



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



AGENȚIA DE DEZVOLTARE REGIONALĂ NORD-VEST
AUTORITATEA DE MANAGEMENT PENTRU PROGRAMUL REGIONAL
NORD-VEST 2021-2027

DEPARTAMENTUL GESTIONARE, MONITORIZARE,
EVALUARE PROGRAM



FOAIA DE PARCURS PENTRU CREȘTEREA
CAPACITĂȚII ADMINISTRATIVE A REGIUNII DE
NORD-VEST

Versiunea 1
- decembrie 2023 -

BH BN CJ MM SJ SM

www.regionordvest.ro | www.nord-vest.ro

Autoritatea de Management pentru Programul Regional Nord-Vest 2021-2027
Calea Dorobanților nr. 3, Cluj-Napoca, Cluj, Cod poștal: 400118
Tel: 00-40-264-431550, E-mail: secretariat@nord-vest.ro



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Cuprins

LISTĂ ABREVIERI	4
SECȚIUNEA 1: INFORMAȚII GENERALE ȘI DE CONTEXT - INTRODUCERE	5
S.1.1 – CONTEXT	5
S.1.2 – MISIUNE, VALORI, ȘI VIZIUNE ADR NORD-VEST	5
S.1.2.1 - MISIUNE	6
S.1.2.2 – VALORI	6
S.1.2.3 - VIZIUNE	6
S.1.3 - FOAIA DE PARCURS PENTRU REGIUNEA DE NORD-VEST	7
S.1.3.1 - SCOPUL FOII DE PARCURS (ROADMAP)	7
S.1.3.2 - NEVOIA REALIZĂRII UNEI FOI DE PARCURS (ROADMAP)	7
S.1.3.3 - ELEMENTE CONSIDERATE	7
SECȚIUNEA 2: ÎNTOCMIREA FOII DE PARCURS ADR NORD-VEST	9
S.2.1 - ETAPE PRINCIPALE, METODOLOGII, DATE FOLOSITE, PĂRȚILE INTERESATE	10
S.2.2 - CALENDAR	12
S.2.3 - APRECIEREA INTERNĂ A FOII DE PARCURS ADR NORD-VEST	12
SECȚIUNEA 3: SITUAȚIA CURENTĂ (SITUATION AS IS)	16
S.3.1 - SITUAȚIA CURENTĂ	16
S.3.2 - PROVOCĂRI IDENTIFICATE	17
S.3.2.1 – PILONUL 1 – GESTIONAREA RESURSE UMANE	17
S.3.2.2 – PILONUL 2 – GESTIONAREA ORGANIZAȚIEI	25
S.3.2.3 – PILONUL 3 – PLANIFICAREA STRATEGICĂ	31
S.3.2.4 – PILONUL 4 – BENEFICIARI ȘI PĂRȚI INTERESATE	38
S.3.2.5 – PILONUL 5 – CONDIȚII-CADRU FAVORABILE	44
S.3.3 – ARBORII PROBLEMELOR	50
S.3.3.1 – PILONUL 1 – GESTIONAREA RESURSELOR UMANE	51
S.3.3.2 – PILONUL 2 – GESTIONAREA ORGANIZAȚIEI	51
S.3.3.3 – PILONUL 3 – PLANIFICARE STRATEGICĂ	53
S.3.3.4 – PILONUL 4 – BENEFICIARI ȘI PĂRȚI INTERESATE	54
S.3.3.5 – PILONUL 5 – CONDIȚII-CADRU FAVORABILE	55
SECȚIUNEA 4: SITUAȚIA URMĂRITĂ (SITUATION TO BE)	56
S.4.1 - CONSTATĂRI	56
S.4.2 - SITUAȚIA URMĂRITĂ (ARBORII OBIECTIVELOR)	57
S.4.2.1 – PILONUL 1 – GESTIONAREA RESURSELOR UMANE	59
S.4.2.2 – PILONUL 2 – GESTIONAREA ORGANIZAȚIEI	60
S.4.2.3 – PILONUL 3 – PLANIFICAREA STRATEGICĂ	61
S.4.2.4 – PILONUL 4 – BENEFICIARI ȘI PĂRȚI INTERESATE	62
S.4.2.5 – PILONUL 5 – CONDIȚII-CADRU FAVORABILE	63
S.4.3 - SOLUȚIILE PENTRU ABORDAREA PROVOCĂRIILOR	64
S.4.3.1 – PILONUL 1 – GESTIONAREA RESURSELOR UMANE	64
S.4.3.2 – PILONUL 2 – GESTIONAREA ORGANIZAȚIEI	67
S.4.3.3 – PILONUL 3 – PLANIFICAREA STRATEGICĂ	69
S.4.3.4 – PILONUL 4 – BENEFICIARI ȘI PĂRȚI INTERESATE	72
S.4.3.5 – PILONUL 5 – CONDIȚII-CADRU FAVORABIL	74
SECȚIUNEA 5: PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU CREȘTEREA CAPACITĂȚII ADMINISTRATIVE	76
S.5.1 PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU ADR NORD-VEST ȘI ACTORII REGIONALI	76
S.5.2 RECOMANDĂRI PENTRU ACTORII REGIONALI	105
SECȚIUNEA 6: IMPLEMENTAREA ȘI PLANUL DE MONITORIZARE A FOII DE PARCURS	115
S.6.1 – MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA IMPLEMENTĂRII	115

BH BN CJ MM SJ SM

www.regionordvest.ro | www.nord-vest.ro

S.6.2 – RISCURI ȘI POSIBILE METODE DE ABORDARE A ACESTORA	116
S.6.3 – SUSTENABILITATEA REZULTATELOR ȘI ASIGURAREA UTILIZĂRII ACESTORA PE TERMEN LUNG	117
S.6.4 – STRATEGIA DE DISEMINARE A REZULTATELOR	118
SECȚIUNEA 7: ANEXE	120
ANEXA 1 – METODOLOGIA DE SELECȚIE ȘI CONSULTARE A PĂRȚILOR INTERESATE ÎN VEDEREA COLECTĂRII DE DATE PENTRU REALIZAREA FOII DE PARCURS (ROADMAP) NORD-VEST	120
ANEXA 2 – METODOLOGIA CHESTIONARELOR	124
ANEXA 3 – METODOLOGIA INTERVIURILOR.....	132
ANEXA 4 – METODOLOGIA WORKSHOP-URILOR DEDICATE FOII DE PARCURS NORD-VEST	136
DOCUMENTE DE REFERINȚĂ ȘI MATERIALE UTILIZATE ÎN ELABORAREA FOII DE PARCURS	153



www.regionordvest.ro | www.nord-vest.ro

Autoritatea de Management pentru Programul Regional Nord-Vest 2021-2027
 Calea Dorobanților nr. 3, Cluj-Napoca, Cluj, Cod poștal: 400118
 Tel: 00-40-264-431550, E-mail: secretariat@nord-vest.ro



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Listă abrevieri

ADR Nord-Vest	Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest
AM	Autoritate de Management
APL	Administrație Publică Locală
AT	Asistență tehnică
CE	Comisia Europeană
DGME	Departamentul Gestionare, Monitorizare și Evaluare
DGMECP	Direcția Gestionare, Monitorizare, Evaluare și Comunicare Program
DG REGIO	Direcția Generală pentru Politici Regionale
FAQ	Întrebări frecvente
FEDR	Fondul European de Dezvoltare Regională
FESI	Fonduri Europene Structurale și de Investiții
IMM-uri	Întreprinderi mici și mijlocii
MDRAP	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
OI	Organism/e intermediar/e
ONG-uri	Organizații neguvernamentale
OUG	Ordonanță de urgență
POR	Programul Operațional Regional 2014-2020
PR NV	Programul Regional Nord-Vest 2021-2027
RDC	Regulamentul privind Dispozițiile Comune
ROF	Regulamentul de Organizare și Funcționare
SM	State Membre
SWOT	Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări
UAT	Unitate Administrativ-Teritorială
UE	Uniunea Europeană



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Secțiunea 1: Informații generale și de context - introducere

S.1.1 – Context

Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest (Transilvania de Nord) este una dintre cele opt regiuni de dezvoltare din România și este compusă din șase județe: **Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu Mare și Sălaj**. Suprafața regiunii este de 34.159 kilometri pătrați, ceea ce reprezintă 14,32% din suprafața țării, cu o populație de 2.730.132 locuitori. Regiunea are o poziționare strategică, fiind situată la granița cu Ungaria și Ucraina, iar în interiorul țării se învecinează cu regiunile Centru, Vest și Nord-Est. În scopul activităților pentru dezvoltare regională, a fost înființată **Agencia de Dezvoltare Regională (ADR) Nord-Vest**.

ADR Nord-Vest reprezintă o organizație regională de sine stătătoare, înființată în conformitate cu Legea 151/1998 (legea dezvoltării regionale, abrogată ulterior de Legea 315/2004), prin Hotărârea nr. 4/ 16.12.1998 a Consiliului pentru Dezvoltare Regională al Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest, ca **organism de utilitate publică, cu personalitate juridică**, ce acționează în domeniile specifice dezvoltării regionale.

Scopul înființării ADR Nord-Vest este de a coordona și promova dezvoltarea regională în regiunea de Nord-Vest a României. Aceasta planifică și coordonează activitățile de dezvoltare regională, asigurând astfel o abordare integrată și coerentă în implementarea strategiilor de dezvoltare pentru regiunea de Nord-Vest. Totodată, mobilizarea resurselor financiare și umane reprezintă activități esențiale Agenției pentru susținerea proiectelor derulate în regiunea de Nord-Vest și pentru gestionarea și implementarea **Programului Regional Nord-Vest** aferent perioadei de programare 2021-2027. Agenția promovează, de asemenea, cooperarea și parteneriatele între diferitele entități din regiune, cu scopul de a maximiza efectele nete pozitive asupra dezvoltării regiunii de Nord-Vest. Prin identificarea și abordarea nevoilor specifice ale regiunii, agenția contribuie la reducerea disparităților intraregionale și interregionale, asigurând un aport semnificativ dezvoltării durabile a mediului socio-economic.

Pentru perioadele de programare 2007-2013 și 2014-2020, ADR Nord-Vest a îndeplinit rolul de **Organism Intermediar** pentru Programul Operațional Regional POR – REGIO, cofinanțat din fondurile structurale; Autoritatea de Management pentru POR 2007-2013 și POR 2014-2020 fiind Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP).

În conformitate cu Regulamentul (UE) 2021/1060 și OUG 122/2020, pentru perioada de programare 2021 – 2027, ADR Nord-Vest a devenit **Autoritate de Management (AM)** pentru **Programul Regional Nord-Vest (PR NV) 2021 – 2027**. Având calitatea de AM, ADR Nord-Vest este pe deplin responsabilă pentru gestionarea, monitorizarea, evaluarea și comunicarea PR NV.

S.1.2 – Misiune, valori, și viziune ADR Nord-Vest

ADR Nord-Vest reprezintă organul executiv al Consiliului pentru Dezvoltare Regională, prin competențele sale de planificare strategică, reprezintă forța motrice a dezvoltării durabile a regiunii de Nord-Vest.



S.1.2.1 - Misiune

ADR Nord-Vest susține dezvoltarea și interesele de dezvoltare ale comunităților locale, fiind puntea de legătura între acestea, autoritățile naționale și instituțiile europene relevante. Agenția urmărește implementarea politicilor de coeziune economică și socială la nivelul regiunii, promovează și implementează programe de dezvoltare și asigură serviciile necesare comunităților și investitorilor pentru maximizarea beneficiilor economice și sociale.

S.1.2.2 – Valori

În cadrul oricărei organizații *valorile* reprezintă elemente fundamentale pentru o bună conduită și desfășurare a activităților. Valorile reprezintă principiile și convingerile fundamentale care ghidează acțiunile și interacțiunile din cadrul ADR Nord-Vest, atât pe plan intern cât și în interacțiunea cu actorii regiunii de Nord-Vest.

Valorile agenției:

- **Implicarea, Parteneriatul și Comunicarea** - elementele esențiale în îndeplinirea misiunii ADR Nord-Vest;
- **Verticalitatea și fermitatea** - caracterizează relațiile profesionale interne și externe;
- **Solidaritatea** - principiul care stă la baza cooperării cu partenerii ADR Nord-Vest;
- **Calitatea serviciilor** - destinarii serviciilor ADR Nord-Vest au întotdeauna prioritate;
- **Creativitatea și Inovarea** - "marca" instituțională a ADR Nord-Vest.

Principiile generale care stau la baza activității personalului din cadrul ADR Nord-Vest:

- **Profesionalismul** - principiul conform căruia personalul angajat are obligația de a îndeplini atribuțiile de serviciu cu responsabilitate, competență, eficiență și conștiinciozitate;
- **Imparțialitatea și nediscriminarea** - principiu conform căruia angajații, în exercitarea funcției sunt obligați să aibă o atitudine obiectivă, neutră față de orice interes politic, economic, religios sau de altă natură;
- **Libertatea gândirii și a exprimării** - principiu conform căruia personalul angajat poate să-și exprime și să-și fundamenteze opiniile, cu respectarea ordinii de drept și a bunelor moravuri;
- **Corectitudinea** - principiu conform căruia, în exercitarea funcției și în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu personalul trebuie să dea dovadă de probitate.

S.1.2.3 - Viziune

Viziunea ADR Nord-Vest este de a crea o regiune dinamică, competitivă și sustenabilă, prin dezvoltarea echilibrată a acesteia din perspectiva tuturor domeniilor de activitate socio-economică. Agenția își propune să transforme regiunea Nord-Vest într-un pol de creștere economică, inovare și dezvoltare sustenabilă și durabilă, promovând oportunitățile de afaceri, calitatea vieții, incluziunea socială și reducerea decalajelor și a disparităților interregionale. Viziunea agenției este orientată spre crearea unei regiuni prospere, care să ofere condiții optime pentru dezvoltarea personală și profesională a locuitorilor săi și pentru atragerea de investiții și resurse externe.

ADR Nord-Vest valorifică capacitatea de a-și îndeplini atribuțiile, soluționa problemele, de a atinge obiectivele propuse, prin cooperare într-un mediu eficient și transparent

S.1.3 - Foia de parcurs pentru regiunea de Nord-Vest

În contextul gestionării fondurilor, **capacitatea administrativă** se referă la capacitatea unei administrații publice de a gestiona și utiliza fondurile UE în mod eficient pe tot parcursul ciclului investițional și, prin urmare, de a contribui la implementarea cu succes a politicii de coeziune a UE.¹ Buna guvernanță este un element esențial al dezvoltării economice și al politicii de coeziune. Aceasta necesită o bună capacitate administrativă, ceea ce înseamnă că serviciul public național, regional sau local trebuie să fie eficient și eficace în implementarea politicilor și/sau sarcinilor care îi sunt încredințate.²

S.1.3.1 - Scopul foii de parcurs (roadmap)

Foia de parcurs (roadmap) a regiunii de Nord-Vest reprezintă un document suport prin care se poate face posibilă structurarea eforturilor de creștere a capacității administrative și care servește drept instrument pentru urmărirea progreselor înregistrate din acest punct de vedere. În plus, prin utilizarea eficace a acesteia se pot identifica din timp și combate probleme care, pe parcurs, s-au dovedit a fi valabile la nivel regional, dar și național și care au cauzat întârzieri în implementare³.

S.1.3.2 - Nevoia realizării unei foi de parcurs (roadmap)

Nevoia creării unei foi de parcurs (roadmap) provine atât din recomandarea Comisiei Europene, în cadrul raportului semestrial 2019, fiind considerat un factor pentru aplicarea eficace a politicii de coeziune, cât și din analize și evaluări făcute *in-house* în cadrul agenției.

În conformitate cu prevederile actualelor dispoziții comunitare și naționale, contextul perioadei de programare 2021-2027 instituie o nouă calitate a **ADR Nord-Vest**, cea de **Autoritate de Management (AM)** pentru **PR NV**; fapt care presupune implicații semnificative și vaste în ceea ce privește nevoia reală de creștere și consolidare a capacității administrative atât a agenției cât și a actorilor relevanți ai regiunii de Nord-Vest.

Cu toate că, performanțele ADR Nord-Vest în perioada de programare 2014-2020 pot fi considerate bune din perspectiva nivelului de absorbție atins și păstrând comparația cu alte programe doar la nivel național, noua calitate de AM nu vine doar cu responsabilitățile aferente dar și cu **provocări majore** pe care suntem datori să le abordăm pentru a putea crește calitatea și ritmul activității în implementarea priorităților stabilite prin PR NV dar și pentru a putea ghida și susține viitorii beneficiari ai acestuia.

S.1.3.3 - Elemente considerate

Foia de parcurs a fost structurată luând în considerare următoarele elemente:

- **factorii** principali asociați care influențează dezvoltarea și consolidarea capacității administrative;

Factori asociați	Explicație
1. Structuri	Se referă la arhitectura stabilă programului și definirea clară a responsabilităților și sarcinilor autorităților de management, organismelor

¹ Comisia Europeană – Set de instrumente practice – Foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative, p.6

² Comisia Europeană – Set de instrumente practice – Foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative, p.4

³ Gheorghe ZAMAN, George GEORGESCU - STRUCTURAL FUND ABSORPTION: A NEW CHALLENGE FOR ROMANIA?, http://www.ipe.ro/rjef/rjef1_09/rjef1_09_10.pdf



	intermediare și altor organisme cheie, dar și la interrelațiile dintre acestea care determină în mare măsură eficiența mecanismului de livrare a unui program.
2. Resurse umane	Se referă la asigurarea disponibilității în timp util a personalului experimentat, calificat și motivat care reprezintă un factor cheie pentru gestionarea cu succes a fondurilor.
3. Sisteme și instrumente	Se referă la disponibilitatea instrumentelor, metodelor, ghidurilor, manualelor, sistemelor, procedurilor, formularelor etc. Acestea reprezintă ajutoare de lucru practice care ajută sistemul să funcționeze mai eficient. Sistemele și instrumentele fac organizațiile mai puțin vulnerabile la probleme.

- **provocările** care pot afecta performanța capacității administrative;

Provocări	Explicație
1. Provocările interne	<p>Acestea se referă la:</p> <ul style="list-style-type: none"> - abilitățile, competențele și motivația personalului; - crearea unei atractivități a administrațiilor publice de gestionare; - evitarea fluctuației semnificative a personalului; - structura și cultura organizațională.
2. Provocările transversale sau sistemice	<p>Acestea se referă la:</p> <ul style="list-style-type: none"> - accentuarea planificării strategice; - responsabilizarea factorilor de decizie și a managerilor pentru performanță; - asigurarea transparenței și a utilizării datelor deschise pentru a menține sau crește încrederea publicului în administrația publică și pentru a preveni, detecta și corecta fraudă și corupția; - angajarea în coordonare și interacțiune cu părțile interesate interne și externe.

- cele **două dimensiuni** de aplicare a foii de parcurs (*situation "as is" și situation "to be"*);

Dimensiuni	Explicație
1. Situația curentă (Situation "as is")	Se referă la evaluarea <i>stadiului actual sau a situației existente</i> în domeniul de activitate. Aceasta implică o analiză detaliată a proceselor, resurselor, capacităților și a altor aspecte relevante, pentru a înțelege cu exactitate modul în care funcționează lucrurile în prezent.
2. Situația urmărită (Situation "to be")	Se referă la <i>imaginea sau viziunea dorită a viitorului stadiu sau viitoareii situații</i> în care se dorește să se ajungă. Acest aspect implică stabilirea obiectivelor, așteptărilor și a rezultatelor dorite pentru viitor.

- **pilonii** identificați în cadrul analitic al OCDE.

Piloni	Explicație
1. Gestionarea resurselor umane	Această dimensiune examinează combinația de aptitudini și competențe ale personalului necesare în cadrul unei AM extrem de performante. Analizează modul în care pot fi identificate și abordate lacunele în materie de competențe prin atragerea, recrutarea, motivarea și dezvoltarea competențelor și a expertizei adecvate.



2. Gestionarea organizației	Această dimensiune a cadrului analizează sistemele, instrumentele, procesele operaționale și cultura organizațională care influențează modul în care funcționează personalul autorităților de management.
3. Planificarea strategică, coordonarea și punerea în aplicare	Toate nivelurile de guvernare recunosc că lipsa de coordonare este unul dintre principalele obstacole în calea investițiilor publice eficiente. Sistemele instituționale și de guvernare de calitate, inclusiv practicile de planificare strategică, coordonare și punere în aplicare, contribuie la eficientizarea cheltuielilor publice pentru investiții, care, la rândul lor, pot avea un efect pozitiv asupra creșterii.
4. Beneficiari și părți interesate	Consolidarea capacității beneficiarilor pe parcursul întregului ciclu de investiții include luarea în considerare a capacității acestora de a realiza în mod eficace fiecare etapă a procesului de investiții, de la planificare, la punerea în aplicare și până la raportare.
5. Condiții-cadru favorabile	În contextul fondurilor UE, condițiile-cadru includ reglementări, cum ar fi norme, proceduri, condiționalități ale UE, practici de audit, alocări bugetare și norme fiscale pentru gestionarea investițiilor publice etc. Condițiile-cadru stabilesc, de asemenea, modul în care funcționează principiul parteneriatului.

Așadar, acest document este elaborat ca răspuns la provocarea ce ține de dezvoltarea capacității administrative a ADR Nord-Vest și a actorilor regionali pentru perioada de programare 2021-2027, care include un set de **obiective și acțiuni** prin care se urmărește eficientizarea gestionării și implementării fondurilor europene, iar structura și conținutul său au fost realizate pe baza documentului elaborat de către *Comisia Europeană - Set de instrumente practice – Foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative* și a *Instrumentului de autoevaluare pentru consolidarea capacității administrative destinat autorităților de management ale fondurilor UE în cadrul politici de coeziune* elaborat de către OCDE.

Secțiunea 2: Întocmirea foi de parcurs ADR Nord-Vest

Întocmirea foi de parcurs (roadmap) a ADR Nord-Vest reprezintă o activitate esențială pentru *identificarea și definirea* nevoilor, atât la nivelul ADR Nord-Vest (inclusiv AM), cât și la nivelul regiunii de Nord-Vest pentru dezvoltarea capacității administrative. Foaia de parcurs (roadmap) oferă un cadru strategic și operațional pentru implementarea eficientă și eficace a soluțiilor identificate și a acțiunilor necesare aferente acestora.

Aceasta servește drept instrument de planificare detaliată și urmărește să definească următoarele **paliere**:

- **Situația curentă a capacității administrative** prin: analiza de birou a datelor existente, consultarea părților interesate, considerarea factorilor de influență, a provocărilor și a lacunelor identificate din perspectiva celor 5 piloni propuși de către OCDE;
- **Situația urmărită a capacității administrative** prin: interpretarea datelor existente, analiza și interpretarea datelor colectate prin procesul de consultare a părților interesate, abordarea principalelor provocări și lacune identificate și stabilirea unor obiective clare pentru dezvoltarea și consolidarea capacității administrative;



- **Elaborarea planului de acțiune pentru implementarea foii de parcurs** prin: propunerea și definirea obiectivelor, a acțiunilor, a indicatorilor, a calendarului de implementare, a responsabililor și a rezultatelor așteptate în urma rezultatelor analizelor. Planul de acțiune este detaliat în cadrul **Secțiunii 5**;
- **Implementarea, supervizarea și monitorizarea foii de parcurs.**

S.2.1 - Etape principale, metodologii, date folosite, părțile interesate

În procesul de întocmire a foii de parcurs ADR Nord-Vest, s-a luat în considerare parcurgerea unor etape esențiale pentru identificarea nevoilor, definirea obiectivelor și elaborarea planului de acțiune pentru **palierele descrise anterior**; prezenta subsecțiune având rolul de a rezuma metodologia utilizată. Metodologia generală utilizată în procesul de selecție și consultare a părților interesate se regăsește exemplificată în cadrul Anexei 1. Anexele 2, 3 și 4 reprezintă metodologia instrumentelor și instrumentele utilizate pentru colectarea datelor.

Abordarea principală adoptată în elaborarea prezentei foi de parcurs pentru ADR Nord-Vest este una centrată pe consultarea și implicarea activă a personalului angajat și a părților interesate, respectând principiile de transparență și colaborare. Considerând natura și specificul Foii de parcurs, abordarea "bottom-up" încurajează contribuția activă a celor care "reprezintă" capacitatea administrativă și a actorilor relevanți regiunii de Nord-Vest. Abordarea de tip "bottom-top", asigură un proces de consultare cât mai inclusiv și reprezentativ, în care diversele perspective și interese sunt luate în considerare. Totodată, s-a avut în vedere ca părțile interesate să fie reprezentative pe scară largă, incluzând și actorii mai puțin vocali, pentru a evita astfel „tirania majorității”, în care punctul de vedere dominant prevalează asupra preocupărilor legitime ale unei minorități⁴.

Tabelul de mai jos însumează activitățile derulate care au contribuit la structurarea foii de parcurs:

Metodologia foii de parcurs ADR Nord-Vest			
Etape principale	Părțile interesate implicate	Date folosite	Instrumente aplicate
Cercetarea de birou (desk-analysis)	Departamentul Gestionare Monitorizare și Evaluare (DGME) PR NV	-Studii și analize de specialitate referitoare la investițiile din fonduri europene; -Strategii relevante naționale și europene; Ghiduri și orientări referitoare la elaborarea unei Foi de parcurs.	-Analiza experților
Autoevaluare (conform pilonilor OCDE)	Personalul ADR Nord-Vest (personal de conducere și execuție)	Date furnizate de personalul ADR Nord-Vest	-Autoevaluarea conform Instrumentului de autoevaluare al OCDE; -Chestionar de culegere a datelor.

⁴ Comisia Europeană – Set de instrumente practice – Foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative, p.16



Consultarea părților interesate	Actorii relevanți ai regiunii de Nord-Vest (IMM-uri, UAT-uri, ONG-uri, Instituții de învățământ)	Opiniile, constatările și propunerile actorilor regionali consultați	-Interviuri individuale; -Chestionar de culegere a datelor; -Workshop-uri.
Analiza datelor obținute	Departamentul Gestionare Monitorizare și Evaluare (DGME) PR NV, Departamentul Resurse Umane ADR Nord-Vest	Datele obținute	-Analiza experților; -Observația participativă.

- **Cercetarea de birou:** Activitatea cercetării de birou (desk-analysis) a presupus un proces amănunțit de studiere a datelor existente (strategii naționale/europene, rapoarte de audit/evaluare, studii de evaluare, analize interne/externe) care au contribuit la identificarea timpurie a unor blocaje/impedimente constatate la nivelul capacității administrative interne dar și de la nivel național. Această etapă a fost esențială pentru a putea contextualiza blocajele/impedimentele generale. În procesul de cercetare de birou au fost implicați experții din cadrul DGME a AM PR NV.
- **Autoevaluarea:** Activitatea de autoevaluare s-a realizat luând în considerare structura cadrului analitic al OCDE⁵, respectiv cei 5 piloni identificați în cuprinsul documentului suport. În cadrul procesului de autoevaluare, s-au întreprins activități de colectare a datelor, folosindu-se instrumente de tip calitativ și cantitativ structurate pe baza cadrului analitic OCDE (interviuri individuale și chestionar). Aceste două instrumente au fost aplicate atât personalului de execuție cât și celui de conducere.
- **Consultarea părților interesate:** Procesul de consultare a părților interesate este unul asemănător procesului de autoevaluare, însă cu accent puternic asupra relației părților interesate cu ADR Nord-Vest. Consultarea părților interesate a inclus actori (IMM-uri, UAT-uri, ONG-uri, Instituții de învățământ) cu interes și expertiză în domeniul dezvoltării regionale. Pe lângă cele două instrumente de colectare a datelor, s-au întreprins și workshop-uri cu menirea de a facilita schimbul de informații și de a încuraja exprimarea ideilor între actori pentru facilitarea procesului de colectare a datelor.
- **Observația participativă:** Observația participativă este o tehnică de cercetare și studiu care implică participarea activă a cercetătorului sau observatorului în cadrul unui grup, organizație sau comunitate pe care o studiază. În acest context, cercetătorul/observatorul devine parte a mediului sau grupului observat, interacționează cu participanții, adună date direct din experiența sa personală și obține o înțelegere mai profundă a dinamicii și a contextului studiat. Acest tip de observație este adesea folosit în cercetarea socială, antropologie, educație și alte domenii, pentru a obține o perspectivă mai detaliată și autentică asupra comportamentului, culturii și relațiilor umane în contextul lor natural.
- **Analiza datelor obținute:** Activitatea analizei datelor obținute se regăsește în însuși prezenta foaie de parcurs. Constatările, blocajele/impedimentele, nevoile de dezvoltare a capacității administrative, acțiunile necesare de a fi întreprinse, obiectivele setate și rezultatele așteptate fiind detaliate în cadrul **Secțiunilor 3, 4 și 5**. În cadrul acestei activități finale, analiza a fost

⁵ OCDE – Instrument de autoevaluare pentru consolidarea capacității administrative destinat autorităților de management ale fondurilor UE în cadrul politicii de coeziune, p. 6-7



realizată de către experții din cadrul DGMECP PR NV și a celor din Departamentul Resurse Umane ADR Nord-Vest.

S.2.2 - Calendar

Prezentul calendar are scopul de a exemplifica intervalul de timp pentru întocmirea și implementarea foii de parcurs a ADR Nord-Vest. Astfel, calendarul este compus din **palierelor** prezentate la începutul secțiunii, iar planificarea a fost realizată considerând experiența anterioară în ceea ce privește procesul de consultare a părților interesate.

Palier	Secțiune corespunzătoare foii de parcurs	Responsabili activitate	Termen limită pentru finalizare
Întocmire			
Analiza situației curente	Secțiunea 3	Experți desemnați prin decizia directorului General	August 2023
Analiza situației urmărite	Secțiunea 4	Experți desemnați prin decizia directorului General	Septembrie 2023
Implementare			
Elaborarea acțiunilor și indicatorilor	Secțiunea 5	Experți desemnați prin decizia directorului General	Octombrie 2023
Elaborarea și implementarea planului de monitorizare	Secțiunea 6	Experți desemnați prin decizia directorului General	Noiembrie 2023

S.2.3 - Aprecierea internă a foii de parcurs ADR Nord-Vest

Instrumentele de planificare strategică precum Foaia de parcurs Nord-Vest joacă un rol fundamental în orientarea și eficientizarea eforturilor de creștere și dezvoltare a capacității administrative. Secțiunea își propune să ofere o privire detaliată asupra gradului de apreciere internă a Foii de parcurs regionale Nord-Vest⁶, cu scopul de a evalua gradul de cunoaștere, percepție și angajament în ceea ce privește susținerea acestui instrument de planificare strategică. În vederea obținerii de date pentru a putea evalua aprecierea internă, s-a realizat un chestionar (Anexa 2) care a fost distribuit angajaților Agenției. Acest chestionar a fost utilizat pentru a putea contura o viziune de ansamblu asupra măsurii în care membrii Agenției sunt familiarizați cu obiectivele, scopul și beneficiile pe care Foaia de parcurs le aduce în creșterea capacității administrative a Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest. Chestionarul aplicat la nivel intern a avut 53 de respondenți dintr-un număr total de angajați de 169. 53 de respondenți reprezintă un procent de 31,36% din angajații activi ADR Nord-Vest care au contribuit la elaborarea prezentei secțiuni.

Secțiunea își propune să evidențieze rezultatele obținute în urma consultării cu angajații Agenției, considerând indicatorii folosiți în cadrul chestionarului: **gradul de cunoaștere a scopului Foii de parcurs, importanța atribuită Foii de parcurs, gradul de utilizare atribuit Foii de parcurs, efectele așteptate a Foii de parcurs și gradul de susținere a acesteia**. Indicatorii ajută la conturarea unor

⁶ Datele pentru elaborarea acestei secțiuni au fost colectate în prealabil elaborării prezentului document pentru a putea permite o acuratețe în răspunsurile respondenților.

concluzii asupra variabilelor și infirmă sau confirmă ipotezele de lucru utilizate. Prezentarea rezultatelor se va realiza printr-o descriere a rezultatelor indicatorilor și variabilelor, pliate pe ipotezele de lucru care au fost stabilite. Întrebările chestionarului împreună cu variabilele, indicatorii și ipotezele de lucru se regăsesc în cadrul *Anexei 2 - Chestionarul transmis personalului ADR Nord-Vest*.

Pentru interpretarea datelor chestionarului s-au folosit media, mediana, deviația standard și moda. Acestea reprezintă măsurile statistice calculate pentru răspunsurile la fiecare întrebare în funcție de tipul structurii. Rezultatele generale sunt prezentate pentru fiecare pilon în tabele. Tabelele prezintă o medie a mediei, a medianei, a deviației standard și a modei rezultate în urma calculelor tuturor întrebărilor în funcție de tipul structurii.

Media - reprezintă valoarea medie a scorurilor obținute de fiecare tip de structură pentru o anumită întrebare. Cu cât media este mai mare, cu atât structura se confruntă mai mult cu provocarea sau nevoia identificată.

Mediana - reprezintă valoarea centrală din distribuția scorurilor pentru fiecare întrebare. Aceasta oferă o idee despre scorul "tipic" în cazul fiecărui tip de structură pentru o anumită provocare sau nevoie.

Deviația standard - reprezintă măsura dispersiei scorurilor în jurul valorii medii. Cu cât deviația standard este mai mică, cu atât scorurile sunt mai apropiate de media lor, iar cu cât deviația standard este mai mare, cu atât scorurile sunt mai variabile.

Moda: Reprezintă valoarea care apare cel mai des într-o distribuție de date.

Tabelul de mai jos reprezintă un rezumat al mediilor obținute ale mediei, medianei, deviației standard și modei. În cadrul chestionarului a fost utilizată o singură întrebare deschisă, iar scala utilizată pentru întrebările cu variante de răspuns a fost următoarea: 1 - *Într-o foarte mică măsură*; 2 - *În mică măsură*; 3 - *Nici în mică/nici în mare măsură*; 4 - *În mare măsură*; 5 - *Într-o foarte mare măsură*.

Mai jos se regăsesc rezultatele obținute pe indicatori:

Crt.	Media	Mediana	Deviația standard	Moda
Gradul de cunoaștere	3.07	3.00	1.29	3.50
Gradul de susținere	3.25	3.00	1.15	3.33
Importanța atribuită	3.67	4.00	1.15	4.25
Gradul de utilizare	3.36	3.25	1.18	4.00
Efectele așteptate	3.37	3.40	1.13	3.40

- **Ipoteza: Gradul de cunoaștere a conceptului "Foi de parcurs" influențează direct gradul de susținere al angajaților ADR Nord-Vest față de implementarea acesteia în regiune.**



Gradul de cunoaștere influențează în mod semnificativ **gradul de susținere** a angajaților față de implementarea Foii de parcurs în regiunea Nord-Vest. Evaluarea gradului de cunoaștere al angajaților cu privire la scopul și utilitatea foii de parcurs este, în general, în concordanță cu gradul lor de susținere a implementării. Un procent de 62,26% din angajații ADR Nord-Vest afirmă că au cunoștințe relative legate de Foia de parcurs, iar un procent de 54,08% afirmă că ar susține acest document strategic în faza de implementare.⁷ Angajații care au o mai bună înțelegere a scopului și beneficiilor Foii de parcurs par să fie mai predispuși să sprijine activ implementarea foii de parcurs în regiune. Gradul de cunoaștere și de susținere a inițiativei Foii de parcurs este însoțit de o percepție moderată legată de impactul acesteia asupra gestionării resurselor de orice tip și de oportunitățile noi de dezvoltare și perfecționare, fapt care explică și deviația standard dispersată. În general, majoritatea participanților au evaluat cunoștințele lor în jurul valorilor moderate, reflectând o percepție relativ uniformă în cadrul Agenției, dar care ridică nevoia categorică de îmbunătățire. În corelație cu indicatorul gradului de susținere, Foia de parcurs regională Nord-Vest riscă să aibă parte de o implementare precară în cazul în care anumite acțiuni interne de conștientizare a scopului și a beneficiilor Foii de parcurs nu sunt realizate personalului ADR Nord-Vest.

- **Ipoteza: Dacă foia de parcurs este importantă, atunci ea va fi implementată.**

Datele obținute reflectă o percepție puternică cu privire la **importanța Foii de parcurs** în rândul angajaților ADR Nord-Vest, precum și o încredere solidă în **utilizarea efectivă** a acesteia pentru întărirea capacității administrative în regiune. Scorurile medii apropiate de 4 în cadrul întrebărilor referitoare la importanța foii de parcurs în dezvoltarea **mediului economic, asociativ, actorilor publici și a ADR Nord-Vest** sugerează că angajații văd această inițiativă ca pe un factor crucial pentru progresul regiunii. Aprecierea moderată spre pozitivă în privința importanței Foii de parcurs în contexte variate arată încrederea în abilitatea/competența management-ului Agenției de a folosi acest instrument pentru a sprijini dezvoltarea propriu-zisă. Această uniformitate în percepții, reflectată în valorile medii, mediane și mode constante, subliniază coerența opiniei angajaților cu privire la importanța și utilitatea foii de parcurs. În ansamblu, datele sugerează că angajații ADR Nord-Vest consideră important rolul pe care Foia de parcurs îl poate juca în întărirea capacității administrative și în dezvoltarea regiunii. Considerând întrebările asociate acestor indicatori, deviația standard indică o dispersie considerabilă cu privire la **mediul (mediul economic, asociativ, mediul instituțiilor publice, ADR Nord-Vest)** în care Foia de parcurs poate avea contribuții, astfel se consideră că pentru unele medii, Foia de parcurs nu va reprezenta un instrument important și utilizat.

- **Ipoteza: Percepția angajaților asupra efectelor implementării acțiunilor din cadrul foii de parcurs este pozitivă.**

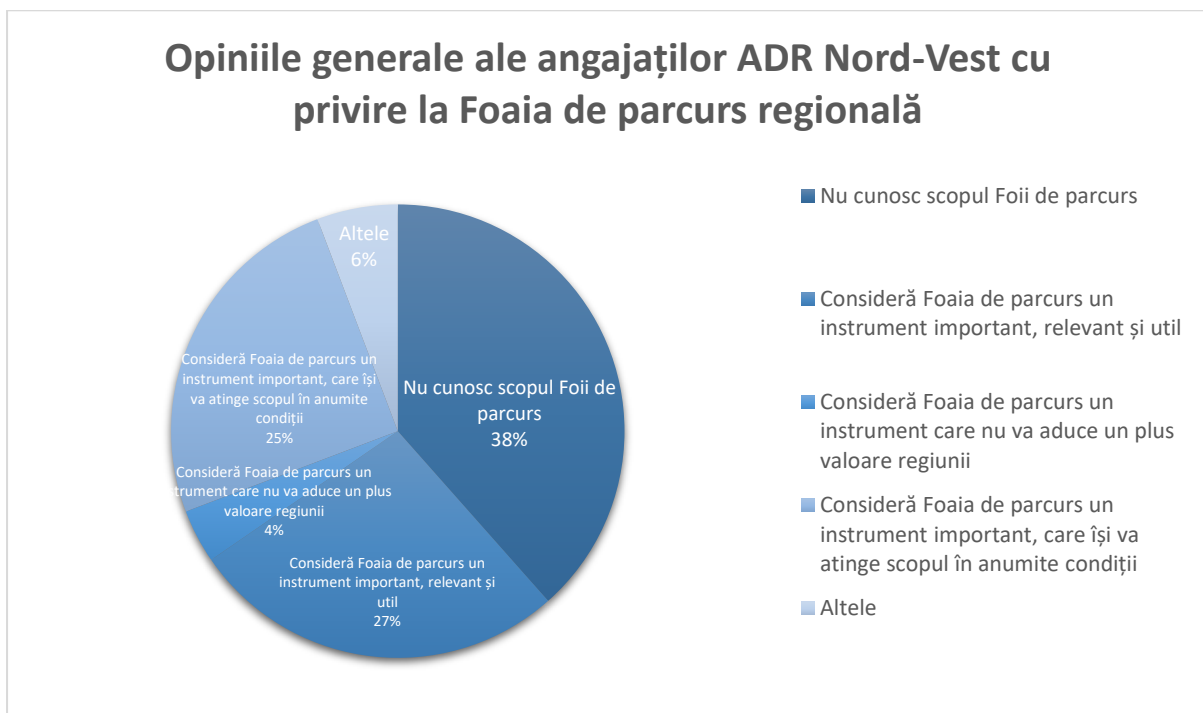
Datele oferă o perspectivă interesantă asupra percepției angajaților cu privire la efectele așteptate în urma implementării acțiunilor din cadrul Foii de parcurs. Scorurile medii sugerează că majoritatea angajaților apreciază moderat spre pozitiv aceste efecte scontate. Cu toate acestea, există diferențe subtile în percepțiile angajaților cu privire la efectele diferitelor acțiuni. În privința creșterii eficienței în gestionarea programelor și proiectelor, angajații ADR Nord-Vest par să fie moderați spre optimiști. În ceea ce privește impactul pozitiv asupra gestionării resurselor umane, percepția este relativ

⁷ În obținerea acestor rezultate procentuale s-au luat în considerare întrebările aferente care au obținut rezultate cu un punctaj de 4 sau mai mare, comparativ cu totalul rezultatelor din cadrul indicatorilor.



consistentă și moderată. Cu toate acestea, în ceea ce privește ajutorul în depășirea obstacolelor administrative, scorul mediu este puțin mai scăzut, sugerând o percepție mai rezervată în această privință. În schimb, angajații dau dovada unui optimism moderat în ceea ce privește contribuția generală a Foii de parcurs la îmbunătățirea capacității administrative a ADR Nord-Vest și a actorilor regionali. În ansamblu, percepția moderat spre pozitivă a angajaților poate sugera că aceștia percep Foaia de parcurs ca pe un instrument care poate aduce valoare adăugată pentru a sprijini creșterea capacității administrative în Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest, dar care își are și propriile provocări.

Este evident că există percepții diferite cu privire la Foaia de parcurs, însă rezultatele obținute în urma întrebărilor deschise ajută la conturarea rezultatelor prezentate anterior. Sunt sintetizate principalele tendințe identificate în răspunsurile nestructurate ale participanților după cum urmează:



Contrar rezultatelor obținute din analiza statistică a întrebărilor referitoare la gradul de cunoaștere, o parte mare din respondenți afirmă că nu sunt familiarizați cu conceptul Foii de parcurs sau cu scopul acesteia, (în cadrul întrebărilor deschise) însă există dorința de a obține mai multe informații pentru a înțelege mai bine utilitatea și relevanța acestui document pentru actuala perioadă de programare. Făcând abstracție de procentul alarmant al respondenților care au afirmat faptul că nu cunosc scopul Foii de parcurs, majoritatea răspunsurilor (cumulate, 27%+25%) sugerează că acest instrument strategic este considerat un instrument vital pentru dezvoltarea organizațională. Foaia de parcurs fiind percepută ca un document strategic care poate contribui la îmbunătățirea capacității administrative în Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest și la coordonarea eforturilor în direcția obiectivelor asumate. Totuși, există și opinii care subliniază că implementarea eficientă și relevanța conținutului sunt esențiale pentru ca acest document să aibă impact real. Angajații ADR Nord-Vest evidențiază necesitatea unui format simplu, clar și concis, care să conțină informații relevante și asumate. În același timp, se subliniază că un astfel de document impune o abordare participativă, inclusiv susținere din partea management-ului superior dar și o nevoie a unui mecanism corespunzător de

implementare pentru a asigura că Foaia de Parcurș devine cu adevărat un instrument eficient pentru dezvoltarea organizațională. Opiniile variază între optimismul în privința impactului pozitiv al Foii de Parcurș asupra gestionării și dezvoltării organizaționale și scepticismul cu privire la capacitatea sa de a produce schimbări semnificative în contextul în care valoarea acțiunilor de soluționare cuprinse în Foaia de parcurș este concentrată în jurul relevanței atribuite de către nivelurile superioare de management ale Agenției.

Secțiunea 3: Situația curentă (situation AS IS)

În vederea elaborării foii de parcurș pentru regiunea Nord-Vest, s-au efectuat analize comprehensive a situației actuale a capacității administrative regionale, abordând **două perspective distincte**.

În primul rând, s-a examinat capacitatea administrativă a actorilor regionali prin prisma Pilonilor cuprinși în cadrul analitic al OCDE, utilizând instrumentele de colectare a datelor special "construite" (chestionar⁸, interviuri, workshop-uri).

În al doilea rând, s-a realizat o analiză asupra capacității administrative a ADR Nord-Vest, utilizând instrumentul de autoevaluare al OCDE.

Rezultatele acestor analize au evidențiat **provocările actuale** cu care se confruntă atât actorii regionali, cât și ADR Nord-Vest în ceea ce privește capacitatea administrativă regională. Abordarea dublă a analizei ne-a permis să identificăm zonele de interes și să propunem strategii specifice (Secțiunea 4 și 5) pentru creșterea capacității administrative regionale și îmbunătățirea gestionării proiectelor și a PR NV. Astfel, în cadrul Secțiunii 3 este prezentată analiza situației curente pliată pe cei 5 piloni OCDE, considerând totodată tipul părților interesate consultate.

S.3.1 - Situația curentă

Subsecțiunea curentă analizează datele colectate prin intermediul instrumentelor de colectare a datelor utilizate, care au avut ca scop identificarea principalelor provocări de la nivelul fiecărui tip de structuri (ONG-uri, IMM-uri, UAT-uri, etc.). Scopul colectării de date a fost de a obține o **înțelegere detaliată a provocărilor** cu care se confruntă fiecare tip de structură din perspectiva fiecărui pilon al OCDE. Analiza datelor oferă o imagine cuprinzătoare asupra **aspectelor cheie ce necesită atenție și intervenții adecvate** pentru a îmbunătăți capacitatea administrativă și performanța în implementarea proiectelor și a programelor cu finanțare europeană pentru fiecare tip de entitate analizată de la nivelul regiunii Nord-Vest (inclusiv ADR Nord-Vest).

- **Prezentarea rezultatelor - o explicație**

Subsecțiunea prezintă rezultatele obținute în funcție de fiecare pilon OCDE analizat. Prezentarea informațiilor urmează ordinea pilonilor prezentați în tabelul "**pilonii** identificați în cadrul analitic al OCDE" din subsecțiunea *S.1.3.3 – Elemente considerate*. Fiecare pilon inclus în această subsecțiune este "descompus" în mai multe puncte în funcție de gradul de complexitate al rezultatelor. Subsecțiunea va avea ca regulă generală de prezentare, următoarele puncte:

- Scurtă introducere și prezentarea rezultatelor generale ale chestionarului;
- Tendințele generale (interpretarea rezultatelor chestionarului);

⁸ În cadrul chestionarului, au participat 92 de structuri, dintr-un total de 736 de structuri solicitate să participe;



- Analiza rezultatelor variabilelor chestionarului;
- Analiza ipotezei/lor de lucru din cadrul chestionarului;
- Provocările identificate – la nivelul actorilor regionali;⁹
- Provocările identificate – la nivelul ADR Nord-Vest.¹⁰

- **Noțiuni generale de avut în vedere**

Referitor la chestionarul utilizat, scorurile pentru fiecare întrebare (exceptând întrebările care au menționat în cadrul metodologiei¹¹ "întrebare deschisă") au fost înregistrate pe o scală de la 1 la 5, unde: 1 - Într-o foarte mică măsură; 2 - În mică măsură; 3 - Nici în mică/nici în mare măsură; 4 - În mare măsură; 5 - Într-o foarte mare măsură. Întrebările care au fost marcate ca "**întrebări deschise**" în coloana "**indicatori**" nu au fost evaluate folosind această scală, ci au urmărit colectarea de răspunsuri detaliate și nestructurate.

S.3.2 - Provocări identificate

În cadrul oricărui proces de planificare și dezvoltare, identificarea provocărilor este o etapă esențială pentru a asigura o abordare holistică și sustenabilă. Aceste provocări reprezintă punctele de interes, cărora li se vor acorda prioritate în vederea identificării soluțiilor adecvate și eficiente. Subsecțiunea se concentrează asupra provocărilor general aplicabile identificate în procesul de consultare cu actorii regionali Nord-Vest. Provocările nu reprezintă doar obstacole, ci și oportunități de creștere și îmbunătățire, care îndeamnă actorii regionali dar și ADR Nord-Vest să se angajeze într-un proces de gândire critică și de adaptare continuă.

S.3.2.1 – Pilonul 1 – Gestionarea Resurse Umane

În ceea ce privește Pilonul 1 – Resurse Umane, interpretarea de ansamblu ar putea să sublinieze că, în general, toate tipurile de structuri se confruntă cu diferite provocări și nevoi în ceea ce privește organizarea resurselor umane și gestionarea proiectelor finanțate prin fonduri europene. În funcție de tipul instituției, anumite aspecte pot fi mai relevante sau mai puțin relevante decât altele, fapt care subliniază importanța abordării personalizate pentru a răspunde nevoilor fiecărei structuri. Rezultatele generale a consultării cu actorii regionali prin intermediul chestionarului sunt prezentate mai jos:

Tip instituție	Medie	Mediana	Deviația standard	Mode
IMM (Întreprinderi mici și mijlocii)	3.90	4.14	1.12	4.71
UAT (Unități administrativ-teritoriale)	3.98	4.14	0.96	4.43

⁹ Pe lângă constatările obținute din cadrul chestionarului, provocările identificate includ și rezultatele obținute în urma desfășurării interviurilor și a workshop-urilor;

¹⁰ Pe lângă constatările obținute din cadrul chestionarului, provocările identificate includ și rezultatele obținute în urma desfășurării interviurilor și a workshop-urilor;

¹¹ Metodologia chestionarelor utilizate se regăsește în Anexa 2 din prezentul document.



Instituții publice de învățământ	4.36	4.43	0.50	4.57
Instituții publice județene și centrale	3.34	3.43	0.64	3.43
ONG (Organizații non-guvernamentale)	3.07	3.07	0.64	N/A

- **Tendențe generale**

IMM-urile sunt îndreptate spre spectrul pozitiv la scalei, având o medie generală de 3.90. Cu toate acestea, mediana mai înaltă (4.14) poate sugera că majoritatea IMM-urilor consideră că au competențele necesare pentru gestionarea proiectelor finanțate prin fonduri UE și implicit consideră că există o acoperire a nevoilor pentru dezvoltarea profesională a personalului. Acest lucru poate indica un grad destul de ridicat de încredere în propriile capacități, totuși provocările relevante ale IMM-urilor pot apărea în motivația și implicarea personalului. De asemenea, deviația standard (1.12) indică o variație semnificativă în răspunsuri, ceea ce poate sugera faptul că există nevoi diverse fie din perspectiva motivației personalului sau a gradului de implicare a activității IMM-urilor în gestionarea pe cont propriu a proiectelor cu finanțare din fonduri UE. Totodată, scorul ridicat al modei (4.71) pune (la modul general) IMM-urile pe un spectru foarte pozitiv și apropiat de scorul maxim care poate fi obținut, aspect care indică nevoi și provocări mai puțin semnificative.

UAT-urile au o medie similară cu IMM-urile (3.98), ceea ce poate sugera că și acestea consideră că dețin capacitatea internă necesară pentru gestionarea, pe cont propriu, a fondurilor UE. Mediana mai mare (4.14) poate indica existența unor structuri care se descurcă foarte bine în ceea ce privește gestionarea proiectelor finanțate prin fonduri UE, în timp ce altele ar putea avea nevoie de sprijin suplimentar, de regulă acestea fiind UAT-urile de mici dimensiuni. Deviația standard (0.96) sugerează diferențe considerabile în răspunsuri. Moda este din nou un reper al faptului că în general UAT-urile au identificat puține nevoi sau provocări în ceea ce privește gestiunea resurselor umane.

Instituțiile publice de învățământ au o medie destul de ridicată (4.36) și o mediana apropiată (4.43), ceea ce sugerează că acestea au în general o încredere considerabilă în competențele lor pentru gestionarea proiectelor UE. Deviația standard relativ mică (0.50) indică o coerență mai mare în răspunsuri, astfel că nevoile sunt relativ aceleași. Moda indică faptul că în general, instituțiile publice de învățământ au identificat nevoi sau provocări foarte puține.

Instituțiile publice județene și centrale par să aibă un nivel destul de scăzut de încredere în gestionarea proiectelor finanțate prin fonduri europene pe cont propriu, cu o medie de 3.34. Această medie este susținută și de mediana mai scăzută (3.43), indicând potențialul pentru îmbunătățiri și dezvoltare în acest sens. Rezultatele celor două pot indica anumite nevoi în formarea profesională a angajaților sau provocări în motivarea personalului. Deviația standard (0.64) indică o variație moderată în răspunsuri iar moda oferă un reper care sugerează provocări îndeajuns de semnificative pentru acest tip de structură.



ONG-urile au cele mai scăzute rezultate, media (3.07) fiind egală cu mediana (3.07), sugerând că acestea se pot confrunta cu provocări mai mari în ceea ce privește gestionarea proiectelor UE comparativ cu celelalte tipuri de structuri. Deviația standard (0.67) indică o variație destul de ridicată în răspunsurile acestui grup. Din cauza eșantionului consultat redus de ONG-uri, nu s-a putut efectua calcularea modei.

Prezentarea rezultatelor analizei statistice a chestionarului sugerează că actorii regionali au în general o perspectivă pozitivă asupra gestionării resurselor umane în contextul gestionării proiectelor finanțate din fonduri UE. Cu toate acestea, atunci când ne uităm la răspunsurile furnizate în cadrul întrebărilor deschise, observăm că acestea reflectă opinii mai variate și chiar contrarii față de percepția prezentată inițial. Opiniile contradictorii se pot explica prin faptul că analiza statistică a chestionarului poate oferi o perspectivă generală asupra tendințelor majore în răspunsurile actorilor regionali, dar nu poate să surprindă în întregime complexitatea și diversitatea experiențelor lor individuale. Există mai multe motive pentru care pot apărea diferențe între opiniile exprimate a nivelul întrebărilor cu răspunsuri predefinite și a întrebărilor deschise. Aceste diferențe contradictorii se pot explica prin: diferențe la nivel individual (experiență profesională, bază de cunoștințe, contexte specifice și interpretări diferite verificate prin întrebările de control). Aceste aspecte sunt aplicabile pentru toți pilonii analizați din prezenta Foaie de parcurs.

- **Rezultatele variabilelor chestionarului**

Competențele personalului: În ceea ce privește actorii regionali din perspectiva gestionării resurselor umane, rezultatele arată că principalele provocări identificate de către structurile consultate se referă la deficitul de personal calificat, fluctuația personalului, lipsa de specialiști interni în scrierea și implementarea proiectelor cu finanțare europeană, precum și povara birocratică și procedurile complicate în vederea recrutării de personal.

Motivația personalului: Datele indică că motivația personalului variază în funcție de tipul de instituție. În general, IMM-urile, UAT-urile și instituțiile de învățământ au înregistrat niveluri pozitive de motivație, sugerând un angajament semnificativ în gestionarea proiectelor finanțate din fonduri UE. Instituțiile publice județene și centrale au înregistrat motivații mai scăzute, indicând posibile provocări în menținerea implicării personalului. ONG-urile au prezentat niveluri variate de motivație, evidențiind nevoia de strategii adaptate pentru a îmbunătăți motivația în gestionarea proiectelor UE.

- **Ipoteza: Nivelul competențelor și a motivației personalului actorilor regionali din regiunea de Nord-Vest influențează eficiența gestiunii proiectelor finanțate din fonduri UE.**

Având în vedere datele de mai sus, se poate concluziona că ipoteza conform căreia nivelul competențelor și motivația personalului actorilor regionali din regiunea de Nord-Vest influențează eficiența gestiunii proiectelor finanțate din fonduri UE este susținută într-o anumită măsură. Datele arată că există o corelație între tipul instituției și nivelul competențelor, precum și că instituțiile cu personal mai competent și mai motivat, cum ar fi instituțiile publice de învățământ, tind să obțină medii mai ridicate în eficiența gestionării proiectelor. Cu toate acestea, există variații între diferitele tipuri de instituții, indicând că alți factori ar putea influența eficiența gestionării proiectelor finanțate din fonduri UE în paralel cu competențele și motivația personalului. Prin urmare, ipoteza este



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



susținută, dar este important să se ia în considerare și provocările evidențiate de către aceștia în cadrul întrebărilor deschise, a interviurilor și a workshop-urilor.

- **Actorii regionali - Provocări**

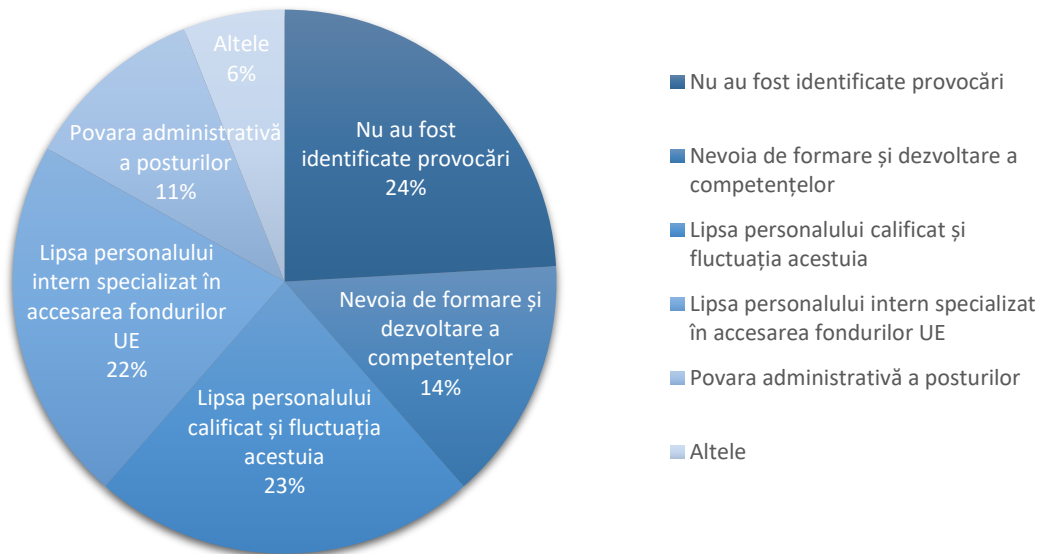
Lipsa/deficitul personalului calificat: Majoritatea structurilor, indiferent de tipul lor, au menționat că se confruntă cu o lipsă de personal calificat în gestionarea proiectelor finanțate prin fonduri UE. Această nevoie de personal calificat poate afecta implementarea eficientă a proiectelor și poate duce la utilizarea ineficientă în gestionarea resurselor disponibile. Lipsa competențelor potrivite afectează negativ planificarea, implementarea și monitorizarea proiectelor. Această lipsă de personal nu se referă doar la personalul care are aptitudinile necesare în gestionarea proiectelor finanțate prin fonduri UE, ci și la personal aferent activității de bază a structurilor.

Formarea și dezvoltarea competențelor: Un număr considerabil de structuri au evidențiat necesitatea de formare și dezvoltare a competențelor personalului pentru a gestiona corect și eficient proiectele finanțate prin fonduri europene. O mai bună pregătire și specializare a angajaților poate aduce beneficii semnificative în atragerea și administrarea fondurilor europene. Cererea evidentă pentru formarea și dezvoltarea competențelor personalului privind gestionarea proiectelor cu finanțare europeană vine ca o solicitare la care ADR Nord-Vest este solicitată să răspundă în perioada de programare 2021-2027. Instruirile regulate pentru susținerea competențelor în fonduri UE, poate să fie un răspuns la această provocare. Pe de altă parte, structurile consultate au mai scos în evidență și calitatea cursurilor de formare profesională care, în anumite situații nu se ridică la nivelul așteptărilor fie a angajaților, fie a angajatorilor.

Fluctuația și retenția de personal: O provocare semnificativă identificată este că multe structuri se confruntă cu dificultăți în menținerea personalului calificat pe termen lung, ceea ce poate afecta stabilitatea proiectelor în curs și continuitatea capacității de gestiune a proiectelor finanțate din fonduri UE. Aceasta poate fi cauzată atât de salariile competitive oferite de alte companii (în general multinaționale), de diferența de salarizare între mediul privat și public sau de absența unor programe de dezvoltare profesională atrăgătoare și în general de lipsa salarizării adecvate. Pe de altă parte, s-a identificat ca fiind dificil de a motiva angajații să participe în activități proactive.

Blocarea posturilor în administrația publică: Un număr semnificativ de UAT-uri întâmpină dificultăți în angajarea personalului necesar din cauza posturilor blocate. Acest lucru poate duce la suprasolicitarea personalului existent și la încetinirea procesului de gestionare și implementare a proiectelor.

Provocări identificate la nivelul Resurselor Umane



- **ADR Nord-Vest – Provocări**

Analiza datelor în ceea ce privește provocările identificate la nivelul ADR Nord-Vest pentru acest Pilon sugerează că aceasta se confruntă cu provocări considerabile în gestionarea resurselor umane. Pentru acest pilon, provocările au fost împărțite în 4 categorii importante: **competențe și procesul de recrutare, eficacitatea în procesul de recrutare, dezvoltarea profesională și personală și management, obiective și recompense**. Cu o medie generală sub 3.00 pentru toate cele 4 aspecte evaluate, rezultatele indică o evaluare generală nesatisfăcătoare a practicilor de gestionare a personalului. Variabilitatea datelor și deviațiile standard arată discrepanțe semnificative în răspunsurile angajaților, sugerând că există diferențe între așteptări și realitatea din cadrul Agenției. Este evident că este nevoie de eforturi susținute pentru a aborda aceste provocări și pentru a dezvolta strategii îmbunătățite pentru gestionarea resurselor umane, în vederea atingerii obiectivelor Agenției pe termen lung. Analiza provocărilor înregistrate la nivelul ADR Nord-Vest a luat în considerare atât instrumentul de autoevaluare oferit de către OECD, cât și tehnica observării participative pentru fiecare Pilon analizat pentru a putea oferi informații cât mai apropiate de realitate. Provocările identificate la nivelul ADR Nord-Vest sunt prezentate mai jos:

Crt.	Medie	Mediană	Deviație standard	Modă
Competențe și procesul de recrutare	2.90	3.00	1.15	2.63
Eficacitatea în procesul de recrutare	2.98	3.13	1.15	2.88
Dezvoltarea profesională și personală	2.55	2.43	1.02	2.43
Management, obiective și recompense	2.60	2.59	1.06	2.53

Competențele și procesul de recrutare: ADR Nord-Vest dispune de un cadru bine definit pentru identificarea, descrierea și recrutarea resurselor umane a căror competențe sunt necesare în raport cu nevoile organizaționale care apar pe parcurs. Principiile privind diversitatea (gen, dizabilități, mediu socio-economic) sunt integrate în procesul de recrutare, fapt care asigură o forță de muncă care reprezintă societatea pe care o deservește. Cu toate acestea, există loc pentru îmbunătățiri în ceea ce privește următoarele:

- **Canalele de recrutare:** există o nevoie de diversificare și îmbunătățire a canalelor de recrutare. Deși se utilizează un număr considerabil de canale pentru diseminarea informației, se poate lua în vedere identificarea unor canale noi și mai eficiente pentru a atrage candidați relevanți. Totodată, este nevoie de a întreține o activitate constantă a ADR Nord-Vest pe rețelele de socializare pe care aceasta activează, în vederea atragerii mai multor urmăritori dar și menținerii unui "engagement" cu aceștia.
- **Prezentarea elementelor privind recrutarea:** îmbunătățirea aspectului vizual (inclusiv și standardizarea) a anunțurilor de angajare este esențială pentru a atrage candidații și pentru a le comunica în mod eficient oportunitățile de angajare. Astfel, ar putea fi necesară dezvoltarea unor materiale de recrutare mai atractive și coerente din punct de vedere vizual, care să prezinte clar beneficiile și cerințele posturilor oferite.
- **Colaborarea cu alte tipuri de structuri:** pentru a disemina posturile ofertate la concurs, colaborarea cu alte tipuri de structuri poate juca un rol crucial. Acest lucru ar putea include dezvoltarea de parteneriate sau acorduri cu universități, ONG-uri sau agenții de ocupare a forței de muncă pentru a asigura că mesajul privind oportunitățile de angajare ajunge la un număr cât mai mare de candidați. Aceasta implică identificarea și stabilirea unor parteneriate strategice și eficiente.
- **Motivația, salarizarea și promovarea în grade superioare:** este important ca nivelurile de salarizare să fie corecte și competitive pentru a atrage candidați și pentru a menține angajații (fie începători sau cu experiență) cu abilități și/sau specializări deosebite. Provocarea constă în a se asigura că ofertele de salarizare și promovarea în grade superioare sunt în concordanță cu piața forței de muncă, contextul socio-economic și cu cerințele fișei postului. Acest lucru poate necesita o analiză periodică a pieței pentru a se asigura că ADR Nord-Vest rămâne competitivă și atrage talentele potrivite. Pe de altă parte, s-a constatat că este important ca promovarea în grade superioare să se desfășoare în mod regulat și să fie de substanță pentru angajați.

Eficacitatea în procesul de recrutare: ADR Nord-Vest măsoară eficacitatea procesului de recrutare prin intermediul unui calendar care consideră timpul necesar pentru întregul proces de recrutare; de la momentul postării anunțului de angajare până la angajarea propriu-zisă a candidaților. Monitorizarea timpului dedicat pentru recrutarea personalului ajută la planificarea strategică a lansării posturilor pentru concurs, astfel încât să se prevină lipsa personalului specializat în momentele cheie de activitate ale Agenției. Există mecanisme care permit candidaților să depună contestații în cazul în care aceștia consideră că au fost neîndreptățiți, astfel promovând transparența în procesul de recrutare. Criteriile de selecție pe baza cărora aceștia sunt evaluați sunt clar definite, iar candidații sunt informați cu privire la acestea. Provocările identificate privind eficacitatea în procesul de recrutare sunt următoarele:



- **Integrarea și operaționalizarea personalului nou:** asigurarea unei inițieri eficiente și a unui proces de integrare asistat pentru personalul nou angajat este important pentru operaționalizarea acestuia în timp util. Chiar dacă ADR Nord-Vest pune la dispoziție un pachet de integrare pentru noii angajați, este important să existe și angajați desemnați din cadrul departamentelor care să asiste activ integrarea noilor veniți pentru o perioadă determinată de timp.
- **Plan de dezvoltare profesională și personală:** chiar dacă la nivelul Agenției există un Plan de instruire anual care este bine integrat în procesele administrative, se consideră important ca acesta să fie bazat pe nevoile reale de dezvoltare profesională ale angajaților și să fie agreat și respectat pe perioada aplicării acestuia.

Dezvoltarea profesională și personală: considerând rezultatele obținute, acestea sugerează că există o nevoie clară pentru realizarea unei strategii de dezvoltare personală și profesională și că există loc pentru îmbunătățiri și optimizări în diverse aspecte, inclusiv diversificarea metodelor de învățare, adaptarea mai eficientă a conținutului la nevoile individuale și evaluarea continuă a procesului de învățare. Este important să se continue eforturile pentru a dezvolta un mediu în care angajații pot învăța și se pot dezvolta în mod continuu, contribuind astfel la atingerea obiectivelor Agenției. Principalele provocări sunt:

- **Dezvoltarea pe termen lung și adaptarea:** a fost identificată nevoia de a dezvolta un plan flexibil și dinamic care să poată răspunde rapid la schimbări și să asigure că angajații sunt în permanență pregătiți pentru a face față cerințelor activității pe care aceștia o desfășoară. Acest lucru poate necesita resurse semnificative și o cultură a învățării continue pentru a menține angajații motivați să-și îmbunătățească competențele pe parcursul timpului. Dezvoltarea unui astfel de plan, ușor adaptabil schimbărilor de context presupune implicarea întregului personal în activități de învățare dar și de colaborare.
- **Metode diverse de învățare:** pe lângă procesul de învățare individuală a angajaților, se consideră importantă includerea unor alte metode de învățare și/sau aprofundare pentru activitățile aflate în desfășurare. Diversificarea metodelor de învățare poate oferi angajaților mai multe oportunități de a se dezvolta în moduri care li se potrivesc cel mai bine. Alte metode pot lua forma unor cursuri de tip peer2peer, activitate de mentorat și/sau coaching, rotația posturilor, schimburi de experiență, inclusiv cursuri susținute de către personalul supra-specializat pe anumite domenii. Totodată, nu este de neglijat ideea integrării unei platforme interne (de tip forum) care poate să faciliteze comunicarea între angajați.
- **Considerarea opiniei personalului și nevoile acestuia:** aceasta provocare constă în dezvoltarea unor instrumente și metode eficiente pentru a măsura percepția și pentru a obține feedback relevant din partea angajaților cu privire la oportunitățile de învățare pe care Agenția le oferă. Pe baza acestor informații, ADR Nord-Vest poate lua decizii informate pentru a răspunde mai bine nevoilor și așteptărilor angajaților.
- **Cadrul de competențe (performanța):** pentru a face acest proces mai eficient și mai cuprinzător, se poate considera implementarea unui "cadru de competențe" care să permită măsurarea obiectivelor și a indicatorilor la toate nivelurile ierarhice. Acest cadru ar trebui să fie bine definit și să ofere o viziune clară asupra a ceea ce se așteaptă de la fiecare angajat și departament în ceea ce privește performanța și rezultatele.

Management, obiective și recompense: La nivelul conducerii Agenției există aspecte pozitive privind înțelegerea generală a direcției de dezvoltare. Obiectivele sunt definite în mod clar și sunt orientate către dezvoltarea strategică a Agenției, precum și către evaluarea și îmbunătățirea performanțelor



individuale și organizaționale. Agenția recunoaște și apreciază performanța înaltă a angajaților săi și are sisteme de recompensare bine stabilite care încurajează dezvoltarea continuă și răsplătesc contribuția semnificativă adusă de către aceștia. Totodată, există și provocări identificate:

- **Îmbunătățirea performanțelor slabe:** O provocare semnificativă constă în dezvoltarea și implementarea unor politici sau programe clare pentru gestionarea și îmbunătățirea performanței slabe în cadrul ADR Nord-Vest. Aceste politici trebuie să includă programe de training, mentorat, job-shadowing și, în cazuri extreme, eliberarea din funcție. Este esențial să se identifice modalități eficiente de a susține și a îmbunătăți performanța angajaților care întâmpină dificultăți.
- **Evaluarea performanțelor și oferirea de feedback:** ADR Nord-Vest trebuie să se asigure că tot personalul este supus în mod regulat unui proces de evaluare a performanței bazat pe criterii clare și transparente care să fie comunicate acestora. O provocare este dezvoltarea și menținerea unui sistem de evaluare care să fie echitabil, să reflecte performanța reală a angajaților și să permită un feedback consistent către aceștia. Pe de altă parte, provocarea în ceea ce privește sistemul de management al performanței este de a oferi personalului de execuție oportunitatea de a furniza feedback către superiorii lor și de a iniția discuții deschise despre performanțele generale obținute, despre oportunități de creștere și mediul de lucru. Acest proces trebuie să fie unul transparent și să încurajeze comunicarea bidirecțională. Oferirea de feedback înglobează și opinia angajaților cu privire la corectitudinea sistemului de management al performanței și de a le oferi posibilitatea de a contesta evaluările lor, dacă este cazul. Acest lucru necesită dezvoltarea unor mecanisme eficiente de feedback și procese de contestare echitabile.
- **Dezvoltarea liderilor și a celor cu abilități de lideri:** ADR Nord-Vest trebuie să folosească evaluarea performanței în mod sistematic pentru identificarea angajaților cu performanțe semnificative, a potențialilor viitori lideri. Provocarea constă în dezvoltarea și implementarea unor procese de identificare și promovare a talentelor care să fie echitabile și să sprijine dezvoltarea organizațională. Pentru a promova dezvoltarea liderilor, este important ca șefii de departamente să furnizeze feedback regulat angajaților din subordine, pe lângă evaluările formale ale performanței. Acest lucru implică dezvoltarea abilităților de coaching și mentorat pentru aceștia.
- **Cultura organizațională și leadership:** O provocare esențială este asigurarea clarificării și comunicării valorilor fundamentale în cadrul ADR Nord-Vest. Este necesară dezvoltarea unui cadru solid și transparent pentru comunicarea și promovarea acestor valori, astfel încât să orienteze luarea deciziilor în Agenție. Liderii ADR Nord-Vest trebuie să sprijine și să contribuie la dezvoltarea măsurilor referitoare la diversitate, incluziune și bunăstare în organizație. Monitorizarea progresului, identificarea și înlăturarea potențialelor bariere reprezintă o provocare reală care trebuie soluționată. Este necesar să se conceapă modalități de intervenție eficiente atunci când este necesar.
- **Implicarea personalului de execuție:** Trebuie să se recunoască în mod explicit importanța implicării personalului de execuție. Provocarea constă în măsurarea regulată a implicării angajaților prin intermediul sondajelor de opinie și în asigurarea că feedback-ul lor este luat în considerare. Rezultatele sondajelor de opinie ale angajaților trebuie analizate de șefii/directorii Agenției și folosite pentru a face ajustări în managementul din cadrul ADR Nord-Vest. Este important să se creeze procese eficiente de feedback și să se pună în aplicare îmbunătățiri bazate pe aceste feedback-uri.



S.3.2.2 – Pilonul 2 – Gestionarea Organizației

Pilonul 2 – Gestionarea Organizației este interdependent de Pilonul 1 – Resurse umane, analizat anterior. Această interdependență derivă din realitatea că gestionarea eficientă a unei structuri este în strânsă legătură cu implicarea și contribuția resurselor umane. În timpul culegerii de date, unele răspunsuri obținute pentru pilonul curent au abordat probleme și provocări care sunt legate de pilonul resurselor umane. Răspunsurile care s-au referit la domeniul resurselor umane au fost incluse și analizate în cadrul pilonului precedent. În ceea ce privește Gestionarea Organizației, răspunsurile obținute sunt rezumate în tabelul de mai jos:

Tip instituție	Medie	Mediana	Deviația standard	Mode
IMM (Întreprinderi mici și mijlocii)	3.91	4.00	0.90	4.00
UAT (Unități administrativ-teritoriale)	3.88	4.00	0.90	4.29
Instituții publice de învățământ	4.00	4.21	0.63	4.29
Instituții publice județene și centrale	3.32	3.29	0.55	3.57
ONG (Organizații non-guvernamentale)	3.50	3.50	0.36	N/A

- **Tendențe generale**

Mediile valorilor sugerează că IMM-urile au evaluat pozitiv eficiența instrumentelor operaționale interne. Acestea consideră că procesele operaționale interne facilitează soluționarea promptă și calitativă a problemelor. Media de evaluare a gestionării organizației pentru IMM-uri este destul de ridicată, situându-se la 3.91. Valoarea mediană este consistentă cu media și indică o evaluare pozitivă a modului în care IMM-urile își administrează activitățile. Deviația standard de 0.90 sugerează o dispersare considerabilă în răspunsurile primite, ceea ce poate reflecta provocări fie în eficiența soluționării cererilor fie în rata de erori semnalate în procesele operaționale sau în cultura organizațională. Scorul modei de 4.00 indică că mulți respondenți din acest grup au oferit răspunsuri apropiate de valoarea maximă, sugerând încredere în modul de gestionare.

În ceea ce privește UAT-urile, rezultatele sugerează că acestea au evaluat în mod favorabil eficiența instrumentelor operaționale interne. Acestea consideră că procesele interne conduc la soluționarea promptă și calitativă a problemelor. Deși media și mediana sunt similare cu IMM-urile, există o ușoară diferență în răspunsurile lor. Evaluarea medie a gestionării organizației pentru UAT-uri este apropiată de cea a IMM-urilor, situându-se la 3.88, comparativ cu 3.91. Media și mediana apropiate indică o coerență în evaluările primite și o tendință pozitivă în evaluarea gestionării organizațiilor. Deviația standard de 0.90 sugerează că există o dispersie semnificativă în percepțiile respondenților cu privire

la eficiența instrumentelor operaționale sau a culturii organizaționale interne. Moda de 4 indică o apropiere semnificativă de scorul maxim care poate reprezenta faptul că pentru acest Pilon, UAT-urile sunt încrezătoare în propriile procese operaționale.

Instituțiile publice de învățământ au evaluat înalt eficiența instrumentelor operaționale interne, sugerând că procesele interne facilitează soluționarea eficientă a problemelor și că există o cultură organizațională sănătoasă. Media și mediana, împreună cu deviația standard relativ scăzută, sugerează coerență în răspunsurile lor. Acest tip de instituție are cea mai înaltă evaluare a mediei și a medianei indicând că majoritatea evaluărilor au fost destul de apropiate de spectrul pozitiv al scalei. Deviația standard relativ scăzută de 0.63 sugerează o anumită uniformitate în răspunsurile primite, în general, gestionarea organizației fiind percepută ca eficientă. Moda pentru acest tip de structuri este cea mai ridicată dintre toate structurile care au evaluat eficiența gestionării organizației.

Rezultatele obținute ale instituțiilor publice județene și centrale indică faptul că acestea au evaluat mai rezervat eficiența instrumentelor operaționale interne, sugerând că procesele interne ar putea necesita îmbunătățiri pentru a facilita soluționarea problemelor. Valorile mai scăzute ale mediei și medianei, împreună cu deviația standard moderată, reflectă variabilitate în percepțiile lor. Această categorie înregistrează o medie mai mică a evaluării gestionării organizației, cu o medie de 3.32. Mediana și deviația standard indică că evaluările sunt destul de variate și poate exista un grad de nesiguranță sau neuniformitate în percepții. Rezultatele generale pentru acest tip de structuri indică anumite provocări și/sau nevoi de îmbunătățire în ceea ce privește eficacitatea proceselor de gestionare. Moda este relativ scăzută pentru acest tip de structură, însă este inclinată pe partea pozitivă a scalei.

ONG-urile par să aibă o evaluare echilibrată a eficienței instrumentelor operaționale interne. Cu toate acestea, există o ușoară tendință către evaluări mai pozitive, indicată de media și mediana apropiată de 3.5. Deviația standard redusă sugerează coerență într-o anumită măsură în modul în care ONG-urile își evaluează eficiența internă. Mediana la 3.50 indică o distribuție echilibrată a evaluărilor, iar deviația standard scăzută de 0.36 sugerează o anumită uniformitate în percepțiile privind gestionarea. Din cauza eșantionului scăzut, nu s-a putut efectua calculul modei.

În general aceste constatări evidențiază necesitatea abordării diferite a proceselor de gestionare în funcție de tipul de instituție, cu o atenție specială acordată instituțiilor publice județene și centrale și ONG-urilor pentru a adresa potențiale provocări și pentru a îmbunătăți eficiența în procesele de administrare.

- **Rezultatele variabilelor chestionarului**

Eficiența instrumentelor operaționale interne: Rezultatele generale privind eficiența instrumentelor operaționale interne, arată că aspectele legate de timpul de răspuns în rezolvarea cererilor/solicităților și calitatea soluționării, precum și rata de erori/deficiențe semnalate în procesele operaționale diferă de la o structură la alta. În medie, structurile au evaluat mai ridicat indicatorii legați de promptitudinea răspunsurilor și calitatea soluțiilor furnizate prin intermediul instrumentelor operaționale interne. Cu toate acestea, există diferențe notabile între structuri în ceea ce privește modul în care instrumentele operaționale interne abordează calitativ problemele identificate. În timp ce unele organizații se concentrează pe oferirea unor soluții rapide, în detrimentul calității, altele pot



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



întâmpina provocări în gestionarea eficientă a timpului de răspuns și în reducerea erorilor sau deficiențelor pentru a putea oferi soluții calitative.

Cultura organizațională și gradul de implicare și responsabilitate al personalului: Majoritatea organizațiilor par să acorde o importanță semnificativă culturii organizaționale. Există opinii variate în ceea ce privește nevoia de îmbunătățire continuă a culturii organizaționale și a modului în care aceasta poate influența moralul angajaților. Gradul de satisfacție al personalului față de instrumentele operaționale și resursele disponibile variază de la caz la caz, dar se consideră că există loc de îmbunătățiri acolo unde este cazul. Nevoia de îmbunătățire a comunicării, a colaborării și a fluxului de decizii este un aspect comun întâlnit în multe dintre structuri, indiferent de tipul lor. Percepțiile legate de eforturile pentru dezvoltarea culturii organizaționale sunt diferite, unii angajați exprimând satisfacție în acest sens, în timp ce alții simt că este nevoie de mai multă stimulare și direcționare. Unii angajați simțind că mecanismele de stimulare și recunoaștere pot spori contribuțiile individuale ale angajaților.

- **Ipoteza: Există o relație între instrumentele operaționale interne ale actorilor regionali și cultura organizațională a acestora privind nivelul de absorbție a fondurilor europene și gestionarea proiectelor cu finanțare UE.**

Datele obținute sugerează că structurile care investesc în dezvoltarea și optimizarea instrumentelor operaționale interne, precum procese bine definite pentru identificarea nevoilor, monitorizarea progresului și utilizarea eficientă a resurselor, au tendința de a înregistra o absorbție mai bună a fondurilor europene. Acest lucru ar putea fi explicat prin faptul că aceste structuri sunt mai bine pregătite să gestioneze complexitatea cerințelor de finanțare și să asigure conformitatea cu normele UE. În ceea ce privește cultura organizațională, s-a observat că aceasta joacă un rol esențial în determinarea modului în care sunt abordate proiectele cu finanțare europeană. Structurile în care cultura promovează colaborarea interdepartamentală, comunicarea deschisă și flexibilitatea în adaptarea la cerințele proiectelor par să aibă o performanță mai bună în gestionarea fondurilor UE. În contrast, acolo unde cultura organizațională este rigidă sau există obstacole în comunicare, procesele de absorbție și implementare a proiectelor pot fi îngreunate. Datele obținute susțin ipoteza că există o legătură între instrumentele operaționale interne și cultura organizațională a actorilor regionali în contextul absorbției fondurilor europene. Investițiile în dezvoltarea instrumentelor operaționale și promovarea unei culturi organizaționale adecvate ar putea contribui semnificativ la îmbunătățirea ratei de succes în absorbția fondurilor UE și în gestionarea eficientă a proiectelor finanțate de Uniunea Europeană.

- **Actorii regionali - Provocări**

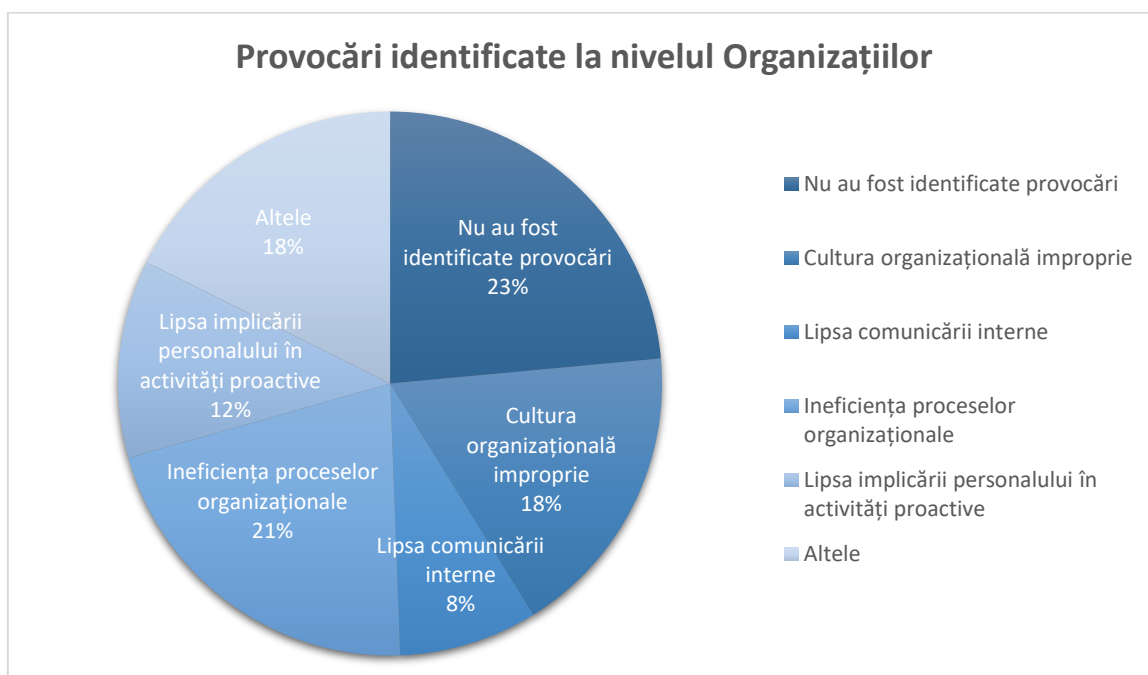
Necunoașterea instrumentelor operaționale și a culturii organizaționale: Unii angajați pot să nu aibă o înțelegere completă a sistemelor interne de funcționare sau a culturii organizaționale, ceea ce poate duce la confuzie și la o aliniere redusă la valorile și obiectivele structurii în care profesează. Lipsa înțelegerii complete atrage cu sine nealiniere organizațională și posibile erori în decizii și acțiuni. Lipsa cunoașterii poate să reprezinte și un rezultat al lipsei diseminării informației în cadrul unei structurii, atât a activităților care se desfășoară, cât și a deciziilor importante care sunt adoptate.



Flexibilitate și adaptabilitate: Contextul european actual dar și cel socio-economic național implică schimbări continue, structurile se confruntă cu nevoia de a deveni flexibile și adaptabile la noile cerințe, reglementări și schimbări inopinate. Comunicarea redusă între departamente sau niveluri ierarhice poate duce la dificultăți în adaptarea și reacționarea rapidă a unor resurse. Mediul socio-economic se află în continuă schimbare și necesită ca structurile să fie flexibile și să se adapteze rapid la orice tip de schimbări care pot atrage cu sine un potențial risc, fie el social sau economic.

Implicarea personalului și cultura organizațională: În general, structurile afirmă că personalul angajat este implicat în activitățile referitoare la proiectele finanțate prin fonduri UE, indicând o preocupare pentru succesul gestionării eficiente a acestora. Structurile și-au evaluat în general pozitiv mobilizarea și motivația personalului privind activitatea de implementare a proiectelor cu finanțare europeană, însă se menține în continuare nevoia de îmbunătățire. În general, structurile consideră că există o cultură a învățării și a dezvoltării continue în cadrul personalului, dar acest rezultat nu reflectă un rezultat absolut. O cultură organizațională ambiguă sau lipsa implicării superiorilor în susținerea valorilor și obiectivelor structurii pot afecta moralul și performanța angajaților.

Managementul timpului și diseminarea informației: Cerința de multi-tasking din partea angajatorilor pentru angajați poate conduce la o distribuție ineficientă a timpului și a resurselor, având un impact negativ asupra performanței și a calității muncii. Schimbarea frecventă a personalului și angrenarea angajaților în multi-tasking pot duce la suprasolicitare și la întârzieri în cadrul proiectelor și a sarcinilor de zi cu zi. În același timp, lipsa diseminării sau diseminarea precară a oricărei informații sau decizii poate afecta negativ gradul de management autonom al angajaților.



- **ADR Nord-Vest – Provocări**

În contextul gestionării organizației, rezultatele obținute relevă o orientare spre scala pozitivă. Cu toate acestea, punctele de vedere diferite și variația în scoruri sugerează că există loc pentru îmbunătățiri pentru a asigura o mai mare uniformitate în percepție și în practicile privind gestionarea organizației. Provocările acestui Pilon au fost împărțite în 3 categorii: **structura organizațională și**



claritatea obiectivelor, comunicare și colaborare internă, flexibilitatea bugetată și gestionarea resurselor. Media generală de peste 3 reflectă o relativă satisfacție a angajaților privind modul în care Agenția gestionează atât coordonarea activității, cât și angajații. Valorile medii și medianele apropiate de 4 sugerează că există loc pentru îmbunătățiri pentru a asigura uniformitatea și claritatea la nivelul întregii organizații. Rezultatele indică un ansamblu solid, dar și nevoia de a aborda în mod prioritar aspectele legate de comunicarea și colaborarea internă pentru a consolida practicile de gestionare a organizației. Provocările identificate la nivelul ADR Nord-Vest sunt prezentate mai jos:

Crt.	Medie	Mediană	Deviație standard	Modă
Structura organizațională și claritatea obiectivelor	3.85	3.93	0.95	4.14
Comunicare și colaborare internă	3.18	3.19	1.05	3.13
Flexibilitatea bugetară și gestionarea resurselor	3.46	3.50	0.94	2.29

Structura organizațională și claritatea obiectivelor: Compartimentele/Departamentele din cadrul ADR Nord-Vest au obiective clar definite care urmăresc îndeplinirea generală a obiectivelor. Acest lucru reprezintă o bază solidă pentru gestionarea organizației, iar rezultatele indică o înțelegere destul de bună a obiectivelor în cadrul ADR Nord-Vest. Cu toate acestea, este important să se continue, să se definească și să se comunice clar obiectivele departamentale și organizaționale pentru a asigura o viziune comună. În general, nu există suprapunere sau duplicare a muncii în cadrul organizației. Acest lucru reflectă buna coordonare a activităților departamentelor și evitarea redundanței. Organigrama și Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) oferă detaliile de bază necesare fiecărui departament și clarifică rolurile și responsabilitățile acestora. Acest lucru contribuie la transparența organizațională. Provocările identificate pentru acest aspect sunt următoarele:

- **Acoperirea activității de către angajați:** Provocarea principală constă în identificarea și înțelegerea tuturor sarcinilor noi apărute, astfel încât să se evite decalajele în desfășurarea acestora. Pe de altă parte, lipsa comunicării către personalul de execuție este o provocare reală care atrage cu sine dificultăți în identificarea și înțelegerea responsabilităților reale, cât și a responsabililor în efectuarea sarcinilor noi apărute.
- **Înțelegerea comună a activităților derulate:** În general, comunicarea interdepartamentală cu privire la roluri și responsabilități nu se efectuează pe o cale formală, ci mai degrabă pe una informală. Este esențial ca fiecare membru al personalului să aibă o înțelegere clară nu doar a propriului rol, a responsabilităților și a contribuției la funcționarea organizației, ci și a celorlalți colegi din compartimente/departamente diferite. Definirea și comunicarea clară a acestor roluri pot contribui la reducerea confuziei, a erorilor și a nesuprapunerilor de sarcini, cât și la un flux al muncii mult mai agil.
- **Părțile interesate și ADR Nord-Vest:** Provocarea identificată este reprezentată de faptul că părțile interesate (inclusiv beneficiarii regiunii de Nord-Vest) nu sunt familiarizați cu rolurile fiecărui departament din cadrul ADR Nord-Vest. Acest aspect poate genera erori de



comunicare și înțelegere, ceea ce ar putea afecta negativ colaborarea și eficacitatea generală a organizației în relația cu părțile interesate. Este important ca ADR Nord-Vest să fie deschisă la feedback-ul și nevoile beneficiarilor și să ofere mijloace clare de comunicare, care facilitează și permit comunicarea în timp util.

Comunicare și colaborare internă: Personalul de execuție este încurajat să identifice situațiile de "dublare a eforturilor" sau problemele de coordonare. Aceasta abordare denotă o deschidere către comunicare și soluționarea problemelor, ceea ce poate duce la o mai bună coordonare a activităților. Managementul este preocupat de luarea de măsuri pentru a încuraja colaborarea pe orizontală în cadrul departamentelor de la nivelul Agenției. Aceasta sugerează un mediu de lucru care promovează coordonarea între diferite departamente și nivele ierarhice. Totuși, provocările identificate sunt următoarele:

- **Coordonarea și comunicarea internă:** Există o oarecare dificultate în coordonarea și schimbul de informații pentru întreaga echipă a ADR Nord-Vest. Acest lucru indică o provocare în gestionarea eficientă a informației, atât la nivelul management-ului, cât și la nivelul personalului de execuție. Pe de altă parte, comunicarea între personalul de execuție privind schimbul de informații și soluții aplicabile este relativ redusă, iar canalele de comunicare internă nu maximizează schimbul de informații între aceștia. Există o nevoie clară de încurajare constantă a comunicării și a schimbului de experiență utilizând alte metode.
- **Accesul la informații și sisteme IT:** "Portalurile" de informare ar putea fi mai eficiente în furnizarea informațiilor actualizate pentru a ghida procesul decizional și pentru a sprijini personalul de execuție. Este nevoie de o comunicare mai bună și proactivă a acestor informații, astfel încât angajații să aibă în permanență acces la ultimele noutăți. Totodată, există loc pentru îmbunătățirea instrumentelor TIC care pot contribui la schimbul de informații, experiență, și documentație specifică. Dezvoltarea și partajarea de resurse pot contribui la îmbunătățirea practicilor de lucru și la eficientizarea muncii. Este important de avut în vedere să se asigure că personalul are o înțelegere uniformă a sistemelor informatice și de gestionare a informațiilor. Programul de formare și comunicarea periodică sunt cruciale pentru a asigura un transfer eficient de cunoștințe.

Flexibilitatea bugetată și gestionarea resurselor: ADR Nord-Vest dispune de un nivel adecvat de flexibilitate bugetară pentru a-și gestiona obiectivele generale. Acest lucru indică abilitatea organizației de a face ajustări în bugetul său pentru a răspunde nevoilor care se află într-o constantă schimbare. Punctul forte este reprezentat de faptul că ADR Nord-Vest este capabilă să se adapteze la provocările financiare. Există o înțelegere unitară în cadrul ADR Nord-Vest cu privire la flexibilitatea bugetară. Întregul personal, cu precădere profesioniștii din cadrul departamentului de resurse umane înțeleg care sunt calificările și abilitățile necesare pentru realizarea priorităților strategice ale Agenției și joacă un rol strategic în construirea necesarului de forță de muncă. Managerii de nivel superior joacă un rol activ și strategic în sprijinirea dezvoltării forței de muncă. Chiar dacă în general, există o abordare adecvată, provocările identificate pentru acest aspect sunt:

- **Înțelegere și flexibilitate bugetară:** Chiar dacă pentru obiectivele generale pe termen lung ADR Nord-Vest își gestionează eficient și eficace bugetele, există totuși o provocare în înțelegerea nevoii de echipamente IT (atât software, cât și hardware) pentru personalul de execuție. Există o oarecare rețineră în orientarea bugetelor pentru echipamente care pot spori activitățile în munca angajaților, cât și fluxul de lucru. Este important să se înțeleagă că investițiile în echipamente IT pot aduce beneficii semnificative, cum ar fi creșterea eficienței



și productivității angajaților. Acestea pot reduce timpul necesar pentru îndeplinirea sarcinilor și pot contribui la o gestionare mai bună a resurselor.

- **Resurse umane și buget:** Echilibrul corect între cerințele de personal și disponibilitatea de personal reprezintă o provocare. Atribuirea mai multor sarcini unui număr redus de angajați poate conduce la suprasolicitarea acestora, scăderea în calitate a muncii, a productivității și inclusiv la fluctuația de personal. Alocarea eficientă a resurselor umane pentru a răspunde cerințelor organizaționale poate fi dificilă, în special în contextul schimbărilor constante. Pe de altă parte, păstrarea și motivarea personalului calificat sunt provocări semnificative. Este necesar să se ofere recompense și stimulente frecvente care să păstreze angajații talentați și să îi motiveze să se dezvolte continuu.

S.3.2.3 – Pilonul 3 – Planificarea Strategică

Pilonul 3 - Planificarea strategică poate fi interpretat ca o "fuziune" a Pilonului 1 și a Pilonului 2, reprezentând un element central care integrează resursele umane, cultura organizațională și instrumentele operaționale în metode de bune practici pentru planificarea eficientă a direcției structurii și a resurselor de orice tip. Acest pilon reprezintă puntea între conceperea strategiilor și transformarea acestora în acțiuni tangibile și rezultate concrete prin prisma resurselor și a instrumentelor interne. Rezultatele obținute pentru acest pilon sunt prezentate după cum urmează:

Tip instituție	Medie	Mediana	Deviația standard	Mode
IMM (Întreprinderi mici și mijlocii)	3.60	3.70	1.09	3.70
UAT (Unități administrativ-teritoriale)	3.79	3.90	0.94	3.90
Instituții publice de învățământ	4.00	4.10	0.67	N/A
Instituții publice județene și centrale	3.16	3.10	0.55	3.20
ONG (Organizații non-guvernamentale)	3.00	3.00	0.80	N/A

- **Tendențe generale**

IMM-urile se află pe o poziție moderată spre pozitivă în ceea ce privește planificarea strategică, însă rezultatul deviației standard este semnificativ, fapt care relevă o dispersie destul de considerabilă. Deviația standard indică o variație semnificativă în abordările lor sau în modul în care resursele umane și cultura organizațională influențează eficiența planificării strategice și a implementării. Scorul IMM-urilor înregistrat în medie și mediană, poate reflecta faptul că IMM-urile se raportează la planificarea strategică prin abordarea unor perspective diverse în ceea ce privește coordonarea și punerea în aplicare a acestor strategii de planificare, posibil din cauza limitărilor de resurse sau a naturii diferitelor

domenii în care activează. Rezultatul modei este relativ și aliniat cu media și mediana, și indică un nivel aproape satisfăcător privind abordarea planificării strategice la IMM-uri.

UAT-urile au înregistrat o medie apropiată de cea a IMM-urilor, indicând că aceste instituții au o abordare relativ asemănătoare a planificării strategice. Deviația standard este puțin mai mică dar nu considerabilă în raport cu IMM-urile și sugerează că există o dispersie mai scăzută în răspunsurile lor. UAT-urile au obținut o medie mai înaltă, în jurul valorii de 3.79, sugerând că aceste instituții au o abordare puțin mai eficientă a planificării strategice dar nu satisfăcătoare.

Instituțiile publice de învățământ au înregistrat cele mai înalte rezultate comparativ cu celelalte tipuri de structuri. Scorurile ridicate indică o capacitate de planificare strategică destul de ridicată, iar media înaltă și deviația standard redusă arată coerența răspunsurilor. Acest lucru poate fi atribuit accentului puternic pus pe coordonarea strategică și implementarea eficientă în instituțiile de învățământ care sunt în strânsă legătură cu strategiile regionale și orientate puternic către planificarea strategică în cadrul culturii organizaționale academice.

Instituțiile publice județene și centrale se prezintă cu o medie mai mică, dar cu o deviație standard relativ redusă, aceste instituții par să aibă o abordare mai uniformă în planificarea strategică, cu potențial de îmbunătățire. Mediana și moda sugerează o abordare uniformă. Aceste rezultate ar putea sugera o oportunitate pentru îmbunătățirea coordonării și implementării strategiilor în cadrul instituțiilor publice județene și centrale dar și în ceea ce privește alinierea nevoilor.

ONG-urile au o medie și o mediană moderată, dar care prezintă o deviație standard semnificativă. Aceasta poate indica o diversitate în abordări și practici în cadrul ONG-urilor. Media obținută de acest tip de structuri, indică existența moderată a planificării strategice și sugerează o uniformitate. Deviația standard mai mare poate indica o varietate mai mare în abordările ONG-urilor în ceea ce privește integrarea resurselor și implementarea strategică.

Comparativ cu Pilonul 1 și Pilonul 2, datele rezultate din analiza planificării strategice a structurilor de la nivelul Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest indică faptul că există o nevoie de a alinia și corela resursele necesare dezvoltării și modul în care resursele sunt considerate și gestionate cu activitățile care vizează direcțiile/viziunile de dezvoltare strategică de la nivelul structurilor. Pilonul 3 arată că resursele umane (Pilonul 1) și gestionarea organizației (Pilonul 2) reprezintă un punct general forte a structurilor din regiune atâta timp cât acestea sunt considerate la modul individual.

- **Rezultatele variabilelor chestionarului**

Nivelul de calitate a planificării strategice: Din analiza efectuată a rezultatelor de la nivelul variabilelor chestionarului, emerg câteva elemente care trebuie luate în considerare. Nivelul de calitate a planificării strategice în structuri prezintă o varietate notabilă de rezultate, reflectând percepții divergente în răspunsurile obținute. Există oportunitatea pentru îmbunătățire în ceea ce privește procesul de planificare strategică, deoarece scorurile mai scăzute (dar care nu se află pe spectrul negativ al scorurilor) ar putea indica nevoia de revizuire și/sau optimizare. Pe de altă parte, scorurile mai înalte sugerează existența unor practici de planificare eficiente și solide, care ar putea reprezenta exemple de bune practici dar care se regăsesc doar în anumite cazuri. În ceea ce privește alinierea cu programele europene, constatăm că majoritatea scorurilor sunt concentrate în jurul mediei. Acest lucru poate reflecta o bună înțelegere a obiectivelor și cerințelor programelor europene, indicând o



potențială adaptabilitate a structurilor în ceea ce privește obținerea de finanțări. Cu toate acestea, acest rezultat nu trebuie să conducă la complacere, ci ar trebui să fie perceput ca o bază solidă peste care structurile pot construi pentru a atinge un grad mai ridicat de aliniere.

Gradul de coordonare instituțională: În ceea ce privește gradul de coordonare instituțională, datele relevă o variație care sugerează că percepția cu privire la coordonarea instituțională variază considerabil între structuri. Scorurile mai înalte pot indica o coordonare eficientă și colaborare între departamentele instituției mai eficientă, în timp ce scorurile mai scăzute ar putea semnala deficiențe sau nevoia de îmbunătățire a proceselor de coordonare. Pe de altă parte, nu se consideră că există (în general) întârzieri considerabile în procesul de coordonare inter-departamentală, datele indicând absența întârzierilor și a diseminării informației. Datele relevă și câteva scoruri mai mici, care sugerează că, în anumite cazuri, coordonarea între departamente poate întâmpina dificultăți sau poate fi întârziată. Este important de remarcat că aceste întârzieri pot avea un impact negativ asupra implementării proiectelor cu finanțare europeană și ar putea necesita o analiză mai profundă pentru a identifica sursele acestor întârzieri și a le aborda corespunzător. Un aspect notabil este corelația moderată între gradul de coordonare instituțională și absența întârzierilor în coordonare. Aceasta poate sugera că o coordonare eficientă poate contribui la reducerea întârzierilor, dar, în același timp, nu este neapărat un factor decisiv. Este posibil ca și alți factori să influențeze absența întârzierilor, precum resursele disponibile sau complexitatea activității.

Eficiența și eficacitatea utilizării resurselor publice în proiectele de investiții: Observăm că majoritatea evaluărilor se concentrează în apropierea valorii medii. Această concentrare poate reflecta o percepție generală că planificarea strategică are un impact moderat în eficientizarea cheltuielilor publice pentru investiții în structura respectivă. Pe de altă parte, datele sugerează o corelație pozitivă între eficientizarea cheltuielilor publice și atingerea obiectivelor propuse în proiectele de investiții. Acest lucru indică că, în general, când există o planificare strategică bine definită la nivelul unor proiecte, aceasta contribuind la economii mai mari, astfel că există o tendință de a atinge și obiectivele propuse într-o măsură mai mare în cadrul proiectelor de investiții, dar nu și în cadrul obiectivelor propuse la nivel de structură.

- **Ipoteza: Calitatea planificării strategice și a coordonării instituționale influențează succesul în absorbția fondurilor europene, gestionarea acestora și implementarea proiectelor cu finanțare europeană.**

În ansamblu, datele furnizate susțin ipoteza faptului că planificarea strategică calitativă și coordonarea instituțională sunt factori esențiali care influențează succesul în absorbția fondurilor europene și gestionarea eficientă a proiectelor cu finanțare europeană. Rezultatele indică că structurile care au evaluat mai bine planificarea și coordonarea între departamente au înregistrat rezultate mai bune în implementarea proiectelor, contribuind astfel la atingerea obiectivelor propuse. De asemenea, datele sugerează că o comunicare eficientă între departamente și o planificare strategică bine structurată au un impact pozitiv asupra eficienței cheltuielilor publice pentru investiții. Cu toate acestea, este esențial să se continue eforturile de reducere a întârzierilor în procesul de coordonare și de asigurare a capacităților suficiente pentru o implementare eficientă a proiectelor. Calitatea planificării strategice și a coordonării instituționale joacă un rol semnificativ în succesul în absorbția fondurilor europene și în gestionarea cu succes a proiectelor cu finanțare europeană.



- **Actorii regionali – Provocări**

Lipsa planificării strategice și coordonării clare: Principala provocare este absența unei planificări strategice bine definite și a coordonării clare a activităților din cadrul structurilor. O problemă comună este lipsa unei planificări strategice bine definite și documentate. Multe organizații par să opereze fără o strategie formală, ceea ce poate duce la lipsa de direcție clară și coerentă. Această lipsă de direcție strategică afectează întregul mod de funcționare al organizației și poate duce la dificultăți în alinierea eforturilor și atingerea obiectivelor. Mulți participanți au evidențiat lipsa unei planificări strategice clare sau a unui document scris, adaptându-se mai degrabă la cerințele și oportunitățile care apar pe piață. Lipsa unei strategii clare sau a unor direcții de dezvoltare a fost, de asemenea, menționată ca o problemă.

Provocări legate de personal (conectată cu lipsa planificării): Problemele legate de personal, cum ar fi lipsa de personal calificat și motivat și fluctuația personalului de specialitate, sunt strâns legate de lipsa unei planificări strategice. Fără o viziune clară și resurse umane adecvate, este dificil să se elaboreze dar și să se pună în aplicare o strategie eficientă. Pe cealaltă parte a planificării strategice, sunt evidențiate probleme legate de personalul responsabil de întocmirea strategiilor și a documentelor strategice, fiind vorba de lipsa unui personal calificat care colaborează cu experți de specialitate în funcție de strategiile pe care aceștia le elaborează. Subdimensionarea personalului responsabil de elaborarea de strategii poate conduce la o strategie lipsită de puncte de vedere diferite și de soluții care nu iau în considerare și aspecte cheie din alte domenii de specialitate.

Comunicare deficitară (afectează coordonarea și eficiența): Comunicarea deficitară, fie internă, fie externă, poate submina coordonarea activităților și eficiența organizațională. Lipsa unei comunicări eficiente poate duce la nealiniere, confuzie și întârzieri în implementare. Lipsa de comunicare efectivă poate fi o provocare, iar câteodată s-a evidențiat necesitatea de a asigura comunicarea în timp real. O comunicare eficientă și transparentă a planificării strategice din partea conducerilor structurilor a fost menționată ca o necesitate pentru a asigura angajamentul și înțelegerea comună a obiectivelor.

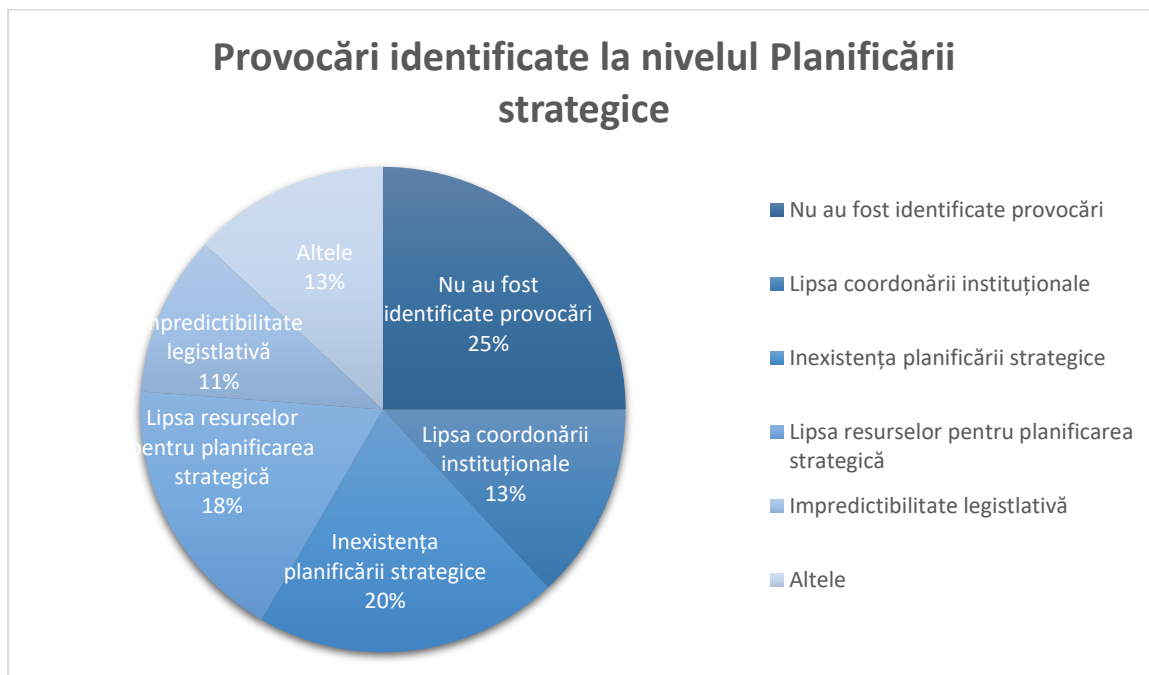
Probleme legate de schimbarea legislației și nealinierea strategică: Schimbările frecvente în legislație pot avea un impact direct asupra planificării și implementării proiectelor și a programelor. Este esențial să se țină cont de aceste modificări pentru a asigura conformitatea și alinierea pentru succesul proiectelor și a programelor. Lipsa de coordonare interinstituțională pe parcursul elaborării unor strategii și a transpunerii acestora în aliniere cu toate nivelurile (fie la nivel regional/local, fie aliniere la nevoile actorilor în funcție de domeniul de activitate) poate atrage confuzii pentru părțile interesate și societate.

Nevoia de resurse special destinate: Nevoia de resurse adecvate, atât financiare, cât și de personal, este o problemă centrală. Lipsa bugetului și a personalului specializat pot limita capacitatea structurii de a implementa o planificare strategică și de a răspunde eficient la provocări. Aceeași provocare vizează și elaboratorii de strategii de planificare. Multe organizații se confruntă cu lipsa timpului și a personalului specializat pentru a se dedica în mod adecvat planificării strategice și coordonării.

Adaptarea la schimbare: Adaptarea continuă poate fi o trăsătură agilă, dar poate deveni problematică atunci când nu există o bază solidă în planificare. Fără o direcție clară și un cadru strategic, adaptarea



poate deveni haotică și ineficientă. Structurile pot răspunde la schimbări de zi cu zi, dar pot avea dificultăți în realizarea progresului strategic pe termen lung.



- **ADR Nord-Vest – Provocări**

Rezultatele identificate pentru Pilonul 3 - Planificarea strategică în cadrul ADR Nord-Vest relevă anumite provocări în ceea ce privește coordonarea și management-ul acțiunilor planificate în cadrul activității organizației. Analiza provocărilor de la nivelul Agenției a fost împărțită în 4 categorii, acestea fiind următoarele: **consultare pentru planificare, coordonare în planificare, analize pentru planificare și performanța planificării**. În general, scorurile înregistrate nu relevă o satisfacție generală privind aspectul planificării, scorurile fiind medii, dar care tind să se îndrepte spre spectrul negativ al scalei. Cele mai semnificative provocări au fost identificate la nivelul analizei planificării și a performanței. Cu toate acestea, ADR Nord-Vest a demonstrat o abordare robustă în definirea obiectivelor programului, asigurându-se că acestea sunt clare, măsurabile și corespund obiectivelor strategice la nivel național. În perioada de planificare a PR NV a fost asigurată la un nivel înalt coerența și alinierea cu direcțiile strategice naționale. În etapa de planificare a PR NV, s-a asigurat o concordanță solidă a programului regional cu obiectivele sectoriale relevante. Aceasta reflectă o abordare strategică bine definită, care asigură că investițiile regionale sprijină eficient politicile și strategiile sectoriale, contribuind astfel la dezvoltarea durabilă pe termen lung. Provocările acestui Pilon sunt următoarele:

Crt.	Medie	Mediană	Deviație standard	Modă
Consultare și planificare	3.00	2.95	1.25	2.55
Coordonare în planificare	3.29	3.35	1.18	2.90
Analize pentru planificare	2.75	3.09	1.17	2.82
Performanța planificării	2.75	2.92	1.24	2.00



Consultare și planificare: În ciuda faptului că Programul Regional Nord-Vest 2021-2027 este deja aprobat, iar lansarea apelurilor de proiecte este în curs de desfășurare, recunoaștem că există provocări semnificative care necesită o gestionare eficientă pe parcursul implementării. În timpul etapei de elaborare a Programului Regional Nord-Vest, am identificat diverse provocări potențiale legate de implementarea acestuia, iar consultarea este cheia pentru gestionarea provocărilor. Continuăm să implicăm părțile interesate, beneficiarii și partenerii noștri în procesul de implementare pentru a ne asigura că rămânem aliniați cu nevoile și așteptările lor. Provocările privind acest aspect sunt:

- **Consultări cu structurile naționale și europene:** Există anumite provocări legate de facilitarea consultărilor cu structurile naționale și europene care pun în aplicare politicile sectoriale relevante. Asigurarea consultărilor eficiente cu structurile naționale care implementează politicile sectoriale poate fi dificilă, deoarece implică: o gestionare complexă a relațiilor, un mecanism intern eficient de colaborare și considerarea diferitelor nevoi care sunt prezente pe ambele părți.
- **Monitorizarea acțiunilor PR NV:** Analiza regulată a programului necesită resurse semnificative și o monitorizare constantă. Asigurarea complementarității și a sinergiilor între prioritățile PR NV poate fi complexă și necesită ajustări și revizuri frecvente pentru a răspunde schimbărilor în contextul regional. Identificarea sistematică a acestor investiții poate necesita o colectare riguroasă a datelor și o colaborare intensă între diferite structuri (fie structuri interne - interdepartamentale, fie structuri care se află în colaborare cu ADR Nord-Vest). Totodată, disponibilitatea seturilor de date și eficiența instrumentelor de colectare a datelor reprezintă o provocare. Este necesară dezvoltarea de mecanisme și proceduri dedicate pentru a facilita acest proces.
- **Capacitatea de intervenție asupra apelurilor de proiecte:** Conceperea apelurilor de proiecte necesită o înțelegere profundă a nevoilor și capacităților pentru fiecare tip de structură și poate necesita resurse suplimentare pentru a facilita proiectele de colaborare. De asemenea, este important să se asigure o comunicare eficientă cu părțile interesate pentru a putea interveni cu modificări relevante și coerente asupra apelurilor de proiecte.

Coordonare în planificare: Pe lângă procesul de consultare în planificarea strategică, este important ca în același timp să se asigure o coerență în coordonarea dintre mai multe tipuri de structuri (beneficiari și părți interesate). Provocările identificate sunt:

- **Coordonare și dialog:** În relația ADR Nord-Vest cu beneficiari, nu sunt instituite mecanisme formale de dialog care să-i reunească cu regularitate pe cei din urmă. Aceasta este o provocare, deoarece implică nevoia de creare a unor mecanisme de dialog formale care să implice în mod regulat actorii din cadrul ADR Nord-Vest și beneficiarii regiunii. Aceasta necesită eforturi suplimentare de elaborare a acestor mecanisme pentru a asigura că toți actorii sunt implicați în procesele de dialog. Lipsa unui dialog structurat se reflectă nu doar în relația cu beneficiarii, ci și în relația cu actorii naționali și europeni, și poate conduce la discrepanțe.
- **Schimburi de experiență și informație:** Cu toate că există resurse și instrumente pentru distribuirea informației, există probleme semnificative legate de eficiența și utilizarea lor corespunzătoare. Aceste probleme includ lipsa de implicare și interes din partea actorilor și insuficiența responsabilităților clare pentru distribuirea și utilizarea informației. În ceea ce



privește organizarea întâlnirilor formale, există, de asemenea, provocări evidente. Lipsa de participare activă și de implicare, precum și lipsa unor responsabilități bine definite pentru urmărirea și implementarea deciziilor luate, pot compromite eficacitatea acestor întâlniri. În același timp, nu este facilitat pe cât ar trebui, schimbul de experiență cu alte tipuri de structuri pentru angajații ADR Nord-Vest.

Analize pentru planificare: Este important să acordăm atenție feedback-ului relevant primit ca urmare a desfășurării oricăror activități. Cu toate acestea, nu este suficient doar să primim feedback, ceea ce contează cu adevărat este modul în care transformăm aceste informații în acțiuni corective sau de îmbunătățire. Este esențial să existe claritate în ceea ce privește procesul de primire și gestionare a acestui feedback, astfel încât să putem folosi aceste date în mod eficient pentru lua măsuri de îmbunătățire și pentru a atinge obiectivele stabilite. Este un aspect fundamental al procesului de învățare continuă și de creștere a calității activităților derulate. Provocările identificate sunt următoarele:

- **Analiza piețelor:** Colectarea regulată a feedback-ului de la diverse grupuri de beneficiari și corectarea apelurilor de proiecte poate fi o provocare din cauza volumului mare de feedback și a necesității de a prioritiza și implementa schimbările corespunzătoare. Pe lângă această provocare există și lipsa organizării unor astfel de întâlniri regulate pentru aceștia. Pe de altă parte, realizarea studiilor de piață pentru înțelegerea tendințelor pieței și a noilor tehnologii poate necesita resurse semnificative și experți specializați. Lipsa acestor resurse sau a competențelor necesare poate reprezenta o provocare.
- **Asimilarea feedback-ului:** Este necesară implementarea unor sisteme de colectare a feedback-ului care să asigure că opiniile beneficiarilor sunt incluse și feedback-ul privind apelurile de proiecte sunt colectate într-un mod complet, detaliat și sistematic. Este important să se pună accent pe dezvoltarea capacității de analiză a feedback-ului, cu scopul de a înțelege semnificația acestuia și de a-l folosi în mod eficient.

Performanța planificării: Performanța programului este măsurată utilizând un set de indicatori suplimentari față de cei ceruți de către Comisia Europeană. Măsurarea performanței programului cu indicatori suplimentari este aproape de obiectivele stabilite, dar există loc pentru îmbunătățiri. Un aspect pozitiv este că indicatorii sunt clari și simpli, reflectând rezultatele financiare, tehnice și strategice așteptate ale programului.

- **Înregistrarea performanței planificării:** Utilizarea diferitelor instrumente și metode pentru colectarea datelor necesită o colaborare activă cu structurile interne și externe relevante. Provocarea constă în a găsi modalități mai eficiente de colectare a datelor. Colectarea datelor cantitative și calitative este esențială pentru monitorizarea și raportarea eficientă a performanței programului. Furnizarea de sprijin activ și continuu pentru beneficiari în ceea ce privește colectarea și raportarea datelor necesită o atenție și mai mare. Beneficiarii au nevoie să fie sprijiniți pentru a colecta și raporta datele necesare pentru monitorizarea și evaluarea programului. Datele permit judecăți de valoare care oferă prilejul de a identifica deficiențele și de a îmbunătăți programul. Cu toate acestea, este important să se asigure că aceste evaluări nu sunt neglijate și că rezultatele sunt folosite activ pentru a îmbunătăți procesele și rezultatele.
- **Actualizarea constantă a indicatorilor:** Consultarea beneficiarilor pe parcursul perioadei de programare pentru a se asigura că indicatorii rămân actualizați și relevanți poate necesita eforturi suplimentare. Provocarea constă în menținerea indicatorilor la zi și adaptarea lor la



schimbările contextuale dacă este cazul. Contextul și nevoile se pot schimba în timp, iar indicatorii trebuie să rămână relevanți pentru a reflecta aceste schimbări. Consultarea regulată cu beneficiarii este esențială pentru a asigura că indicatorii sunt în continuare relevanți și realiști.

S.3.2.4 – Pilonul 4 – Beneficiari și părți interesate

Pilonii analizați până în prezent joacă un rol important în sprijinirea Pilonului 4 - Beneficiari și părți interesate. Primii trei piloni sunt interconectați în cadrul oricărei organizații și lucrează împreună pentru a susține Pilonul avut în prezenta analiză. Prin coordonarea eforturilor legate de administrarea resurselor umane, gestionarea organizațională și planificarea strategică se conturează un cadru de acțiune care vine în sprijinul beneficiarilor și a părților interesate. Acest lucru ne ajută să ne concentrăm pe satisfacerea cerințelor și așteptărilor beneficiarilor și părților interesate, contribuind în acest fel la dezvoltarea și bunăstarea regiunii. Rezultatele obținute pentru acest pilon sunt prezentate după cum urmează:

Tip instituție	Medie	Mediana	Deviația standard	Mode
IMM (Întreprinderi mici și mijlocii)	3.85	4.00	0.97	4.10
UAT (Unități administrativ-teritoriale)	4.22	4.40	0.80	4.50
Instituții publice de învățământ	4.45	4.5	0.43	5.00
Instituții publice județene și centrale	4.00	4.00	0.75	3.5
ONG (Organizații non-guvernamentale)	3.05	3.05	0.45	N/A

- **Tendențe generale**

Scorul mediu al IMM-urilor în ceea ce privește satisfacția față de colaborarea cu ADR Nord-Vest este de aproximativ 3,85. Acest lucru indică un nivel mediu spre pozitiv de satisfacție. Majoritatea IMM-urilor au oferit scoruri în jurul valorii medii, ceea ce arată o evaluare destul de echilibrată. Cu toate acestea, deviația standard relativ mare (aproximativ 0,97) sugerează că există o variație semnificativă între răspunsurile oferite de IMM-uri. Moda, de 4.10, indică că acesta este scorul cel mai frecvent oferit de către IMM-uri, astfel percepția în legătură cu modul de colaborare cu ADR Nord-Vest pare să se afle mai degrabă pe spectrul pozitiv. În general, IMM-urile au acordat o notă generală relativ ridicată în ceea ce privește suportul și asistența oferită de către ADR Nord-Vest în gestionarea proiectelor finanțate prin fonduri UE. Cu toate acestea, există preocupări cu privire la colaborarea eficientă cu ADR Nord-Vest, iar unele IMM-uri sugerează că ar dori o implicare mai mare în dezvoltarea strategiilor regionale.



Din răspunsurile oferite de către UAT-uri, reiese o medie de 4.22 și o mediană de 4.40, indicând un nivel ridicat de satisfacție. Aceste rezultate sugerează că majoritatea respondenților au oferit scoruri mari în ceea ce privește colaborarea cu ADR Nord-Vest, implicarea acestora în consultare și în elaborarea de strategii. Totuși, deviația standard arată că există o anumită dispersie în rezultate, astfel că unele UAT-uri au considerat că ADR Nord-Vest este mai eficient în sprijinirea beneficiarilor față de implicarea acestora în procesele de consultare. Totuși, acest rezultat poate lua și o formă inversată; unele UAT-uri considerând ca au fost mai de grabă implicate în procese de consultare comparativ cu față de Modul de 5 arată că 5 este scorul cel mai frecvent dat.

Instituțiile publice de învățământ au înregistrat un scor mediu de aproximativ 4.45 și o mediana de 4.5, reflectând un nivel ridicat destul de satisfacție. Deviația standard foarte mică arată că scorurile sunt consistente între aceste entități, acest tip de structuri având preocupări asemănătoare. Moda, care este 5, arată că scorul cel mai frecvent oferit este cel maxim. Instituțiile publice de învățământ acordă evaluări foarte bune ADR Nord-Vest în ceea ce privește suportul pentru gestionarea proiectelor cu finanțare europeană. Acest lucru sugerează că ADR Nord-Vest are un impact semnificativ asupra dezvoltării capacității acestor instituții. Acest tip de structuri par să aibă încredere în colaborarea cu ADR Nord-Vest și consideră că aceasta facilitează schimbul de informații și comunicarea eficientă.

Instituțiile publice județene și centrale au înregistrat un scor mediu de 4.00, indicând un nivel mediu spre ridicat de satisfacție. Majoritatea acestor instituții au dat scoruri în jurul acestei medii, sugerând un grad consistent de evaluare pozitivă. Cu o deviație standard de aproximativ 0,88, există totuși o anumită dispersie între scorurile acordate. Moda, care este 4, reprezintă scorul cel mai frecvent dat de aceste instituții. Acest tip de structuri au apreciat în general prin răspunsuri pozitive colaborarea cu și suportul oferit de către ADR Nord-Vest, sugerând că acestea joacă un rol semnificativ în sprijinirea proiectelor finanțate prin fonduri UE în regiunea de Nord-Vest. Respondenții acestor tipuri de structuri apreciază în mod specific claritatea suportului oferit și a instrumentelor disponibile pentru gestionarea proiectelor, ceea ce indică un nivel înalt de comunicare și suport din partea ADR Nord-Vest.

ONG-urile au înregistrat un scor mediu relativ scăzut de aproximativ 3,05 indicând un nivel moderat de satisfacție. Mediana de 3.05 sugerează că majoritatea acestor organizații au dat scoruri scăzute, iar deviația standard (0,45) arată că există o dispersie relativ scăzută în scoruri. Aceste rezultate pot sugera faptul că există o colaborare și un nivel mai scăzut de sprijin din partea ADR Nord-Vest pentru acest tip de structuri.

- **Rezultatele variabilelor chestionarului**

Gradul de satisfacție al actorilor regionali față de implicarea ADR Nord-Vest în consultarea, instruirea și susținerea acestora: Majoritatea actorilor regionali au evaluat pozitiv implicarea ADR Nord-Vest în aceste activități, înregistrând scoruri medii sau chiar peste medie. Aceasta sugerează că ADR Nord-Vest a reușit să creeze un cadru care să satisfacă într-o măsură considerabilă nevoile actorilor regionali în ceea ce privește suportul oferit și implicarea lor în procesele regionale. Acest lucru este în general un semn pozitiv, indicând o abordare deschisă și receptivă față de nevoile regionale. Variația semnificativă în răspunsurile primite subliniază faptul că există încă loc pentru îmbunătățire. Chiar dacă majoritatea respondenților au fost mulțumiți, există un segment al respondenților care au evaluat mai puțin pozitiv implicarea ADR Nord-Vest. Acest lucru poate indica o



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



nevoie de ajustare și de eforturi suplimentare pentru a asigura o implicare și o susținere mai bună pentru toate structurile regionale.

Gradul de susținere, instruire și colaborare a ADR Nord-Vest cu actorii regionali: Majoritatea respondenților au evaluat în mod favorabil colaborarea eficientă dintre ADR Nord-Vest și aceștia, acordând scoruri în general mari. Acest lucru sugerează că există un nivel semnificativ de încredere în capacitatea ADR Nord-Vest de a coopera cu actorii regionali în vederea implementării proiectelor și promovării dezvoltării regionale. Este un semn pozitiv care indică capacitatea ADR Nord-Vest de a aduce împreună părțile interesate și de a lucra în mod eficient pentru beneficiul regiunii. Scorurile ridicate acordate pentru colaborarea și comunicarea eficientă în timpul implementării proiectelor sugerează că ADR Nord-Vest este percepută ca fiind eficientă în sprijinirea actorilor regionali în procesul de implementare a proiectelor cu finanțare europeană. Acest lucru poate contribui la asigurarea succesului proiectelor finanțate din fonduri UE și la creșterea capacității administrative în regiune. Există și anumite aspecte de îmbunătățit. Rezultatele medii și deviațiile standard sugerează că, deși în general percepția este pozitivă, există o anumită variație în modul în care actorii regionali văd această colaborare. Acest lucru poate însemna că trebuie să existe eforturi constante pentru a menține și a îmbunătăți calitatea colaborării cu toți beneficiarii și părțile interesate.

Nevoia de susținere și instruire a beneficiarilor în procesul de gestionare și implementare a proiectelor cu finanțare europeană: Există o corelație pozitivă între gradul de interes al beneficiarilor și nevoia percepută pentru sprijin și instruire în perioada actuală de programare 2021-2027. Cu alte cuvinte, beneficiarii care sunt mai interesați de implicarea ADR Nord-Vest în procesul lor de gestionare a proiectelor au și o nevoie mai mare de sprijin și instruire. Această constatare indică faptul că ADR Nord-Vest ar trebui să dezvolte programe și să aloce resurse pentru a răspunde acestei cereri. Cu toate acestea, este important să se observe că există unele diferențe semnificative în nevoia percepută de susținere și instruire între beneficiari. De exemplu, scorurile mai mici și deviațiile standard mai mari sugerează că există o variație semnificativă în așteptările și nevoile acestora. Acest lucru poate fi influențat de diversele tipuri de proiecte cu finanțare europeană și nivelurile lor de complexitate. Prin urmare, ADR Nord-Vest ar trebui să adopte o abordare personalizată pentru a răspunde nevoilor specifice ale diferiților beneficiari și părți interesate.

Nivelul de acces la resurse și instrumente privind accesarea și gestionarea proiectelor finanțate prin fonduri UE: Majoritatea respondenților consideră că ADR Nord-Vest pune la dispoziția actorilor regionali resursele și instrumentele necesare pentru a implementa proiectele de investiții conform standardelor și cerințelor. Această percepție pozitivă este susținută de scorurile generoase acordate, ceea ce indică că mulți actori regionali au încredere în capacitatea ADR Nord-Vest de a furniza ghiduri, instrucțiuni și alte resurse relevante. Există o corelație pozitivă între nivelul de acces perceput la resurse și instrumente și evaluarea generală a disponibilității acestora. Cu alte cuvinte, respondenții care au evaluat mai bine accesul lor la astfel de resurse au și o evaluare mai favorabilă a ADR Nord-Vest în acest domeniu. Acest lucru sugerează că ADR Nord-Vest ar trebui să continue să se asigure că resursele și instrumentele sunt accesibile și ușor de utilizat pentru toți actorii regionali. Trebuie să subliniem că există câteva voci care au acordat scoruri mai mici în această privință, ceea ce indică este categoric nevoie de îmbunătățiri.



Ipoteza: Implicarea activă a ADR Nord-Vest în procesul de instruire și susținere a actorilor regionali contribuie la creșterea capacității administrative a regiunii de Nord Vest.

În general, rezultatele sugerează că implicarea activă a ADR Nord-Vest în instruirea și susținerea actorilor regionali este asociată cu o percepție pozitivă a eficienței administrative a structurilor în regiunea de Nord Vest. Scorurile ridicate acordate pentru suportul și asistența primite, colaborarea eficientă și consultarea cu părțile interesate sugerează că ADR Nord-Vest joacă un rol semnificativ în dezvoltarea capacității administrative în regiune. Cu toate acestea, există și cerințe pentru o implicare mai intensă în sprijinirea gestionării proiectelor finanțate prin fonduri UE, indicând că există loc pentru îmbunătățiri suplimentare în acest domeniu. Astfel, ipoteza formulată pare să fie susținută în mare parte, dar poate necesita ajustări pentru a aborda nevoile specifice ale beneficiarilor.

- **Actorii regionali – Provocări**

Complexitatea dimensiunii UE și birocrăția excesivă: Răspunsurile menționează că documentația și comunicările asociate cu fondurile europene utilizează un limbaj tehnic și specific, ceea ce face dificilă înțelegerea pentru cei care nu au experiență sau cunoștințe specializate. În același timp, se poate întâmpla ca unele cuvinte să aibă sensuri multiple, ceea ce poate crea confuzie sau poate induce în eroare beneficiarii și părțile interesate în anumite situații. Procesele de raportare și gestionare a proiectelor sunt percepute ca fiind extrem de laborioase și consumatoare de timp. Structurile resimt nevoia de simplificare pentru a face mai eficientă implementarea.

Nevoia de formare și informare corectă: Actorii regionali resimt nevoia unei mai bune formări și informare cu privire la programele cu finanțare europeană, la ghidurile solicitantului, la subiectele de noutate și la schimbările în legislația relevantă. Accesul și înțelegerea pe deplin a acestor tipuri de informații este crucial pentru succesul implementării proiectelor.

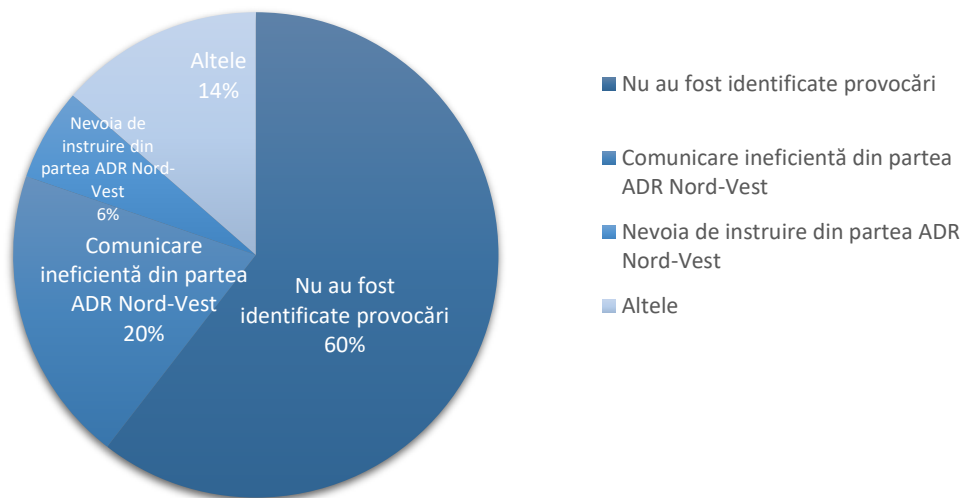
Comunicare și transparență: O altă provocare frecvent menționată este legată de comunicarea și transparența redusă între organizații și ADR Nord-Vest. Răspunsurile indică că, uneori, există dificultăți în obținerea de răspunsuri clare și rapide la întrebări sau în comunicarea eficientă. Structurile indică faptul că procesele și cerințele pot fi neclare, ceea ce face dificilă respectarea acestora. O comunicare mai eficientă ar putea ajuta la evitarea acestor probleme.

Resurse Limitate: Se pare că există o preocupare cu privire la resursele limitate, inclusiv personalul și expertiza disponibilă atât de pe partea actorilor regionali, cât și a ADR Nord-Vest. Aceasta poate duce la întârzieri în procese și la necesitatea unui sprijin mai mare pentru beneficiari. Pe de altă parte, dificultățile legate de resurse de personal conduc la lipsa unei continuități în derularea activităților.

Implicarea părților interesate în decizii: Unele structuri sugerează că beneficiarii ar trebui să fie mai implicați în procesul de luare a deciziilor și în consultările privind activitățile desfășurate în AM PR NV. Mai multă consultare și colaborare cu potențialii beneficiari și părțile interesate sunt văzute ca o necesitate.



Provocări identificate la nivelul Beneficiarilor și a Părților interesate



- **ADR Nord-Vest – Provocări**

Chiar dacă la nivelul percepției actorilor regionali ADR Nord-Vest prezintă scoruri relativ înalte în comunicarea și orientarea spre aceștia, autoevaluarea relevă provocări relevante privind Pilonul analizat. Din analiză reiese că există loc de îmbunătățiri și de adoptare a unor noi abordări care să sporească și să eficientizeze procesul de comunicare dintre ADR Nord-Vest, părțile interesate și beneficiari. Rezultatele au fost împărțite în 2 categorii care înglobează adevăratele provocări din cadrul acestui Pilon, acestea fiind: **planificarea și orientarea spre beneficiari și comunicarea și schimbul de informații cu beneficiarii**. În ceea ce privește planificarea și orientarea către beneficiari, ADR Nord-Vest obține o medie de 3,34, ceea ce indică că există un efort semnificativ pentru a orienta și sprijini diferitele grupuri de actori regionali prin activități concrete, desfășurate cu regularitate. Media și mediana mai mare decât 3, arată că există deja activitate care vine în sprijinul beneficiarilor. În schimb, pentru comunicarea și schimbul de informații cu beneficiarii, scorul mediu este mai scăzut, anume 2,61. Acest lucru sugerează că ADR Nord-Vest se confruntă cu mai multe provocări în ceea ce privește accesibilitatea, utilizarea și actualizarea măsurilor de orientare și sprijin pentru beneficiari. Provocările identificate la nivelul ADR Nord-Vest sunt prezentate mai jos:

Crt.	Medie	Mediană	Deviație standard	Modă
Planificare și orientare spre beneficiari	3.34	3.50	1.04	3.50
Comunicarea și schimbul de informații cu beneficiarii	2.61	2.63	1.10	2.25



Planificare și orientare spre beneficiari: În ceea ce privește aspectele pozitive, ADR Nord-Vest are în vedere consultarea părților interesate și a beneficiarilor în momente cheie de planificare. Nevoile și feedback-ul oferit de către aceștia este luat în considerare în planificare, astfel încât măsurile luate să fie avantajoase (în limita permisă de legislația europeană și cea națională). Pentru preluarea feedback-ului și contabilizarea nevoilor părților interesate și beneficiarilor, există puncte de comunicare clar stabilite la care aceștia se pot adresa în mod direct și la care pot primi răspunsuri din partea ADR Nord-Vest. Chiar dacă nu este utilizată o varietate de platforme care să asigure comunicarea, timpul de răspuns privind solicitările actorilor regionali este specificat, astfel încât aceștia să cunoască perioada maximă de timp în care aceștia pot să primească un răspuns. Răspunsurile către aceștia iau în considerare și specificul activității structurilor. Cu toate acestea, există câteva provocări care trebuie abordate:

- **Planificarea acțiunilor:** Este necesar ca o parte din activitatea ADR Nord-Vest să se concentreze și pe asigurarea că toate părțile interesate și toți beneficiarii pot accesa cu ușurință sprijinul pus la dispoziție. Aceasta se poate soluționa prin realizarea unui Plan de acțiune care să identifice nevoile beneficiarilor și să promoveze cele mai bune practici pentru a asigura uniformitate în oferirea acestui sprijin. ADR Nord-Vest ar trebui să se concentreze pe elaborarea și ulterior îmbunătățirea planificării și punerii în aplicare a unui Plan de acțiune care este bazat pe nevoile și capacitățile identificate pentru fiecare beneficiar, pentru a orienta și sprijini diferite grupuri de beneficiari prin activități concrete, desfășurate cu regularitate.
- **Sprijin regulat:** Există provocarea unei lipse de sprijin pentru schimbul de experiență între beneficiari din partea ADR Nord-Vest. Este important să se identifice și să se promoveze cele mai bune practici pentru a uniformiza eforturile și a asigura că beneficiarii au la dispoziție oportunități de învățare și colaborare. Există loc pentru îmbunătățiri în sprijinul pentru schimbul de experiență între beneficiari. ADR Nord-Vest ar trebui să se concentreze pe crearea unor mecanisme și workshop-uri mai eficiente și să asigure că acestea sunt organizate în mod regulat pentru a sprijini beneficiarii în identificarea și abordarea provocărilor comune.

Comunicarea și schimbul de informații cu beneficiarii: ADR Nord-Vest identifică în mod corect categoriile de părți interesate și beneficiari și colectează nevoile acestora. Colectarea nevoilor se întâmplă, de regulă, prin transmiterea de email-uri pe adresa oficială a Agenției din partea beneficiarilor, astfel se identifică anumite provocări specifice care pot apărea. Totuși există nevoia categorică de îmbunătățire și adaptare pentru a facilita relația dintre părți interesate, beneficiari și ADR Nord-Vest. Provocările întâmpinate sunt:

- **Colectarea nevoilor și a datelor:** La nivelul ADR Nord-Vest, nu există un plan care să aibă în vedere identificarea cu regularitate a nevoilor diversilor actori regionali. Lipsa realizării unor sondaje, cercetări și focus grupuri în vederea identificării nevoilor actorilor regionali este o provocare considerabilă. Aceasta poate necesita resurse semnificative și timp dar care poate conduce la elaborarea unei diagnoze concrete a provocărilor reale întâmpinate. Chiar dacă anumite nevoi sunt colectate prin intermediul email-ului, această colectare nu se întâmplă din inițiativa ADR Nord-Vest, ci mai degrabă din necesitatea actorilor regionali de a concretiza anumite aspecte.
- **Analiza nevoilor și a datelor:** Asigurarea că informațiile colectate sunt transmise corect și eficient către cei responsabili cu implementarea programului poate fi dificilă. Transformarea opiniilor și nevoilor actorilor regionali în acțiuni și abordări reale în program necesită un proces bine structurat și poate întâmpina obstacole legate de prioritizare și resurse. ADR Nord-Vest



- nu dispune de un sistem care permite colectarea și analizarea nevoilor identificate. Analiza nevoilor actorilor regionali se realizează în mod individual, analizând fiecare solicitare în parte. Totodată, nu există o centralizare care să evidențieze nevoile, provocările și soluțiile acestora.
- **Platformă multi-stakeholder:** ADR Nord-Vest nu dispune de o platformă multi-stakeholder care să faciliteze comunicarea și schimbul de experiență. O provocare semnificativă pentru ADR Nord-Vest este crearea și menținerea unei platforme tehnologice pentru dialogul multi-stakeholder care necesită expertiză tehnică și resurse financiare. Nu doar crearea și menținerea acestei platforme reprezintă o provocare, dar și asigurarea că în cadrul platformei există un dialog constructiv între actorii regionali și care ajută la identificarea cu claritate a următorilor pași necesari pentru a îmbunătăți sau soluționa aspectele discutate. Aceasta implică gestionarea potențialelor conflicte și traducerea discuțiilor în acțiuni concrete, necesitând o planificare și o coordonare eficientă.
 - **Diseminarea informației relevante:** Deseori, actorii regionali se confruntă cu probleme similare, care sunt abordate individual de către angajații ADR Nord-Vest. Acest lucru poate conduce la soluționarea diferită a aceluiași dilemă. Provocarea constă în dezvoltarea unui "ghid" sau a unui "dicționar de provocări" care să includă cele mai obișnuite dificultăți întâmpinate de către beneficiari și părțile interesate, împreună cu soluțiile aferente.

S.3.2.5 – Pilonul 5 – Condiții-cadru favorabile

Analizând rezultatele generale în corelație cu ipoteza, variabilele și indicatorii întrebărilor adresate categoriilor de actori regionali în cadrul chestionarului, putem observa o percepție generală moderată spre pozitivă asupra condițiilor-cadru. Tabelul mai jos prezintă mediile generale a fiecărei metode statistice calculate:

Tip instituție	Medie	Mediana	Deviația standard	Mode
IMM (Întreprinderi mici și mijlocii)	3.17	3.00	1.04	3.16
UAT (Unități administrativ-teritoriale)	3.51	3.75	0.79	3.66
Instituții publice de învățământ	3.79	3.91	0.69	N/A
Instituții publice județene și centrale	3.23	3.00	0.56	N/A
ONG (Organizații non-guvernamentale)	2.66	2.66	0.33	N/A

Este evident că rezultatele cu privire la condițiile-cadru aferente perioadei de programare 2021-2027 relevă o preocupare pentru toate tipurile de structuri consultate. Scorurile medii reflectă o anumită satisfacție generală, dar și preocupări.



- **Tendențe generale**

Spre exemplu, instituțiile publice de învățământ par să fie cele mai mulțumite de condițiile-cadru existente, ceea ce poate sugera că acestea au reușit să se adapteze mai bine și să profite de pe urma reglementărilor europene/naționale actuale. Pe de altă parte, ONG-urile au cea mai scăzută medie și mediană, indicând că acestea întâmpină cele mai mari provocări în accesarea (și implicit gestionarea) fondurilor UE. UAT-urile au o medie și o mediană mai ridicată (3,51 și 3,75) comparativ cu IMM-urile (3,17 și 3), sugerând astfel că acestea consideră condițiile-cadru ca fiind relativ favorabile. Este important de menționat faptul că scorurile obținute pentru fiecare tip de structură nu reflectă un nivel de satisfacție ridicat, ci mai degrabă unul moderat, fapt care poate însemna și anumite provocări, luând în considerare descentralizarea fondurilor europene pentru actuala perioadă de programare.

Pe de altă parte, deviația standard redusă pentru ONG-uri (0,33) sugerează că există o uniformitate în răspunsurile furnizate de aceștia, situație în care se poate afirma faptul că ONG-urile au anumite preocupări sau nevoi comune. Pentru IMM-uri, deviația standard de 1,04 este considerabil mai mare, indicând o diferență în preocupările pe care aceștia la au cu privire la condițiile-cadru, fapt care poate să denote existența unor nevoi și provocări diferite în funcție de domeniul de activitate sau de specificul fiecărei IMM. UAT-urile au o deviație standard de 0,79, care indică o diferență mai mică în răspunsurile lor în comparație cu IMM-urile, dar care tot reprezintă un scor relativ ridicat și care poate să denote preocupări/nevoi diferite.

Moda (valoarea cea mai frecventă) pentru IMM-uri este 3,16, aproape de medie și mediana lor. În cazul UAT-urilor, moda este de 3,66 sugerează că majoritatea acestor unități au perceput condițiile-cadru într-un mod similar și îndreptat spre spectrul pozitiv al scalei.

În general, IMM-urile, UAT-urile și instituțiile publice de orice tip par să fie cele mai încrezătoare în reglementările actuale, comparativ cu ONG-urile.

- **Rezultatele variabilelor chestionarului**

Accesarea fondurilor UE în urma conformării cu normele și reglementările perioadei de programare 2021-2027: Diferențele înregistrate în scorurile obținute pentru acest aspect indică faptul că există tipuri de structuri care consideră că procesul de conformare la cerințele și reglementările naționale și UE a dus la dificultăți considerabile în pregătirea acțiunilor necesare pentru accesarea fondurilor UE. Scorurile moderate scot în evidență faptul că actorii regionali sunt relativ pregătiți pentru schimbări însă acestea îngreunează semnificativ procesele interne pentru accesarea și gestionarea fondurilor UE. Moderația răspunsurilor relevă că structurile întâmpină provocări în a se conforma la cerințe naționale/europene inopinate.

Accesibilitatea, predictibilitatea și claritatea normelor și procedurilor în gestionarea fondurilor UE: Răspunsurile primite la întrebările privind predictibilitatea și stabilitatea condițiilor-cadru pentru gestionarea fondurilor UE sugerează că există o îngrijorare cu privire la schimbările frecvente sau neprevăzute în legislație și în regulamente care pot afecta procesul de accesare și gestionare a fondurilor. Scorurile obținute pentru accesibilitate și claritate a normelor și procedurilor sunt moderate, cu medii și mediane peste 3 pentru toate tipurile de instituții, exceptând ONG-urile. Acest lucru indică faptul că, în ciuda dificultăților considerabile de conformare cu normele naționale/europene inopinate, majoritatea structurilor consideră că sunt în general accesibile și

permit o înțelegere comună. Scorurile modeste înseamnă că există încă o nevoie de simplificare și clarificări a cadrului general legislativ pentru a asigura o operaționalizare mai facilă a acestora.

- **Ipoteză: Condițiile-cadru și eficiența accesării și gestionării fondurilor UE**

IMM-uri: IMM-urile sunt mai puțin mulțumite de condițiile-cadru a perioadei de programare curente în comparație cu alte tipuri de instituții. IMM-urile consideră că reglementările naționale/europene neașteptate și frecvente aduse în perioada de programare 2021-2027 îngreunează procesul de aplicare pentru fondurile UE.

Instituții publice de interes județean și central: Aceste tipuri de instituții par să aibă o percepție mai favorabilă cu privire la condițiile-cadru și la modul în care acestea contribuie la eficientizarea gestionării fondurilor UE. Cu toate acestea, consideră că reglementările europene îngreunează procesul de aplicare pentru fondurile UE.

Instituții publice de învățământ: Aceste instituții au punctaje destul de ridicate la majoritatea întrebărilor, ceea ce indică o încredere mai mare în condițiile-cadru pentru eficientizarea gestionării fondurilor UE.

ONG-uri: ONG-urile au scorul cel mai scăzut cu privire la condițiile-cadru și consideră că reglementările europene îngreunează aplicarea pentru fondurile UE. Totodată, este important de evidențiat că acest tip de structură nu este inclus ca fiind eligibil pentru acțiunile cuprinse în PR NV 2021-2027.

UAT-uri: UAT-urile au punctaje consistente, cu o percepție mai favorabilă (comparativ cu celelalte structuri) în ceea ce privește condițiile-cadru și modul în care acestea contribuie la eficientizarea fondurilor UE.

- **SWOT-ul condițiilor-cadru**

Considerând abordările avute în analizele provocărilor în cadrul primilor 4 Piloni, abordarea analizei pentru Pilonul condițiilor-cadru este asimilată unei analize SWOT. Alegerea acestei abordări se justifică prin amploarea impactului pe care condițiile-cadru le exercită asupra actorilor regionali și asupra ADR Nord-Vest. Este importantă de avut în vedere complexitatea Pilonului condițiilor-cadru, care este caracterizat de o diversitate de factori interdependenți și co-dependenți; factori care nu pot fi în întregime controlați de actorii din Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest.

Prin identificarea punctelor forte, a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor, se dezvoltă o imagine mai cuprinzătoare asupra unei dimensiuni multifactoriale. Pilonul condițiilor-cadru este un pilon complex, influențat de un spectru variat de factori, cum ar fi reglementările europene, aspecte socio-economice și politice, precum și tendințele UE/globale. Acest aspect subliniază necesitatea de a dezvolta strategii și abordări flexibile, care să țină cont de dinamica în schimbare a acestor factori și să adapteze acțiunile de soluționare la situațiile noi/neprevăzute. Analiza SWOT de mai jos reprezintă rezultatele consultării cu toți actorii regionali prin intermediul tuturor instrumentelor de colectare a datelor propuse:

Puncte forte	Puncte slabe
Experiența și capacitatea de producție: Resursele și experiența profesională a actorilor	Întârzierea lansării ghidurilor solicitantului: Acest aspect afectează planificarea și



regionali susțin o producție considerabilă de bunuri și servicii, fapt care asigură o continuitate pentru dezvoltarea economică în Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest pe termen lung. Capacitatea generală a regiunii de a produce oferă posibilitatea actorilor de a accesa finanțări datorită gradului de autosusținere financiară și a credibilității pe care o oferă. Capacitatea regională și experiența permite creșterea competitivității și inovarea în diferite sectoare.

Descentralizarea POR 2014-2020: Prin descentralizare, POR 2014-2020 a fost "distribuit" la nivelul fiecărei regiuni de dezvoltare a României. În acest context, ADR Nord-Vest a dobândit calitatea de AM pentru gestionarea PR NV care contribuie la:

- **abordarea specifică a nevoilor regionale** prin faptul că ADR Nord-Vest, este mai aproape de nevoile regionale, poate identifica și adresa mai bine provocările identificate;
- **eficientizarea gestionării fondurilor** unde decentralizarea oferă în procesul de luare a deciziilor o agilitate și un grad mai ridicat de răspuns, permițând ADR Nord-Vest să gestioneze alocările PR NV în mod mai rapid. Această eficientizare contribuie la optimizarea utilizării resurselor și la accelerarea implementării proiectelor.
- **prioritizarea investițiilor** unde ADR Nord-Vest poate prioritiza investițiile în funcție de necesitățile reale ale regiunii și de punctajele obținute de către solicitanți. Acest lucru asigură că resursele sunt direcționate către proiectele cu impact semnificativ, cum ar fi cele care generează creștere economică, locuri de muncă sau îmbunătățesc infrastructura regională.
- **implicarea actorilor regionali** care încurajează colaborarea strânsă între ADR Nord-Vest, autoritățile locale,

implementarea proiectelor, cauzând întârzieri pentru toate părțile interesate.

Modificări de ultim moment în ghidurile solicitantului: Schimbările în condițiile de finanțare din cadrul ghidurilor sau în criteriile de eligibilitate după lansarea acestora atrag cu sine incertitudine, dificultăți în adaptarea proiectelor și întârzieri.

Povara administrativă în procesul de obținere a unei finanțări: Numărul mare de documente necesare pentru obținerea unei finanțări atrage cu sine dificultăți și îngreunează solicitanții în procesul de aplicare. Cerințele complexe pentru îndeplinirea cerințelor din cererea de finanțare este o povară administrativă considerabilă.

Inflația: Creșterea prețurilor afectează bugetele proiectelor și rezultatele previzionate în cererile de finanțare.

Lipsa Personalului (cauzată de Brain-drain): Resursele umane se consideră ca fiind deja insuficiente, iar această lipsă cauzată de fenomenul de Brain-drain (exodul creierelor) afectează implementarea și managementul oricărui tip de activitate în cadrul unei structuri. Lipsa resurselor umane necesare pentru generează întârzieri și abateri de la termene limită.

Bugete limitate: Bugetele reduse ale actorilor regionali de mici dimensiuni limitează drastic oportunitățile de dezvoltare prin investiții dar și îndeplinirea unor cerințe pentru aplicarea în cadrul apelurilor de proiecte.

Neglijarea sectorului ONG: Lipsa de sprijin și atenție pentru sectorul ONG din regiunea de Nord-Vest afectează dezvoltarea inițiativelor civice și sociale.

Capacitate administrativă redusă a instituțiilor de legiferare: Instituțiile guvernamentale sau legislative au o capacitate limitată de a gestiona eficient procesele administrative și legislative. Acest lucru poate duce la întârzieri în elaborarea și implementarea legilor, politici și reglementări



<p>sectorul privat și organizațiile societății civile. Prin implicarea tuturor părților interesate, se poate asigura o abordare holistică și integrată a dezvoltării regionale, luând în considerare și nevoile reale ale regiunii</p> <ul style="list-style-type: none"> • responsabilizarea și transparența descentralizarea POR 2014-2020 atrage cu sine o mai mare responsabilitate în gestionarea PR NV fapt care promovează transparența în relația cu părțile interesate. 	<p>care la rândul lor pot produce efecte negative pentru părțile terțe.</p> <p>Legislație ambiguă/complexă: Legislația ambiguă sau complexă reprezintă un obstacol în înțelegerea și aplicarea corectă a legilor și regulamentelor. Acest lucru poate crea confuzie în rândul cetățenilor și a părților interesate care trebuie să se conformeze legislației, și poate necesita interpretări suplimentare.</p> <p>Supra-reglementarea: Supra-reglementarea se referă la tendința de a emite un număr excesiv de reguli, legi și reglementări, uneori redundante sau contradictorii. Aceasta poate îngreuna activitatea părților interesate și poate crea o povară administrativă pentru organizații și cetățeni, făcând procesele mai complicate și uneori chiar și mai costisitoare.</p>
Oportunități	Amenințări
<p>Finanțarea din PR NV și programe sectoriale: Posibilitatea de a accesa pe scară largă finanțare prin fondurile UE oferă oportunități semnificative de dezvoltare a Regiunii de Nord-Vest în diverse domenii. Programele care oferă finanțare europeană sprijină dezvoltarea durabilă și atrage cu sine actori care urmăresc utilizarea resurselor pentru a promova proiecte care contribuie pe termen lung la o dezvoltare socio-economică și sporesc numărul de solicitanți care vin cu proiecte de dimensiuni mici sau inițiative locale. Diversificarea surselor de finanțare asigură resurse suficiente pentru propunerile de proiecte din diferite domenii. Diversitatea opțiunilor de finanțare deschide uși pentru actorii regionali Nord-Vest care contribuie la dezvoltarea socio-economică a regiunii.</p> <p>Posibila Aderare a României la Spațiul Schengen: Aderarea la spațiul Schengen poate duce la noi oportunități economice prin creșterea fluxurilor de turism, comerț și investiții între actorii din regiunea de Nord-Vest și cei din celelalte regiuni apropiate din statele membre.</p>	<p>Instabilitate guvernamentală: Schimbările frecvente în conducerea guvernului țării pot crea incertitudine în mediul socio-economic, pot afecta politica fiscală și economică și pot influența modul în care organizațiile operează. Pe de altă parte, este important de luat în considerare și anul electoral din 2024 care poate să se manifeste ca o instabilitate guvernamentală.</p> <p>Schimbările legislative frecvente și volumul informației: Schimbările legislative neprevăzute, de orice tip, pot crea incertitudine și pot afecta planificarea și modul în care proiectele sunt implementate. Totodată, volumul mare de informație și complexitatea legislației UE aduc dificultăți în respectarea cerințelor și în implementarea eficientă. Schimbările neașteptate și complexe a cadrului legislativ atrag provocări în adaptarea rapidă a proiectelor la noile cerințe.</p> <p>Rigurozitatea legislației: Volumul mare de informație și complexitatea legislației UE atrag după sine dificultăți în respectarea cerințelor și normelor necesare aplicării și gestiunii</p>



Gestionarea generală a noului exercițiu financiar:

Chiar dacă există întârzieri în lansarea apelurilor de proiecte a PR NV, comunicarea eficientă și colaborarea actorilor regionali cu ADR Nord-Vest poate ajuta la contracararea impactului negativ, asigurând că proiectele nu sunt afectate în mod semnificativ.

Tele-muncă/ Muncă de acasă/ Remote:

Capacitatea de a permite angajaților să lucreze de la distanță, fie de acasă sau de la locații externe poate aduce multiple beneficii structurilor, inclusiv flexibilitatea locului de muncă, creșterea productivității, reducerea costurilor legate de infrastructură și posibilitatea de a atrage și reține talente diverse din întreaga regiune sau nivel național. Implementarea eficientă a tele-muncii poate duce la o forță de muncă mai mulțumită și la creșterea eficienței organizaționale.

fondurilor UE. Nevoia de conformitate strictă cu standardele și cerințele UE poate aduce provocări suplimentare în procesul de implementare.

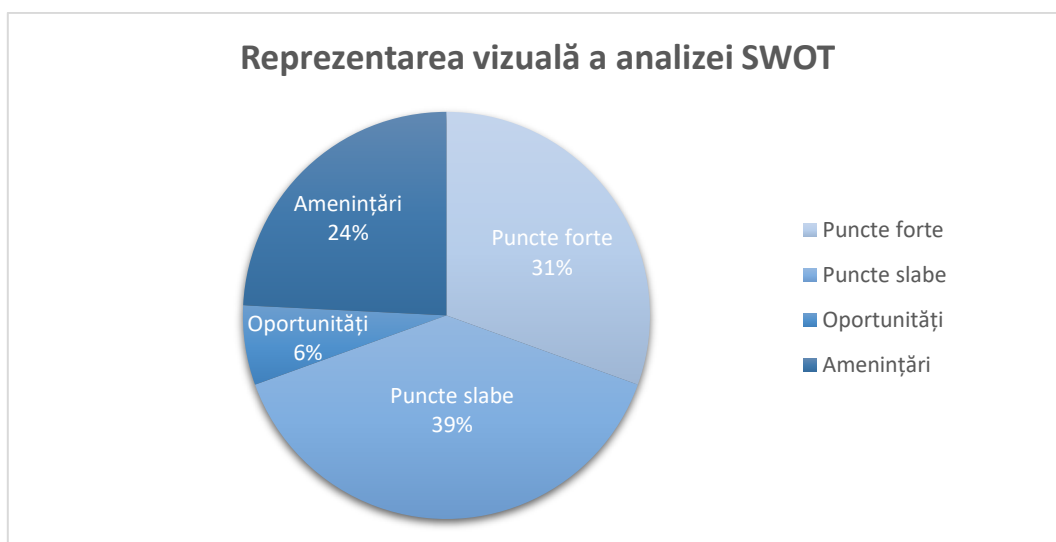
Gestionarea excesiv de precaută a resurselor:

Precauția excesivă (în vederea limitării costurilor) a resurselor de orice tip poate conduce la ratarea de oportunități. Acest lucru poate inhiba oportunitățile de creștere prin limitarea pregătirii personalului și achiziționării de echipamente eficiente (de exemplu), având un impact negativ asupra progresului și inovației.

Crize economice:

Crizele economice care pot apărea la nivel național/european/global au un impact foarte negativ asupra implementării proiectelor și programelor.

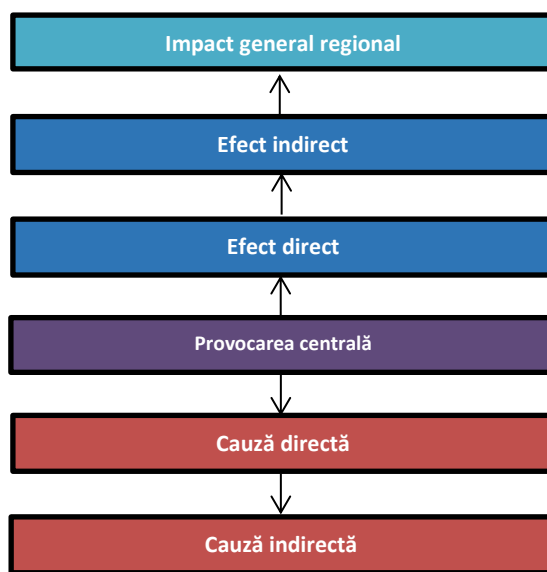
Analiza SWOT a condițiilor-cadru din perioada de programare 2021-2027 dezvăluie un peisaj complex și dinamic, cu puncte forte ce pot fi exploatate, puncte slabe ce necesită abordări atente, amenințări ce trebuie gestionate și oportunități ce pot fi capitalizate. Această analiză ghidează în procesul de luare a deciziilor strategice și contribuie la o planificare adecvată. Reprezentarea vizuală a analizei SWOT se prezintă în felul următor:



S.3.3 – Arborii problemelor

Cantitatea semnificativă de informații prezentată în secțiunea anterioară permite o înțelegere generală dificilă a tuturor provocărilor întâmpinate. Rolul Foi de parcurs nu este doar de a expune problemele într-o manieră complexă și greu de urmărit, ci și de a aduce judecăți valoroase asupra celor identificate. Este important ca prezentul document să ilustreze provocările identificate într-o manieră sumarizată pentru a aduce claritate și structură datelor complexe. Pentru a putea avea parte de înțelegerea întregului amalgam de situații și pentru a aduce valoare adăugată analizei, s-a ales includerea și utilizarea unor **arbori ai problemelor**.

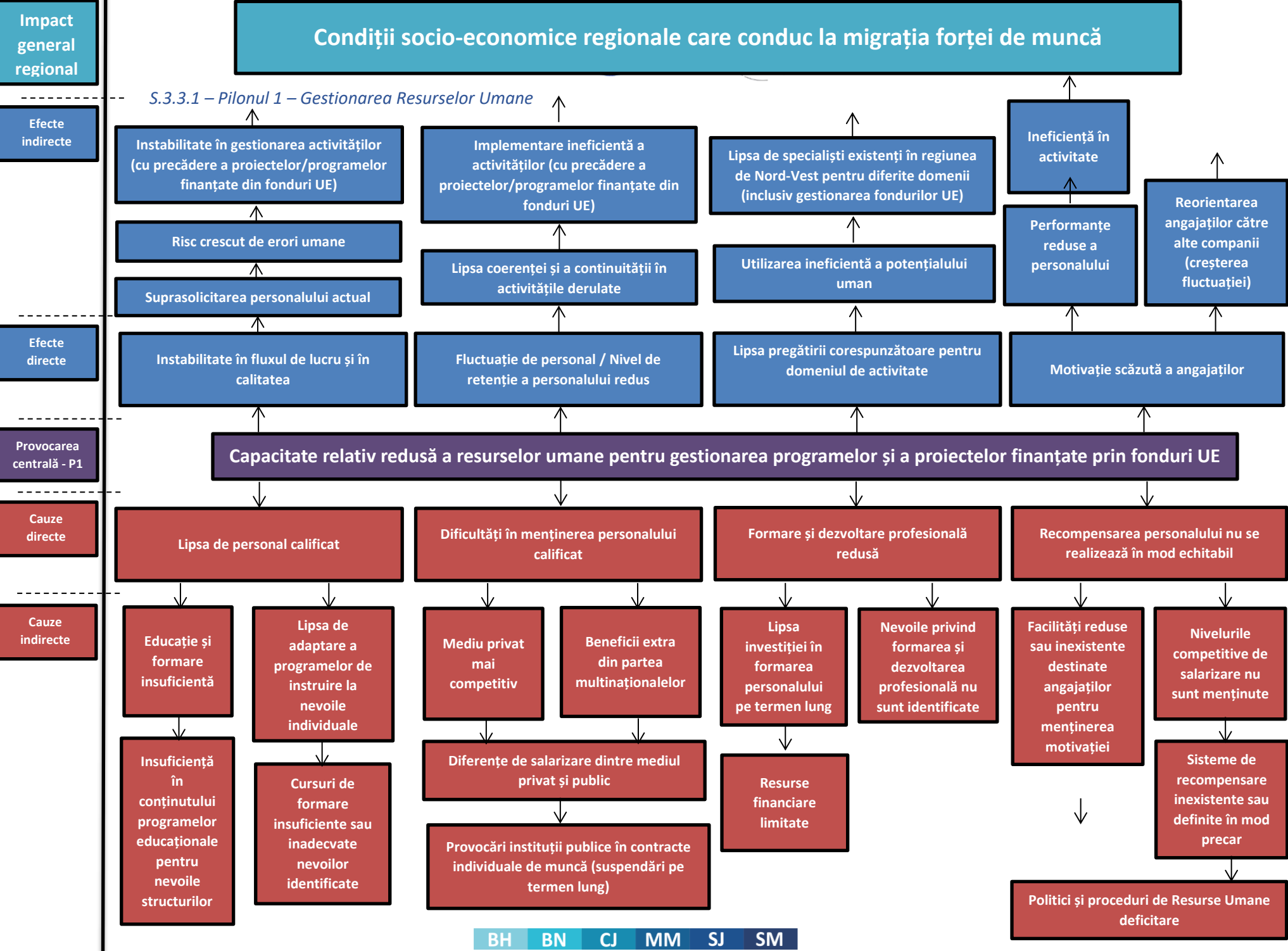
Arborii problemelor reprezintă o modalitate eficientă de a descompune provocările identificate și de a veni cu judecăți de valoare asupra acestora. Provocările identificate anterior nu reprezintă în mod obligatoriu provocări centrale, ci mai degrabă reprezintă cauze directe și indirecte care conduc la o provocare centrală semnificativă. Astfel, provocările identificate au fost transpuse în cauze directe și indirecte, iar judecata de valoare se regăsește în prognozarea efectelor directe și a celor indirecte rezultate din cauzele identificate. Arborii determină relația cauză - efect și aranjează problemele pe nivele de complexitate și specificitate. Cursul logic al arborelui problemei este prezentat mai jos:

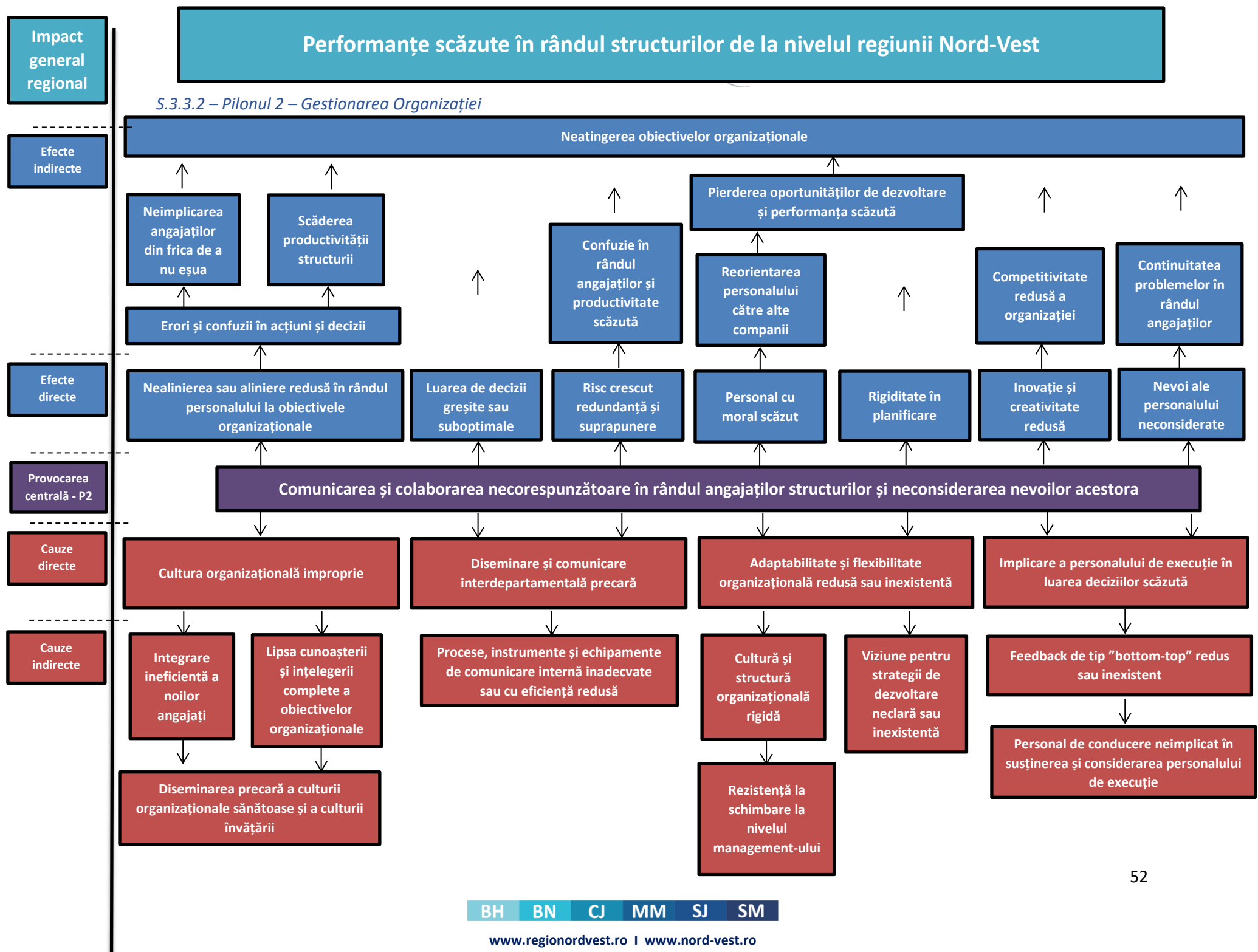


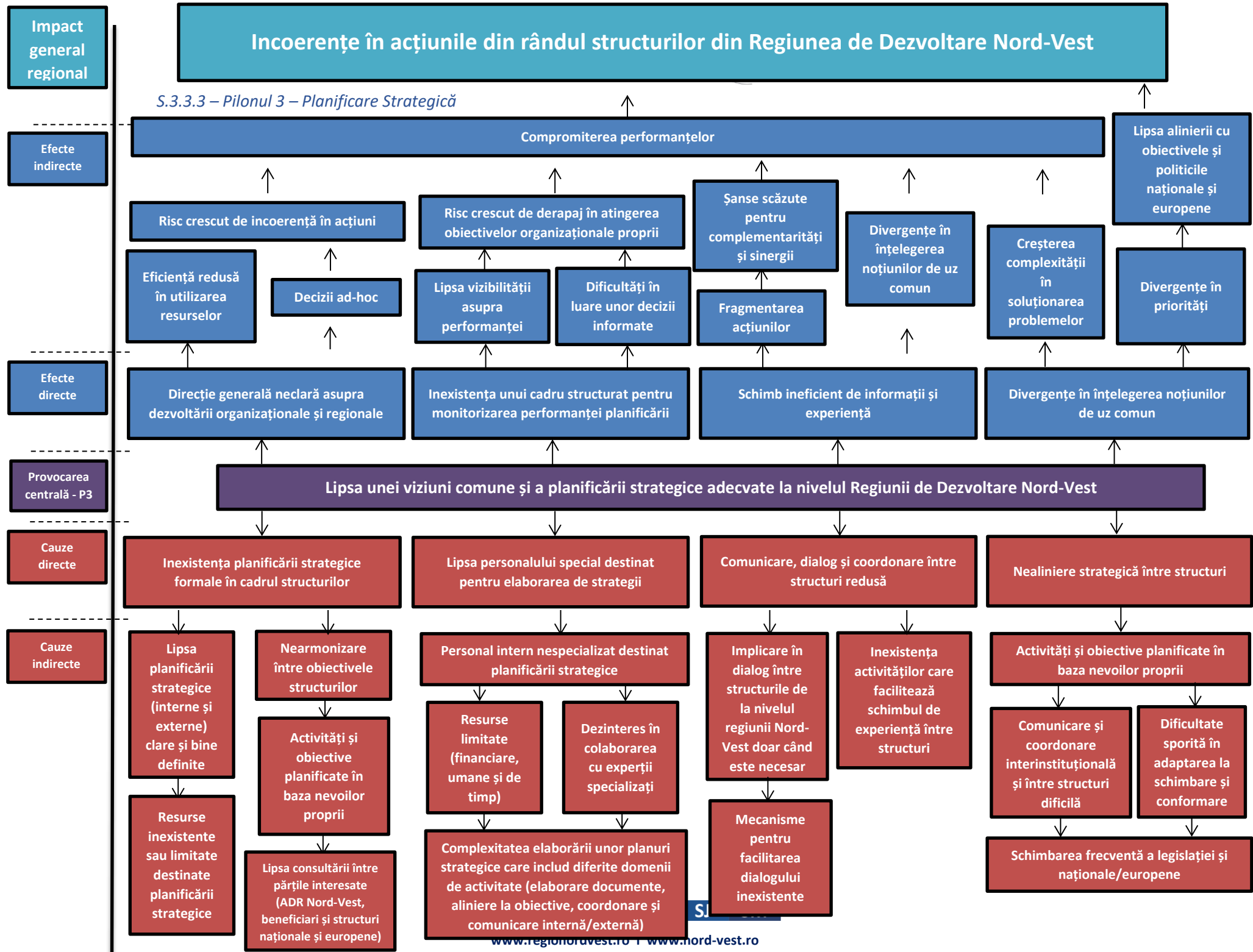
Analiza în cadrul arborilor problemelor are în vedere provocările identificate atât la nivelul ADR Nord-Vest, cât și a actorilor regionali. Acest instrument aduce claritate și coerență în situații complexe, permițând astfel luarea de decizii informate și dezvoltarea de strategii eficiente de rezolvare a problemelor.

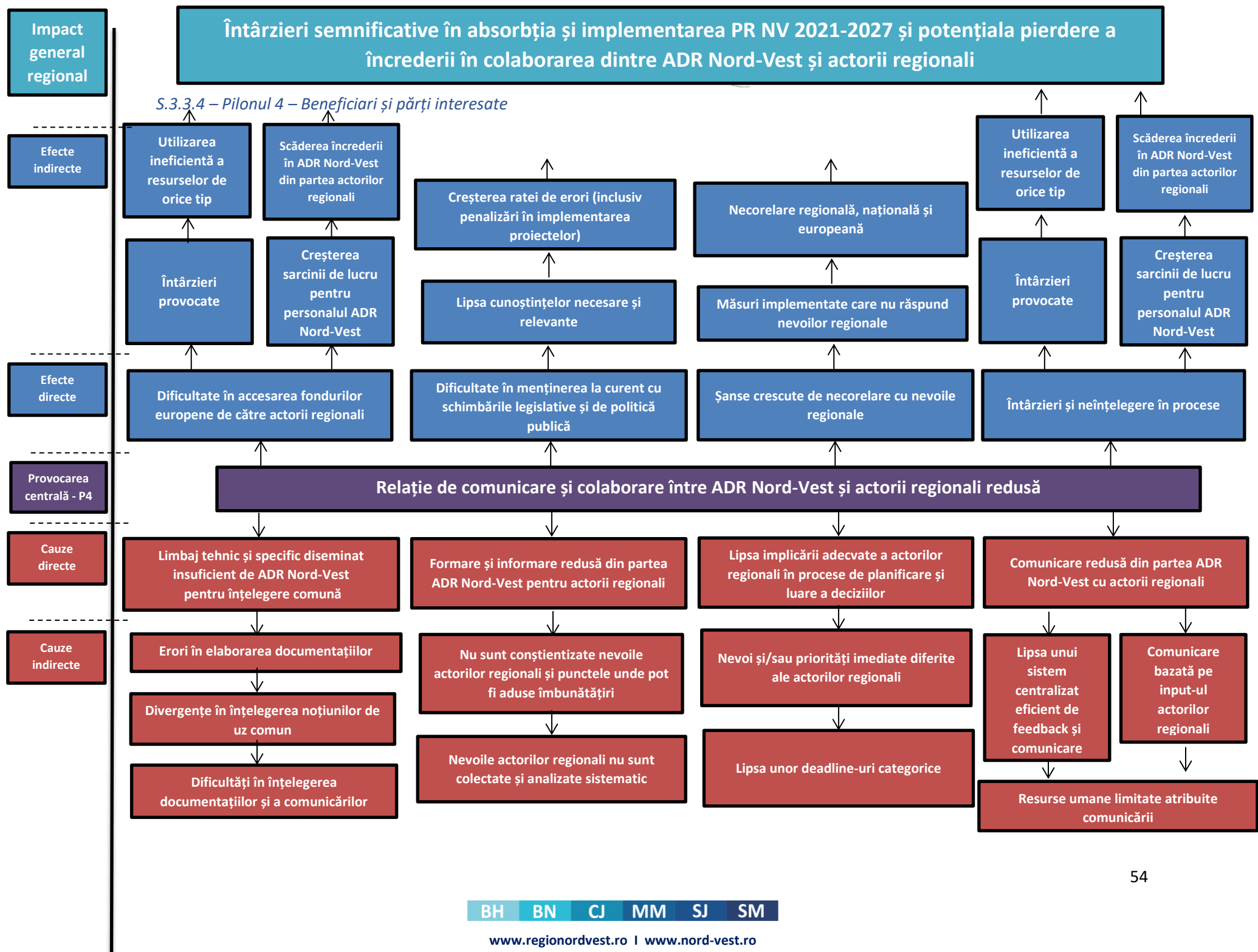
Notă! Arborii problemelor se regăsesc în oglindă cu **arborii obiectivelor**. Arborii problemelor reprezintă baza pe se construiește înțelegerea și abordarea adecvată a provocărilor, în timp ce arborii obiectivelor reprezintă analiza care ghidează părțile interesate spre atingerea obiectivelor strategice. Arborii obiectivelor vor fi ilustrați în cadrul secțiunii *S.4.2 - Situația urmărită (Arborii obiectivelor)*.

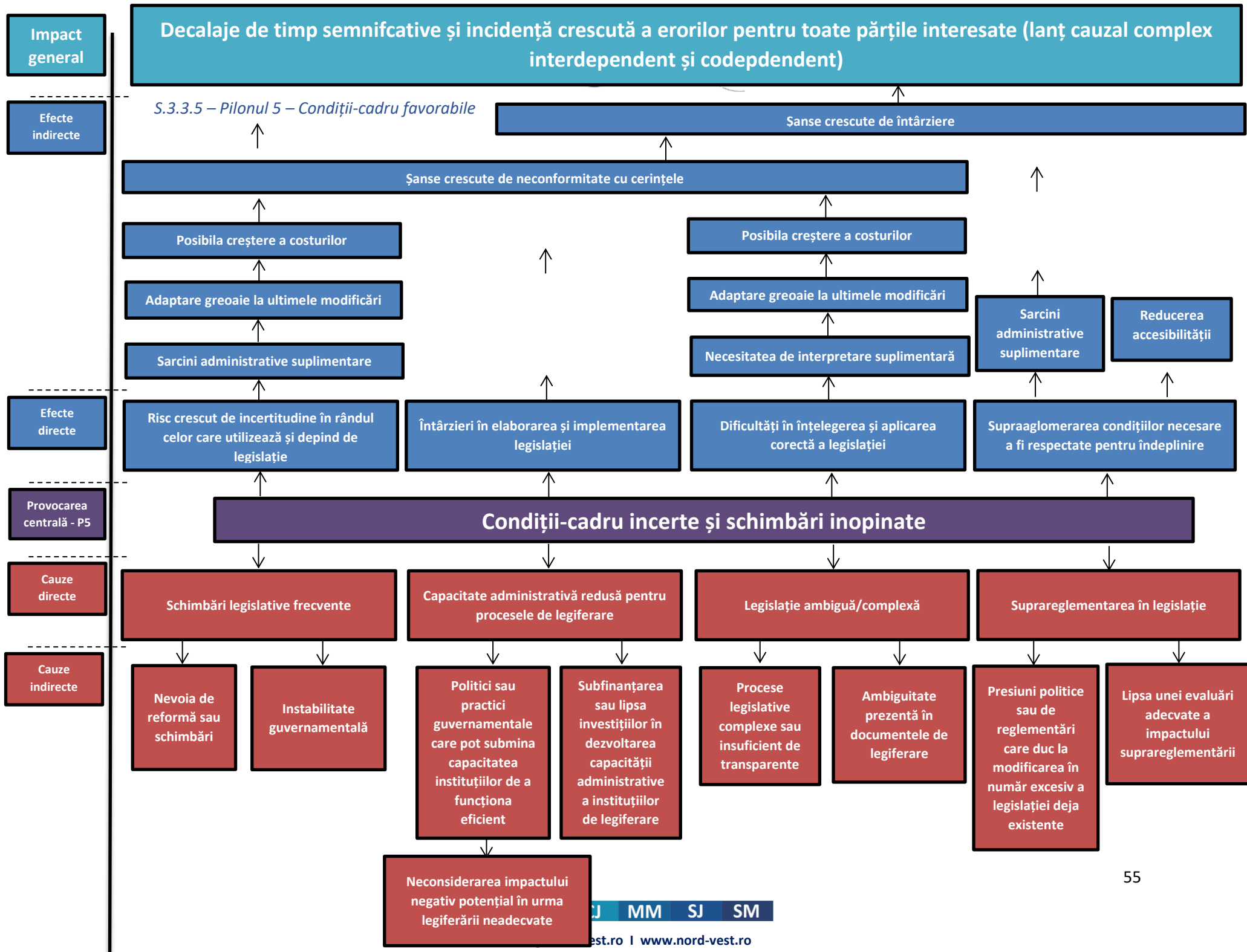
În continuare sunt prezentați arborii problemelor pentru fiecare pilon analizat în cadrul capitolului precedent.













Secțiunea 4: Situația urmărită (situation TO BE)

Secțiunea 4 reprezintă o descriere a soluțiilor posibile (setul de activități/acțiuni) concepute pentru a aborda principalele provocări identificate în cadrul secțiunii *S.3.2 – Provocări identificate* și care permit obținerea rezultatelor dorite. Această secțiune nu doar că descrie soluțiile propuse, ci oferă o viziune cuprinzătoare a modului în care aceste soluții sunt implementate pentru a declanșa un proces de schimbare semnificativ.

Pentru a putea avea parte de un fir logic al înțelegerii și al interpretării, secțiunea curentă se bazează pe expunerea mai întâi a **arborilor obiectivelor** (*S.4.2 – Situația urmărită*) pentru a putea avea parte de o analiză și o interpretare de tip "top-bottom". Abordarea de tip "top-bottom" permite ca analiza să înceapă de la arborii problemelor și de a realiza oglinda acestora în arborii obiectivelor. Astfel se poate observa un plan schițat de atingere a obiectivelor, care permite elaborarea ulterioară a acțiunilor detaliate dar și obiectivele urmărite în cadrul secțiunii *S.4.3 Soluțiile provocărilor identificate*.

Secțiunea 4 pune în lumină acțiunile, scopurile și obiectivele propuse, astfel încât să putem măsura progresul pe parcursul implementării Foii de parcurs. Această secțiune va stabili un cadru clar pentru activitățile și obiectivele propuse precum și pentru rezultatele așteptate în procesul de creștere a capacității administrative.

Este urmărită expunerea soluțiilor în funcție de provocările din cadrul fiecărui pilon analizat, astfel că structura subsecțiunilor din cadrul prezentei sunt relativ asemănătoare celor de dinainte.

S.4.1 - Constatări

Secțiunea 3 – Situația curentă expune o serie de provocări complexe în Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest, afectând atât ADR Nord-Vest, cât și actorii regionali. Aceste provocări nu sunt izolate, ci sunt strâns interconectate și interdependente. Un aspect esențial în elaborarea prezentului document a fost de a identifica soluții care să se completeze reciproc și să contribuie la consolidarea capacității administrative a regiunii în ansamblu.

Notă! Este important de subliniat că Foia de parcurs are scopul de a crește capacitatea administrativă a Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest, prezentul document strategic având și rolul de a ghida actorii regionali. Trebuie menționat că ADR Nord-Vest nu poate interveni în gestionarea internă a actorilor regionali. Cu toate acestea, ADR Nord-Vest poate juca un rol important în furnizarea de orientări (recomandări, sugestii), asistență și sprijin tehnic pentru actorii regionali. Acest sprijin ar putea include și furnizarea de resurse, acces la bune practici și instruire, astfel încât actorii regionali să poată face față mai bine provocărilor lor.

- **Prezentarea propunerilor de soluționare - o explicație**

Secțiunea 4 – Situația urmărită, este strâns legată de provocările identificate în *Secțiunea 3 – Situația curentă*, astfel că propunerile de soluționare a provocărilor sunt bazate exclusiv pe aspectele prezentate anterior. Prezentarea acestora se va realiza după cum urmează:

- Prezentarea arborilor obiectivelor (în mod succint, se vor prezenta arborii obiectivelor (*S.4.2 – Situația urmărită*) în directă corelație cu arborii problemelor (*S.3.3 – Arborii*



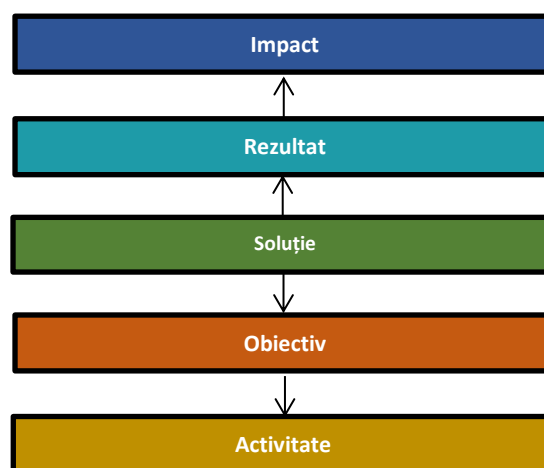
problemelor), pentru a asigura un șir logic de urmărire a informației. Scopul principal al acestui pas este de a furniza o viziune generală și logică, pe baza căreia se vor dezvolta în detaliu soluțiile propuse în cadrul *S.4.2 – Soluțiile pentru abordarea provocărilor*);

- Detalierea soluțiilor propuse pentru abordarea provocărilor în 3 dimensiuni (dimensiunea 1 – intervenții pentru actori regionali, dimensiunea 2 – intervenții pentru ADR Nord-Vest și dimensiunea 3 – recomandări pentru actorii regionali);
- Expunerea planului de acțiune în cadrul *Secțiunii 5 – Planul de acțiune pentru creșterea capacității administrative*.

S.4.2 - Situația urmărită (Arborii obiectivelor)

Arborele obiectivelor reprezintă o schiță a planului de acțiune care are la bază analiza din cadrul arborelui problemelor. Relația esențială dintre arborele obiectivelor și arborele provocărilor constă în faptul că obiectivele sunt definite pentru a depăși provocările identificate anterior. Acesta arată modul în care dorim să abordăm cauzele și efectele provocărilor, precum și pașii care trebuie urmați pentru a le ameliora sau a le rezolva.

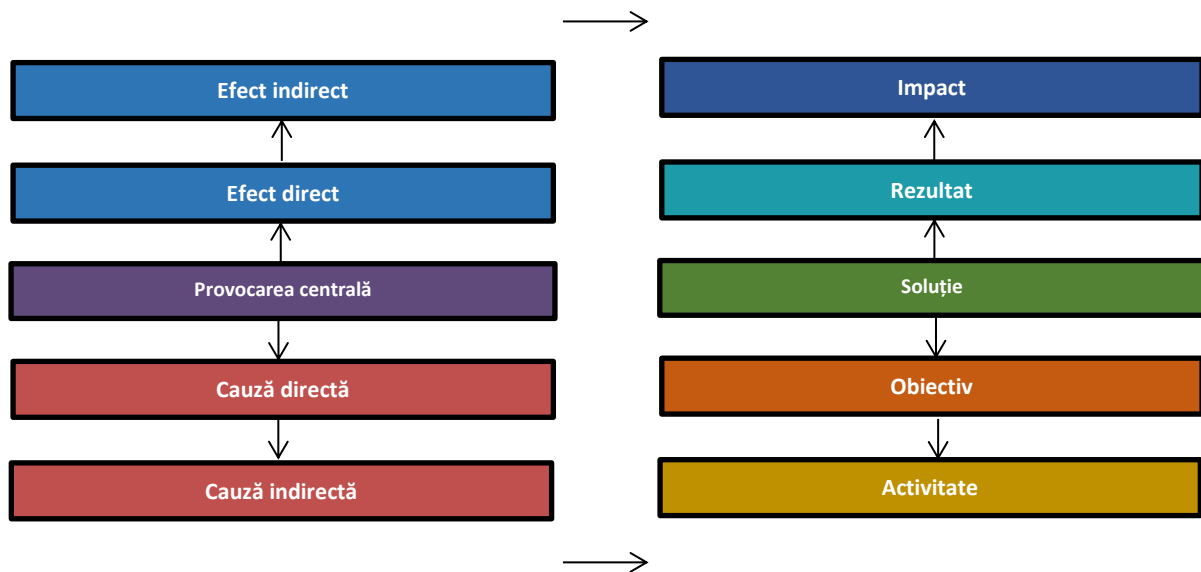
Arborele obiectivelor ilustrează prioritățile stabilite și contribuie la asigurarea faptului că resursele și eforturile sunt concentrate în mod eficient pentru a obține schimbarea dorită. În general, acesta este conceput din activități care sunt corelate cu obiective care conduc la o soluție identificată centrală. Totodată, soluția centrală conduce la rezultate pozitive și implicit la impactul pozitiv scontat. Această tehnică de vizualizare a activităților, obiectivelor și a soluțiilor ajută la clarificarea procesului decizional, compararea opțiunilor, identificarea beneficiilor asociate cu fiecare soluție, și, în cele din urmă, la detalierea celor mai potrivite acțiuni în funcție de criteriile și obiectivele stabilite. Cursul logic al arborelui obiectivelor este prezentat mai jos:



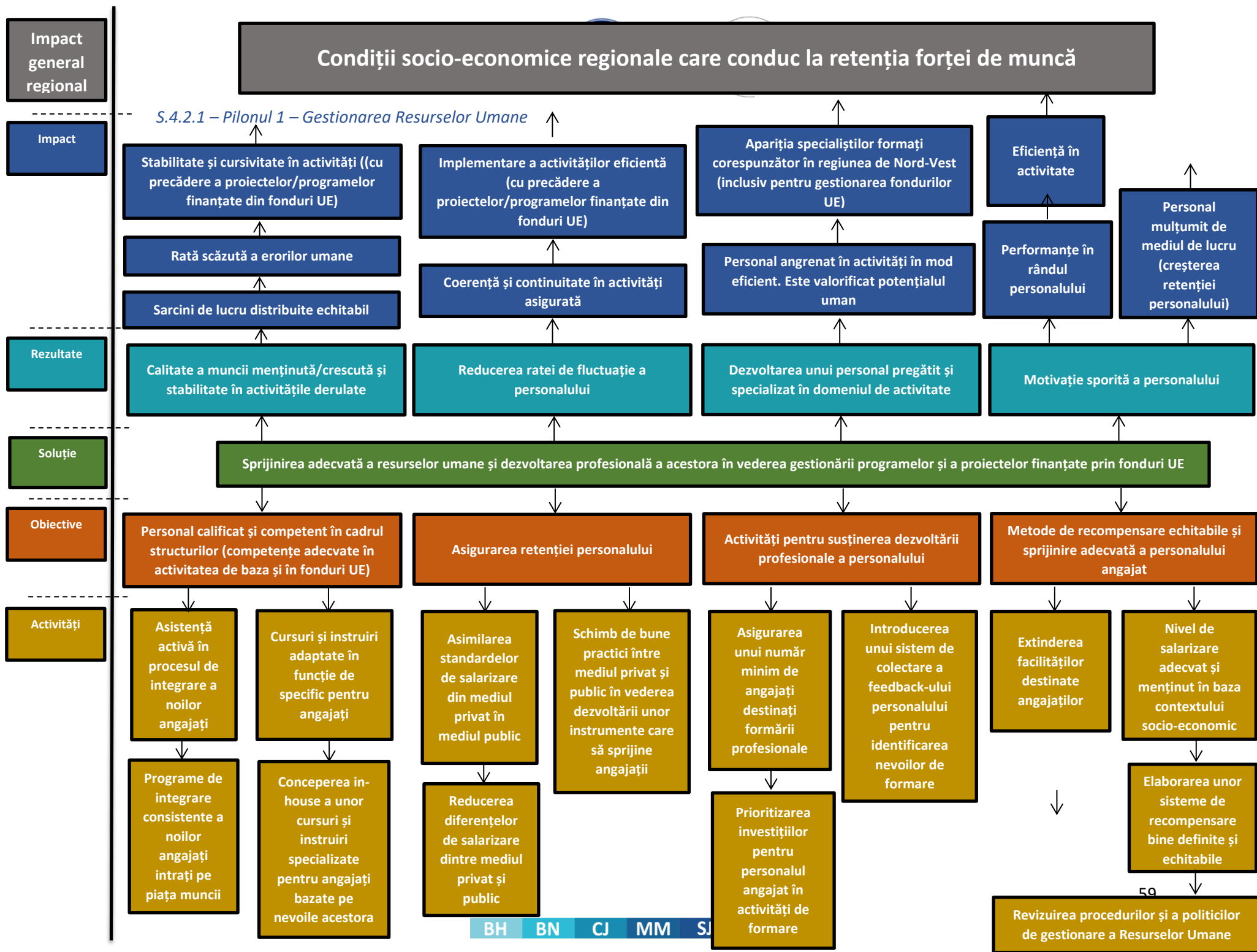
Oglinda arborilor problemelor și a arborilor obiectivelor: Tehnica "oglinzii arborilor" constă în asigurarea faptului că obiectivele din arborele obiectivelor reflectă, răspund și sunt bine aliniate cu provocările (cauzele directe și indirecte) din arborele problemelor. Obiectivele contribuie prin activități la realizarea soluțiilor, iar soluțiile ar trebui să fie oglinda provocărilor centrale. De exemplu, dacă avem o provocare legată de productivitate scăzută în rândul angajaților în cadrul arborelui problemelor, atunci activitățile și obiectivele din arborele obiectivelor ar trebui să se concentreze pe creșterea productivității.

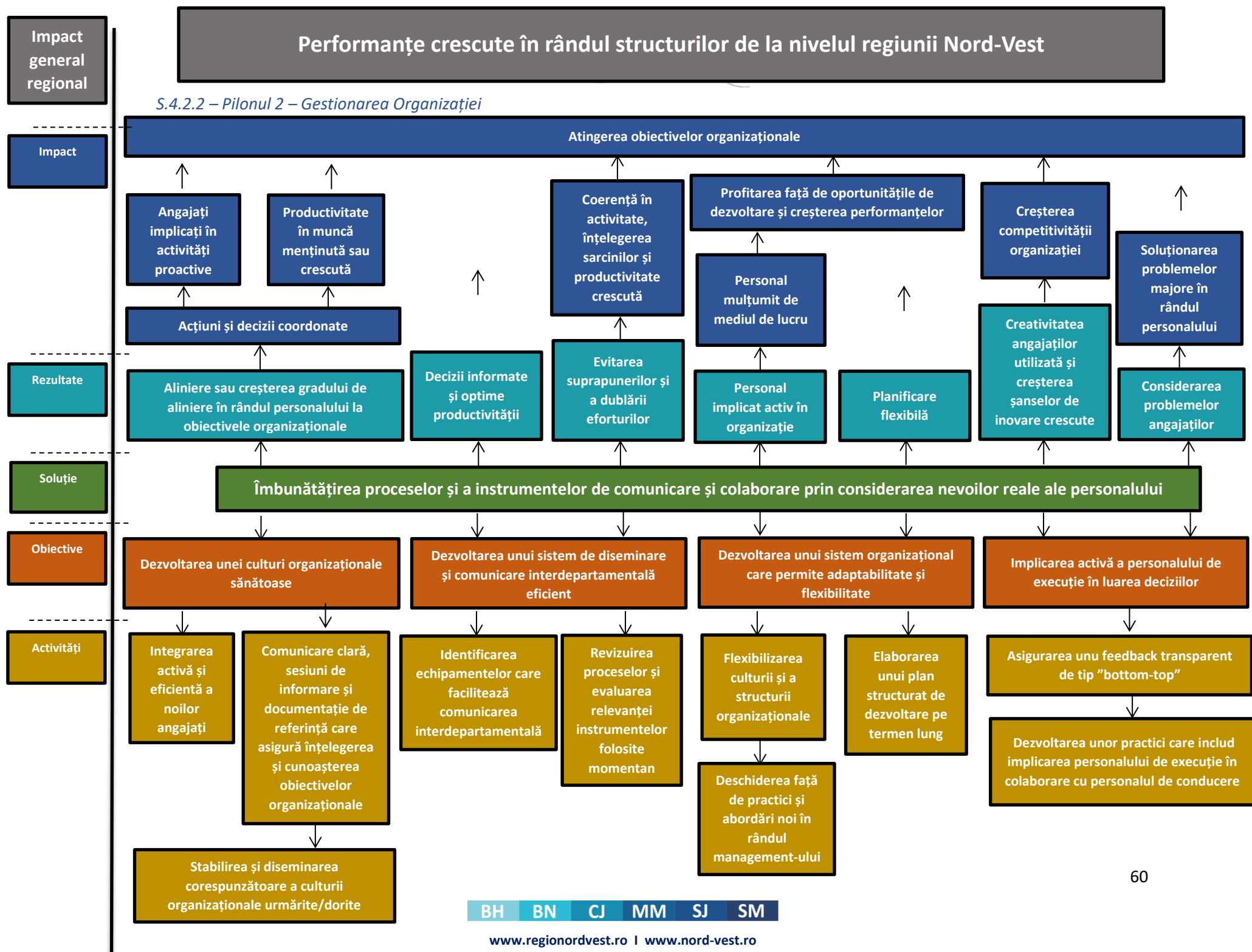


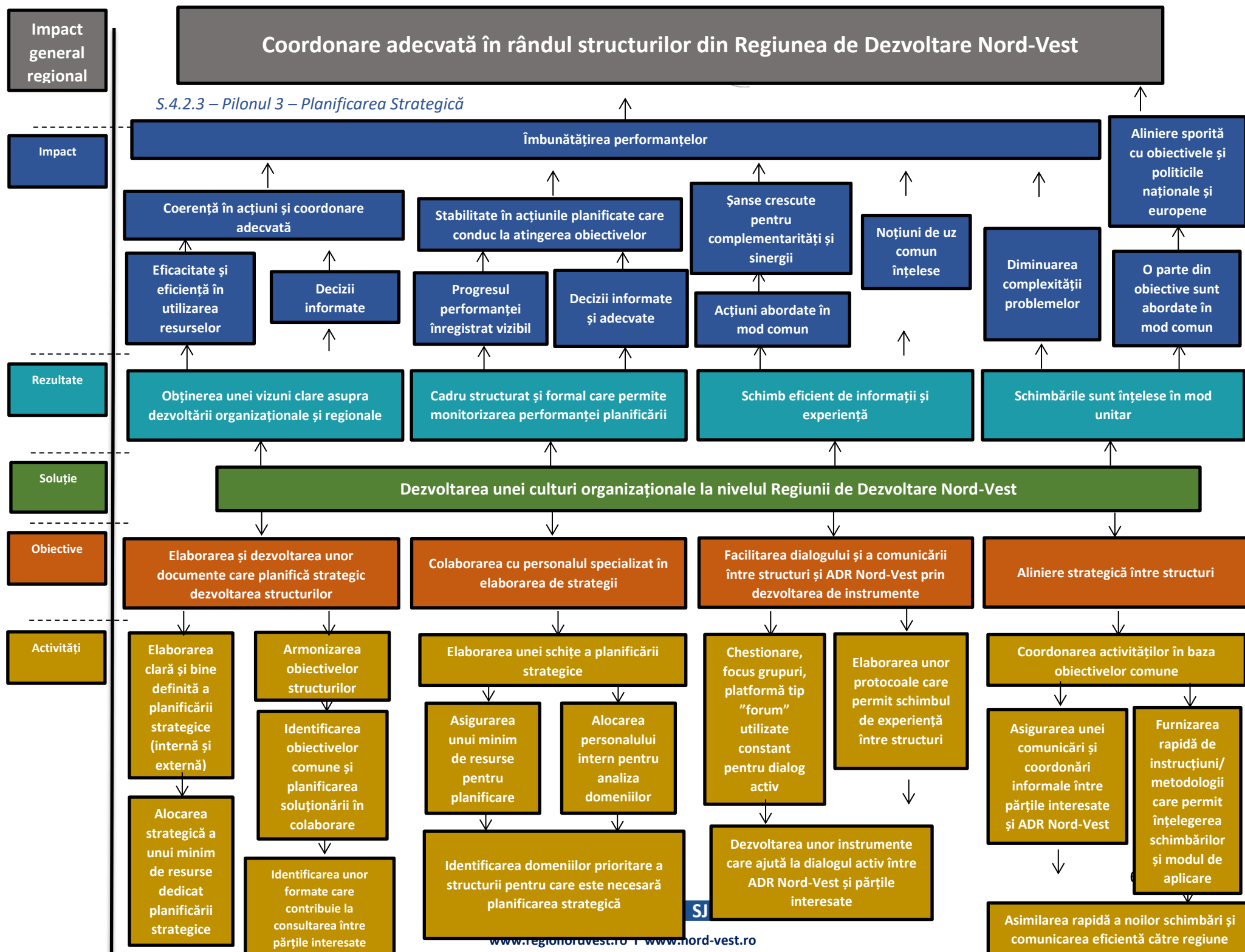
Mai jos se regăsește reprezentarea vizuală a "oglinzii arborilor":

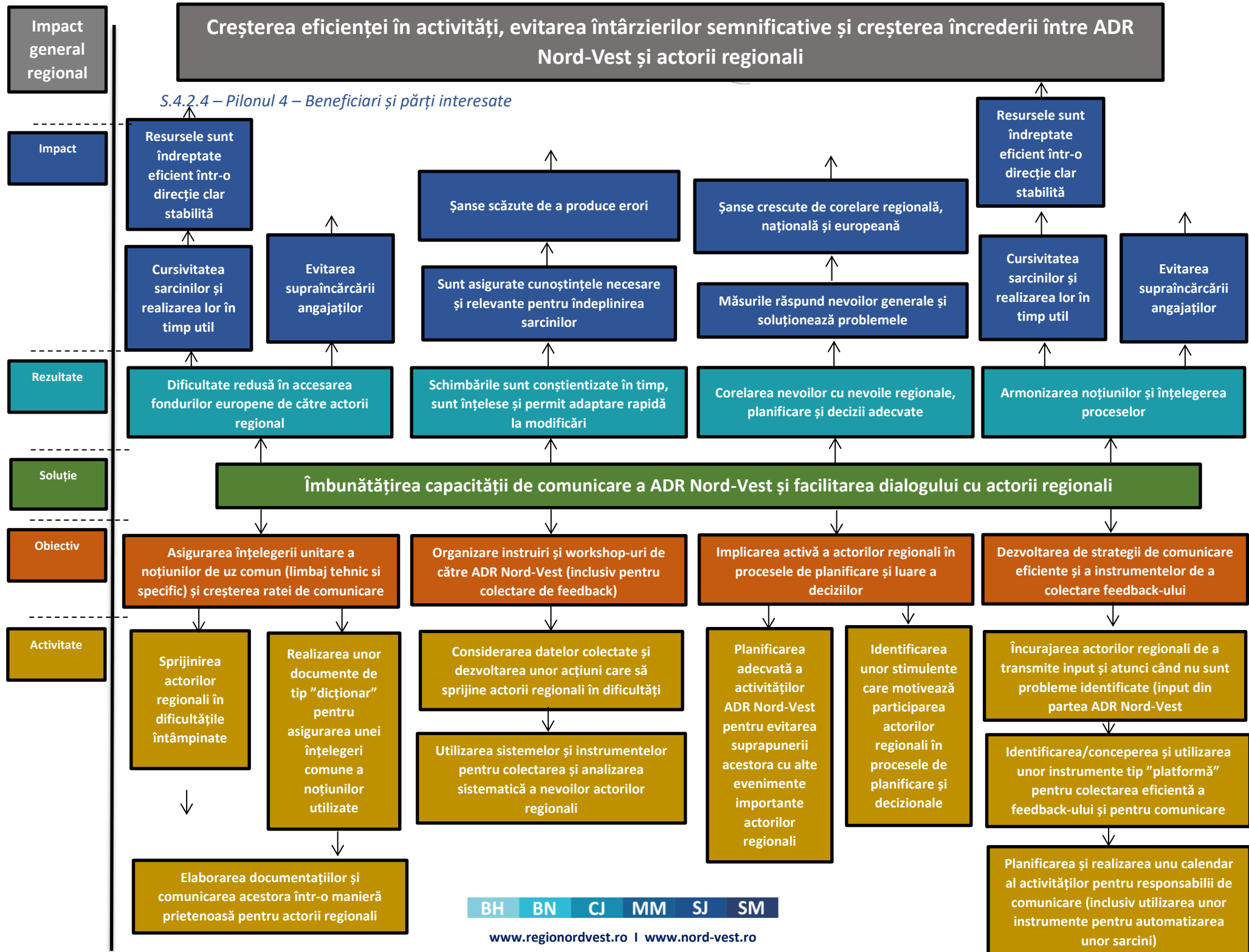


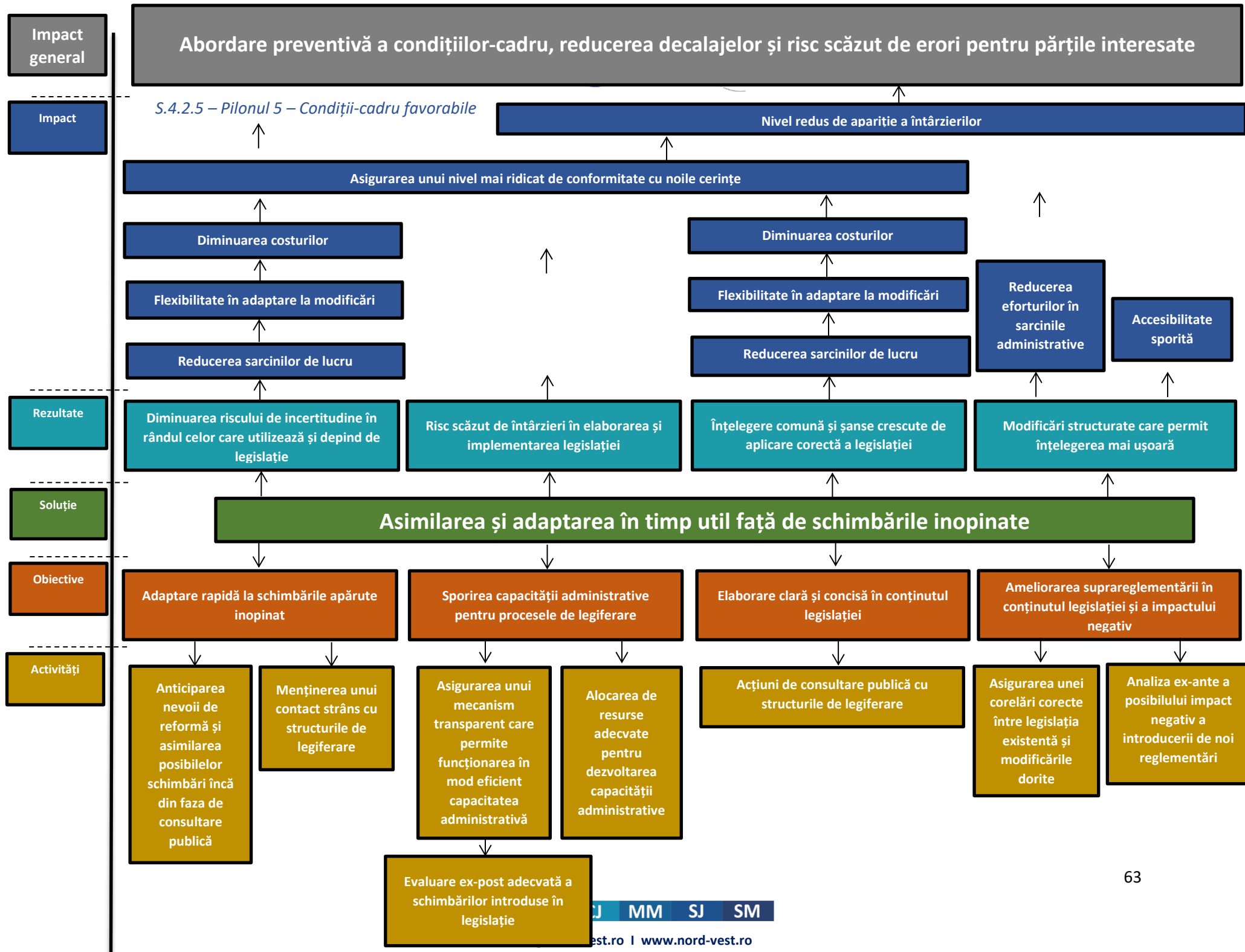
În continuare sunt prezentați arborii problemelor pentru fiecare pilon analizat în cadrul capitolului precedent.











S.4.3 - Soluțiile pentru abordarea provocărilor

În contextul analizei arborilor obiectivelor prezentată anterior, se poate observa că activitățile și obiectivele de soluționare sunt prezentate într-un format concis și schematic. Arborii obiectivelor oferă o perspectivă generală asupra aspectelor urmărite în procesul de soluționare, motiv pentru care în următoarea parte sunt prezentate detaliat soluțiile reprezentate anterior în mod sintetic în arborii soluțiilor.

Prezentarea informației se va realiza în mod similar cu secțiunile anterioare, unde vor fi abordate soluțiile destinate actorilor regionali și soluțiile pentru ADR Nord-Vest.

Notă! Acolo unde este cazul, din considerentul faptului că ADR Nord-Vest nu poate să intervină peste managementul intern al actorilor regionali, va oferi soluții cu titlul de **recomandări**.

Notă! Acolo unde ADR Nord-Vest propune/recomandă activități care presupun modificări asupra nivelului de salarizare între mediul privat și mediul public, ADR Nord-Vest se referă că aceste măsuri pot fi implementate în măsura în care legislația în vigoare permite acest lucru.

Soluțiile identificate în cadrul secțiunilor următoare sunt împărțite în 3 dimensiuni:

- **Dimensiunea 1** – Acțiuni întreprinse de către ADR Nord-Vest pentru actorii regionali; (**actorii regionali – soluții**);
- **Dimensiunea 2** – Acțiuni întreprinse de către ADR Nord-Vest pentru ADR Nord-Vest; (**ADR Nord-Vest – soluții**);
- **Dimensiunea 3** – Recomandările ADR Nord-Vest pentru actorii regionali. (**actorii regionali – recomandări**).

S.4.3.1 – Pilonul 1 – Gestionarea Resurselor Umane

- **Actorii regionali – Soluții**

1. Colaborarea cu actorii regionali în vederea creșterii capacității administrative a beneficiarilor în domeniul implementării proiectelor cu finanțare nerambursabilă din fonduri europene

1.1 ADR Nord-Vest intenționează să se angajeze într-un demers strategic de colaborare cu actorii regionali în vederea stimulării dezvoltării profesionale în domeniul fondurilor UE. În acest sens, prima etapă constă în **realizarea unei analize preliminare**, cu scopul identificării nevoilor de formare profesională ale actorilor regionali.

1.2 Această analiză va servi drept fundament pentru elaborarea și implementarea unui **Plan regional pentru dezvoltare profesională**, adaptat specificului și cerințelor fiecărui actor regional implicat.

1.3 ADR Nord-Vest, conlucrând cu celelalte părți interesate va elabora un **Plan Regional pentru dezvoltare profesională (sau un echivalent pentru acesta)**. Acest proces implică definirea obiectivelor de dezvoltare profesională din interiorul organizațiilor care implementează sau doresc să implementeze proiecte cu finanțare nerambursabilă din fonduri europene, stabilirea resurselor necesare și implementarea unor mecanisme de evaluare și monitorizare. Pentru a asigura o abordare comprehensivă și personalizată, ADR Nord-Vest va iniția și susține instruirii in-house, ale căror beneficiari direcți vor fi actorii regionali interesați. Aceste instruirii vor viza nevoile de formare ale actorilor regionali și vor fi structurate în conformitate cu planul de dezvoltare profesională regională.

Astfel, ADR Nord-Vest va oferi **instruiri/cursuri de formare** pe diverse teme relevante pentru gestionarea eficientă a fondurilor UE, contribuind la creșterea competențelor și expertizei participanților.

Prin aceste acțiuni ADR Nord-Vest se situează într-o poziție proactivă în sprijinirea dezvoltării profesionale a actorilor regionali, consolidând astfel parteneriatele și contribuind la optimizarea utilizării fondurilor UE în Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest.

1.4 Evaluarea performanțelor instruirilor constă în identificarea impactului instruirilor desfășurate de către ADR Nord-Vest pentru actorii regionali, printr-un proces sistematic organizat, definit pe parcursul implementării Foii de parcurs.

- **ADR Nord-Vest – Soluții**

1. Recrutarea angajaților

1.1 În ceea ce privește recrutarea angajaților, ADR Nord-Vest va începe prin **elaborarea unor șabloane standard atractive pentru anunțurile de recrutare**. Acestea vor fi create cu atenție pentru a reflecta cultura organizațională și a atrage candidați calificați. Totodată se vor utiliza toate instrumentele care și-au dovedit eficiența în piața muncii, conform caracteristicilor locale și în funcție de cerințele interne privind experiența, vechimea, etc. Aceste informații validate vor face parte dintr-un schimb de informații cu actorii regionali, pentru a asigura sustenabilitatea proceselor pe termen mediu.

1.2 Ca măsură complementară, ADR Nord-Vest poate să dezvolte **parteneriate** cu structuri universitare, îndreptându-și eforturile către grupul țintă și asigurând astfel o recrutare eficientă.

1.3 În paralel, în vederea susținerii noilor angajați, ADR Nord-Vest își propune implementarea unor **programe de internship și voluntariat** pentru a oferi oportunități de dezvoltare și evaluare a potențialilor angajați. Prin aceste programe, ADR Nord-Vest își propune să identifice și să atragă talente în stadiile incipiente ale carierei lor profesionale.

1.4 Pentru a gestiona eficient resursele umane, se va dezvolta o **procedură de management organizațional** distinctă față de procedura de resurse umane. Acest demers asigură o abordare specializată în gestionarea personalului, adaptată nevoilor specifice ale organizației.

2. Integrarea angajaților

2.1 În ceea ce privește integrarea angajaților, ADR Nord-Vest va elabora un **plan structurat, inclusiv instrumente de colectare a datelor privind performanțele noilor angajați**. Pentru asigurarea operaționalizării acestui proces, Departamentul Resurse Umane oferă suport activ pe durata procesului de integrare.

2.2 În plus, se vor organiza **instruiri in-house**, adaptate pentru a susține procesul de integrare și a facilita adaptarea rapidă a noilor angajați la cultura și cerințele organizației. Prin implementarea acestor măsuri, ADR Nord-Vest își propune să construiască și să mențină un cadru organizațional solid, promovând o cultură a performanței și a angajamentului în rândul echipei. Dacă este cazul, pentru a menține cursul acțiunilor de instruire, se vor contracta parteneri externi în vederea asigurării procesului de instruire.



3. Eficacitatea în procesul de recrutare

3.1 În ceea ce privește eficacitatea în procesul de recrutare, ADR Nord-Vest va emite un **raport anual de analiză a procesului de recrutare** prin care se poate măsura performanța acestuia prin intermediul unor indicatori specifici. Acești indicatori vor furniza date obiective cu privire la calitatea procesului de recrutare. Raportul anual de analiză ar trebui să constituie baza de plecare pentru definirea activităților din cadrul procesului de recrutare pentru anul următor.

4. Abordare strategică internă a procesului de identificare a competenței și dezvoltării personale

4.1 ADR Nord-Vest va începe prin identificarea abilităților și competențelor necesare pentru activitățile specifice organizației. Această identificare va fi realizată într-o manieră structurată, rezultând într-un document denumit "**cadru de competențe**".

4.2 Pe baza acestui cadru, ADR Nord-Vest va elabora un **Plan de instruire** pentru angajați, corelat cu obiectivele ADR Nord-Vest dar și cu nevoile individuale ale angajaților. Această abordare personalizată va include programe de formare profesională pentru angajați, având drept scop îmbunătățirea competențelor și alinierea acestora cu cerințele organizației.

5. Implicarea personalului

5.1 ADR Nord-Vest pune un accent deosebit pe implicarea personalului și măsurarea, îmbunătățirea și recompensarea performanțelor, promovând astfel o cultură organizațională în care fiecare angajat să se simtă valorizat și motivat. ADR Nord-Vest **va dezvolta un cadru structurat prin care angajații pot oferi feedback/evaluare de tip "bottom-top" și peer to peer prin instrumente care pot asigura anonimatul respondenților**.

5.2 În paralel, ADR Nord-Vest poate elabora **instrumente eficiente de colectare a feedback-ului**, inclusiv sondaje regulate măsurate prin indicatori, pentru a obține perspectivele angajaților în legătură cu diferite aspecte ale activității interne.

6. Măsurarea, îmbunătățirea și recompensarea performanțelor

6.1 În ceea ce privește măsurarea, îmbunătățirea și recompensarea performanțelor, ADR Nord-Vest realizează anual **un set de obiective transpuse într-un document aprobat de directorul general** referitoare la performanță, măsurate prin indicatori, pentru fiecare departament/compartiment.

6.2 Evaluarea performanței va fi efectuată regulat conform procedurilor interne, bazându-se pe criterii clare și transparente. Se consideră importantă stimularea frecventă a angajaților și recompensarea acestora în baza performanțelor înregistrate. Totodată, este considerată **scurtarea termenelor pentru efectuarea evaluărilor performanțelor angajaților**.

6.3 În cazul performanței scăzute, se vor implementa **programe de training, mentorat, job-shadowing**.

6.4 În plus, ADR Nord-Vest va utiliza **chestionare de satisfacție pentru personalul care părăsește agenția**, pentru a obține informații pentru îmbunătățirea continuă a mediului de lucru și a proceselor interne.

- **Actorii regionali – Recomandări**



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



1. Recrutarea și retenția personalului calificat

1.1 Pentru a identifica nevoile specifice de personal calificat, se recomandă o **analiză a cerințelor organizației și elaborarea unui plan de recrutare** adaptat acestor nevoi. Acest plan ar trebui să includă strategii specifice pentru atragerea candidaților potriviți, inclusiv canale de recrutare eficiente și parteneriate cu instituții relevante.

1.2 Totodată, se consideră importantă **dezvoltarea unui sistem de recompensare și oferirea de facilități pentru a crea un mediu de lucru mai atractiv**. Aceste recompense pot include beneficii suplimentare, stimulente financiare sau alte avantaje care să sporească satisfacția și implicarea angajaților.

1.3 Se consideră oportună crearea unui **program de dezvoltare profesională continuă** pentru personalul existent, încurajându-i să-și îmbunătățească competențele. Acest program poate cuprinde atât cursuri interne, cât și colaborări cu instituții de învățământ sau cu structuri private care oferă cursuri de dezvoltare profesională.

1.4 Colaborarea cu instituții de învățământ permite **dezvoltarea unor programe de învățare și formare adaptate nevoilor organizațiilor**.

2. Formarea și dezvoltarea competențelor

2.1 Prin identificarea necesităților de formare ale personalului în funcție de specificul activității de bază, organizația poate oferi **cursuri de formare relevante și specializate** pentru a consolida și dezvolta competențele angajaților.

2.2 Este important să se promoveze activ participarea angajaților la cursuri de formare și **dezvoltarea unui sistem de recunoaștere a competențelor dobândite**, asigurând astfel motivația și angajamentul în procesul de dezvoltare profesională.

3. Reducerea fluctuației de personal

3.1 **Dezvoltarea unui mediu de lucru atractiv, inclusiv oferirea de oportunități de avansare, programe de recunoaștere și recompensare pentru performanță, precum și un echilibru între viața profesională și personală**, va contribui la reducerea fluctuației de personal.

3.2 Implementarea unui **program de mentorat pentru noii angajați** va facilita integrarea acestora în organizație și îi va motiva să rămână pe termen lung, contribuind astfel la stabilitatea echipei.

S.4.3.2 – Pilonul 2 – Gestionarea Organizației

- **Actorii regionali – Soluții**

1. Sprijinirea culturii organizaționale sănătoase în rândul actorilor regionali

1.1 Organizația ADR Nord-Vest urmărește să adopte **măsuri pentru sprijinirea unei culturii organizaționale sănătoase în rândul actorilor regionali** și pentru o comunicare cu aceștia și părțile interesate.

1.2 Pentru a identifica provocările comune ale culturii organizaționale a actorilor din regiunea de Nord-Vest, **ADR Nord-Vest va iniția colectarea de date prin chestionare și interviuri**. Prin analiza



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



datelor colectate ADR NV va putea să înțeleagă mai bine dinamica culturii organizaționale specifică a actorilor regionali din regiunea Nord-Vest.

1.3 Considerând datele colectate, ADR Nord-Vest va elabora un **Ghid orientativ pentru dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase**. Acest ghid va servi ca un instrument orientativ pentru actorii regionali, oferind sugestii, soluții și exemple de bună practică pentru îmbunătățirea culturii organizaționale.

2. Comunicarea structurii ADR Nord-Vest cu părțile interesate

2.1 ADR Nord-Vest va realiza o **strategie de comunicare**. Această strategie va include canale eficiente de comunicare, materiale informative și eventual evenimente dedicate pentru a asigura o înțelegere clară a rolului, modului de organizare și a impactului Agenției în regiunea de Nord-Vest.

- **ADR Nord-Vest – Soluții**

1. O structură organizațională transparentă și clar definită

1.1 ADR Nord-Vest va dezvolta un **sistem de management al documentelor** care să asigure un acces facil pentru angajați la documentele care stabilesc procesele, structurile și procedurile operaționale interne.

1.2 Diseminarea informațiilor și direcțiilor strategice ale Agenției se va realiza prin **sesiuni de informare periodice**. Aceste activități vor consolida înțelegerea angajaților și a părților interesate cu privire la misiunea, valorile și modul de funcționare al ADR Nord-Vest.

2. Asigurarea unei colaborări eficiente între salariații din cadrul ADR Nord-Vest, dar și părțile interesate

2.1 Promovarea activităților care sprijină **schimbul de experiență și dezbaterile soluțiilor**, cum ar fi întâlniri periodice și workshop-uri. Aceste evenimente vor facilita colaborarea și vor contribui la dezvoltarea unui mediu de lucru sinergic.

2.2 **Încurajarea personalului în a identifica situațiile de „dublare a eforturilor”** sau problemele de coordonare, pentru a le discuta intern sau pentru a le semna la un punct de contact specializat. Astfel, se va îmbunătăți eficiența și se vor preveni potențialele disfuncționalități.

3. Sistemele TIC sprijină managementul cunoștințelor, schimbul de informații și managementul înregistrărilor

3.1 **Utilizarea de soft-uri** pentru automatizarea proceselor.

3.2 **Asigurarea de echipamente IT performante** care să sporească productivitatea angajaților ADR Nord-Vest. Aceasta include actualizarea constantă a hardware-ului și software-ului pentru a se adapta la nevoile organizației și pentru a susține eficient activitățile desfășurate.

3.3 **Digitalizarea ADR Nord-Vest** prin implementarea unor sisteme integrate de gestionare a datelor în vederea optimizării proceselor administrative interne, asigurarea interoperabilității datelor și sprijinirea actorilor regionali.

- **Actorii regionali – Recomandări**



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



1. Diseminarea culturii organizaționale

1.1 Se recomandă **organizarea unor sesiuni periodice de formare și orientare** pentru toți angajații, punând accentul pe înțelegerea valorilor, obiectivelor și proceselor structurii. Aceste sesiuni vor contribui la alinierea echipei la viziunea și misiunea structurii.

1.2 Se recomandă crearea unui **manual de proceduri interne** detaliat destinat angajaților pentru înțelegerea instrumentelor operaționale și a fluxului de lucru al organizației. Manualul va facilita procesul de integrare pentru noii angajați și va consolida cunoștințele existente ale echipei.

1.3 Promovarea unei culturi organizaționale bazate pe comunicare deschisă, încredere și colaborare se poate realiza prin inițiative precum teambuilding-uri, sesiuni de brainstorming și activități care să consolideze relațiile interdepartamentale. Acestea vor contribui la un mediu de lucru armonios și productiv.

2. Creșterea flexibilității și adaptabilității

2.1 Organizarea ședințelor regulate de comunicare între departamente și niveluri ierarhice va asigura o mai bună coordonare și adaptabilitate la schimbările în mediul socio-economic. Aceste întâlniri vor facilita schimbul de informații și vor încuraja colaborarea între echipe.

2.2 Dezvoltarea unui plan de gestionare a riscurilor și schimbărilor inopinate va permite organizației să anticipeze și să gestioneze eficient evenimentele neprevăzute. Un astfel de plan va contribui la reducerea impactului negativ al schimbărilor și la menținerea stabilității organizaționale.

2.3 Încurajarea angajaților să propună idei și soluții poate fi realizată prin **implementarea unui sistem de feedback și sugestii** care conduce la dezvoltarea unui mediu în care angajații se simt încurajați să împărtășească idei inovatoare și să contribuie la îmbunătățirea proceselor.

3. Managementul timpului și diseminarea eficientă a informației

3.1 Stabilirea priorităților clare pentru sarcinile și proiectele cheie va reduce multitasking-ul și va asigura o distribuție mai eficientă a timpului și resurselor. Prin definirea clară a obiectivelor și termenelor limită, se va îmbunătăți managementul timpului și se va asigura progresul eficient al proiectelor.

S.4.3.3 – Pilonul 3 – Planificarea Strategică

- **Actorii regionali – Soluții**

1. Sprijinirea actorilor regionali în planificarea strategică

1.1 ADR Nord-Vest urmărește să **faciliteze procesul de planificare strategică pentru actorii regionali**. Astfel, organizația se angajează să ofere îndrumare și suport în coordonarea cu aceștia și a activităților pe care actorii regionali le întreprind în ceea ce privește planificarea strategică. Totodată, se va asigura de aspectele logistice, organizaționale și de comunicare în vederea relației cu actorii regionali.

1.2 Organizarea de întâlniri destinate consultării publice cu actorii regionali pentru acțiuni viitoare va crea un cadru pentru identificarea nevoilor și aspirațiilor acestora. ADR Nord-Vest va utiliza feedback-ul primit în cadrul acestor întâlniri pentru a ajusta și îmbunătăți sprijinul oferit.



1.3 Oferirea de suport adecvat actorilor regionali din partea personalului ADR Nord-Vest pentru acțiuni comune va implica furnizarea de resurse și expertiză în procesul de planificare strategică. Echipa ADR Nord-Vest va lucra în colaborare cu actorii regionali pentru a asigura coerența și sinergia acțiunilor.

2. Planificarea pentru zone strategice

2.1 ADR Nord-Vest va avea în vedere cuprinderea unor acțiuni care vizează **elaborarea de strategii dedicate pentru zonele strategice de dezvoltare**. Aceste strategii vor aborda specificitățile fiecărei zone, identificând oportunitățile și provocările unice și stabilind acțiuni concrete pentru stimularea dezvoltării.

- **ADR Nord-Vest – Soluții**

1. Consultarea cu beneficiarii și părțile interesate:

1.1 Realizarea întâlnirilor regulate cu diverse grupuri de beneficiari și părți interesate va permite ADR Nord-Vest să consulte, identifice provocările și să stabilească obiective comune în vederea soluționării. Aceste întâlniri vor servi drept platformă pentru dialog și colaborare activă între organizație și comunitate.

1.2 ADR Nord-Vest va disemina rezultatele întâlnirilor cu beneficiarii și părțile interesate și va asigura o gestionare eficientă a informațiilor și va traduce feedback-ul primit în acțiuni concrete.

1.3 Elaborarea unui Plan de diseminare a rezultatelor în urma consultării cu grupurile de beneficiari și părți interesate va contribui la crearea unor documente concludente și la includerea de recomandări. Acest plan va asigura transmiterea eficientă a informațiilor și va promova transparența în procesul de consultare.

2. Coordonarea între ADR Nord-Vest, beneficiari și părți interesate

2.1 Dezvoltarea unei platforme multi-stakeholder prin includerea unui forum interactiv va facilita dialogul informal și colectarea de date. Această adaptare va crea o punte eficientă de comunicare între toate părțile implicate. În vederea adaptării platformei, ADR Nord-Vest poate avea în vedere contractarea unor furnizori pentru astfel de servicii.

2.2 Realizarea de protocoale de colaborare cu diverse grupuri de beneficiari și părți interesate va formaliza schimbul de experiență și colaborarea. Aceste protocoale vor oferi cadrul necesar pentru coordonarea acțiunilor și pentru atingerea obiectivelor comune.

2.3 Realizarea întâlnirilor regulate destinate planificării, schimbului de experiență și coordonării acțiunilor viitoare va asigura coeziunea și alinierea tuturor părților implicate în procesul de dezvoltare regională.

2.4 Realizarea de chestionare și focus grupuri pentru colectarea de date de la un număr mai mare de actori regionali va completa evaluarea și va furniza perspective multiple asupra nevoilor și așteptărilor comunității.

3. Evaluarea acțiunilor de planificare strategică



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



3.1 ADR Nord-Vest va măsura eficacitatea întâlnirilor cu actorii regionali, a acțiunilor întreprinse și a rezultatelor și va furniza date obiective pentru optimizarea procesului de consultare, colaborare și planificare.

3.2 Întocmirea de documente tip "dicționar de definiții" pe diferite teme complexe, validate împreună cu actorii regionali, va asigura o înțelegere comună a conceptelor. Aceste documente vor facilita dialogul și vor evita interpretările eronate.

3.3 Elaborarea de metodologii prietenoase cu beneficiarii pentru explicarea temelor de interes comun va contribui la înțelegerea clară a informațiilor și la implicarea activă a comunității în procesul de evaluare și planificare strategică.

- **Actorii regionali – Recomandări**

1. Capacitatea pentru dezvoltarea planificării strategice

1.1 Se recomandă **elaborarea unei strategii organizaționale clare**, cuprinzând obiective specifice, indicatori de performanță și acțiuni concrete. Această strategie va servi drept cadrul principal pentru direcționarea activităților organizației și pentru evaluarea progresului în atingerea obiectivelor.

1.2 Pentru a asigura o viziune holistică a organizației, este necesară **implicarea activă la nivelul tuturor departamentelor în procesul de planificare strategică**. Colaborarea între echipe va contribui la o implementare eficientă a strategiei și la alinierea tuturor aspectelor organizaționale.

1.3 Actualizarea periodică a strategiei va fi o practică continuă pentru a răspunde la schimbările din mediul de afaceri și legislativ. Prin monitorizare constantă și evaluare, structura va fi capabilă să ajusteze și să optimizeze strategia în funcție de evoluțiile externe.

2. Îmbunătățirea comunicării

2.1 Se recomandă **dezvoltarea un plan de comunicare internă și externă** pentru a asigura transmiterea clară a direcțiilor strategice și a obiectivelor structurii. Comunicarea eficientă va consolida alinierea între angajați și va spori vizibilitatea structurii în rândul părților interesate externe.

2.2 Dezvoltarea unor instrumente de monitorizare și raportare va permite structurii în caz să urmărească progresul în implementarea strategiei și să identifice rapid eventualele probleme. Rapoartele periodice vor furniza date relevante pentru evaluarea și ajustarea continuă a planului strategic.

3. Alinierea cu schimbările legislative și nevoile actorilor

3.1 Organizarea unui departament sau **formarea unei echipe interne pentru monitorizarea și interpretarea schimbărilor legislative** va asigura că structura este întotdeauna la curent cu modificările legislative relevante. Acest lucru va contribui la menținerea conformității și la evitarea riscurilor asociate cu schimbările legislative.

3.2 Dezvoltarea de parteneriate și colaborări cu instituții și organizații relevante va asigura alinierea strategiilor cu nevoile actorilor și cu mediul de afaceri și legislativ. Comunicarea constantă și colaborarea vor sprijini adaptabilitatea organizației la schimbările din mediul extern.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



3.3 Revizuirea periodică a documentelor strategice, luând în considerare feedback-ul și schimbările în nevoile actorilor, va contribui la menținerea relevanței strategiei și la adaptarea acesteia la cerințele în continuă schimbare ale mediului de afaceri și legislativ.

S.4.3.4 – Pilonul 4 – Beneficiari și părți interesate

- **Actorii regionali – Soluții**

1. Reducerea poverii administrative pentru actorii regionali

1.1. Reducerea birocrăției pentru actorii regionali oriunde este posibil va implica simplificarea procedurilor administrative și eliminarea formalităților inutile. ADR Nord-Vest va colabora cu actorii regionali pentru identificarea și implementarea unor soluții eficiente și mai puțin restrictive care pot fi transmise instituțiilor relevante pentru a identifica soluții de eficientizare a implementării proiectelor finanțate din fonduri UE.

2. Implicarea actorilor regionali

2.1. Organizarea de grupuri de lucru/consultări publice cu actorii regionali pentru planificarea adecvată și asigurarea unui proces decizional transparent va crea un mediu participativ. ADR Nord-Vest va organiza întâlniri periodice pentru colectarea feedback-ului și pentru discutarea aspectelor cheie într-un cadru deschis și colaborativ.

2.2. Identificarea unor stimulente pentru actorii regionali în vederea motivării acestora de a participa la acțiunile derulate de către ADR Nord-Vest va implica oferirea de beneficii tangibile și recunoașterea eforturilor acestora. ADR Nord-Vest va dezvolta programe de stimulare și va crea condiții favorabile pentru implicarea activă a actorilor regionali în inițiativele organizației.

- **ADR Nord-Vest – Soluții**

1. Sprijin personalizat și de calitate oferit beneficiarilor

1.1 Realizarea unor instrumente eficiente de colectare a feedback-ului din partea beneficiarilor va facilita evaluarea continuă a nevoilor și așteptărilor acestora. ADR Nord-Vest va utiliza feedback-ul pentru a îmbunătăți serviciile și pentru a adapta planurile de sprijin în funcție de evoluția proiectelor.

1.2 Asimilarea corectă a datelor prin intermediul unui expert intern specializat în cercetare și statistică va asigura o gestionare precisă a informațiilor. ADR Nord-Vest va investi în dezvoltarea abilităților specializate ale personalului nominalizat, pentru a asigura o analiză corespunzătoare a datelor colectate.

1.3 Integrarea unor platforme de tip forum poate încuraja comunicarea cu actorii regionali și poate crea un spațiu interactiv în care beneficiarii pot schimba idei, soluții și experiențe. Acest aspect va sprijini creșterea colaborării și va facilita rezolvarea problemelor comune.

1.4 Dezvoltarea unui ghid detaliat care explică pașii și procesele implicate în gestionarea proiectelor cu fonduri UE, cu exemple practice și definiții clare pentru termenii cheie va oferi beneficiarilor resurse clare și accesibile. ADR Nord-Vest va asigura că informațiile sunt prezentate într-un mod ușor de înțeles.

2. Promovarea schimbului de informații cu beneficiarii precum și între beneficiari



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



2.1 Organizarea de workshop-uri pentru facilitarea schimbului de informații, de experiență și de bune practici va crea un instrument activ de comunicare interactivă pentru beneficiari. ADR Nord-Vest va promova colaborarea și networking-ul între participanți pentru a maximiza beneficiile reciproce.

2.2 Emiterea de rapoarte informative cu privire la modificările legislative sau administrative care au impact asupra derulării proiectelor ori de câte ori este nevoie va ține beneficiarii la curent cu mediul în schimbare. ADR Nord-Vest va oferi informații relevante și actualizate pentru a facilita adaptarea la noile condiții.

3. Colectarea, analiza și soluționarea nevoilor tuturor părților interesate

3.1 Identificarea cu regularitate a nevoilor părților interesate (alții decât beneficiarii din cadrul programului) prin sondaje, cercetări, focus grupuri, etc. va contribui la înțelegerea dinamicilor din comunitate și la anticiparea problemelor potențiale.

3.2 Diseminarea în interiorul ADR Nord-Vest a nevoilor identificate și dezvoltarea de planuri de acțiune în vederea soluționării va asigura că toate departamentele sunt conștiente de cerințele părților interesate și vor colabora pentru găsirea de soluții eficiente.

3.3 Realizarea unei rubrici FAQ pe pagina de internet în cadrul website-ului regio.nord-vest.ro va furniza informații clare și accesibile. Această rubrică va răspunde la întrebările frecvente și va oferi clarificări pentru a evita confuziile.

3.4 Realizarea unui document de tip "dicționar" în care sunt cuprinse noțiunile de uz comun în vederea înțelegerii unitare a acestora va promova o comunicare eficientă și evitarea interpretărilor greșite. ADR Nord-Vest va asigura că termenii cheie sunt clar definiți și înțeleși de toate părțile implicate.

- **Actorii regionali – Recomandări**

1. Simplificarea proceselor și documentației

1.1. Dezvoltarea unui ghid detaliat care explică pașii și procesele implicate în gestionarea proiectelor cu fonduri UE, cu exemple practice și definiții clare pentru termenii cheie pentru angajați va facilita înțelegerea și aplicarea corectă a procedurilor. Acest ghid va fi un instrument esențial pentru angajați în gestionarea eficientă a proiectelor.

2. Formare și informare corectă

2.1. Organizarea de sesiuni de formare și workshop-uri regulate pentru angajați privind programele cu finanțare europeană, regulile și procedurile asociate va asigura un nivel înalt de competențe și cunoștințe în rândul personalului. ADR Nord-Vest va investi în dezvoltarea abilităților angajaților pentru a îmbunătăți calitatea implementării proiectelor.

2.2. Dezvoltarea unor parteneriate cu structuri care furnizează sesiuni de instruire și consultanță pentru a oferi acces la expertiză și cunoștințe specializate va completa eforturile interne.

3. Îmbunătățirea comunicării și transparenței



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



3.1. Dezvoltarea unor instrumente de comunicare care să explice cerințele și procesele într-un limbaj accesibil și simplu va spori transparența și înțelegerea.

4. Gestionarea eficientă a resurselor

4.1. Evaluarea și optimizarea resurselor disponibile, inclusiv personalul, pentru a asigura o utilizare mai eficientă și pentru a evita întârzierile în procesele de implementare va implica o analiză atentă a resurselor existente și identificarea posibilelor îmbunătățiri în gestionarea acestora.

4.2. Identificarea oportunităților de colaborare cu alte organizații pentru a obține sprijin suplimentar și expertiză atunci când resursele sunt limitate va consolida capacitatea de a implementa proiecte complexe și de a face față provocărilor. Colaborările strategice vor contribui la maximizarea impactului proiectelor.

S.4.3.5 – Pilonul 5 – Condiții-cadru favorabil

- **Actorii regionali – Soluții**

1. Informarea beneficiarilor și a părților interesate

1.1. Publicarea regulată a rapoartelor informative, pentru a furniza beneficiarilor și părților interesate informații actualizate cu privire la progresul proiectelor și activităților ADR Nord-Vest, dar și a eventualelor modificări (modificări legislative) care pot să apară. Rapoartele vor ținti grupuri țintă specifice și vor avea ca scop informarea actorilor regionali cu privire la cele mai importante schimbări legislative sau legate de PR NV 2021-2027.

1.2. Implementarea unui sistem de diseminare "în timp real" a informațiilor despre stadiul consultărilor, modificărilor propuse și deciziilor luate, inclusiv prin utilizarea platformelor online, newsletterelor și conferințelor virtuale unde este cazul.

1.3 Dezvoltarea și implementarea campaniilor de conștientizare având ca scop aducerea la cunoștința publicului a activităților desfășurate pe parcursul anului și furnizarea unui rezumat al situației curente.

1.4 Asigurarea unui minim de întâlniri în format de videoconferință cu actorii regionali, în vederea soluționării potențialelor decalaje/provocări.

- **ADR Nord-Vest – Soluții**

1. Asigurarea participării în faza de consultare publică

1.1 ADR Nord-Vest va dezvolta și implementa un proces eficient de analiză rapidă a potențialelor modificări cuprinse în procesul de consultare publică pentru a face posibilă integrarea acolo unde este cazul.

2. Menținerea unui contact strâns cu structurile de legiferare

2.1 Dezvoltarea unui sistem de comunicare eficient cu structurile de legiferare va implica stabilirea unor canale clare și rapide de schimb de informații. ADR Nord-Vest își propune să utilizeze instrumente pentru a facilita acest dialog cu structurile naționale relevante.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



2.2 Colaborarea activă cu structurile de legiferare pentru contribuția în elaborarea proiectelor pentru reformă va implica prezența constantă a reprezentanților ADR Nord-Vest în grupurile de lucru și comisiile relevante.

2.3 Identificarea și semnalarea promptă a neclarităților sau obiecțiilor din partea ADR Nord-Vest către structurile naționale de legiferare în proiectele de reformă va asigura că feedback-ul organizației este luat în considerare în timp util.

2.4 Corelarea acțiunilor ADR Nord-Vest cu acțiunile din Foaia de parcurs de la nivel național va asigura alinierea la obiectivele și prioritățile naționale.

2.5 Consultarea cu experți juridici pentru a asigura coerența și legalitatea modificărilor propuse va aduce un nivel suplimentar de expertiză în procesul de reformă.

3. Analiza ex-ante a impactului negativ al noilor reglementări

3.1 Analiza și evaluarea impactului legislației va asigura că toate aspectele sunt luate în considerare în mod cuprinzător.

3.2 Dezvoltarea de strategii de diminuare a impactului negativ va evidenția angajamentul ADR Nord-Vest față de minimizarea potențialelor consecințe nedorite ale reformelor propuse.

3.3 Integrarea rezultatelor analizei în procesul de luare a deciziilor și ajustarea propunerilor de reformă în consecință, acolo unde este posibil, va consolida abordarea bazată pe dovezi și consecințe a ADR Nord-Vest în dezvoltarea legislației.

- **Actorii regionali - Recomandări**

1. Legătură între ADR Nord-Vest, beneficiari și părți interesate

1.1 Se recomandă **menținerea unui contact strâns cu ADR Nord-Vest prin implicarea activă** în: cadrul întâlnirilor periodice organizate de ADR Nord-Vest, în procese de consultare publică, de luare a deciziilor și de consultare a nevoilor. Astfel actorii regionali pot asigura că perspectivele și nevoile lor sunt corect reprezentate și că pot obține răspunsuri la întrebări.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Secțiunea 5: Planul de acțiune pentru creșterea capacității administrative

S.5.1 Planul de acțiune pentru ADR Nord-Vest și actorii regionali

Pilonul 1 – Gestionarea resurselor umane

Obiectiv	Acțiune	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
Dimensiunea de intervenție 1 - pentru actorii regionali								
1. Colaborarea cu actorii regionali în vederea creșterii capacității administrative a beneficiarilor în domeniul implementării proiectelor cu finanțare nerambursabilă din fonduri europene	1.1 Realizarea unei analize preliminare	DGME	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv de învățământ)	Trim II, 2024	% de actori regionali implicați	2 întâlniri organizate în Trim I și Trim II, 2024	Identificarea a cel puțin a 3 priorități de dezvoltare profesională pentru actorii regionali. Documentarea nevoilor de formare cu date specifice și recomandări relevante. Participarea a minim 80% dintre actorii regionali invitați la procesul de analiză.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.2 Plan regional pentru dezvoltare profesională	DGME	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv de învățământ)	Trim IV, 2024	1 Plan regional pentru dezvoltarea profesională	Finalizarea consultării actorilor regionali cu privire la planul regional de dezvoltare profesională – Trim III, 2024	Finalizarea planului de dezvoltare profesională pentru actorii regionali. Implementarea planului în proporție de minim 50% până în Trim II, 2025.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 1 – Gestionarea resurselor umane

Obiectiv	Acțiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
	1.3 Susținerea de instruiți realizate in-house	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv de învățământ)	Trim IV, 2025	Număr de instruiți in-house	Planificarea și programarea cursurilor de formare in-house – Trim I, 2025	Desfășurarea a minim 10 cursuri de formare in-house în prima jumătate a anului. O participare de minim 70% a actorilor regionali la cursurile de formare planificate.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.4 Evaluarea performanței instruirilor susținute	DGME	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Trim II, 2026	Rată de promovare la instruiți	Minim 50% din participanți promovează la instruirile oferite	Minim 70% din participanții care au participat la instruiți au promovat	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate

Dimensiunea de intervenție 2 - pentru ADR Nord-Vest

1. Recrutarea angajaților	1.1 Elaborarea unor șabloane standard atractive pentru anunțurile de recrutare	Compartimentul Comunicare	-	Trim I, 2024	Șabloane elaborate	1 Șablon elaborat – Trim I 2024	Finalizarea unui număr total de 4 șabloane standard.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.2 Dezvoltarea unor parteneriate cu structuri universitare	ADR Nord-Vest	Instituții publice de învățământ din regiunea de Nord-Vest	Trim III, 2024	Parteneriate încheiate	1 Parteneriat – Trim II 2024	Încheierea a cel puțin 2 parteneriate cu universități	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 1 – Gestionarea resurselor umane

Obiectiv	Acțiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
								de AT identificate
	1.3 Implementarea programelor de internship/voluntariat	Dep. Resurse Umane	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Trim II, 2024	Programe de internship/voluntariat	Finalizarea structurii de internship/voluntariat – Trim I, 2024	Integrarea a cel puțin 2 programe de internship/voluntariat până în Trim II, 2024	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.4 Dezvoltarea unei proceduri de management organizațional	Dep. Resurse Umane	ADR Nord-Vest	Trim II, 2024	Proceduri elaborate	-	Implementarea și aplicarea procedurii de management organizațional distincte în următoarele 6 luni.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
2. Integrarea angajaților	2.1 Realizarea unui plan structurat cu privire la performanțele noilor angajați	Dep. Resurse Umane	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Trim III, 2024	1 Plan	-	Finalizarea Planului pentru integrarea structurată a noilor angajați	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	2.2 Realizarea unor instruiți in-house pentru angajații noi	Dep. Resurse Umane	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Activitate continuă	Instruiți in-house	Dezvoltarea și programarea instruirilor. Evaluările de performanță ale noilor angajați înainte și după prima instruire.	2 Instruiți anuale destinate noilor angajați. Performanța noilor angajați se va îmbunătăți semnificativ în urma instruirii, măsurată prin evaluări de performanță	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Pilonul 1 – Gestionarea resurselor umane

Obiectiv	Acțiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
3. Eficacitatea în procesul de recrutare	3.1 Elaborarea rapoartelor anuale de analiză a procesului de recurtare	Dep. Resurse umane	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Trim IV, 2024	Timpul mediu de ocupare a posturilor vacante	Implementarea unor indicatori cheie pentru măsurarea eficacității procesului de recrutare în prima etapă a proiectului	Reducerea timpului mediu de ocupare a posturilor vacante	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
4. Abordare strategică a procesului de identificare a competenței și dezvoltării personale	4.1 Realizarea de "cadru de competențe"	Dep. Resurse umane	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Trim III, 2024	1 document "Cadru de competențe" elaborat	-	Document "Cadru de competențe" elaborat	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	4.2 Realizarea unui plan de instruire pentru angajați	Dep. Resurse umane	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Trim II, 2024	% din personal încadrat într-un plan de învățare și dezvoltare profesională	Identificarea/Dezvoltarea și programarea planului de instruire	80% din personal este încadrat în planul de dezvoltare profesională	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
5. Implicarea personalului	5.1 Dezvoltarea unui cadru structurat prin care angajații pot oferi feedback de tip "bottom-top" în mod anonim	Dep. Resurse umane	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Activitate continuă	Sondaje trimestriale efectuate	2 sondaje în primele doua trimestre ale anului 2024 în departamente	Un cadru structurat pentru feedback "bottom-top" finalizat și documentat/procedurat. Angajații pot oferi feedback personalului de conducere în mod transparent. Sunt asigurate 4 sondaje anuale, una pe trimestru.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 1 – Gestionarea resurselor umane

Obiectiv	Acțiune	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
	5.2 Elaborarea unor instrumente de colectare a feedback-ului	Dep. Resurse umane	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Trim IV, 2024	Sondaje elaborate	2 sondaje - Trim III, 2024	4 sondaje de colectare a feedback-ului pe diferite nivele și teme finalizate.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
6. Măsurarea, îmbunătățirea și recompensarea performanțelor	6.1 Stabilirea unui set de obiective anuale referitoare la performanță	Dep. Resurse umane	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Trim III, 2024	Gradul de aliniere a obiectivelor individuale cu obiectivele organizaționale.	Stabilirea obiectivelor și indicatorilor. 40% din personal are obiective și indicatori stabiliți, Trim II, 2024	Fiecare direcție/departament va avea obiective clare stabilite în concordanță cu misiunea ADR Nord-Vest. Obiectivele de performanță stabilite pentru fiecare direcție, departament, compartiment și angajat sunt documentate și comunicate în mod clar.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	6.2 Scurtarea termenelor pentru efectuarea evaluărilor performanțelor angajaților	Dep. Resurse umane	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Trim IV, 2024	% din angajați evaluați într-un an	Dezvoltarea și implementarea criteriilor de performanță și a rapoartelor de evaluare, Trim III, 2024	Toți angajații vor fi evaluați cu regularitate în funcție de criterii clare și transparente. Evaluările vor identifica zonele de dezvoltare și vor servi ca bază pentru planuri individuale de îmbunătățire a performanței.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 1 – Gestionarea resurselor umane

Obiectiv	Acțiune	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
							Rapoarte de evaluare de performanță documentate și distribuite angajaților.	
	6.3 Programe de training, mentorat sau job-shadowing	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Angajații din cadrul departamentelor	Activitate continuă	% din angajați angrenați în activități de mentorat sau job-shadowing /an	-	Personal angrenat în activități de mentorat sau job-shadowing acolo unde este cazul	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	6.7 Utilizarea unor chestionare de satisfacție pentru personalul care părăsește agenția	Dep. Resurse umane	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Activitate continuă	Chestionare elaborate	-	2 chestionare care să vizeze percepția angajaților. Unul cu privire la cultura organizațională din cadrul Agenției și altul care să vizeze motivele pentru care aceștia părăsesc locul de muncă.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



GanttChart – Pilon 1 – Gestionarea resurselor umane

Obiectiv	Activitate	2024												2025				
		I	F	M	A	M	I	I	A	S	O	N	D	I	F	M	A	M
Dimensiunea de intervenție 1																		
1.	1.1																	
	1.2																	
	1.3																	
	1.4																	
Dimensiunea de intervenție 2																		
1.	1.1																	
	1.2																	
	1.3																	
	1.4																	
2.	2.1																	
	2.2																	
3.	3.1																	
4.	4.1																	
	4.2																	
5.	5.1																	
	5.2																	
6.	6.1																	
	6.2																	
	6.3																	
	6.4																	



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 2 – Gestionarea Organizației

Obiectiv	Ațiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
Dimensiunea de intervenție 1 - pentru actorii regionali								
1. Sprijinirea culturii organizaționale sănătoase în rândul actorilor regionali	1.1 Măsurile pentru sprijinirea unei culturi organizaționale sănătoase în rândul actorilor regionali	DGME	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv de învățământ)	Trim III, 2024	Chestionare elaborate și interviuri desfășurate	Realizarea metodologiilor chestionarelor și interviurilor – Trim III, 2024	Se vor identifica și documenta principalele provocări ale culturii organizaționale a actorilor regionali, oferind o bază pentru dezvoltarea soluțiilor.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.2 Colectarea de date prin chestionare și interviuri	DGME	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv de învățământ)	Trim III, IV, 2024	Întâlniri desfășurate. Gradul de participare activă și contribuții aduse de către actorii regionali	Realizarea unui calendar al întâlnirilor	În urma întâlnirilor, se va dezvolta un ghid de bune practici care să reflecte contribuțiile și nevoile actorilor regionali pentru o cultură organizațională sănătoasă.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.3 Realizarea unui Ghid orientativ	DGME	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice	Trim IV, 2024	1 ghid elaborat	Dezvoltarea ghidului de bune practici	Un ghid orientativ pentru	AT PR NV, fonduri



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 2 – Gestionarea Organizației

Obiectiv	Ațiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
	pentru dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase		(inclusiv de învățământ)				dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase elaborat.	proprii, alte surse de AT identificate
2. Comunicarea structurii ADR Nord-Vest cu părțile interesate	2.1 Realizarea unei strategii prietenoase de comunicare	Compartimentul comunicare	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Trim II, 2024	Gradul de conștientizare al părților interesate cu privire la responsabilitățile structurilor Nord-Vest	Elaborarea strategiei de comunicare – Trim II, 2024	O strategie de comunicare eficientă va fi implementată, sporind gradul de conștientizare al părților interesate cu privire la responsabilitățile structurilor Nord-Vest.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
Dimensiunea de intervenție 2 - pentru ADR Nord-Vest								
1. O structură organizațională transparentă și clar definită	1.1 Dezvoltarea unui sistem de management al documentelor	Dep. Resurse Umane	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Trim I, 2024	% din personal care are acces	Publicarea și asigurarea accesului la documentele operaționale	100% din angajați vor avea acces la documentele cheie care stabilesc procesele și structurile organizaționale interne.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 2 – Gestionarea Organizației

Obiectiv	Ațiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
							Angajații vor fi conștienți de accesul la documente și proceduri.	
	1.2 Diseminarea strategică a informației	Compartimentul comunicare	Dep. Resurse umane	Trim IV, 2024	Sesiuni de informare realizate și comunicate emise	Planificarea sesiunilor de informare – Trim III, 2024	Angajații vor fi informați și conștienți de cultura și structura organizațională, contribuind la o mai mare transparentă. Două întâlniri anuale.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
2. Asigurarea unei colaborări eficiente între salariații din cadrul ADR Nord-Vest, dar și părțile interesate	2.1 Promovarea activităților care sprijină schimbul de experiență și dezbateră soluțiilor (întâlniri, workshop-uri)	DGME	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv de învățământ)	Activitate continuă	Întâlniri și workshop-uri realizate	Planificarea și organizarea întâlnirilor și workshop-urilor	Angajații vor participa activ la întâlniri și workshop-uri pentru schimb de experiență și soluții.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	2.2 Încurajarea personalului în a identifica situațiile de	Departamentele din cadrul ADR Nord-Vest	-	Activitate continuă	Situații identificate și	-	Activitate care se desfășoare în mod activ. Se elimină	AT PR NV, fonduri proprii,



Pilonul 2 – Gestionarea Organizației

Obiectiv	Ațiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
	„dublare eforturilor” ^a				discutate intern sau semnalate.		dublarea eforturilor și sunt identificate soluții pentru provocările întâmpinate.	alte surse de AT identificate
3. Sistemele TIC sprijină managementul cunoștințelor, schimbul de informații și managementul înregistrărilor	3.1 Utilizarea de soft-uri	Departamentul administrativ/logistică	Departamentul asistență tehnică, achiziții publice,	Trim III, 2024	% din personal care are licență pentru soft-uri	-	60% din angajați vor avea licențe de accesare a soft-urilor. Automatizarea va reduce numărul sarcinilor repetitive și va crește eficiența operațională. Utilizarea softurilor care permit crearea de documente inteligente.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	3.2 Asigurarea unor echipamente IT performante	Departamentul administrativ/logistică	Departamentul asistență tehnică, achiziții publice	Trim III, 2024	Echipamente IT achiziționate	-	Achiziționarea și instalarea de echipamente IT performante care sporesc	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 2 – Gestionarea Organizației

Obiectiv	Ațiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
							<p>productivitatea angajaților ADR Nord-Vest.</p> <p>Echipamentele IT performante vor spori productivitatea angajaților și vor contribui la eficiența operațională.</p>	de AT identificate
	3.3 Digitalizarea ADR Nord-Vest	DGME	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Trim I, 2025	Gradul de digitalizare ADR Nord-Vest	-	<p>Procesele administrative din cadrul ADR Nord-Vest sunt digitalizate, există interoperabilitate cu sistemul integrat și activitățile sunt trecute din faza de digitizare în digitalizare.</p>	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



GanttChart – Pilon 2 – Gestionarea Organizației

Obiectiv	Activitate	2024												2025					
		I	F	M	A	M	I	I	A	S	O	N	D	I	F	M	A	M	I
Dimensiunea de intervenție 1																			
1.	1.1																		
	1.2																		
	1.3																		
2.	2.1																		
Dimensiunea de intervenție 2																			
1.	1.1																		
	1.2																		
2.	2.1																		
	2.2																		
3.	3.1																		
	3.2																		
	3.3																		



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 3 – Planificare strategică

Obiectiv	Acțiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
Dimensiunea de intervenție 1 - pentru actorii regionali								
1. Sprijinirea actorilor regionali în planificarea strategică	1.1 Facilitarea procesului de planificare strategică	DGME	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv învățământ)	Activitate continuă	-	-	Este asigurată comunicarea cu actorii regionali în vederea asigurării unui schimb de informații rapid	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.2 Organizarea de întâlniri destinate consultării publice cu actorii regionali pentru acțiuni viitoare	DGME, Compartimentul comunicare	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv învățământ)	Activitate continuă	Întâlniri de consultare publică organizate.	Planificarea și organizarea întâlnirilor	Întâlnirile de consultare publică vor oferi un feedback semnificativ de la actorii regionali pentru acțiuni viitoare. Sunt organizate o întâlnire o dată la 4 luni	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.3 Oferirea de suport adecvat actorilor regionali din partea personalului ADR Nord-Vest pentru acțiuni comune	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv învățământ)	Activitate continuă	Gradul de satisfacție al actorilor regionali cu suportul oferit. Acțiuni comune	-	Actorii regionali vor fi satisfăcuți cu suportul oferit și vor iniția cu succes acțiuni comune	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 3 – Planificare strategică

Obiectiv	Acțiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
					inițiate și sprijinite			
2. Planificarea pentru zone strategice	2.1 Elaborarea unor strategii pentru zonele strategice de dezvoltare	DGME	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv învățământ)	Trim II/Trim III, 2025	1 Strategie pentru zonele de dezvoltare strategică.	-	Strategiile pentru zonele strategice de dezvoltare vor fi elaborate și vor fi implementate cu succes	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
Dimensiunea de intervenție 2 - pentru ADR Nord-Vest								
1. Consultarea cu beneficiarii și părțile interesate	1.1 Realizarea întâlnirilor regulate cu diverse grupuri de beneficiari	DGME	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv învățământ)	Activitate continuă	Întâlniri cu grupurile de beneficiari și părțile interesate.	O întâlnire în Trim II, 2024	Contactele cu actorii regionali vor fi menținute constant pentru a sprijini coordonarea și comunicarea	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.2 Diseminarea rezultatelor întâlnirilor cu beneficiarii	Compartimentul comunicare	DGME	Activitate continuă	Documente elaborate	-	Rezultatele se diseminează în luna imediat următoare întâlnirilor realizate	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 3 – Planificare strategică

Obiectiv	Acțiune	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
	1.3 Realizarea unui plan de diseminare a rezultatelor	DGME	Compartimentul comunicare	Trim I, 2024	1 Plan de diseminare a rezultatelor	-	Un plan de diseminare va fi elaborat și implementat eficient, contribuind la documentarea rezultatelor consultării cu beneficiarii și părțile interesate.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
2. Coordonarea între ADR Nord-Vest, beneficiari și părți interesate	2.1 Dezvoltarea platformei multi-stakeholder	Dep. Administrativ/logistică	Compartiment Comunicare	Trim I, 2025	Gradul de utilizare și interacțiune pe forumul interactiv. (trafic pe site)	Integrarea forumului interactiv pe platforma multi-stakeholder.	Platforma multi-stakeholder va include un forum interactiv eficient pentru colectarea de date și dialog informal.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	2.2 Realizarea unor protocoale de colaborare	DGME	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv învățământ)	Trim II, 2025	Protocoale încheiate	-	Minim de 2 protocoalele de colaborare care vor sprijini schimbul de experiență și	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 3 – Planificare strategică

Obiectiv	Acțiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
							colaborarea eficientă.	
	2.3 Realizarea unor întâlniri regulate destinate planificării, schimbului de experiență și coordonării acțiunilor viitoare	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv învățământ)	Activitate continuă	Întâlniri organizate.	O întâlnire în Trim II, 2024	Întâlnirile regulate vor facilita planificarea, schimbul de experiență și coordonarea eficientă a acțiunilor viitoare. 2 întâlniri anuale	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	2.4 Realizarea de chestionare, focus grupuri pentru colectarea de date	DGME	-	Activitate continuă	Numărul de chestionare și focus grupuri realizate. Gradul de participare și calitatea datelor colectate.	-	Colectarea de date de la un număr mai mare de actori regionali va furniza informații relevante pentru planificare și decizii. 50% din actori participă	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
3. Evaluarea acțiunilor de planificare strategică	3.1 Măsurarea eficacității întâlnirilor cu actorii regionali	DGME	-	Trim II, 2024	1 Plan de măsurare	-	Planul de evaluare va măsura eficacitatea întâlnirilor, a acțiunilor și a	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 3 – Planificare strategică

Obiectiv	Acțiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
							rezultatelor în relația cu actorii regionali.	de AT identificate
	3.2 Întocmirea unor documente tip "dicționar de definiții"	DGME	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Activitate continuă	Documente tip "dicționar" elaborate. Gradul de acord și utilizare a documentelor de către actorii regionali.	-	Documentele tip "dicționar" sporesc înțelegerea comună în jurul actorilor regionali și permit	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	3.3 Elaborarea unor metodologii prietenoase cu beneficiarii	DGME	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	Activitate continuă	Metodologii elaborate	-	Metodologii implementate și utilizate pentru explicarea temelor de interes comun către beneficiari. O metodologie elaborată până în Trim II, 2024	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



GanttChart – Pilon 3 – Planificare strategică

Obiectiv	Activitate	2024												2025				
		I	F	M	A	M	I	I	A	S	O	N	D	I	F	M	A	M
Dimensiunea de intervenție 1																		
1.	1.1																	
	1.2																	
	1.3																	
2.	2.1																	
Dimensiunea de intervenție 2																		
1.	1.1																	
	1.2																	
	1.3																	
2.	2.1																	
	2.2																	
	2.3																	
	2.4																	
3.	3.1																	
	3.2																	
	3.3																	



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 4 – Beneficiari și părți interesate

Obiectiv	Ațiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
Dimensiunea de intervenție 1 - pentru actorii regionali								
1. Reducerea poverii administrative pentru actorii regionali	1.1 Reducerea birocrăției pentru actorii regionali oriunde este posibil	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	-	Activitate continuă	Proceduri administrative reduse sau simplificate	-	Reducerea sau simplificarea a cel puțin 10% din procedurile administrative în primul an	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
2. Implicarea actorilor regionali	2.1 Organizarea de grupuri de lucru/consultări publice cu actorii regionali	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv de învățământ)	Activitate continuă	Grupuri de lucru și consultări publice organizate.	Identificarea tematicilor pentru consultările publice în Trim I, 2024	Organizarea a cel puțin 5 grupuri de lucru și consultări publice în anul 2024. Participarea a minim 60% dintre actorii regionali la consultările publice.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	2.2 Identificarea unor stimulente pentru actorii regionali în vederea motivării acestora de a participa la acțiunile derulate de către ADR Nord-Vest	Departamente din cadrul ADR Nord-Vest	DGME	Trim I, 2025	Stimulente identificate	Minim 2 stimulente identificate în Trim I, 2024	Actorii regionali devin motivați să participe la acțiunile derulate de către ADR Nord-Vest.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 4 – Beneficiari și părți interesate

Obiectiv	Ațiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
Dimensiunea de intervenție 2 pentru ADR Nord-Vest								
1. Sprijin personalizat și de calitate beneficiarilor	1.1 Realizarea unor instrumente eficiente de colectare a feedback-ului	DGME	-	Trim I, 2024	Instrumente de colectare a feedback-ului	-	Instrumente eficiente pentru colectarea feedback-ului beneficiarilor	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.2 Asimilarea corectă a datelor prin intermediul unui expert intern specializat în cercetare și statistică	DGME	-	Trim I, Trim II, 2024	Date identificate	-	Cantitatea de date asimilată, analizată și interpretată în vederea elaborării unor soluții	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.3 Integrarea platformelor de tip forum	Compartiment Comunicare	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv de învățământ)	Trim III, 2024	Platforme dezvoltate	1 platformă accesibilă, Trim II, 2024	Platforme de tip forum utilizate pentru comunicarea cu actorii regionali	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.4 Dezvoltarea unui ghid detaliat	DGME	Compartiment Comunicare	Trim I, 2025	1 Ghid explicativ	-	Ghid detaliat elaborat și disponibil pentru beneficiari.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 4 – Beneficiari și părți interesate

Obiectiv	Ațiuni	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
2. Promovarea schimbului de informații cu beneficiarii precum și între beneficiari	2.1 Organizarea unor workshop-uri pentru facilitarea schimbului de informații	Compartiment Comunicare, DGME	IMM-uri, ONG-uri, Instituții (inclusiv învățământ)	Activitate continuă	Workshop-uri organizate	Planificarea și organizarea întâlnirilor și workshop-urilor	Actorii regionali vor participa activ la întâlniri și workshop-uri pentru a schimba experiență și soluții. 2 workshop-uri anuale	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	2.2 Emiterea de rapoarte informative cu privire la modificările legislative sau administrative care au impact asupra derulării proiectelor	DGME	Compartimentul comunicare	Activitate continuă	Număr de rapoarte informative	-	Minim 4 rapoarte informative anuale	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
3. Colectarea, analiza și soluționarea nevoilor tuturor părților interesate	3.1 Identificarea cu regularitate a nevoilor părților interesate	DGME	IMM-uri, ONG-uri, Instituții (inclusiv învățământ)	Activitate continuă	sondaje, focus grupuri, Cercetări derulate	-	4 sondaje anuale, 10 focus grupuri și o cercetare anuală	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	3.2 Diseminarea în interiorul ADR Nord-	DGME	Compartimentul comunicare	Activitate continuă	Planuri de acțiune	1 Plan de acțiune la	2 Planuri de acțiune anuale.	AT PR NV, fonduri



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 4 – Beneficiari și părți interesate

Obiectiv	Ațiune	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
	Vest a nevoilor identificate					finalul Trim II și trim IV a fiecărui an		proprii, alte surse de AT identificate
	3.3 Realizarea unei rubrici FAQ	Compartimentul comunicare	-	Trim II, 2024	1 pagina FAQ	Identificarea întrebărilor frecvente și pregătirea conținutului rubricii FAQ	Rubrică FAQ disponibilă pe site-ul web.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	3.4 Realizarea unui document de tip "dicționar" în care sunt cuprinse noțiunile de uz comun în vederea înțelegerii unitare a acestora	DGME	-	Trim II, 2024	1 document "tip dicționar"	Planificarea conținutului și structurii documentului "dicționar"	Document "dicționar" elaborat și disponibil pentru înțelegere unitară a noțiunilor de uz comun.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



GanttChart – Pilon 4 – Beneficiari și părți interesate

Obiectiv	Activitate	2024												2025					
		I	F	M	A	M	I	I	A	S	O	N	D	I	F	M	A	M	I
Dimensiunea de intervenție 1																			
1.	1.1																		
2.	2.1																		
	2.2																		
Dimensiunea de intervenție 2																			
1.	1.1																		
	1.2																		
	1.3																		
	1.4																		
2.	2.1																		
	2.2																		
3.	3.1																		
	3.2																		
	3.3																		
	3.4																		



Pilonul 5 – Condiții-cadru favorabile

Obiectiv	Acțiune	Personal responsabil	Părți interesate implicate	Termen de realizare	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate (ținta)	Sursa de finanțare
Dimensiunea de intervenție 1 - pentru actorii regionali								
1. Informarea beneficiarilor și a părților interesate	1.1 Publicarea regulată a rapoartelor informative	DGME	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv de învățământ)	Activitate continuă	Rapoarte informative	Un raport informativ – Trim II, 2024	Beneficiarii și părțile interesate vor fi informate și ținute la curent cu modificările aduse. Minim 2 rapoarte informative anuale	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.2 Asigurarea diseminării "în timp real"	DGME, Compartiment Comunicare	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv de învățământ)	Activitate continuă	Postări	-	Vor fi postate pe site-ul ADR Nord-Vest ori de câte ori este cazul orice informație care se consideră relevantă pentru beneficiari și actori regionali	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.3 Dezvoltarea și implementarea campaniilor de conștientizare	DGME, Compartiment comunicare	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice (inclusiv de învățământ)	Activitate continuă	Campanii	-	O campanie de conștientizare anuală	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	1.4 Asigurarea unui minim de întâlniri în format de	DGME, Compartiment comunicare	IMM-uri, ONG-uri, Instituții publice	Activitate continuă	-	-	Minim 5 întâlniri între ADR Nord-Vest și beneficiari prin	AT PR NV, fonduri proprii,



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



	videoconferință cu actorii regionali		(inclusiv de învățământ)				format de videoconferință	alte surse de AT identificate
Dimensiunea de intervenție 2 - pentru ADR Nord-Vest								
1. Asigurarea participării în faza de consultare publică	1.2 Implementarea unui proces de analiză rapidă a feedback-ului și integrarea sugestiilor relevante în proiectul de reformă.	ADR Nord-Vest	DGME	Trim III, 2024	Procese documentate	-	Un proces documentat care aduce eficiență în integrarea schimbărilor efectuate	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
2. Menținerea unui contact strâns cu structurile de legiferare	2.1 Dezvoltarea unui sistem de comunicare eficient cu structurile de legiferare	ADR Nord-Vest	Ministere de resort	Trim IV, 2024	Procese documentate	-	Un proces documentat care aduce eficiență în relația de comunicare între ADR Nord-Vest și Ministerele de resort	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	2.2 Colaborarea activă cu structurile de legiferare	ADR Nord-Vest	Ministere de resort	Activitate continuă	Protocoale	-	Semnarea unui protocol care să asigure schimbul de informații	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	2.3 Identificarea și semnalarea promptă a oricăror neclarități	ADR Nord-Vest	Ministere de resort	Activitate continuă	Situații care aduc neclarități	-	Se așteaptă soluționarea în timp util a problemelor identificate și evitarea decalajelor semnificative	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate



	2.4 Corelarea acțiunilor ADR Nord-Vest cu acțiunile din Foaia de parcurs de la nivel național	ADR Nord-Vest	MIPE	Trim I, 2025, Activitate continuă	Acțiuni	-	Se urmărește corelarea acțiunilor Foii de parcurs regionale Nord-Vest cu cea națională. Număr de acțiuni corelate	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	2.5 Consultarea cu experți juridici	ADR Nord-Vest	Departamentul juridic	Activitate continuă	Consultări efectuate	-	Se urmărește asigurarea unei înțelegeri comune și realizarea acțiunilor în consecință	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
3. Analiza ex-ante a impactului negativ al noilor reglementări	3.1 Analiza și evaluarea impactului	ADR Nord-Vest	Departamentul juridic	Activitate continuă	Analize efectuate	-	Sunt urmărite efectele nete în urma suprareglementărilor și identificarea acțiunilor care pot îmbunătății pe viitor practicile actuale	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	3.2 Dezvoltarea unor strategii de diminuare a impactului negativ	ADR Nord-Vest	-	Activitate continuă	Strategii elaborate	-	Dacă este cazul, se urmărește dezvoltarea unei strategii de mitigare a impactului negativ. O strategie pe an.	AT PR NV, fonduri proprii, alte surse de AT identificate
	3.3 Integrarea rezultatelor analizei în	ADR Nord-Vest	-	Activitate continuă	Analize efectuate	-	Se urmărește includerea și	AT PR NV, fonduri



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



	<p>procesul de luare a deciziilor și ajustarea propunerilor de reformă în consecință, acolo unde este posibil.</p>						<p>asimilarea bunelor practici în procesul de decizie și reformă</p>	<p>proprii, alte surse de AT identificate</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



GanttChart – Pilon 5 – Condiții cadru favorabile

Obiectiv	Activitate	2024												2025				
		I	F	M	A	M	I	I	A	S	O	N	D	I	F	M	A	M
Dimensiunea de intervenție 1																		
1.	1.1																	
	1.2																	
	1.3																	
	1.4																	
Dimensiunea de intervenție 2																		
1.	1.1																	
2.	2.1																	
	2.2																	
	2.3																	
	2.4																	
	2.5																	
3.	3.1																	
	3.2																	
	3.3																	



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



S.5.2 Recomandări pentru actorii regionali

Pilonul 1 - Gestionarea resurselor umane				
Obiective	Ațiuni	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate
1. Recrutarea și retenția personalului calificat	1.1 Analiză a cerințelor organizației și elaborarea unui plan de recrutare	Nevoile organizaționale	Identificarea nevoilor specifice de personal calificat și elaborarea planului de recrutare în primele 3 luni.	Asigurarea unui personal adecvat și competent pentru îndeplinirea obiectivelor organizației
	1.2 Dezvoltarea unui sistem de recompensare și oferirea de facilități pentru a dezvolta un mediu de lucru mai atractiv	Numărul de beneficii și facilități oferite.	Dezvoltarea și aprobarea noilor sisteme de recompensare și facilități în primele 4 luni	Creșterea satisfacției angajaților și crearea unui mediu de lucru mai atractiv
	1.3 Program de dezvoltare profesională continuă	Programe de dezvoltare profesională	Elaborarea programului de dezvoltare profesională în primele 4 luni.	Creșterea competențelor angajaților și consolidarea echipei existente
	1.4 Dezvoltarea unor programe de învățare și formare adaptate nevoilor organizațiilor	Număr acorduri semnate	Stabilirea parteneriatelor și dezvoltarea primelor programe de învățare în primele 9 luni.	Acces la programe de învățare specializate, potrivite pentru



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 1 - Gestionarea resurselor umane

Obiective	Ațiuni	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate
				dezvoltarea continuă a personalului
2. Formarea și dezvoltarea competențelor	2.1 Cursuri de formare relevante și specializate	Cursuri de formare relevante implementate.	Evaluarea necesităților de formare, planificarea cursurilor și finalizarea acestora în primele 6 luni.	Oferirea de cursuri pentru a îmbunătăți competențele personalului
	2.2 Dezvoltarea unui sistem de recunoaștere a competențelor dobândite	% din personal care participă la cursurile de formare și se dezvoltă un sistem de recunoaștere a competențelor dobândite.	Identificarea cursurilor relevante și promovarea lor în primele 6 luni.	Creșterea nivelului de competențe și eficiență în activitățile zilnice.
3. Reducerea fluctuației de personal	3.1 Dezvoltarea unui mediu de lucru atractiv	Mediu de lucru	Identificarea și planificarea măsurilor de dezvoltare în primele 6 luni și implementarea în 9 luni	Reducerea fluctuației de personal prin crearea unui mediu de lucru atractiv și sănătos
	3.2 Implementarea unui program de mentorat	Programe implementate	Planificarea și pregătirea programului de mentorat în primele 2 luni și lansarea în primele 4 luni	Facilitarea integrării noilor angajați și creșterea motivației.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 2 - Gestionarea organizației

Obiective	Ațiune	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate
1. Diseminarea culturii organizaționale	1.1 Organizarea unor sesiuni periodice de formare și orientare	Numărul de sesiuni de formare organizate	Organizarea a cel puțin 2 sesiuni de formare în primele 3 luni	Creșterea cunoștințelor angajaților despre valorile, obiectivele și procesele organizației. Dezvoltarea unui sentiment de apartenență și aliniere la cultura organizațională
	1.2 Crearea unui manual de proceduri interne	Manuale elaborate	Finalizarea manualului în 2 luni de la începerea proiectului.	Îmbunătățirea înțelegerii angajaților cu privire la procedurile interne. Eficientizarea fluxului de lucru prin utilizarea manualului
	1.3 Promovarea unei culturi organizaționale bazate pe comunicare deschisă	Numărul de inițiative de comunicare deschisă	Implementarea a cel puțin 3 inițiative în primele 3 luni.	Consolidarea relațiilor între angajați și între departamente.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 2 - Gestionarea organizației

Obiective	Ațiuni	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate
				Creșterea încrederii și colaborării în cadrul organizației
2. Creșterea flexibilității și adaptabilității	2.1 Organizarea de ședințe regulate de comunicare	Frecvența ședințelor și participarea angajaților	Organizarea unei ședințe săptămânale	Îmbunătățirea coordonării și adaptabilității la schimbările socio-economice. Creșterea comunicării interdepartamentale
	2.2 Dezvoltarea unui plan de a gestiona riscurile și schimbările inopinate	Planuri elaborate	Finalizarea planului în 3 luni.	Creșterea capacității organizației de a face față schimbărilor și riscurilor
	2.3 Implementarea unui sistem de feedback și sugestii	Numărul de idei propuse	Obținerea a cel puțin 15 de idei în primele două luni	Stimularea creativității și implicarea angajaților în îmbunătățirea proceselor. Creșterea adaptabilității organizației la schimbările din mediul de afaceri



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 2 - Gestionarea organizației

Obiective	Ațiuni	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate
3. Managementul timpului și diseminarea eficientă a informației	3.1 Stabilirea priorităților clare pentru sarcinile și proiectele cheie	Gradul de îndeplinire a termenelor limită	Respectarea a 90% dintre termenele limită stabilite	Reducerea stresului legat de termenele limită Creșterea eficienței operaționale și a satisfacției angajaților



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 3 – Planificarea strategică

Obiective	Ațiuni	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate
1. Capacității pentru dezvoltarea planificării strategice	1.1 Elaborarea unei strategii organizaționale clare	Strategii elaborate	Finalizarea strategiei în 4 luni.	O strategie, cu obiective măsurabile și realiste.
	1.2 Implicarea activă la nivelul tuturor departamentelor în procesul de planificare strategică	Gradul de participare la sesiunile de planificare strategică.	Participarea a minim 80% a angajaților la sesiunile de planificare.	O viziune holistică asupra organizației, obținută prin contribuția activă a angajaților
	1.3 Actualizarea periodică a strategiei	Frecvența actualizărilor strategiei	Actualizarea strategiei o dată la 6 luni	O strategie mereu relevantă și adaptată la mediu
2. Îmbunătățirea comunicării	2.1 Dezvoltarea unui plan de comunicare internă și externă	Planuri elaborate	Finalizarea planului în 3 luni.	O comunicare clară și eficientă a direcțiilor strategice către toate părțile interesate
	2.2 Dezvoltarea unor instrumente de monitorizare și raportare	Instrumente de monitorizare	Elaborarea și implementarea instrumentelor în 4 luni	O monitorizare eficientă a progresului în implementarea strategiei și identificarea



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 3 – Planificarea strategică

Obiective	Ațiuni	Indicatori	Ținte intermediare	Rezultate așteptate
				rapidă a potențialelor probleme
3. Alinierea cu schimbările legislative și nevoile actorilor	3.1 Formarea unei echipe interne pentru monitorizarea și interpretarea schimbărilor legislative	Personal în echipa internă	-	O echipă dedicată monitorizării și implementării schimbărilor legislative.
	3.2 Dezvoltarea unor parteneriate și colaborări cu instituții și organizații relevante	Parteneriate încheiate	Încheierea a cel puțin 3 parteneriate în 6 luni	Creșterea capacității organizației de a răspunde la nevoile și schimbările legislative.
	3.3 Revizuirea periodică a documentelor strategice	Frecvența revizuirilor	Revizuirea documentelor o dată la 6 luni	Documente strategice actualizate și aliniate la nevoile actorilor și schimbările legislative



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 4 – Beneficiari și părți interesate

Obiective	Ațiuni	Indicatori	Obiective de etapă la indicatori	Rezultate așteptate
1. Simplificarea proceselor și documentației	1.1 Dezvoltarea unui ghid detaliat care explică pașii și procesele implicate în gestionarea proiectelor cu fonduri UE	Ghiduri elaborate	Finalizarea ghidului în 3 luni	Simplificarea și clarificarea proceselor legate de gestionarea proiectelor cu fonduri UE pentru a reduce erorile.
2. Formare și informare corectă	2.1 Organizarea de sesiuni de formare și workshop-uri regulate pentru angajați privind programele cu finanțare europeană	Sesiuni de formare organizate	Organizarea unei sesiuni de formare lunare	Îmbunătățirea cunoștințelor angajaților despre programele cu finanțare europeană și regulile asociate
	2.2 Dezvoltarea unor parteneriate cu organizații de instruire și consultanță pentru a oferi acces la expertiză și cunoștințe specializate	Parteneriate încheiate	Încheierea a cel puțin 2 parteneriate în primele 6 luni	Creșterea nivelului de expertiză în gestionarea proiectelor cu finanțare europeană.
3. Îmbunătățirea comunicării și transparenței	3.1 Dezvoltarea unor instrumente de comunicare	Instrumente de comunicare	Finalizarea instrumentelor în primele 3 luni	Îmbunătățirea clarității comunicării referitoare la



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 4 – Beneficiari și părți interesate

Obiective	Ațiuni	Indicatori	Obiective de etapă la indicatori	Rezultate așteptate
				cerințele și procesele legate de programele cu finanțare europeană
4. Gestionarea eficientă a resurselor	4.1 Evaluarea și optimizarea resurselor disponibile	Evaluări efectuate	-	Evitarea întârzierilor în procesele de implementare și optimizarea utilizării resurselor disponibile
	4.2 Identificarea oportunităților de colaborare cu alte organizații pentru a obține sprijin suplimentar și expertiză atunci când resursele sunt limitate	Numărul de oportunități de colaborare identificate	Identificarea a cel puțin 3 oportunități de colaborare în primele 6 luni	Sprijin suplimentar și expertiză atunci când resursele sunt limitate, prin colaborarea cu alte organizații



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Pilonul 5 – Condiții-cadru favorabile

Obiective	Ațiuni	Indicatori	Obiective de etapă la indicatori	Rezultate așteptate
1. Legătură între ADR Nord-Vest, beneficiari și părți interesate	1.1 Menținerea unui contact strâns cu ADR Nord-Vest	Numărul de întâlniri periodice cu reprezentanții ADR Nord-Vest	Participarea la cel puțin o întâlnire o dată la 3 luni cu ADR Nord-Vest	Întărirea relației cu ADR Nord-Vest. O bună cunoaștere a inițiativelor pentru beneficiari.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Secțiunea 6: Implementarea și Planul de Monitorizare a Foi de parcurs

Secțiunea 6 marchează momentul în care acțiunile de soluționare propuse în cadrul Foi de parcurs sunt transpuse într-un cadru planificat de monitorizare și evaluare în vederea atingerii obiectivelor regionale pentru creșterea capacității administrative. Procesul de implementare, monitorizare și evaluare rămâne la fel de important ca și obiectivele și acțiunile cuprinse în cadrul prezentului document. Implementarea și planificarea atentă a monitorizării și a evaluării ghidează eforturile de creștere și consolidare a capacității administrative regionale, contribuind astfel la îndeplinirea obiectivelor pentru ADR Nord-Vest, actori regionali și părți interesate.

Secțiunea curentă, detaliază modul în care **Planul de Monitorizare al Foi de parcurs** monitorizează și evaluează atingerea obiectivelor regionale. Totodată, sunt luate în considerare și riscurile și modalitățile de abordare a acestora pentru a ne asigura că procesul de implementare se desfășoară fără probleme. Sustenabilitatea rezultatelor pe termen lung și strategiile pentru diseminarea cunoștințelor și experiențelor dobândite vor completa această secțiune.

Prin intermediul acestor elemente, se conturează o direcție clară și eficientă către dezvoltarea capacității administrative și crearea unui impact semnificativ în cadrul Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest.

S.6.1 – Monitorizarea și evaluarea implementării

Monitorizarea se va realiza prin intermediul unor rapoarte strategice, elaborate de către ADR Nord-Vest, privind progresele înregistrate în implementare (indicatori) și gradul de realizare a rezultatelor planificate. Monitorizarea are ca scop verificarea permanentă a modului de implementare a activităților planificate, a utilizării fondurilor disponibile, precum și a atingerii rezultatelor vizate, inclusiv prin urmărirea indicatorilor și a țintelor intermediare.

Evaluarea se referă la măsurarea efectelor acțiunilor întreprinse și ale atingerii indicatorilor. Se are în vedere evaluarea impactului implementării, inclusiv alte efecte ale acestuia, față de cele previzionate. Procesul de evaluare permite analizarea, în mod independent, a beneficiilor unor obiective, prin raportarea la anumite criterii specifice și prin judecata de valoare adăugată. După caz, dacă va fi necesar, se vor realiza diferite analize de impact regional.

Monitorizarea și evaluarea sunt două activități complementare, monitorizarea oferind baza empirică a activității de evaluare, în timp ce evaluarea poate dovedi necesitatea îmbunătățirii sistemului de indicatori, a acțiunilor sau a obiectivelor. Rapoartele de monitorizare sunt propuse a fi realizate în anii 2024 și 2026 (mid-term).

Procesul de implementare va cuprinde următoarele activități:

- **Dezvoltarea unui Plan de monitorizare** detaliat pentru implementarea activităților propuse prin Foaia de parcurs pentru dezvoltarea capacității administrative la nivelul Regiunii de Dezvoltare Nord-Vest.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



- **Urmărirea planului de acțiune** în mod periodic prin întâlniri de monitorizare cu directorii executivi, șefii de departamente și experți desemnați din cadrul agenției pentru a analiza progresul în urmărirea implementării Foii de parcurs, respectiv dificultățile întâmpinate, soluții identificare și pași următori. În cadrul întâlnirilor de monitorizare va fi analizat stadiul progreselor înregistrate în soluționarea provocărilor identificate și se va întocmi un raport de monitorizare cu ocazia fiecărei întâlniri.
- **Asigurarea resurselor financiare necesare pentru implementarea foii de parcurs.**
- **Organizarea de evenimente** pentru întărirea capacității administrative de la nivelul Agenției, dar și pentru corelarea eforturilor depuse cu actorii regionali.

Pentru o bună desfășurare a activităților vizate, dar și pentru monitorizarea implementării Foii de parcurs, ADR Nord-Vest va alocă resursele umane necesare și va contracta, la nevoie, experți externi.

Monitorizarea și evaluarea activităților va cuprinde următoarele activități:

- **Măsurarea indicatorilor:** Operaționalizarea (unde este cazul) a indicatorilor cuprinși în Planul de acțiune într-un mod **SMART** – specifici, măsurabili, accesibili, relevanți și încadrare în timp pentru fiecare acțiune din cadrul unui obiectiv, pentru a permite o monitorizare precisă a progresului.
- **Frecvența rapoartelor de monitorizare:** Frecvența depinde de numărul de întâlniri de monitorizare. Se va stabili în cadrul planului de monitorizare o programare clară a întâlnirilor pentru raportarea/constatarea progresului. Rapoartele periodice vor fi transmise echipei de conducere pentru a asigura o urmărire eficientă a planului și vor fi făcute publice pentru actorii regionali și părțile interesate.
- **Evaluarea periodică:** Se va stabili un program de evaluare pentru a se asigura că Foaia de parcurs rămâne relevantă și eficientă în contextul evoluțiilor socio-economice, organizaționale și a mediului extern.

S.6.2 – Riscuri și posibile metode de abordare a acestora

Această secțiune are ca scop identificarea timpurie și planificarea gestionării riscurilor care pot să apară în procesul de implementare a Foii de parcurs pentru creșterea capacității administrative. Este important să anticipăm aceste riscuri și să dezvoltăm strategii adecvate pentru a le aborda. Mai jos sunt enumerate câteva riscuri potențiale și posibile metode de abordare a acestora:

Riscuri	Descriere risc	Gestionarea riscului
	Lipsa de fonduri pentru implementarea în integralitate a Foii de parcurs - bugetul alocat nu este îndeajuns pentru implementare.	Dezvoltarea unui plan financiar pe termen lung pentru a asigura finanțarea sustenabilă a Foii de parcurs.
	Există riscul ca cheltuielile să depășească bugetul alocat pentru implementarea Foii de parcurs. Dacă	Stabilirea unui proces de monitorizare continuă a cheltuielilor și actualizări periodice ale bugetului. Raportarea



Riscuri financiare	resursele financiare se diminuează sau sunt reduse pe parcurs, Foia de parcurs riscă să nu fie implementată în totalitate.	periodică a stării financiare pentru a identifica devierile în timp util.
		Alocarea unor resurse financiare pentru un fond de rezervă care poate fi folosit pentru a face față cheltuielilor neplanificate sau depășirii bugetului.
Riscuri de resurse umane	Angajații pot întâmpina rezistență la adoptarea noilor practici sau tehnologii, ceea ce ar putea încetini implementarea Foii de parcurs și poate afecta sustenabilitatea rezultatelor.	Comunicarea eficientă a schimbărilor produse de către Foia de parcurs și implicarea angajaților în procesul de schimbare. Totodată, formarea și suportul continuu pot reduce rezistența la schimbare.
	Posibilitatea părăsirii personalului cheie a Agenției sau o lipsă continuă de competențe pentru a menține și dezvolta acțiunile propuse în cadrul Foii de parcurs.	Dezvoltarea unui program de dezvoltare a competențelor pentru a asigura o bază de cunoștințe solidă și stabilitate. Elaborarea unui/unor plan/uri de succesiune pentru a face față pierderii personalului cheie.
Riscuri de timp	Realizarea fiecărei etape a planului poate întâmpina întâzieri din diverse motive, inclusiv probleme tehnice sau resurse insuficiente.	Elaborarea unui calendar al implementării care include marje de timp pentru a face față întâzierilor potențiale. Revizuirea periodică a calendarului și ajustarea acolo unde este necesar.
	Evenimentele neprevăzute, pot perturba cronograma planului.	Pregătirea personalului pentru ca acesta să aibă abilitățile și competențele necesare pentru a gestiona posibilele obstacole în mod eficient. (risk management)
Riscuri externe	Factori precum schimbările legislative, socio-economice sau tehnologice pot avea un impact asupra Foii de parcurs.	În cazul apariției schimbărilor semnificative în mediul extern, este nevoie de proceduri pentru a evalua impactul acestora asupra Foii de parcurs și pentru a face ajustări și optimizări în consecință.
	Schimbările economice neprevăzute, cum ar fi recesiunea sau inflația, pot afecta bugetul și finanțarea Foii de parcurs.	

S.6.3 – Sustenabilitatea rezultatelor și asigurarea utilizării acestora pe termen lung

Această secțiune se concentrează pe asigurarea că rezultatele obținute în urma implementării Foii de parcurs nu sunt de scurtă durată, ci că se mențin pe termen lung. Pentru a atinge acest obiectiv, sunt necesare următoarele soluții și abordări:



Obiective	Ațiuni pentru sustenabilitate	Descriere
Dezvoltarea unei culturi organizaționale durabile	Leadership transformativ	Încurajarea liderilor să servească drept exemple și să promoveze o cultură a învățării continue. Aceștia trebuie să fie deschiși la schimbare și să susțină inițiativele de dezvoltare a competențelor.
	Consolidarea schimbărilor	Susținerea procesului de consolidarea a schimbărilor în cadrul culturii organizaționale, astfel încât acestea să devină parte integrantă a modului de operare obișnuit al agenției.
Formare și dezvoltare continuă	Program de formare continuă	Investiția în dezvoltarea continuă a competențelor angajaților și în asigurarea că aceștia sunt pregătiți să continue să implementeze cele mai bune practici în gestionarea capacității administrative.
	Mentorat și coaching	Furnizarea oportunităților de mentorat și coaching pentru a ajuta angajații în vederea implementării acțiunilor cuprinse în Foia de parcurs.
Monitorizarea și raportarea continuă	Echipe de revizuire	Constituirea echipei/lor responsabile pentru revizuirea regulată a proceselor și practicilor și pentru identificarea zonelor de îmbunătățire în contextul Foi de parcurs.
	Implementare agilă	Abordarea schimbărilor și îmbunătățirea într-un mod agil, adaptate în funcție de feedback și evoluții. (agile management methodology ¹²)
Implicarea tuturor părților interesate	Consultare și feedback	Solicitarea feedback-ului regulat de la actorii regionali și părțile interesate pentru a înțelege provocările întâmpinate, nevoile și așteptările.

S.6.4 – Strategia de diseminare a rezultatelor

În această secțiune, vom aborda modul în care vom comunica și disemina rezultatele și experiențele obținute în urma implementării foi de parcurs. Acest aspect este esențial pentru a împărtăși bunele

¹² Managementul agil este o abordare de management de proiect și dezvoltare de produse care acordă prioritate flexibilității, colaborării și satisfacției clienților



practici și pentru a contribui la dezvoltarea capacității administrative la nivel regional și național. Strategiile de diseminare includ:

Obiective	Ațiuni pentru diseminare	Descriere
Comunicare internă și externă	Audiență țintă	Identificarea clară a audienței țintă, inclusiv angajați, conducere, beneficiari, actori regionali și părți interesate. Adaptarea mesajelor la fiecare grup în vederea asigurării că informațiile sunt relevante și că mesajele cheie sunt transmise eficient.
	Canale de comunicare	Alegerea canalelor potrivite pentru fiecare grup de interes, cum ar fi întâlniri interne, newsletters, platforme de socializare sau conferințe de presă. Asigurarea că mesajele sunt accesibile și ușor de înțeles.
	Consistență și coerență	Menținerea consistenței în mesaje și asigurarea coerenței între comunicarea internă și cea externă. Acest lucru consolidează credibilitatea organizației și ajută la evitarea confuziilor.
Implicarea părților interesate	Evenimente de implicare	Organizarea evenimentelor specifice pentru a implica părțile interesate cheie în procesul de diseminare a rezultatelor. Acestea pot include prezentări, sesiuni de întrebări și răspunsuri sau ateliere de lucru.
	Feedback și sugestii	Crearea mecanismelor pentru a colecta feedback pe parcursul implementării Foii de parcurs de la părțile interesate. Acest proces consolidează relațiile și oferă oportunități de îmbunătățire continuă.
Exemple de bune practici	Studii de caz	Dezvoltarea unor studii de caz detaliate care ilustrează modul în care implementarea Foii de parcurs a adus îmbunătățiri semnificative (acolo unde este cazul). Acestea pot fi utilizate în prezentări, materiale de marketing sau pe site-ul Agenției.
	Sesiuni de partajare	Organizarea de sesiuni de partajare a experiențelor și lecțiilor învățate cu membrii organizației și cu alte părți interesate. Acest schimb de informații va



		sprijini înțelegerea mai profundă a impactului Foii de parcurs.
Planificare temporală și adaptabilitate	Calendar de comunicare	Stabilirea unui calendar de comunicare clar care să evidențieze momentele cheie și evenimentele de diseminare. Acestea trebuie să fie aliniate cu obiectivele strategice ale organizației.

Prin intermediul acestor strategii de diseminare, ne propunem să asigurăm că acțiunile cuprins în Foia de parcurs pentru creșterea capacității administrative devine o resursă valoroasă pentru alții și contribuie la îmbunătățirea eficienței administrațiilor la nivel regional și național.

Secțiunea 7: Anexe

Anexa 1 – Metodologia de selecție și consultare a părților interesate în vederea colectării de date pentru realizarea foii de parcurs (roadmap) Nord-Vest

1. Considerații generale referitoare la Foia de parcurs

Importanța foii de parcurs constă în valoarea adăugată atribuită planificării strategice deoarece aceasta poate coordona și orienta toate resursele disponibile pentru a obține o creștere semnificativă a capacității administrative a regiunii de Nord-Vest. Ea servește ca un cadru de referință pentru factorii de decizie și pentru toate părțile interesate, contribuind astfel la crearea unei viziuni comune asupra dezvoltării pe termen mediu și lung. Pentru a asigura o viziune cuprinzătoare și reprezentativă, este esențial ca părțile interesate relevante ale regiunii de Nord-Vest să fie consultate în procesul de elaborare a foii de parcurs regionale.

2. Rolul părților interesate în elaborarea foii de parcurs

Includerea părților interesate în procesul de elaborare a foii de parcurs pentru regiunea de Nord-Vest reprezintă un aspect crucial și strategic pentru o creștere a capacității administrative regionale de succes. Prin includerea părților interesate relevante, foia de parcurs permite o înțelegere comună asupra nevoilor, acțiunilor și a soluțiilor identificate în cadrul acesteia.

A. Motive-cheie pentru implicarea părților interesate:

i. Diversitatea perspectivelor: prin implicarea părților interesate, se asigură o paletă largă de perspective și mai ales expertize, fapt care permite identificarea unor acțiuni și soluții care sunt mai aproape de nevoile reale ale acestora. Astfel, foia de parcurs va identifica cu o mai mare acuratețe adevăratele provocări pe care regiunea le are în materie de capacitate administrativă.

ii. Suportul regional: atunci când părțile interesate simt că fac parte din cadrul unui proces decizional, există o mai mare probabilitate ca acestea să sprijine implementarea strategiei în etapele ulterioare.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



iii. Validitatea foii de parcurs: implicarea părților interesate diverse și numeroase poate aduce o creștere în legitimitatea și credibilitatea documentului strategic. Deciziile luate în cadrul unui proces participativ și transparent conduc la o înțelegere comună, o acceptare mai largă și la un sprijin mai puternic din partea comunității și a altor factori de decizie.

B. Instrumentele de colectare a datelor folosite

În cadrul procesului de consultare cu părțile interesate, utilizarea unor instrumente adecvate și procedurale de colectare a datelor joacă un rol esențial în obținerea informațiilor relevante pentru a identifica nevoile reale ale capacității administrative a regiunii de Nord-Vest. Instrumentele de colectare a datelor ajută și la identificarea unor acțiuni coerente și la construcția unor soluții pliate pe nevoile reale identificate legate de capacitatea administrativă. Instrumentele de colectare a datelor sunt de tip cantitativ (chestionar) și calitativ (interviu semi-structurat). Pe lângă instrumentele clasice de colectare a datelor s-a luat în considerare organizarea a două workshop-uri (unul inițial și unul de validare), având ca exemplu de bună practică metodologia OCDE din cadrul *Instrumentului de autoevaluare pentru consolidarea capacității administrative*.

i. Chestionarul:

Este folosit drept instrument scris de colectare de date, format din întrebări standardizate pliate pe fiecare pilon cuprins în cadrul analitic al OCDE, ce poate fi distribuit către părțile interesate pentru a obține informații obiective și sistematice. Avantajul său constă în capacitatea de a ajunge la un număr mare de respondenți și în posibilitatea analizei coerente a datelor colectate. Chestionarul urmărește să fie transmis unui număr mai mare de părți interesate de dimensiuni mici (despre care se cunoaște *hoc per se intellegitur* că au o capacitate administrativă redusă), astfel, se au în vedere și indicațiile din cadrul – *Setului de instrumente practice – Foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative* a Comisiei Europene de a evita "tirania majorității".¹³ Chestionarul se regăsește în cadrul prezentului document la Anexa 2.

ii. Interviu semi-structurat:

Interviul semi-structurat este o metodă calitativă de colectare a datelor, bazată pe întrebări predefinite, dar deschisă pentru aprofundarea în cadrul subiectelor relevante discutate. Interviul semi-structurat este util pentru obținerea unor perspective mai profunde și detaliate. Interviul semi-structurat are la baza construcției acestuia întregul cadru analitic (pilonii) OCDE. Instrumentul calitativ urmărește să fie utilizat părților interesate de dimensiuni mai mari și care sunt mai vocali în cadrul regiunii Nord-Vest. Interviul se regăsește în cadrul prezentului document la Anexa 3.

iii. Workshop-urile:

¹³ Este important să ne asigurăm că părțile interesate sunt reprezentative pe scară largă, să îi includă mai mult decât pe cei mai vocali sau pe cei care reprezintă anumite puncte de vedere și să se evite „tirania majorității”, în care punctul de vedere dominant prevalează asupra preocupărilor legitime ale unei minorități. Raționamentul profesional este necesar pentru a interpreta constatările și feedback-ul, pentru a rezolva dilemele și pentru a echilibra punctele de vedere diferite, astfel încât să se ajungă la un rezultat care poate fi acceptat pe scară largă.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Workshop-urile sunt utile deoarece facilitează colaborarea și implicarea activă a participanților, ceea ce duce la generarea de idei, soluții și acțiuni concrete. ADR Nord-Vest organizează două tipuri de workshop-uri: Workshop-ul inițial și Workshop-ul de validare. Fiecare dintre aceste workshop-uri urmăresc obiective diferite legate de foaia de parcurs. Workshop-urile urmăresc să includă părți interesate de dimensiuni diferite, incluzându-i astfel și pe cei mai vocali, cât și pe cei care nu au puncte de vedere atât de dominante. Metodologia workshop-urilor se regăsește în cadrul prezentului document la Anexa 4.

C. Metodologia de identificare a părților interesate

i. Nivelul de reprezentativitate în regiunea Nord-Vest: se asigură o participare echilibrată din toate județele din regiunea de Nord-Vest. Se consultă structuri relevante din fiecare județ care să facă parte din procesul de consultare a părților interesate. Această abordare va contribui la o paletă largă de perspective care permit identificarea provocărilor și problemelor actuale a capacității administrative de la nivelul fiecărui județ și de la nivelul fiecărui domeniu de activitate. Astfel se iau în considerare părțile interesate de dimensiuni mici și mari, specificitățile fiecărui județ în parte și provocările fiecărui domeniu de activitate.

ii. Proveniența actorilor regionali: se asigură o diversitate a reprezentativității structurilor din regiunea de Nord-Vest. Se consultă reprezentanți din fiecare tip de structură. Structurile avute în vedere sunt: organizații neguvernamentale (ONG-uri), autorități publice centrale și locale, instituții publice de învățământ sau alte entități implicate din regiune. Astfel, în construcția foii de parcurs regionale se vor avea în vedere cunoștințele, expertizele și experiențe variate care contribuie la identificarea variată a provocărilor și problemelor din fiecare domeniu.

iii. Interesul dovedit în procesul de dezvoltare regională: se ia în considerare interesul actorilor regionali și implicarea anterioară a acestora în dezvoltarea regională. Acest interes poate fi înțeles prin participarea la consultările publice în faza de planificare a PR NV, în consultările publice ale ghidurilor solicitantului, contribuții la strategii de dezvoltare, cât și gradul de colaborare a acestora cu ADR Nord-Vest;

D. Corelarea instrumentelor de colectare a datelor cu tipul părților interesate

Prin utilizarea instrumentelor de colectare a datelor (chestionarul, interviul semi-structurat și workshop-urile), ADR Nord-Vest urmărește să obțină informații esențiale și relevante pentru elaborarea și implementarea cu succes a foii de parcurs privind consolidarea capacității administrative în regiunea de Nord-Vest.

i. Chestionarul reprezintă instrumentul scris de colectare a datelor și are rolul de a ajunge la o varietate de actori regionali, în special la instituțiile publice locale (de dimensiuni mici) din fiecare județ al regiunii de Nord-Vest. Prin adresarea chestionarului unei palete largi de actori regionali, se are în vedere implicarea tuturor județelor din regiune și acapararea multitudinii de perspective. În acest fel, se asigură o reprezentare echilibrată și inclusivă a actorilor regionali de dimensiuni mici, deoarece fiecare județ are propriile sale particularități și provocări (care de regulă sunt neglijate în procesele decizionale). În vederea selecției actorilor regionali pentru consultare, s-a realizat o analiză a bazelor



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



de date interne ale ADR Nord-Vest. În baza portofoliului propunerilor de proiecte pentru PR NV 2021-2027, s-a calculat media dintre numărul total de proiecte propuse și numărul de proiectele propuse din fiecare județ, după cum urmează:

Județ	MM	CJ	BN	BH	SJ	SM	Nr. total de proiecte propuse pentru PR NV 2021-2027
Nr. propuneri de proiecte	155	168	104	210	91	91	819
Media	5,28	4,87	7,85	3,9	9	9	

Pe baza calculelor efectuate, rezultatul indică o medie generală a proiectelor propuse pe fiecare județ¹⁴. În urma acestor calcule, sunt incluși în procesul de consultare toți actorii regionali ale căror propuneri de proiecte sunt egale cu sau depășesc valoarea medie obținută. Valoarea medie obținută se rotunjește pozitiv către cea mai apropiată valoare întregă superioară în cazul în care aceasta conține o zecimală egală cu 0,5 sau mai mare. Pe lângă propunerile de proiecte aferente perioadei de programare 2021-2027, în vederea asigurării unui număr cât mai mare de respondenți, chestionarul urmărește să fie transmis și beneficiarilor contractați în perioada 2014-2020, moment în care ADR Nord-Vest a jucat rolul de organism intermediar.

ii. Interviu semi-structurat se concentrează pe actorii regionali mai mari și mai vocali din cadrul regiunii de Nord-Vest. Prin intermediul interviului semi-structurat, ADR Nord-Vest urmărește să obțină perspective mai profunde și detaliate despre provocările și problemele (legate de capacitatea administrativă) din diverse domenii de activitate. Actorii regionali mai mari, precum organizațiile neguvernamentale, instituțiile publice de învățământ sau alte entități relevante, dar și instituțiile administrative locale de la nivelul județelor aduc expertiză și cunoștințe complexe. În acest fel, interviul permite identificarea unor aspecte cheie care pot influența pozitiv abordările referitoare la metodele prin care se poate asigura creșterea capacității administrative.

iii. Workshop-urile au în vedere o abordare participativă, unde se adună un mix divers de actori regionali, inclusiv personalul din cadrul ADR Nord-Vest/AM PR NV. Prin organizarea a două tipuri de workshop-uri (workshop-ul inițial și workshop-ul de validare) ADR Nord-Vest facilitează colaborarea și implicarea activă a tuturor părților interesate. Workshop-urile încurajează interacțiunea dintre diferite entități și aduc împreună perspective și expertize diverse. Metodologia workshop-urilor se regăsește în cadrul Anexei 4.

iv. Observația participativă a implicat participarea activă a experților responsabili de elaborarea Foii de parcurs. Observația participativă a permis adunarea unor date mai detaliate și contextuale, deoarece experții au fost direct implicați în identificarea, documentarea și interpretarea informațiilor relevante direct din mediul de lucru al ADR Nord-Vest. Acest aspect a contribuit la obținerea unei imagini mai complete și autentice a realității.

¹⁴ Indicatorul relevant de timp pentru metoda de calcul este perioada din mijlocul anului 2023 până în 2029.



Anexa 2 – Metodologia chestionarelor

Au fost utilizate două chestionare distincte. Un chestionar a fost destinat actorilor regionali din Regiunea Nord-Vest pentru colectarea de date privind provocările actuale în materie de capacitate administrativă (care a contribuit la elaborarea Secțiunilor 3, 4 și 5), iar celălalt a fost adresat personalului ADR Nord-Vest pentru a evalua percepția asupra relevanței și utilizării foii de parcurs (rezultate prezentate în subsecțiunea 2.3).

Scala utilizată pentru măsurarea răspunsurilor la întrebările cuprinse în chestionarele transmise este următoarea: **1 - Într-o foarte mică măsură; 2 - În mică măsură; 3 - Nici în mică/nici în mare măsură; 4 - În mare măsură; 5 - Într-o foarte mare măsură.** Întrebările care au fost marcate ca "**întrebări deschise**" în coloana "**indicatori**" nu au fost evaluate folosind această scală, ci au urmărit colectarea de răspunsuri detaliate și nestructurate.

- **Chestionarul transmis actorilor regionali**

Metodologia chestionarului utilizat pentru actorii regionali			
Ipoteze de lucru în funcție de Pilonii OCDE	Variabile	Indicatori	Întrebările din chestionar
Resurse umane - Nivelul competențelor și a motivației personalului actorilor regionali din regiunea de Nord-Vest influențează eficiența gestiunii proiectelor finanțate din fonduri UE.	eficiența gestiunii fondurilor (v.independentă)	Întrebare deschisă	1. Care sunt principalele nevoi, provocări și/sau probleme identificate la nivelul structurii dvs. din perspectiva resurselor umane? La care dintre acestea ADR Nord-Vest poate să răspundă/contribuie?
	competențele personalului (v.dependentă)	gradul de acoperire a nevoilor de formare și dezvoltare a personalului;	2. În ce măsură considerați că personalul structurii pe care o reprezentați are competențele necesare pentru a gestiona eficient proiecte finanțate prin fonduri UE?
			3. În ce măsură considerați că structura pe care o reprezentați oferă oportunități de formare și dezvoltare a competențelor personalului în vederea eficientizării gestiunii proiectelor finanțate prin fonduri europene?
	motivația personalului (v.dependentă)	nivelul de implicare și angajament în activitățile legate de fonduri europene;	4. În ce măsură considerați că ADR Nord-Vest ar trebui să contribuie prin instruirii regulate pentru actorii regionali în vederea susținerii competențelor în fonduri UE?
			5. În ce măsură considerați că personalul angajat în structura pe care o reprezentați este mobilizat și motivat să implementeze proiecte cu finanțare europeană?



			6. În ce măsură considerați că există o cultură a învățării și a dezvoltării continue în cadrul organizației dumneavoastră, care susține eficiența gestionării proiectelor finanțate din fonduri UE?
Întrebări de control per indicatori			7. În ce măsură considerați că gestionarea proiectelor finanțate din fonduri UE se realizează în mod eficient în cadrul structurii pe care o reprezentați?
			8. În ce măsură considerați că personalul angajat în structura pe care o reprezentați este implicat în activitățile referitoare la proiectele finanțate prin fonduri UE?
Gestionarea organizației – Există o relație între instrumentele operaționale interne ale actorilor regionali și cultura organizațională a acestora privind nivelul de absorbție a fondurilor europene și gestionarea proiectelor cu finanțare UE.	performanță în absorbție și gestiune (v.independentă)	Întrebare deschisă	1. Care sunt principalele nevoi, provocări și/sau probleme identificate la nivelul organizației dvs. din perspectiva sistemelor interne de funcționare și a culturii organizaționale?
	eficiența instrumentelor operaționale interne (v.dependentă)	timpul de răspuns în rezolvarea cererilor/solicitărilor și calitatea soluționării;	2. În ce măsură considerați că instrumentele operaționale interne din cadrul structurii pe care o reprezentați facilitează soluționarea problemelor în timp util?
			3. În ce măsură considerați că procesele operaționale interne din cadrul structurii pe care o reprezentați conduc la soluționarea calitativă a problemelor întâmpinate?
		rata de erori/deficiențe semnalate în procesele operaționale;	4. În ce măsură considerați că eficiența instrumentelor operaționale interne a structurii pe care o reprezentați contribuie la reducerea numărului de erori și deficiențe semnalate în procesele operaționale?
	Cultura organizațională și gradul de implicare și responsabilitate al personalului (v.dependentă)	gradul de satisfacție al personalului referitor la eficiența instrumentelor operaționale interne existente și a resurselor disponibile;	5. În ce măsură sunteți mulțumit/ă de instrumentele de lucru și resursele puse la dispoziție pentru a vă desfășura activitatea în cadrul structurii pe care o reprezentați?



		gradul de implicare și participare a personalului în activitățile organizaționale.	6. În ce măsură considerați că existența unor mecanisme de stimulare și recunoaștere din cadrul structurii pe care o reprezentați sporește contribuțiile individuale ale angajaților?	
Întrebări de control per indicatori			7. În ce măsură considerați că structura pe care o reprezentați răspunde rapid la solicitările care apar?	
			8. În ce măsură considerați că structura pe care o reprezentați soluționează solicitările într-un mod corect?	
Planificare strategică Calitatea planificării strategice și a coordonării instituționale influențează succesul absorbția fondurilor europene, gestionarea acestora și implementarea proiectelor cu finanțare europeană.	-	absorbția fondurilor europene, gestionarea acestora și implementarea proiectelor cu finanțare europeană. (v.independentă)	Întrebare deschisă	1. Care sunt principalele nevoi, provocări și/sau probleme identificate la nivelul organizației dvs. din perspectiva planificării strategice și a coordonării activităților?
		nivelul de calitate a planificării strategice; (v.dependentă)	gradul de aliniere a planificării strategice cu programele cu finanțare europeană;	2. În ce măsură considerați că planificarea strategică a structurii pe care o reprezentați este în corelație cu obiectivele propuse de către programele cu finanțare europeană pentru care doriți să aplicați?
		gradul de coordonare instituțională (v.dependentă)	calitatea coordonării instituționale între departamente	3. În ce măsură considerați că există o coordonare și colaborare eficientă între departamentele structurii pe care o reprezentați în vederea implementării proiectelor cu finanțare europeană?
		eficiența și eficacitatea	gradul de îndeplinire a obiectivelor	4. În ce măsură considerați că există întârzieri în procesul de coordonare între departamentele structurii pe care o reprezentați referitor la gestionarea proiectelor cu finanțare europeană?
				5. În ce măsură considerați că planificarea strategică realizată în structura pe care o



	utilizării resurselor publice în proiectele de investiții. (v.dependentă)	proapse în proiectele de investiții, raportat la resursele utilizate.	reprezentați contribuie la eficientizarea cheltuielilor publice pentru investiții? 6. În ce măsură considerați că planificarea strategică realizată în structura pe care o reprezentați conduce la atingerea obiectivelor propuse? 7. În ce măsură considerați că instituția are un proces bine definit și eficient de planificare strategică în ceea ce privește utilizarea fondurilor europene? 8. În ce măsură considerați că instituția are capacități suficiente pentru a asigura o punere în aplicare eficientă și eficace a proiectelor finanțate prin fonduri europene?
Întrebări de control per indicator			9. În ce măsură considerați că în procesul de planificare strategică se efectuează o analiză detaliată a cerințelor și criteriilor impuse de programele cu finanțare europeană pentru care doriți să aplicați? 10. În ce măsură considerați că există o comunicare eficientă între departamentele structurii în ceea ce privește activitățile legate de gestionarea proiectelor cu finanțare europeană? 11. În ce măsură considerați că planificarea strategică a fost discutată și comunicată în mod transparent întregului personal al structurii pe care o reprezentați?
Beneficiari și părți interesate - Implicarea activă a ADR Nord-Vest în procesul de instruire și susținere a actorilor regionali contribuie la creșterea capacității administrative a	creșterea capacității administrative a regiunii de Nord Vest. (v.independentă) implicarea ADR Nord-Vest în consultarea, instruirea și susținerea actorilor	Întrebare deschisă gradul de satisfacție al actorilor regionali față de implicarea ADR Nord-Vest în consultarea,	1. Care sunt principalele nevoi, provocări și/sau probleme identificate la nivelul organizației dvs. din perspectiva relației de colaborare cu ADR Nord-Vest? 2. În ce măsură considerați că actorii regionali din regiunea de Nord-Vest primesc suport și asistență adecvată din partea ADR Nord-Vest în vederea creșterii capacității administrative privind gestionarea proiectelor finanțate prin fonduri UE?



regiunii de Nord Vest.	regionali; (v.dependentă)	instruirea și susținerea acestora;	3. În ce măsură considerați că părțile interesate din regiunea de Nord-Vest sunt consultate și implicate în procesul de dezvoltare a politicilor și a strategiilor regionale?
		gradul de susținere și colaborare a ADR Nord-Vest cu actorii regionali	4. În ce măsură considerați că există o colaborare eficientă între ADR Nord Vest și actorii regionali din regiunea de Nord Vest? 5. În ce măsură considerați că ADR Nord-Vest colaborează și comunică eficient cu actorii regionali pe parcursul implementării proiectelor?
	gradul de interes (nevoia) a beneficiarilor în vederea colaborării cu ADR Nord-Vest (v.dependentă)	nevoia de susținere și instruire a beneficiarilor în procesul de gestionare și implementare a proiectelor cu finanțare europeană;	6. În ce măsură considerați că ADR Nord-Vest ar trebui să se implice mai mult în susținerea beneficiarilor în procesul de gestionare și implementare a proiectelor cu finanțare europeană?
Întrebări de control per indicator	disponibilitatea resurselor și instrumentelor necesare pentru implementarea proiectelor de investiții. (v.dependentă)	nivelul de acces la resurse și instrumente privind accesarea și gestionarea proiectelor finanțate prin fonduri UE	7. În ce măsură considerați că ADR Nord-Vest pune la dispoziția actorilor regionali la resursele și instrumentele necesare pentru a implementa proiectele de investiții conform standardelor și cerințelor? (ghiduri, instrucțiuni etc.)
			8. În ce măsură considerați că actorii regionali din regiunea de Nord-Vest primesc răspunsuri prompte și utile din partea ADR Nord-Vest în cadrul sesiunilor de consultare și asistență privind proiectele finanțate prin fonduri UE?
			9. În ce măsură considerați că ADR Nord-Vest a facilitat comunicarea și schimbul de informații între actorii regionali și alte entități relevante, pentru a asigura o colaborare mai bună și o abordare integrată a proiectelor?
			10. În ce măsură considerați că beneficiarii din regiunea de Nord-Vest au conștientizat beneficiile și oportunitățile oferite de ADR



			Nord-Vest în ceea ce privește instruirea și suportul pentru gestionarea proiectelor cu finanțare europeană?
			11. În ce măsură considerați că ADR Nord-Vest a asigurat o prezentare clară și accesibilă a resurselor și instrumentelor disponibile pentru actorii regionali în vederea accesării și gestionării proiectelor finanțate prin fonduri UE?
<p>Condiții-cadru favorabile - Există o legătură între existența unor condiții-cadru favorabile și eficiența accesării și gestionării fondurilor UE</p>	<p>Eficiența accesării și gestionării fondurilor UE (v.independentă)</p>	<p>Întrebare deschisă</p>	<p>1. Care considerați că sunt punctele forte, punctele slabe, amenințările și provocările (SWOT) condițiilor-cadru din perioada de programare 2021-2027?</p>
	<p>accesarea fondurilor UE în urma alinierii legislației naționale la cerințele și condiționalitățile impuse de UE; (v.dependentă)</p>	<p>gradul de dificultate în accesarea fondurilor UE în urma conformării cu normele și reglementările privind accesarea și gestionarea fondurilor europene pentru perioada de programare 2021-2027</p>	<p>2. În ce măsură considerați că perioada de programare 2021-2027 permite prin condițiile-cadru gestionarea mai eficientă a fondurilor UE?</p> <p>3. În ce măsură considerați că reglementările europene transpuse în PR NV 2021-2027 îngreunează solicitantii în procesul de aplicare pentru fonduri UE?</p>
	<p>Accesibilitatea și claritatea normelor și procedurilor în gestionarea fondurilor UE (v.dependentă)</p>	<p>satisfacția/percepția beneficiarilor privind claritatea și accesibilitatea reglementărilor, normelor și procedurilor referitoare la gestionarea investițiilor publice;</p>	<p>4. În ce măsură considerați că reglementările europene aferente perioadei de programare 2021-2027 referitoare la gestionarea fondurilor UE sunt accesibile pentru actorii implicați în procesul de obținere a fondurilor UE?</p> <p>5. În ce măsură considerați că există claritate și coerență în condițiile-cadru aferente perioadei de programare 2021-2027?</p> <p>6. În ce măsură considerați că perioada curentă de programare prezintă condiții-cadru predictibile și stabile în vederea facilitării accesării și gestionării fondurilor UE?</p>
	<p>Întrebări de control per indicatori</p>		



dificultăților apărute în urma conformării cu
normele și reglementările europene

• Chestionarul transmis personalului ADR Nord-Vest

Metodologia chestionarului utilizat pentru personalul ADR Nord-Vest				
Piloni OCDE – Ipoteze de lucru	Variabile	Indicatori	Întrebări	
Dacă foaia de parcurs este importantă, atunci ea va fi implementată.	percepția angajaților asupra importanței realizării foii de parcurs și a nivelului preconizat de utilizare a acesteia (v.dependentă)	gradul atribuit importanței realizării Foii de parcurs pentru ADR Nord-Vest	1. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs este importantă pentru întărirea capacității administrative a mediului economic din Regiunea Nord-Vest?	
			2. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs este importantă pentru întărirea capacității administrative a mediului asociativ din Regiunea Nord-Vest?	
			3. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs este importantă pentru întărirea capacității administrative a actorilor publici/instituționali din Regiunea Nord-Vest?	
			4. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs este importantă pentru întărirea capacității administrative a ADR Nord-Vest?	
			gradul preconizat privind nivelul de utilizare a Foii de parcurs	5. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs va fi utilizată de către ADR Nord-Vest pentru întărirea capacității administrative a mediului economic din Regiunea Nord-Vest?
				6. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs va fi utilizată de către ADR Nord-Vest pentru întărirea capacității administrative a mediului asociativ din Regiunea Nord-Vest?
				7. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs va fi utilizată de către ADR Nord-Vest pentru întărirea capacității administrative a actorilor publici/instituționali din Regiunea de Nord-Vest?
				8. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs va fi utilizată pentru întărirea capacității administrative a ADR Nord-Vest?



<p>Percepția angajaților asupra efectelor implementării acțiunilor din cadrul foii de parcurs este pozitivă</p>	<p>percepția angajaților asupra efectelor implementării acțiunilor din cadrul foii de parcurs (v.dependentă)</p>	<p>gradul preconizat privind creșterea capacității administrative a ADR Nord-Vest ca urmare a implementării acțiunilor din foaia de parcurs.</p>	<p>9. În ce măsură considerați că prin aplicarea foii de parcurs va crește nivelul de eficiență în gestionarea de către ADR Nord-Vest a programelor și proiectelor?</p>
			<p>10. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs va avea un impact pozitiv asupra modului în care ADR NV gestionează PR NV?</p>
			<p>11. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs va ajuta la depășirea obstacolelor cauzate de povara administrativă?</p>
			<p>12. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs va contribui concret la îmbunătățirea capacității administrative a ADR Nord-Vest?</p>
			<p>13. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs va contribui concret la îmbunătățirea capacității administrative a actorilor regionali?</p>
<p>Gradul de cunoaștere a conceptului "Foi de parcurs" influențează direct gradul de susținere al angajaților ADR Nord-Vest față de implementarea acesteia în regiune.</p>	<p>nivelul de cunoaștere al angajaților cu privire la scopul din Foi de parcurs (v.dependentă)</p>	<p>gradul de cunoaștere a obiectivelor și acțiunilor din Foaia de parcurs</p>	<p>14. În ce măsură considerați că știți care este scopul foii de parcurs și care este utilitatea acesteia?</p>
			<p>15. În ce măsură considerați că sunteți informat/ă cu privire la importanța și beneficiile pe care le aduce Foaia de parcurs pentru dezvoltarea capacității administrative a regiunii de Nord-Vest.</p>
	<p>gradul de susținere al angajaților față de implementarea Foii de parcurs (v.dependentă)</p>	<p>gradul de susținere a implementării "Foii de parcurs"</p>	<p>16. În ce măsură considerați că personalul ADR Nord-Vest se va implica activ în procesul de implementare a acțiunilor cuprinse în foaia de parcurs.</p>
			<p>17. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs poate influența în mod pozitiv gestionarea de către ADR Nord-Vest a resurselor de orice tip.</p>
		<p>18. În ce măsură considerați că Foaia de parcurs va oferi oportunități noi de dezvoltare și perfecționare a proceselor în cadrul ADR Nord-Vest.</p>	
		<p>Întrebare deschisă</p>	<p>19. Care este părerea dumneavoastră generală legată de Foaia de parcurs?</p>



Anexa 3 – Metodologia interviurilor

- **Interviul adresat actorilor regionali**

Interviu

Nr.Cr t	Întrebare	Etape analizat e	Piloni OCDE analizați
Beneficiari			
1.	Care este experiența dvs. anterioară de lucru cu ADR NV?	Etapa 1	Oameni/Resurs a Umană
2.	Cum considerați că se desfășoară interacțiunea între structura din care dvs. faceți parte și personalul ADR NV? Care sunt aspectele care ar trebui îmbunătățite?	Etapa 1, Etapa 2	
3.	Care sunt avantajele și dezavantajele structurii ADR NV așa cum sunt percepute de către dvs. și de ce?	Etapa 1	Organizație
4.	Considerând experiența dvs. anterioară, care sunt aspectele prin care ADR NV poate sprijini beneficiarii mai eficient în general? Dar în ceea ce privește procesul de aplicare și implementare a proiectelor beneficiarilor PR NV?	Etapa 2	
5.	Care sunt cele mai mari provocări cu care vă confrunțați în procesul de obținere a finanțării și în implementarea proiectelor europene în general? Ce schimbări/soluții ar putea AM PR NV să introducă pentru a facilita aceste procese?	Etapa 1, Etapa 2	Planificare strategică, coordonare și implementare
6.	Care ar fi schimbările pe care le considerați că ar face munca dvs. mai ușoară și mai eficientă în relație cu ADR NV. Atât din punctul de vedere al relaționării umane cât și din punctul de vedere al implementării proiectelor?	Etapa 2	Sprijin beneficiari și stakeholderi din sistem
7.	În noua perioadă de programare, Agențiile pentru Dezvoltare Regională au preluat responsabilitățile aferente rolului de Autoritate de Management. Care sunt oportunitățile, amenințările, punctele forte și punctele slabe care credeți că pot apărea în acest context pentru ADR NV? (SWOT)	Etapa 1, Etapa 2	Condiții cadru favorabile

Ghid de interviu semi-structurat

Partea I. - Acomodarea (Durata: 5 min.)

- Intervievatul este primit în cadrul video-call-ului;
- Intervievatorul se prezintă și mulțumește interviuatului pentru participare;
- Intervievatorul prezintă scopul, durata și modul de desfășurare al interviului; (prezentarea scopului interviului și importanța elaborării foii de parcurs pentru întărirea capacității instituționale a Regiunii de dezvoltare Nord-Vest; explicarea structurii interviului și a celor 5 piloni analitici conform cadrului OCDE)
- Se solicită respondentului întrebări de clarificare legate de modul de desfășurare a interviului;

Partea II. Întrebări și răspunsuri adiționale (50 min)



Întrebări adiționale pliate pe fiecare întrebare principală de pilon OCDE:

Oameni/Resursa Umană	1.1 Considerați că există lacune în competențele personalului ADR Nord-Vest și/sau a personalului structurii pe care o reprezentați? Dacă da, cum sunt/pot fi acestea abordate? 1.2 Care este nivelul de competență al personalului structurii pe care o reprezentați? Cum se atrage, recrutează, motivează și dezvoltă competențele dorite/necesare în rândul personalului?
Organizație	4.1 Cum influențează cultura organizațională funcționarea personalului și care sunt aspectele care nu funcționează? Cum pot fi acestea abordate?
Planificare strategică, coordonare și implementare	5.1 Cum se coordonează și se implementează proiectele în cadrul structurii pe care o reprezentați? Considerați că sistemele instituționale sunt eficiente și eficace? Dacă da, de ce? Dacă nu, de ce?
Sprijin beneficiari și stakeholderi din sistem	6.1 Cum considerați că sunteți implicați (d.p.d.v. al unui beneficiar) în procesele din cadrul unui ciclu de investiții?
Condiții cadru favorabile	7.1 Care este părerea dvs. asupra condițiilor-cadru actuale?

Încurajarea participanților să ofere orice alte informații relevante.

Partea III. - Mulțumiri pentru participare și contribuții (5 min)

- **Interviul adresat altor structuri (structuri de colaborare)**

Interviu

Nr.Crt	Întrebare	Etapele analizate	Piloni OCDE analizați
Autorități care relaționează cu ADR NV			
1.	Cum considerați că relaționarea dintre ADR NV și structura pe care o reprezentați s-a desfășurat în perioada de programare 2014 – 2020?	Etapa 1	Oameni/Resursa Umană
2.	Care este părerea dvs. referitor la modul în care această relaționare va evolua pe perioada de programă 2021 – 2027?	Etapa 2	
3.	Care sunt aspectele despre care considerați că s-ar putea îmbunătății privitor la relația cu ADR NV/AM PR NV? (atât aspecte birocratice, cât și de relaționare)	Etapa 2	Organizație
4.	Care credeți că ar fi condițiile necesare a fi asigurate pentru a putea colabora în mod eficient în noua perioadă de programare (2021- 2027)?	Etapa 2	Planificare strategică,



			coordonare și implementare
5.	Care considerați că sunt provocările/problemele curente ale ADR NV? AM PR NV?	Etapa 1	Sprijin beneficiari și stakeholderi din sistem
6.	Care credeți că sunt acțiunile care pot fi întreprinse pentru rezolvarea provocărilor/problemele?	Etapa 2	
7.	În noua perioadă de programare, Agențiile pentru Dezvoltare Regională au preluat responsabilitățile aferente rolului de Autoritate de Management. Care sunt oportunitățile, amenințările, punctele forte și punctele slabe care credeți că pot apărea în acest context pentru ADR NV? (SWOT)	Etapa1, Etapa 2	Condiții cadru favorabile

Ghid de interviu semistrukturat

Partea I. - Acomodarea (Durata: 5 min.)

- Intervievatul este primit în cadrul videocall-ului;
- Intervievatorul se prezintă și mulțumește pentru interviuatului pentru participare;
- Intervievatorul prezintă scopul, durata și modul de desfășurare al interviului; (prezentarea scopului interviului și importanța elaborării foii de parcurs pentru întărirea capacității instituționale a regiunii de Nord-Vest în contextul Programului regional Nord-Vest 2021-2027; explicarea structurii interviului și a celor 5 piloni analitici conform cadrului OCDE)
- Se solicită candidatului întrebări de clarificare legate de modul de desfășurare a interviului;

Partea II. Întrebări și răspunsuri structurate pe piloni (50 min)

Întrebări adiționale pliate pe fiecare întrebare principală de pilon OECD:

Oameni/Resursa Umană	1.1 Au existat provocări sau probleme întâmpinate în relaționarea cu ADR Nord-Vest în această perioadă? 1.2 Ce așteptări aveți de la ADR Nord-Vest în noua perioadă de programare?
Organizație	2.1 Care credeți că sunt modalitățile prin care se poate consolida relația de colaborare între ADR Nord-Vest și structura pe care o reprezentați?
Planificare strategică, coordonare și implementare	3.1 Ce resurse, suport și instrumente considerați că ar trebui puse la dispoziție pentru o colaborare eficientă? 3.2 Există reguli sau norme care ar trebui clarificate sau revizuite pentru a asigura o colaborare fluidă?
Sprijin beneficiari și stakeholderi din sistem	4.1 Cum credeți că se poate încuraja o abordare proactivă și colaborativă în rezolvarea acestor provocări?



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Condiții
favorabile

cadru
S.W.O.T

Încurajarea participanților să ofere orice alte informații relevante.

Partea III. - Mulțumiri pentru participare și contribuții (5 min)



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Anexa 4 – Metodologia workshop-urilor dedicate Foii de Parcurs Nord-Vest

În procesul de elaborare al Foii de parcurs regionale Nord-Vest (roadmap NV), ADR Nord-Vest organizează workshop-uri dedicate includerii părților interesate în vederea colectării de date privitoare la creșterea și consolidarea capacității administrative regionale pentru regiunea de Nord-Vest. Prezenta metodologie descrie:

- Activitățile desfășurate pentru organizarea workshop-urilor;
- Tipurile, structura și metodologia workshop-urilor.

I. Activități pentru organizarea workshop-urilor

În vederea organizării workshop-urilor pentru creșterea capacității administrative în regiunea de Nord-Vest, au fost identificate elemente de planificare metodologică pentru desfășurarea, în format fizic a activității de consultare a actorilor regionali relevanți. În vederea organizării acestor workshop-uri pe tema creșterii și consolidării capacității administrative, ADR Nord-Vest a luat în considerare următoarele:

1. **Definirea obiectivelor workshop-urilor.** Obiectivele workshop-urilor vizează creșterea și consolidarea capacității administrative pentru două dimensiuni regionale importante și anume pentru ADR Nord-Vest și pentru actorii regionali. Obiectivele stabilite pentru aceste workshop-uri sunt:

- Identificarea nevoilor pentru creșterea capacității administrative a ADR Nord-Vest și a actorilor regionali prin consultarea directă cu părțile interesate;
- Identificarea provocărilor de la nivelul ADR Nord-Vest și de la nivelul actorilor regionali în ceea ce privește capacitatea administrativă (din perspectiva celor 5 piloni din cadrul analitic OCDE¹⁵);
- Identificarea posibilelor soluții pentru provocările identificate;
- Identificarea acțiunilor prin care provocările identificate pot fi soluționate;
- Întocmirea unui plan de acțiune în cadrul Foii de parcurs (roadmap NV) în baza constatărilor.

Aceste obiective sunt menite să sprijine creșterea și consolidarea capacității administrative a celor două dimensiuni și să aducă îmbunătățiri în furnizarea serviciilor publice și în soluționarea nevoilor, a provocărilor și a așteptărilor a ADR Nord-Vest și a actorilor regionali.

2. **Identificarea părților interesate.** Pentru a asigura o reprezentare regională adecvată și echilibrată, părțile interesate au fost identificate în funcție de gradul lor de interes privind creșterea capacității administrative. În același timp, s-a luat în considerare și gradul implicare și contribuție demonstrat pe parcursul timpului în relația cu ADR Nord-Vest. Astfel, în cadrul workshop-ului, au fost invitate părți interesate precum: organizații non-guvernamentale, reprezentanții mediului de afaceri, reprezentanții mediului academic, autoritățile publice centrale și locale și experți din cadrul ADR Nord-Vest/AM PR NV.

¹⁵ Pilonii OCDE conform *Instrumentului de autoevaluare pentru consolidarea capacității administrative - OCDE*



3. *Elaborarea Agendei și a materialelor suport.* Agenda a fost elaborată în conformitate cu obiectivele prestabilite ale workshop-ului și considerând modelele de bune practici prezente în *Instrumentul de autoevaluare al OCDE* și în *Setul de instrumente practice* elaborat de Comisia Europeană. Materialele suport oferite către participanții workshop-ului se pliază pe pilonii OCDE, acestea reprezentând două exerciții practice. Materialele suport vor fi prezentate pe larg în partea a doua a prezentei metodologii, respectiv în – **II. Tipurile, structura și metodologia workshop-urilor.**

4. *Selectarea metodelor potrivite.* Această etapă implică alegerea metodelor care facilitează un proces interactiv și eficient, asigurând implicarea activă a participanților și generarea de soluții relevante pentru subiectul de discuție. Considerând că numărul aproximativ urmărit de participanți este între 25-30 de participanți, aceștia sunt împărțiți în 5-6 grupuri de lucru. Grupurile de lucru mici, fac posibilă interacțiunea eficientă între participanți și sporesc discuțiile inovatoare, fiecare grup primind o temă specifică pe baza căreia se mențin discuțiile. Tehnica utilizată în cadrul acestor grupuri este tehnica brainstorming-ului¹⁶, care poate asigura o sesiune de lucru activă, participativă și interactivă.

5. *Evaluarea și feedback-ul:* Foaia de parcurs (roadmap NV) reprezintă un document bidirecțional, aceasta contribuind la creșterea și consolidarea capacității administrative a întregii regiuni (ADR Nord-Vest și actorii regionali). Implicarea părților interesate reprezintă o etapă esențială în întocmirea foii de parcurs, astfel încât activitățile de implicare prin dialog transparent pot aduce o schimbare pozitivă semnificată. Părțile interesate primesc astfel "titulatura" de co-producători și co-evaluatori în procesul de întocmire al foii de parcurs. Evaluarea și feedback-ul sunt necesare în vederea includerii până la capăt a părților interesate, aceștia infirmând sau confirmând că acțiunile și soluțiile stabilite în urma analizelor sunt cele dorite și adecvate. Evaluarea și feedback-ul se realizează în cadrul ultimului workshop al ADR Nord-Vest, anume în workshop-ul de validare.

¹⁶ Brainstorming - Tehnică de stimulare dirijată a creativității individuale și mai ales a participanților constituiți în grupe



II. Tipurile, structura și metodologia workshop-urilor

Workshop-urile sunt utile deoarece facilitează colaborarea și implicarea activă a participanților, ceea ce duce la generarea de idei, soluții și acțiuni concrete. ADR Nord-Vest organizează două tipuri de workshop-uri: Workshop-ul inițial și Workshop-ul de validare. Fiecare dintre aceste workshop-uri urmăresc obiective diferite legate de foaia de parcurs. În continuare este prezentată structura și modul de desfășurare a celor două tipuri de workshop-uri.

II.1 Workshop-ul inițial

1. Structura workshop-ului inițial

Din punctul de vedere al aranjamentelor fizice ale workshop-ului inițial, acesta are la bază metodologia celor 5 piloni esențiali regăsiți în cadrul analitic din *Instrumentul de autoevaluare al OCDE*¹⁷ și etapele esențiale prezente în *Setul de instrumente practice* elaborat de Comisia Europeană. Considerând cei 5 piloni supuși analizei, se constituie 5 grupe diferite pentru fiecare pilon. Fiecare grupă este compusă din 5 participanți. Participanții nu sunt grupați în funcție de forma organizației pe care o reprezintă, ci în mod aleatoriu, în grupuri mixte pentru a putea facilita discuțiile diverse și a respecta tehnica brainstorming-ului. Considerând acest aspect, mai jos se regăsesc pilonii OCDE.

Cei 5 piloni prin care se face analiza conform cadrului analitic OCDE	
Piloni	Explicație
Gestionarea resurselor umane	Examinează combinația de aptitudini și competențe ale personalului necesar în cadrul AM. Analizează modul în care pot fi identificate și abordate lacunele în materie de competențe prin atragerea, recrutarea, motivarea și dezvoltarea competențelor și a expertizei adecvate.
Gestionarea organizației	Cadrul analizează sistemele, instrumentele, procesele operaționale și cultura organizațională care influențează modul în care funcționează personalul autorităților de management.
Planificarea strategică, coordonarea și punerea în aplicare	Analizează sistemele instituționale și de guvernare de calitate, inclusiv practicile de planificare strategică, coordonare și punere în aplicare, care contribuie la eficientizarea cheltuielilor publice pentru investiții, care, la rândul lor, pot avea un efect pozitiv asupra creșterii.
Beneficiari și părți interesate	Consolidarea capacității beneficiarilor pe parcursul întregului ciclu de investiții include luarea în considerare a capacității acestora de a realiza în mod eficace fiecare etapă a procesului de investiții, de la planificare, la punerea în aplicare și până la raportare.
Condiții-cadru favorabile	În contextul fondurilor UE, condițiile-cadru includ reglementări, cum ar fi norme, proceduri, condiționalități ale UE, practici de audit, alocări bugetare și norme fiscale pentru gestionarea investițiilor publice etc. Condițiile-cadru stabilesc, de asemenea, modul în care funcționează principiul parteneriatului.

Posibilitatea de a avea mai mulți participanți nu este exclusă, astfel, în funcție de caz există următoarele soluții:

- dacă există suficienți participanți pentru a forma o nouă grupă de lucru, se constituie o grupă suplimentară. Astfel, se realizează o dublă analiză a unuia dintre piloni.

¹⁷ Instrumentul de autoevaluare al OCDE pentru consolidarea capacității administrative – destinat autorităților de management ale fondurilor UE în cadrul politicii de coeziune - OCDE



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



- Dacă nu există suficienți participanți pentru a forma o nouă grupă, participanții care nu au fost încadrați într-o grupă vor fi repartizați unui alt grup existent. Scopul este de a asigura o participare activă și echilibrată a tuturor participanților, chiar și în cazul în care nu se poate forma o grupă separată pentru aceștia.

Spațiul de desfășurare a workshop-ului este dotat cu mese (câte una pentru fiecare pilon al cadrului analitic al OCDE) astfel încât participanții să poată colabora pe o temă specifică. Fiecare masă este dotată cu un panou de tip „flipchart” și markere. La înregistrarea participanților, aceștia sunt informați cu privire la grupa din care fac parte și tema alocată mesei (există și o formă tabelară cu repartitia persoanelor pe grupe la frontdesk-ul workshop-ului). Personalul organizatoric direcționează persoanele către mesele corespunzătoare.

2. Metodologia workshop-ului inițial

Workshop-ul inițial este împărțit în 3 sesiuni importante (exceptând înregistrarea participanților și activitățile pentru deschiderea agendei – maxim o oră):

- 2 exerciții practice (Sesiunea 1 - Analiza situației Curente (Etapa 1) și Sesiunea 2 – Analiza situației Urmărite (Etapa 2). Timpul rezervat pentru Sesiunea 1 și Sesiunea 2 este de maxim 2 ore pentru fiecare;
- Sesiunea de concluzii. Timpul rezervat pentru Sesiunea 3 este de maxim 1 oră.

Între Sesiunea 1 și 2 este rezervată o pauză de 20 minute, iar între Sesiunea 2 și Sesiunea 3 este rezervată o pauză de masă. Mai jos este prezentată metodologia workshop-ului inițial:

- Activitățile pentru deschiderea agendei (Timp total rezervat: o oră):
 - **înregistrarea participanților.** Participanții sunt invitați la frontdesk-ul workshop-ului pentru a se înscrie și a confirma prezența. Totodată, în această fază incipientă a workshop-ului, participanții sunt conduși către mesele grupurilor de lucru din care fac parte. **Timp rezervat: 20 min.**
 - **agenda workshop-ului:** este prezentată de către (*funcție expert*) care deschide în mod oficial workshop-ul. Prezentarea agendei workshop-ului are scopul de a oferi participanților o imagine de ansamblu asupra temelor care vor fi abordate și a programului evenimentului, astfel încât aceștia să primească informațiile necesare cu privire la ce urmează să se întâmple în cadrul evenimentului. **Timp rezervat: 10 min.**
 - **introducerea conceptului și scopul foii de parcurs regionale:** este prezentată de către (*funcție expert*) pentru a introduce participanții în tema workshop-ului. Este explicat conceptul foii de parcurs, scopul acesteia în contextul dezvoltării capacității administrative a regiunii de Nord-Vest și rolul participanților în procesul de elaborare al acestui document strategic. **Timp rezervat: 10 min.**
 - **metodologia de lucru în cadrul workshop-ului:** este prezentată în detaliu de către (*funcție expert*). Este explicată logica aranjamentelor fizice ale grupurilor de lucru, activitățile care se vor desfășura în cadrul Sesiunii 1, 2 și 3 a workshop-ului pentru care participanții au fost invitați, tehnicile de lucru și metodele aplicate din perspectiva pilonilor OECD și a Setului de instrumente ale CE. Totodată, aici este momentul când



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



grupurile de lucru sunt informate de necesitatea desemnării unui **raportor** responsabil cu diseminarea constatărilor pe parcursul întregului workshop. **Timp rezervat: 20 min.**

Pe parcursul întregului workshop există și suport vizual (prezentare pptx.) în vederea asigurării constante a informațiilor esențiale în funcție de activitatea desfășurată de grupurile de lucru. Totodată, este asigurat și suport din partea experților ADR Nord-Vest în vederea clarificării aspectelor referitoare la sarcinile pe care grupurile de lucru trebuie să le efectueze.

Aceste aspecte prezentate de panel-ul de experți al ADR Nord-Vest la începutul workshop-ului au rolul de a stabili cadrul și de a asigura o înțelegere comună a obiectivelor, conținutului și metodologiei de lucru al evenimentului, astfel încât participanții să poată contribui în mod eficient și să obțină rezultate valoroase în cadrul tematicii abordate.

- **Sesiunea 1** (timp total rezervat: maxim 2 ore)

Grupurile de lucru sunt rugate să efectueze o analiză SWOT din perspectiva temei pilonului care a fost atribuit mesei. La fiecare masă, participanții se concentrează asupra pilonului lor, acordând timpul necesar pentru a discuta și a nota pe panourile de tip „flipchart” ceea ce consideră a fi punctele forte ale ADR Nord-Vest și a actorilor regionali, precum și oportunitățile de a valorifica aceste puncte forte, dar și punctele slabe sau provocările, inclusiv cauzele profunde potențiale ale acestora, și cine ar putea contribui la gestionarea acestora. Grupurile de lucru vor primi documente suport diferite, în funcție de pilonul atribuit mesei cu informațiile necesare privind sarcinile de lucru. (vezi anexa 1). **Sesiunea 1 este defalcată în felul următor:**

- 15 minute analiza punctelor forte;
 - 1 minut raportare (1 minute/grup de lucru – 1x5=5 minute)
- 15 minute analiza punctelor slabe;
 - 1 minut raportare (1 minute/grup de lucru – 1x5=5 minute)
- 15 minute analiza oportunităților
 - 1 minut raportare (1 minute/grup de lucru – 1x5=5 minute)
- 15 minute analiza amenințărilor;
 - 1 minut raportare (1 minute/grup de lucru – 1x5=5 minute)
- 30 de minute pentru discuții libere și schimb de idei.

În urma celor două analize SWOT, grupurile de lucru trebuie să identifice **3 sau 4 domenii prioritare de intervenție** pentru care ADR Nord-Vest se consideră că trebuie să intervină. Aceste domenii prioritare de intervenție vor fi diseminate de către raportorul desemnat la începutul workshop-ului de către fiecare grupă de lucru. Considerând că sunt constituite 5 grupe și există la nivelul fiecărei grupe un raportor, timpul alocat per grupă pentru raportare este de 6 minute. Ultimele 30 de minute alocate discuțiilor libere, vor fi gestionate de către un moderator (expert al ADR Nord-Vest) care inițiază discuțiile cu participanții cu privire la constatările identificate. Totodată, moderatorul are rolul de a asigura claritatea și eficiența discuțiilor.

- **Sesiunea 2** (timp total rezervat: maxim 1h45' ore)



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



După pauza de cafea, participanții se întorc la mese și, pe baza celor 3 sau 4 priorități identificate în cursul dimineții, dezbate în cadrul grupurilor de lucru cât mai multe soluții posibile pentru fiecare prioritate și chestiune conexasă, realizând o analiză pe termen scurt și pe termen lung. Aceștia trebuie să ia în considerare:

- măsurile necesare pentru elaborarea soluției;
- principalii actori care pot contribui la punerea în aplicare a soluției;
- instrumentele/mecanismele de care au nevoie pentru a lua măsuri (acțiuni).

Este esențial să se stabilească dacă instrumentele/mecanismele se încadrează sau nu în limitele mandatului/responsabilităților ADR Nord-Vest/AM. Totodată, este important să nu existe o limitare a analizei la ceea ce pare a fi posibil sau la ceea ce se cunoaște, ci ca participanții să fie încurajați să fie inovatori în soluțiile lor. Grupurile de lucru vor primi documente suport standard, pe care trebuie să le completeze în funcție de pilonul atribuit mesei. (vezi anexa 2). **Sesiunea 2 este defalcată în felul următor:**

- 15 de minute pentru dezbateră în cadrul grupurilor de lucru a: măsurilor necesare;
 - 1 minut raportare (1 minute/grup de lucru – 1x5=5 minute)
- 15 de minute pentru dezbateră în cadrul grupurilor de lucru a: soluțiilor și acțiunilor;
 - 1 minut raportare (1 minute/grup de lucru – 1x5=5 minute)
- 15 de minute pentru dezbateră în cadrul grupurilor de lucru a: actorilor responsabili și a mecanismelor necesare pentru măsurile propuse;
 - 1 minut raportare (1 minute/grup de lucru – 1x5=5 minute)
- 15 minute pentru concluzionarea aspectelor identificate în cadrul grupurilor de lucru și pentru transcrierea acestora pe flipchart;
- 30 de minute pentru discuții libere și schimb de idei.

În urma primelor 60 de minute în care grupurile de lucru identifică, dezbate și concretizează soluțiile din punctul de vedere al aspectelor pe care aceștia trebuie să le ia în considerare, raportorul diseminează rezultatele tuturor participanților la fel ca în cadrul Sesiunii 1 a workshop-ului. Ulterior raportării, se trece la discuții libere și feedback, unde moderatorul workshop-ului pornește discuțiile.

- **Sesiunea 3** (timp total rezervat: maxim 30 de minute)

La sfârșitul workshop-ului, panelul de experți ADR Nord-Vest (unul sau doi experți) încheie ziua cu ideile esențiale prezentate și poate împărtăși părților interesate următorii pași ai procesului de elaborare a foii de parcurs. Această prezentare finală are scopul de a sintetiza principalele concluzii și direcții identificate în cadrul workshop-ului și de a informa participanții despre următoarele etape ale procesului. **Sesiunea 3 este defalcată în felul următor:**

- **Recapitularea ideilor esențiale** (10 min)

Experții ADR Nord-Vest rezumă principalele idei și concluzii discutate pe parcursul atelierului. Rezumatul include **obiectivele identificate, problemele majore abordate, oportunitățile evidențiate și alte puncte cheie** care au fost dezbătute în cadrul evenimentului. Scopul acestui pas este de a asigura o înțelegere comună și clară a rezultatelor obținute în cadrul atelierului.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



- **Pașii următori în elaborarea foii de parcurs (10 min)**

Experții ADR Nord-Vest prezintă succint etapele următoare ale procesului de elaborare a foii de parcurs a regiunii Nord-Vest (întocmirea planului de acțiuni și a planului de monitorizare). Se poate evidențiază faptul că pașii următori reprezintă rezultatul procesului colaborativ și consultativ de implicare a părților interesate. Totodată, aici este adus în vedere și faptul că în urma analizării tuturor perspectivelor în procesul de elaborare al foii de parcurs, se va realiza un workshop de validare care are în vedere aceeași participanți și a cărui scop este de a prezenta rezultatele consultării părților interesate. Workshop-ul de validare urmărește includerea până la capăt a părților interesate, aceștia infirmând sau confirmând că acțiunile și soluțiile stabilite în urma analizelor sunt cele dorite și adecvate.

- **Q&A final și mulțumiri (10 min)**

Ultima parte a workshop-ului oferă o oportunitate de a exprima recunoștința experților ADR Nord-Vest față de participanți. Totodată, aici este momentul unde se pot adresa din partea participanților ultimele întrebări sau preocupări referitoare la aspectele organizatorice ale workshop-urilor sau la oricare alte eventuale preocupări.

II.2 Workshop-ul de validare

Scopul workshop-ului de validare este să reunească părțile interesate implicate în procesul de consultare din cadrul *workshop-ului inițial*. Scopul workshop-ului de validare este a colecta feedback-ul părților interesate cu privire analiza expertilor ADR Nord-Vest cuprinsă în *planul de acțiune* din cadrul Foii de parcurs a regiunii de Nord-Vest.

Workshop-ul de validare se întinde pe parcursul unei jumătăți de zi și se concentrează pe obținerea de sprijin și validare din partea părților interesate cu privire la acțiunile cheie din Foaia de parcurs a regiunii de Nord-Vest, elaborată de ADR Nord-Vest. Totodată, workshop-ul de validare își propune, să colecteze feedback și idei de la părțile interesate pentru a **perfectiona și implementa mai bine acțiunile**. Foaia de parcurs a regiunii de Nord-Vest reprezintă un document elaborat pe baza contribuțiilor părților interesate, atât a celor care au făcut parte din interviurile și chestionarele ADR Nord-Vest, cât și a celor care au participat în cadrul workshop-ului inițial al ADR Nord-Vest.

1. Structura workshop-ului de validare

Considerând workshop-ul inițial deja realizat, structura workshop-ului de validare se bazează pe aceleași principii organizatorice. Se urmărește ca participanții din cadrul workshop-ului inițial să onoreze prezența și în cadrul workshop-ului de validare, astfel asigurându-se minim 5 grupe, fiecare fiind compuse din 5 persoane. Grupurile sunt mixte din punctul de vedere al reprezentanților structurilor, iar repartitia se face în mod aleatoriu pentru facilitarea discuțiilor creative și inovatoare. Aranjamentele fizice (logistice) sunt aceleași ca și în cadrul workshop-ului inițial.

2. Metodologia workshop-ului de validare

Workshop-ul de validare este împărțit în 3 sesiuni importante (exceptând înregistrarea participanților și activitățile pentru deschiderea agendei pentru care se alocă maxim o oră):

- Prezentarea Draft-ului întocmit al Foii de parcurs către participanți (Sesiunea 1); Timpul rezervat pentru sesiunea 1 este de maxim 30 de minute.
- Sesiunea de lucru (sesiunea 2), momentul în care Draft-ul Foii de parcurs este analizat; Timpul rezervat pentru sesiunea 2 este de maxim 2 ore.
- Sesiunea de concluzii. Timpul rezervat pentru sesiunea 3 este de maxim 30 de minute.

Între sesiunea 1 și 2 este alocată o pauză de 20 de minute iar între 2 și 3 este rezervată o pauză de 40 de minute.

Activitățile pentru deschiderea agendei (timp total rezervat: maxim 50 de min):

- **înregistrarea participanților**. Participanții sunt invitați la frontdesk-ul workshop-ului pentru a se înscrie și a confirma prezența. Totodată, în această fază incipientă a workshop-ului, participanții sunt conduși către mesele grupurilor de lucru din care fac parte. **Timp rezervat: 20 min.**
- **agenda workshop-ului**: este prezentată de către (*funcție expert*) care deschide în mod oficial workshop-ul. Prezentarea agendei workshop-ului are scopul de a oferi participanților o imagine de ansamblu asupra temelor care vor fi abordate și a



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



programului evenimentului, astfel încât aceștia să primească informațiile necesare cu privire la ce urmează să se întâmple în cadrul evenimentului. **Timp rezervat: 10 min.**

- **metodologia de lucru în cadrul workshop-ului:** este prezentată în detaliu de către (*funcție expert*). Este explicată logica aranjamentelor fizice ale grupurilor de lucru, activitățile care se vor desfășura în cadrul Sesiunii 1, 2 și 3 a workshop-ului pentru care participanții au fost invitați, tehnicile de lucru și metodele aplicate. Totodată, aici este momentul când grupurile de lucru sunt informate de necesitatea desemnării unui **raportor** responsabil cu diseminarea constatrilor pe parcursul întregului workshop. **Timp rezervat: 10 min.**

Pe parcursul întregului workshop există și suport vizual (prezentare pptx.) în vederea asigurării constante a informațiilor esențiale în funcție de activitatea desfășurată de grupurile de lucru. Totodată, este asigurat și suport din partea experților ADR Nord-Vest în vederea clarificării aspectelor referitoare la sarcinile pe care grupurile de lucru trebuie să le efectueze în baza Draft-ului prezentat.

Aceste aspecte prezentate de panel-ul de experți al ADR Nord-Vest la începutul workshop-ului au rolul de a stabili cadrul și de a asigura o înțelegere comună a obiectivelor, conținutului și metodologiei de lucru al evenimentului, astfel încât participanții să poată contribui în mod eficient și să obțină rezultate valoroase în cadrul tematicii abordate.

- **Sesiunea 1 (timp total rezervat: maxim 30 de minute)**

În cadrul primei părți a Sesiunii 1, se va realiza o recapitulare a aspectelor discutate în cadrul workshop-ului inițial. Se va aduce la cunoștința participanților provocările identificate, soluțiile găsite și acțiunile propuse pentru întocmirea planului de acțiune. Scopul acestui exercițiu este de a reaminti participanților contextul workshop-ului inițial și propunerile realizate în cadrul acestuia.

Experții ADR Nord-Vest prezintă participanților Draft-ul Foii de parcurs a regiunii de Nord-Vest. Foia de parcurs este structurată în jurul celor cinci piloni cheie, în conformitate cu *Instrumentul de autoevaluare* al OCDE și în jurul etapelor prezente în *Setul de instrumente practice* elaborat de Comisia Europeană. Planul de acțiune din cadrul Draft-ului Foii de parcurs include fiecare pilon care are o serie de obiective, acțiuni concrete, calendar pentru implementare, organisme responsabile și părți interesate relevante în vederea atingerii obiectivelor așa cum au reieșit acestea din analize.

Se prezintă un rezumat succint (sub formă tabelară) al provocărilor majore identificate, al soluțiilor aferente și a acțiunilor așa cum reies acestea din analiza experților ADR Nord-Vest (planul de acțiune). Totodată, este subliniată importanța planului de acțiune și modul în care acesta reprezintă o strategie coordonată pentru a implementa soluțiile propuse și a atinge obiectivele stabilite.

La sfârșitul prezentării acestor aspecte, se deschide o sesiune scurtă pentru întrebări și răspunsuri. Aceasta are rolul de a permite participanților să își adreseze curiozitățile privitoare la structura Foii de parcurs, dar nu și la planul de acțiune. Participanții sunt încurajați să-și împărtășească propriile observații în legătură cu structura Draft-ului Foii de parcurs. Planul de acțiune este analizat în cadrul sesiunii 2.

Sesiunea 1 este defalcată după cum urmează:

- 10 minute pentru recapitularea workshop-ului inițial;



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



- 10 de minute pentru prezentarea Draft-ului Foii de parcurs;
- 10 minute pentru sesiunea de întrebări și răspunsuri.

- **Sesiunea 2 (timp total rezervat: 2h)**

După ce sesiunea 1 este încheiată, participanții primesc documentele suport cu sarcinile pe care trebuie să le realizeze. Aceste documente suport reprezintă părți defalcate din cadrul planului de acțiune al Foii de parcurs, în baza pilonilor de analiză al OECD.

Sesiunea 2 este defalcată după cum urmează:

- 15 de minute pentru dezbateră în cadrul grupurilor de lucru a: arborilor problemelor și a obiectivelor;
 - 3 minute raportare (3 minute/grup de lucru – $3 \times 5 = 15$ minute)
 - 10 minute discuții libere
- 10 de minute pentru dezbateră în cadrul grupurilor de lucru a: obiectivelor, acțiunilor și a indicatorilor în dimensiunea 1 de intervenție;
 - 5 minute raportare (5 minute/grup de lucru – $5 \times 5 = 25$ minute)
- 10 de minute pentru dezbateră în cadrul grupurilor de lucru a: obiectivelor, acțiunilor și a indicatorilor în dimensiunea 2 de intervenție;
 - 5 minute raportare (5 minute/grup de lucru – $5 \times 5 = 25$ minute)
- 10 de minute pentru dezbateră în cadrul grupurilor de lucru a: obiectivelor, acțiunilor și a indicatorilor în dimensiunea 3 de intervenție;
 - 5 minute raportare (5 minute/grup de lucru – $5 \times 5 = 25$ minute)
- 10 minute pentru schimb de idei concluzionarea aspectelor identificate în cadrul grupurilor de lucru și pentru transcrierea acestora pe flipchart;

Asemănător workshop-ului inițial, participanții vor trebui să analizeze/discute soluțiile și acțiunile propuse în cadrul grupurilor de lucru, fiecare grup de lucru având ca perspectivă de analiză unul dintre pilonii OECD. Participanții vor primi un set de documente de lucru care conțin câteva întrebări suport de analiză legate de soluțiile și acțiunile rezultate din implicarea părților interesate și din analiza experților ADR Nord-Vest. Pe durata primei părți a sesiunii 2, aceștia vor avea parte și de asistență din partea experților ADR Nord-Vest în vederea clarificării anumitor aspecte legate de sarcinile de lucru. Exercițiul pentru această parte din workshop poate să fie regăsit în cadrul anexei 5 a prezentei metodologii. Ulterior analizelor grupurilor de lucru, raportorii au de diseminat (inclusiv prin însemnarea observațiilor pe flipchart) constatările; timpul alocat pentru raportare este de 6 minute pe grup de lucru. Ultima parte a sesiunii 2 este alocată discuțiilor libere. Această parte va fi gestionată de către un moderator (expert al ADR Nord-Vest) care inițiază discuțiile cu participanții cu privire la constatările identificate. Totodată, moderatorul are rolul de a asigura claritatea și eficiența discuțiilor.

- **Sesiunea 3 (timp total rezervat: maxim 30 de minute)**

La sfârșitul workshop-ului de validare, panelul de experți ADR Nord-Vest (unul sau doi experți) încheie ziua cu ideile esențiale prezentate și poate împărtăși părților interesate următorii pași ai procesului de elaborare și aprobare a foii de parcurs. Această prezentare finală are scopul de a sintetiza principalele



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



concluzii și direcții identificate în cadrul workshop-ului și de a informa participanții despre următoarele etape ale procesului. **Sesiunea 3 este defalcată în felul următor:**

- 15 recapitularea principalelor constatări;
- 15 concluzii și mulțumiri;



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



1. Anexa 1 - Model agenda workshop inițial

Interval de timp	Activitate
	Înregistrarea participanților
	Cuvânt de deschidere și introducerea agendei
	Introducerea conceptului și rolul foii de parcurs regionale
	Prezentarea modului de lucru în cadrul workshop-ului și a etapelor analizate
Sesiunea 1 – Analiza situației Curente (Etapa 1)	
	Exercițiul 1 – identificarea punctelor forte și slabe, a oportunităților și provocărilor actorilor regionali și a ADR Nord-Vest pentru perioada de programare 2021-2027
	Raportare 1 – Prezentarea rezultatelor din cadrul Exercițiului 1 (feedback și discuții libere)
	Pauză
Sesiunea 2 – Analiza situației Urmărite (Etapa 2)	
	Exercițiul 2 – Identificarea soluțiilor pentru punctele slabe, provocărilor și problemelor actorilor regionali și a ADR Nord-Vest pentru perioada de programare 2021-2027
	Raportare 2 – Prezentarea rezultatelor din cadrul Exercițiului 1 (feedback și discuții libere)
	Pauză
Sesiunea 3 – Concluzii	
	Rezumatul celor mai importante aspecte (probleme&soluții) identificate în cadrul workshop-ului de către participanți
	Concluzii

2. Anexa 2 - Exercițiul 1 Workshop inițial

Exercițiul 1

Analiza situației curente (Etapa 1)

Întocmirea **foii de parcurs** (roadmap) a ADR Nord-Vest reprezintă o activitate esențială pentru **identificarea și definirea** nevoilor, atât la nivelul ADR Nord-Vest (inclusiv AM), cât și la nivelul regiunii de Nord-Vest pentru dezvoltarea capacității administrative. Foaia de parcurs (roadmap) oferă un cadru strategic și operațional pentru implementarea eficientă și eficace a **soluțiilor identificate și a acțiunilor** necesare aferente acestora.

Înainte de a trece către identificarea soluțiilor și acțiunilor¹⁸ pentru consolidarea capacității administrative la nivelul regiunii de Nord-Vest și a ADR Nord-Vest este necesar să se realizeze o **analiză a situației curente**. Analiza situației curente poate lua forma unei **analize SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități și amenințări)**.

În cadrul Exercițiului 1, sarcina echipei din care faceți parte este de a realiza o analiză SWOT a situației curente a actorilor regionali și a ADR Nord-Vest, considerând pilonul OECD (**denumire pilon**):

(denumire pilon)	Descriere pilon
------------------	-----------------

Pentru a construi o imagine solidă a situației curente a (*aspectelor vizate de către pilon*), **analiza SWOT** trebuie să ia în considerare următoarele aspecte:

- **nevoile** dvs. în materie (*aspectele vizate de către pilon*), ale actorilor regionali la care ADR Nord-Vest are posibilitatea să răspundă și nevoile dvs. asupra (*aspectele vizate de către pilon*) ale ADR Nord-Vest;
- **percepția** dvs. asupra capacității administrative actuale a ADR Nord-Vest dar și asupra structurii pe care o reprezentați (aspecte pozitive și/sau negative);
- **oportunitățile** care pot apărea pentru actorii regionali și ADR Nord-Vest în perioada de programare 2021-2027;
- **amenințările** care pot apărea pentru actorii regionali și ADR Nord-Vest în perioada de programare 2021-2027;
- **lacune/probleme** care necesită soluționare din partea ADR Nord-Vest pentru actorii regionali în materie de resurse umane dar și necesitățile structurii pe care o reprezentați.

Analiza SWOT	
Punte tari	Puncte slabe
Oportunități	Amenințări

¹⁸ Exercițiul 2 – Analiza situației urmărite



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Fiecare echipă desemnează la începutul exercițiului un **raportor** care are sarcina de a **comunica rezultatele exercițiilor**¹⁹ pe tot parcursul workshop-ului. Echipele, prin intermediul raportorului trebuie să identifice minim 3 elemente pentru fiecare rubrică și dimensiune a analizei SWOT.

Prin rubrică se înțelege: *puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări*;

Prin dimensiune se înțelege: *aspecte identificate pentru ADR Nord-Vest și pentru actorii regionali*.

Pentru completarea SWOT se vor avea în vedere toate tipurile de entități relevante pentru dezvoltarea regională și implementarea programelor cu finanțare europeană în regiunea de Nord-Vest.

¹⁹ Comunicarea rezultatelor: Sesiune de discuții libere în care sunt prezentate punctele principale identificate în analiza SWOT, participanții având posibilitatea de a împărtăși ulterior gânduri și perspective suplimentare, precum și să contribuie cu alte idei și comentarii referitoare la celelalte teme ale celorlalte echipe.



3. Anexa 3 - Exercițiul 2 Workshop inițial

Exercițiul 2

Analiza situației urmărite (Etapa 2)

Exercițiul 2 reprezintă o **sesiune de brainstorming** în care echipele încearcă să identifice posibile soluții și acțiuni la **lacunele/problemele/provocările/nevoile** identificate în cadrul Exercițiului 1.

În primul pas, echipele vor identifica posibile **soluții și acțiuni**²⁰ la provocările identificate (cele 3 sau 4 priorități de intervenție identificate) în cadrul exercițiului 1 și le vor prezenta în cadrul workshop-ului prin intermediul **raportorului** desemnat.

Grupul de lucru trebuie să identifice cât mai multe soluții posibile pentru fiecare prioritate și chestiune conexă, realizând o analiză pe termen scurt și pe termen lung. Aceștia trebuie să ia în considerare:

- măsurile necesare pentru elaborarea soluției;
- principalii actori care pot contribui la punerea în aplicare a soluției;
- instrumentele/mecanismele de care au nevoie pentru a lua măsuri (acțiuni).

Este esențial să se aibă în vedere dacă instrumentele/mecanismele se încadrează sau nu în limitele mandatului/responsabilităților ADR Nord-Vest/AM. Totodată, este important să nu existe o limitare a analizei la ceea ce pare a fi posibil sau la ceea ce se cunoaște, grupurile de lucru sunt încurajate să fie inovatoare în soluțiile lor.

Pentru Exercițiul 2, elementele identificate pot fi trecute în următorul tabel:

Nr. Crt	Provocări identificate	Soluții pentru provocări	Acțiunile aferente soluțiilor	Actori responsabili pentru implementare	Necesar pentru implementarea soluțiilor
1.					
2.					
3.					
...					

²⁰ Soluțiile și acțiunile trebuie să răspundă la întrebările "de ce?" și "cum?"



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



4. Anexa 4 - Model agenda workshop de validare

Interval de timp	Activitate
	Înregistrarea participanților
	Cuvânt de deschidere și introducerea agendei
	Prezentarea scopului Workshop-ului de validare
	Recapitularea Workshop-ului inițial și rezultate
Sesiunea 1 – Prezentarea Draft-ului Foii de parcurs Regionale	
	Prezentarea Draft-ului Foii de parcurs și a Planului de acțiune
	Prezentarea modului de lucru
	Q&A referitoare la Draft-ul foii de parcurs
	Examinarea arborilor problemelor și a obiectivelor
	Discuții libere
	Pauză
Sesiunea 2 – Analiza Draft-ului Foii de parcurs Regionale	
	Analiza planului de acțiuni și raportarea constatărilor
	Discuții libere
	Pauză
Sesiunea 3 – Rezumat și concluzii	
	Rezumatul celor mai importante propuneri identificate
	Concluzii



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



5. Anexa 5 - Analiza planului de acțiune

Analiza planului de acțiune

Prezentul exercițiu are în vedere analiza soluțiilor și acțiunilor din cadrul planului de acțiune al foii de parcurs a regiunii Nord-Vest care răspund la provocările identificate din perspectiva Pilonului OECD (*denumire pilon*).

(denumire pilon)	Descriere pilon
------------------	-----------------

Planul de acțiune se analizează pentru cele 3 dimensiuni de intervenție:

Dimensiunea 1 – Acțiuni întreprinse de către ADR Nord-Vest pentru actorii regionali;

Dimensiunea 2 – Acțiuni întreprinse de către ADR Nord-Vest pentru ADR Nord-Vest;

Dimensiunea 3 – Recomandările ADR Nord-Vest pentru actorii regionali.

În vederea aprofundării și colectării de feedback și idei de la părțile interesate pentru a **perfectiona și implementa mai bine** planul de acțiune, discuțiile din cadrul grupului de lucru vor răspunde la întrebările mai jos:

- Sunt aceste acțiuni eficiente și realiste?
- Aceste acțiuni ar putea fi îmbunătățite sau transpuse în pași mai concreți?
- Termenele de implementare sunt realiste?
- Ce părți interesate ar mai trebui să fie implicate care pot contribui la acțiuni? Există părți interesate care lipsesc?
- Sunt rezultatele așteptate ale acțiunilor realiste și în conformitate cu obiectivele?
- Care ar fi soluțiile prin care putem măsura și evalua mai bine progresul implementării?
- Care sunt provocările sau capcanele potențiale de evitat în implementarea acestor acțiuni?



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Documente de referință și materiale utilizate în elaborarea Foii de parcurs

- Regulamentul de Organizare și Funcționare a ADR Nord-Vest;
- Codul de conduita a ADR Nord-Vest;
- Metode și tehnici de cercetare în științele sociale – Sorin Dan Șandor;
- Instrument de autoevaluare pentru consolidarea capacității administrative destinat autorităților de management ale fondurilor UE în cadrul politicii de coeziune - Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE);
- Setul de instrumente practice – Foi de parcurs pentru consolidarea capacității administrative - Comisiei Europene;
- Înregistrările audio-video ale workshop-urilor derulate;
- Înregistrările audio ale interviurilor realizate;
- Materialele de lucru rezultate în cadrul workshop-urilor.