1. Continuarea și extinderea mecanismelor de diferențiere între județe în funcție de nevoi.

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.

Eficacitatea și eficiența programului

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.

Procesul de elaborare și promovare a PRSM, inclusiv claritatea apelurilor și consultările cu beneficiarii, a generat o cerere foarte ridicată (226% din alocările lansate).

Sondajul arată că peste 70% dintre solicitanți consideră informațiile prealabile 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 (documente 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.

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.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

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. În plus, structurarea apelurilor a fost strategică, în special prin prioritizarea proiectelor etapizate, a celor complexe și a apelurilor cu alocare ridicată.

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.

În plus, perioada de 2–4 luni între lansarea apelului și termenul-limită a fost percepută ca restrictivă, mai ales pentru proiectele care implică documentații tehnice (educație, mobilitate, eficiență energetică). Prolungirile operate de AM au atenuat parțial problema, dar nu au eliminat-o.

Având în vedere faza de implementare a programului, până în mai 2025 doar 31,4% din bugetul programului a fost contractat.

Recomandarea 2. Menținerea structurii strategice de lansare a apelurilor, combinată cu o planificare anuală mai disciplinată.

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 același tip de solicitanți eligibili principali, pentru a nu supra-solicita capacitatea acestora.

Concluzia 5. Capacitatea administrativă a beneficiarilor influențează decisiv depunerea, selectarea și implementarea proiectelor.

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 finanțare de la bugetul de stat mai simple, leadership instituțional variabil și specificul economic preponderent agricol al județelor sudice. Aceste diferențe afectează direct atât rata depunerilor, cât și disciplina în implementare.

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.

Procesul este perceput ca fiind corect și transparent (aproximativ 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



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

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.

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 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.

Concluzia 7. Procedurile de implementare sunt clare, iar gestiunea neregulilor și a riscurilor este solidă, dar procesul este afectat de dependența de instituțiile externe și de fluxurile administrative tradiționale.

Majoritatea beneficiarilor consideră ghidurile și procedurile clare, iar numărul redus de nereguli confirmă un sistem robust, care a reușit, până la momentul evaluării, să prevină apariția unor probleme, cum ar fi neregulile sau fraudele.

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.

Comunicarea

Concluzia 8. Comunicarea realizată de serviciul help-desk 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.

Help-desk-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 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.

De asemenea, comunicarea a sprijinit reducerea erorilor administrative și a respingerilor la ETF, dar nu influențează direct implementarea proiectelor. Prin clarificări administrative și tehnice, help-desk-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 help-desk-ului asupra absorbției este unul indirect, prin îmbunătățirea calității depunerilor.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

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.

Comunicarea prin website, social media, evenimente și apariții media completează eficient activitatea help-desk-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).

Recomandarea 3. Introducerea unui mecanism formal de feedback privind informațiile oferite de serviciul help-desk.

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 ghidurilor, evaluare și monitorizare proiecte.

Capacitatea administrativă pentru implementarea PRSM

Concluzia 10. PRSM a creat un cadru instituțional solid pentru dezvoltarea capacității administrative a AM, dar impactul este limitat de deficitul de personal.

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.

Diagnoza organizațională arată o structură instituțională matură, cu proceduri robuste, cooperare interinstituțională eficientă și un sistem de management și control bine dezvoltat.

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.

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 deficit 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.

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.

Numărul angajaților în regim de personal în afara organigramei a crescut cu 70% într-un singur an, iar această soluție temporară nu poate susține funcționarea pe termen lung.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

Recomandarea 4. Consolidarea capacității administrative a AM PRSM prin completarea resursei umane și distribuirea echilibrată a sarcinilor între servicii.

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.

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.

Concluzia 11. Sistemele și procedurile sunt robuste, dar transferul de cunoștințe este informal și insuficient pentru menținerea consistenței interne.

Analiza relevă existența unor proceduri clare, instrumente digitale funcționale și un sistem de control intern matur.

Totuși, transferul de cunoștințe se bazează pe practici informale (mentorare ad-hoc, sprijin punctual între colegi). Aceasta devine problematic în contextul fluctuației de personal și al lipsei unui plan formal de integrare a noilor angajați și de gestionare a cunoașterii și a informațiilor.

Concluzia 12. Participarea la formare este scăzută, iar planificarea formării este necorelată cu nevoile reale ale personalului și cu calendarul programului.

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 în mod 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.

Recomandarea 5. Implementarea unui plan anual de formare și mentorat instituțional

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



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



REGIO
SUD-MUNTENIA
2021-2027

care personalul cu experiență să sprijine integrarea noilor angajați, asigurând astfel un transfer sustenabil de expertiză instituțională.

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.

O parte importantă dintre acțiuni sunt implementate, iar logica instrumentului este solidă. Totuși:

- numeroase acțiuni incluse nu contribuie direct la creșterea capacității administrative, fiind activități standard de management (monitorizare, raportări);
- acțiunile transformative (cadru de competențe, transferul de cunoștințe) sunt planificate prea târziu în parcursul de creștere a capacității;
- lipsesc mecanisme clare pentru valorificarea experienței acumulate.

Recomandarea 6. Revizuirea foi de parcurs pentru a include doar acțiuni cu valoare adăugată reală în dezvoltarea capacității administrative.

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.

Concluzia 14. PRSM a contribuit pozitiv la creșterea capacității beneficiarilor, însă nivelul de maturitate diferă semnificativ între categorii.

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.

Recomandarea 7. Extinderea formării dedicate beneficiarilor către subiecte avansate: achiziții, planificare financiară, managementul riscurilor.

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).